



# 7. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRESİ

**01>02 KASIM 2019**

**BURDUR MEHMET AKİF ERSOY  
ÜNİVERSİTESİ**

# BİLDİRİLER KİTABI

## Editörler

Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN  
Arş. Gör. Dorukcan PEHLİVAN  
Öğr. Gör. Seher YASTIOĞLU  
Arş. Gör. Ömer Faruk OKTAR  
Arş. Gör. Funda KIRAN

## Düzenleyen

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi  
Bucak İşletme Fakültesi

[odk.mehmetakif.edu.tr](http://odk.mehmetakif.edu.tr)



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

**MAKÜ**

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

**7. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRESİ**  
**BİLDİRİLER KİTABI**  
**1-2 KASIM 2019 / BURDUR**

© 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 yazarına aittir.

**Düzenleyen**

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi  
Bucak İşletme Fakültesi

**Eser Adı**

7. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı

**Derleyen**

Arş. Gör. Dorukcan PEHLİVAN

**Elektronik Yayın Formatı**

PDF

**İnternet Adresi**

[www.odk.mehmetakif.edu.tr](http://www.odk.mehmetakif.edu.tr)

## **DANIŞMA KURULU**

Prof. Dr. Ayşe ığdem KİREL	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Ayşegül Asuman AKDOĞAN	Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. Azize ERGENELİ	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Azmi YALÇIN	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Cavide Bedia UYARGİL	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Deniz ELBER BÖRÜ	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL	Türk Hava Kurumu Üniversitesi
Prof. Dr. Enver ÖZKALP	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Güler İSLAMOĞLU	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Havva İnci ERDEM	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut PAKSOY	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Serpil AYTAÇ	Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU	İstanbul Ticaret Üniversitesi

## **YÜRÜTME KURULU**

Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN (Kongre Dönem Başkanı)

Doç. Dr. Adnan KALKAN

Doç. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÖZMEN

Dr. Öğr. Üyesi Meral BEKTAŞ

Dr. Öğr. Üyesi Murat YEŞİLTAŞ

Dr. Öğr. Üyesi Nil Esra DAL

Dr. Öğr. Üyesi Onur BİROL

Dr. Öğr. Üyesi Pınar GÖKTAŞ

Dr. Öğr. Üyesi Serhat Adem SOP

Dr. Öğr. Üyesi Ümmügülsüm KAHRAMAN

Öğr. Gör. Ahmet GÜNAY

Öğr. Gör. Hüseyin KARAOĞLU

Öğr. Gör. Gökhan TURAN

Öğr. Gör. Kutay ÖZDEMİR

Öğr. Gör. Muhammet TORTUMLU

Öğr. Gör. Nisa EKŞİLİ

Öğr. Gör. Seher YASTIOĞLU

Öğr. Gör. Ozan GÜVENDİ

Arş. Gör. Dorukcan PEHLİVAN

Arş. Gör. Funda KIRAN

Arş. Gör. Mehmet Ali TAŞ

Arş. Gör. Mehmet ÖCAL

Arş. Gör. Mert Gürlek

Arş. Gör. Ömer Faruk OKTAR

## **KONGRE SEKRETERYASI**

Arş. Gör. Funda KIRAN

Arş. Gör. Ömer Faruk OKTAR

## ÖNSÖZ

İşletmecilik, psikoloji, sosyal psikoloji, davranış bilimleri gibi alanlarda insanın davranışı, insan davranışının öncülleri ve sonuçları üzerine yapılan araştırmaların hem önemi hem sayısı giderek artmaktadır. Ülkemizde de bu gibi alanlarda yapılan araştırmaların ortak bir zeminde sunulabildiği ve ilgili araştırmacıların buluşabildiği en büyük organizasyonlardan biri olan Örgütsel Davranış Kongresi oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Türkiye’de örgütsel davranış disiplini alanında öncü olan öğretim üyelerinin danışma kurulunu oluşturduğu bu kongre nice genç bilim insanına hem yönlendirici hem deteşvik edici bir görev üstlenmektedir.

Bu alanın giderek büyümesi, konularının farklı disiplinlerden beslenerek çeşitlenmesi, benzer konularda çok fazla araştırma ile derinleşmesi bu kongrenin önemini ve akademik katkısını artırmıştır. Bu büyüme nitelik sorununu da beraberinde getirme potansiyeline sahip olmakla birlikte, özellikle alandaki öncü akademisyenlerin de kongreye bildirili veya bildirisiz katılıyor olması, kongrenin niteliğini koruyucu bir etki oluşturmaktadır. Yinegünümüzde gerçekleştirilen birçok kongrenin aksine profesör ve doçent düzeyinde katılımın oldukça yüksek olduğu kongrenin akademik niteliğini her geçen yıl geliştirmektedir. Kör hakemlik sistemi ile 3 farklı hakeme gönderilen bildirimler açık ve kapalı uçlu değerlendirmeler ile hem hakem hem de bilim kurulu tarafından değerlendirilmektedir. Akademik meşruiyetinden en ufak ödün vermeyen ve prensiplerinden ayrılmayan kongrenin, niteliğinin ve niceliğinin daha da artabileceği düşünülmektedir.

İşletme alanı içinde bir disiplin olmasına rağmen 7. Örgütsel Davranış Kongresine 158 bildiri başvurusu gerçekleşerek alanın ne denli büyüdüğü bir kez daha gözler önüne serilmiştir. Bu bildirimler hakemler ve bilim kurulu tarafından değerlendirilmiş ve 108 bildiri kabul edilmiştir. 3 bildiri çeşitli sebeplerden dolayı sunulamamıştır. Yaklaşık 70’e yakın farklı üniversiteden 250’ye yakın katılımcının katıldığı kongrenin ilk günü oldukça verimli geçen Nitelikli Akademik Yazım ve Karma Yöntemler Seminerleri verilmiştir. Özellikle genç araştırmacıların katıldığı bu seminerler, tecrübeye dayalı kritik bilgiler ile yol gösterici olmuştur.

Yayınlanan bu kitapta sunulan bildirimlerin genişletilmiş özetleri bulunmaktadır. Birçok farklı yöntem ile araştırılan özgün konuların bulunduğu bu kitap araştırmacılar için katkısı yüksek bir doküman niteliğindedir.

7. Örgütsel Davranış Kongresinin gerçekleştirilmesinde emeği geçen tüm yürütme kuruluna ve bu kitabın hazırlanmasında rol oynayan editör kuruluna teşekkür eder, Örgütsel Davranış alanının başta niteliğinin sonrasında da niceliğinin giderek artmasını temenni ederim.

## İÇİNDEKİLER

<b>DANIŞMA KURULU</b> .....	<b>ii</b>
<b>YÜRÜTME KURULU</b> .....	<b>iii</b>
<b>KONGRE SEKRETERYASI</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iv</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>v</b>
<b>DİJİTAL LİDERLİK ÇALIŞMALARINA BİR BAKIŞ</b>	
Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN - Engin Deniz ERİŞ - Pınar SÜRAL ÖZER.....	1
<b>ÖRGÜTSEL EKOLOJİ BAĞLAMINDA KURUMSAL YÖNETİŞİM VE LİDERLİK: LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI</b>	
Zafer ACAR - Pınar ACAR - Nihal GÜLER - Uğur YOZGAT .....	19
<b>LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE OLAN ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜVENLİK ALGISININ ARACI ROLÜ ÜZERİNE BİR YOL ANALİZİ</b>	
Esra ZEYNEL - Ayşe Çiğdem KIREL .....	29
<b>İLETİŞİM BECERİLERİ VE KURUMSAL BAĞLILIK ETKİLEŞİMİ: ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACI ROLÜ</b>	
Mustafa KARACA - Özgür DEMİRTAŞ – Aslı GEYLAN - Nart KULA .....	54
<b>ÇALIŞANLARIN KARAR ALMA SÜREÇLERİNE KATILIMI İLE İŞE ADANMIŞLIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÖRGÜTSEL ADALETİN BU İLİŞKİDEKİ ARA DEĞİŞKEN OLARAK ROLÜ</b>	
Fatma Gülrüh GÜRBÜZ - Elgün Emre YAMANER .....	63
<b>PEKİ, YA ADALETSİZLİK LEHİMİZE OLURSA? :EŞİTLİK KURAMI ÇERÇEVESİNDE BİR ANALİZ</b>	
Senay YÜRÜR - Nihal YAZICI .....	93
<b>HEMŞİRELERİN İŞ BECERİKLİLİĞİ DÜZEYLERİNİN TÜKENMİŞLİK SEVİYELERİ ÜZERİNE ETKİSİ</b>	
Mazlum ÇELİK - Fatma Diğdem SAĞLAM .....	106
<b>İŞ STRESİ VE GÜVENLİK PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE GÜVENLİK İKLİMİNİN BİÇİMLENDİRİCİ ROLÜ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA</b>	
Ferhat AYYILDIZ - Duygu İrem ÇAM .....	118

**MÜKEMMELİYETÇİLİĞİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ: MERMER  
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Esra Burcu BULGURCU GÜREL - Funda KIRAN - Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT .....129

**SANAL KAYTARMANIN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: TÜRKİYE –  
POLONYA ÖRNEĞİ**

Abdullah Yiğit GÜNGÖR - Meryem AYBAS .....145

**KURUMSALLAŞMA, KURUMSAL İTİBAR, HİZMET KALİTESİ İLİŞKİSİ**

Gül GÜN .....161

**İŞSİZLİK KONTROL ALGISI: ÖZYETERLİLİK İÇİN ETKİLİ OLAN BİREY Mİ,  
DİĞERLERİ Mİ, ŞANS MI?**

İrge ŞENER - Halil ERMAN - Belgin AYDINTAN .....177

**EĞİTİMİMİZ VE HAYALLERİMİZLE KARIYERİMİZİ ŞEKİLLENDİREBİLİYOR  
MUYUZ?**

F. Gülruh GÜRBÜZ - Hande Sinem ERGUN - S. Begüm SAMUR TERAMAN .....187

**GÖRME ENGELLİ BİREYLERİN ÇALIŞMA HAYATINA KATILIM SÜREÇLERİ VE BU  
SÜREÇTE KARŞILAŞTIKLARI ZORLUKLAR**

Selin ÇULCUOĞLU - Esra ERBİL - Sultan MURADOV - İdil IŞIK .....201

**OTİZMLİ BİREYLERİN İSTİHDAMINA YÖNELİK BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI**

İbrahim Efe EFEOĞLU - Ömür KILINÇARSLAN - Alperen AŞANBUĞA .....213

**İŞİN ÖZELLİĞİ İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ: İŞE GÖMÜLMÜŞLÜĞÜN ROLÜ**

Seyhan ÖZDEMİR - Melih SEVER - Osman Kürşat ACAR .....224

**KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDA DUYGUSAL ZEKANIN  
DÜZENLEYİCİ ETKİSİ: GÖRGÜL BİR ÇALIŞMA**

Gamze GÜNER - Mehmet Okan KİBAROĞLU .....236

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA MOTİVASYON VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ  
İLİŞKİSİ: ÇALIŞAN ANNELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Zehra ÇAKIR - Hatice Necla KELEŞ .....249

**REKABET HER ZAMAN İYİ Mİ? REKABETÇİ İKLİMİN OLUMSUZ SONUÇLARI:  
İŞKOLİKLİK, EVLİLİK TATMİNSİZLİĞİ VE İŞ-AİLE ÇATIŞMASI**

Mert GÜRLEK - Ercan YAVUZ .....261

**ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ARACILIK ROLÜ**

Mustafa YILDIRIM - Sefa CEYHAN .....273

**SEVGİ HER YERDE Mİ? ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARINDA SEVGİ ARAYIŞI**

Hande Sinem ERGUN - Özge PEKSATICI - S. Begüm SAMUR TERAMAN .....284

**İSTİSMARCI YÖNETİM ALGISI: LİDER CİNSİYETİ, ÇALIŞAN CİNSİYETİ VE LİDER-ÇALIŞAN İLİŞKİSİNDE CİNSİYET BENZERLİĞİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

Selin TAFTAF - F. Pınar ACAR .....296

**ALGILANAN YÖNETİCİ KİBRİ VE ÖRGÜTSEL ETKİSİ**

Emel ÖZSOY - Ünsal SİĞRİ .....309

**ÇATIŞMANIN İŞ YERİ ZORBALIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN DOĞRUSAL VE BULANIK MANTIK YÖNTEMLERİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ**

Ela ÖZKAN CANBOLAT - Esra ERENLER TEKMEK - Fatma KAYA .....324

**İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE ROL BELİRSİZLİĞİNİN ARACI ROLÜNÜN İNCELENMESİ**

Serpil AYTAÇ - Ulviye TÜFEKÇİ YAMAN - Aşkın KESER - Selver YILDIZ BAĞDOĞAN .....338

**PSİKOLOJİK SERMAYENİN, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE, PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMEİNİN ARACILIK ROLÜ**

Emine SEVER - Mahmut PAKSOY .....353

**ABSENTİZM (İŞE DEVAMSIZLIK) DAVRANIŞI ALGISI, NEDENLERİ VE BOYUTLARININ ODAK GRUP GÖRÜŞMESİ İLE İNCELENMESİ**

Ahmet YILDIRIM .....373

**EVLİ KADINLARIN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİNİN EVLİLİK UYUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ (AİLE DANIŞMANLIĞI MERKEZİ ÖRNEĞİ)**

Halil ÖZGEN - Murat KOÇ - Yonca BİR .....386

**İŞ YAŞAMINDA BEKAR KADINLARIN SORUNLARINA İLİŞKİN NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

Songül GÖKHAN - Ilgaz Feray DEMİRAG - Ebru GÜNLÜ KÜÇÜKALTAN.....397



## **AİLE DESTEĞİNİN ÖRGÜTSEL DIŞLANMA İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDEKİ ROLÜ**

Kemal KÖKSAL - Ali GÜRİSOY - Yusuf TUTA .....424

## **ÖRGÜTLERDE MİZAH ORTAMI YARATMADA LİDERİN ROLÜ VE İŞE İLİŞKİN İYİLİK HALİ**

Nurdan ÖZARALLI - Neslihan TURNALAR ÇETİNKAYA - Esra GÖKSEL - İlker ÇİTLİ - Ülfet UZUNKOCA .....438

## **VAKIF ÜNİVERSİTESİNDE Kİ YÖNETİCİLERİN STRATEJİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE İLİŞKİNİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA (İSTANBUL İLİNDEKİ VAKIF ÜNİVERSİTESİLERİ ÖRNEĞİ)**

Yeliz AKÇAY .....450

## **SOSYAL VE KÜLTÜREL ZEKÂNIN DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İSTANBUL'DA BİR TEKNOPARK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Serap AKTOGAN - Hakkı AKTAŞ .....469

## **AKADEMİK ÖRGÜTLERDE YÖNETİCİ YETKİNLİKLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

Hüseyin ERKUL - Pelin KANTEN - Deniz AYDIN - Hafize SEÇTİM .....485

## **ÖYP KAPSAMINDAKİ ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİNİN MOTİVASYONLARININ İTEN VE ÇEKEN FAKTÖRLER KAPSAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİ**

Ayşe Çiğdem KIREL - Simge DİNDAR TIRAŞ .....498

## **SANAL KAYTARMA DAVRANIŞI ÜZERİNE BİR DURUM ANALİZİ: ÜNİVERSİTE ÖRNEĞİ**

Gürkan HAŞİT - Özüm EĞİLMEZ - Emine SADIÇ .....510

## **ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ VE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİLER: ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA**

Aynur TAŞ - Zülfi Umut ÖZKARA - Belgin AYDINTAN .....523

## **MESLEK AŞKININ İŞ SONUÇLARI ÜZERİNE ETKİSİ**

Tuğba ERHAN - Tahsin AKÇAKANAT - Hasan Hüseyin UZUNBACAK – Eylem BAYRAKÇI .....536

**ÖĞRETMEN ADAYLARININ MESLEKİ ÖZDEŞLEŞMELERİ İLE PEDAGOJİK FORMASYON EĞİTİMİNDE GÖSTERDİKLERİ BAŞARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK SERMAYELERİNİN ARACI ROLÜ**

Ufuk BAŞAR - Almula Umay KARAMANLIOĞLU .....550

**İŞ YÜKÜ VE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Erman İLÇİN - Hakkı AKTAŞ .....563

**LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİ: ÖRGÜTE BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ**

N. Öykü İYİGÜN - Eda TÜRKKAN - Mesut YILMAZ - Seda YÜKSEL NALBANTOĞLU .....574

**ÖRGÜT İKLİMİ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL FANATİKLİK İLİŞKİSİ**

İbrahim Selçuk BAĞCI - Ahmet ERKUŞ - Mine AFACAN FINDIKLI .....587

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACI ROLÜ**

Hüseyin ASLAN - İbrahim Sani MERT .....597

**ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞTEN AYRILMAYA ETKİSİNDE İŞ TATMİNİ ARACILIK ROLÜ ÜSTLENEBİLİR Mİ? TÜRK HAVACILIK SEKTÖRÜNDE KESİTSEL BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Ümit DOĞAN - Şafak AKTEMUR - Mustafa UZGOR - Hakkı Okan YELOĞLU .....607

**ÖRGÜTSEL GÜÇSÜZLÜĞÜN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Elif BİLGİNOĞLU - Uğur YOZGAT .....622

**ENTROPİK ÖRGÜT İKLİMİ, UMURSAMAZLIK VE İŞ TATMİNİ: NİCEL BİR ARAŞTIRMAYA YÖNELİK BULGULAR**

Mustafa Fedai ÇAVUŞ - Alptekin DEVELİ .....629

**LİDERLİK VE TAKİPÇİLİK İLİŞKİSİNİN ÜÇ KUTSAL KİTABIN YAKLAŞIMINA GÖRE MODELLENMESİ VE KARŞILAŞTIRILMASI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

Ruhi BAĞÇIVAN .....636

**POZİTİF LİDERLİK MODELİ: HİZMET SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Nisa EKŞİLİ - Ali Murat ALPARSLAN .....661

## **GÜLER SABANCI'NIN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ: NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

Mehmet Emin TOPBAŞ - Tuba YİYİT .....671

## **DUYGUSAL EMEĞİN ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİNDE KİŞİ-İŞ UYUMUNUN ARACILIK ROLÜ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA**

Ümit DOĞAN - Harun KARAKAVUZ - Nalan ERGÜN .....682

## **İSTİSMARCI YÖNETİMİN ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ: ÖRGÜTSEL SİNİZMİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Ali GÜRSOY .....702

## **ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET ALGILARININ KURUMSAL AİDİYET ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE LİDER DESTEĞİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Kemal EROĞLUER .....715

## **TÜRK SİGORTA ŞİRKETLERİNDE ÇALIŞANLARIN PROAKTİF KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN YENİLİKÇİ DAVRANIŞA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI**

Melisa ERDİLEK KARABAY - İbrahim GÖRMÜŞ .....742

## **PROAKTİF KİŞİLİK VE GÖREV PERFORMANSI: İŞ BECERİKLİLİĞİ AÇISINDAN İNCELENMESİ**

Yaşar Berkay MAMAK - Handan AKKAŞ - Selin METİN CAMGÖZ .....752

## **DIŞADÖNÜK KİŞİLİK ÖZELLİĞİNİN İŞ STRESİ VE İŞE YABANCILAŞMA İLE İLİŞKİSİ: BELEDİYE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Gökhan ÜNLÜ - Sefa CEYHAN - Hüseyin ÇİÇEK .....766

## **ERTELEME DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİ OLARAK DIŞ KONTROL ODAKLILIK VE ROL ÇATIŞMASI: AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**

Utku GÜĞERÇİN - Haluk KORKMAZYÜREK .....777

## **TUTUM, NORM VE NİYETLERİN SOSYAL AĞ SİTELERİ KULLANIMINA ETKİSİ**

Onur KÖKSAL - Murat GÜLER - Fatih ÇETİN .....789

## **YÖNETİCİLERİN SOSYAL AĞLAR ARACILIĞIYLA İZLENİM YÖNETİMİ DAVRANIŞLARI: TWİTTER ÖRNEĞİ**

Işıl USTA KARA .....799

**SOSYAL MEDYA KULLANIM VE DOYUMLARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ (MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ)**

Mustafa YILMAZ - Murat KOÇ - Yonca BİR .....810

**GÖNÜLLÜ SADELİK ÜZERİNE KEŞFEDİCİ FAKTÖR ANALİZİ: DEĞERLER VE MOTİVASYON FAKTÖRLERİ İÇİN BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI**

Cem ÜNLÜAKIN - Ruhi BAĞÇIVAN .....823

**ÇOK BOYUTLU ÖRGÜTSEL KİMLİK ÖLÇEĞİ: BİR PİLOT ÇALIŞMA**

Muhammet Ali ÇELEBİ .....838

**ÇALIŞAN MEMNUNİYET ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ: PTT GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

Mustafa Kemal TOPCU - Fevzi ÇAKAR .....851

**ÖRGÜTSEL VİCDAN: ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI**

Pelin KANTEN - Merve G.DURMAZ - Benan ARDA .....864

**ÖRGÜTSEL DIŞLANMA: BİR ÖLÇEK UYARLAMA ÇALIŞMASI**

Abdullah ÇALIŞKAN - Nazmiye Ülkü PEKKAN .....879

**ALGILANAN AŞIRI VASIFLILIK: ÖLÇEK GELİŞTİRME, GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK ÇALIŞMASI**

Zeki UÇAR - Oytun Boran SEZGİN .....888

**İŞ DÜNYASINDA ELEŞTİREL DÜŞÜNME EĞİLİMİ: ÇALIŞANLAR VE YÖNETİCİLER ÜZERİNE KARMA BİR ARAŞTIRMA**

Birkan IŞIK - Okan Yaşar .....899

**BİLİŞİM ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜTSEL MUHALEFETİ TETİKLEYEN KONULAR VE MUHALİF DAVRANIŞ NEDENLERİ**

Hazel AGUN - Alev TORUN .....926

**ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ İLE SESLİ DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİDE İÇSEL İŞ TATMİNİNİN ROLÜ**

Aynur TAŞ - Zülfi Umut ÖZKARA .....939

**TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMESİNİN İŞE TUTULMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE  
BAŞA ÇIKMA VE İŞİ BİÇİMLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ**

Murat GÜLER - Metin OCAK - H. Nejat BASIM .....951

**ÖRGÜT TEMELLİ ÖZSAYGININ KENDİ KENDİNİ İSTİHDAM ETMEYE ETKİSİ:  
İMALAT SANAYİNDE BİR UYGULAMA**

Z. Mehmet FIRAT - Kenan ORÇANLI - Mustafa BEKMEZCİ .....960

**LİDER OLMA KAYGISINDA PERFORMANS KAYGISINI AÇIKLAYAN DÜNYA  
GÖRÜŞLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Hayri CENGİZ - İlker Hüseyin ÇARIKÇI .....973

**ÇALIŞANLARIN ATALET VE VİCDANİ DURUMLARININ ETİK DIŞI  
DAVRANIŞLARIYLA İLİŞKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Meral BEKTAŞ - Pınar ERKAL .....987

**ETİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİNDE KİŞİ ÖRGÜT  
UYUMUNUN ARACILIK ROLÜ**

Seval AKSOY .....1000

**LİDERLİK TARZININ ÖRGÜT ÜYESİNİN ÖRGÜT YARARINA AHLAKİ OLMAYAN  
DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİSİ**

Ali Osman UYMAZ .....1015

**TÜRKİYE'DE FIRSAT GİRİŞİMCİLİĞİ OLGUSU VE PAYDAŞ GÖRÜŞLERİ ÜZERİNE  
FENOMENOLOJİK BİR ARAŞTIRMA**

Burak ÖZDOĞAN - Deniz DİRİK - İnan ERYILMAZ .....1031

**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISI VE ÇALIŞANLARIN YENİLİKÇİ İŞ  
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK GÜVENLİK ALGISININ  
ROLÜNÜN İNCELENMESİ**

Seçil BAL TAŞTAN - Serin İŞİAÇIK .....1044

**ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂLARININ BİREYSEL YENİLİKÇİLİKLERİ ÜZERİNE  
ETKİSİ**

Fatma Halide TUNCER - Rıza DEMİR .....1059

**BASMAKALIP YARGI TEHDİDİNE YÖNELİK OLARAK ÇALIŞANLARIN  
GELİŞTİRDİKLERİ TEPKİLER ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

Dilek Işıluy ÜÇÖK .....1069

<b>ÖRGÜTLERDE ÇALIŞANLARIN HOMOSEKSÜEL İLİŞKİLERE BAKIŞ AÇILARI</b>	
Eda HAZARHUN - Gizem MÜDÜROĞLU - Ebru GÜNLÜ KÜÇÜKALTAN .....	1080
<b>İŞYERİNDEN DIŞLANMANIN SABOTAJ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DIŞ KONTROL ODAĞININ ROLÜ</b>	
Gülten GÜMÜŞTEKİN - Merve Gözde DURMAZ .....	1105
<b>Z KUŞAĞININ X VE Y KUŞAĞINA GÖRE FARKLILAŞAN DEĞERLERİ</b>	
Lutfiye ÖZDEMİR - Tuğba YILMAZ .....	1119
<b>Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMELERİNİN İŞ PERFORMANSLARINA ETKİSİNDE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNİN ARACI ROLÜ</b>	
Nilüfer SERİNİKLİ .....	1132
<b>ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN BAŞARILI YÖNETİCİ ALGISI: CİNSİYET STEREOTİPLERİ BAĞLAMINDA BİR İNCELEME</b>	
Selda LİMON - Nurdan ORAL KARA – Ahmet Sait ÖZKUL .....	1144
<b>GÜÇ KAYNAKLARININ KULLANIMININ DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜ: ÖRNEK BİR ARAŞTIRMA</b>	
Murat BOLELLİ - Hanife SALLITEPE .....	1156
<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KURUCU KİŞİLİĞİNİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: STEVE JOBS – APPLE ÖRNEĞİ</b>	
Dilek PORSUK - Güven ORDUN .....	1168
<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGISININ ÖRGÜTE BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA</b>	
Cemile Gökçe ELKOVAN - Olcay Bige AŞKUN .....	1181
<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İÇ GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİNİN FARKLI ÖRGÜT TÜRLERİ BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ</b>	
Halil ERMAN - İrge ŞENER - Aykut GÖKSEL .....	1193
<b>ULUSAL VE ULUSLARARASI TURİZM DERGİLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ</b>	
Gökhan KENAR - Murat YEŞİLTAŞ .....	1202

**SPOR BİLİMLERİNDE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARINA YÖNELİK BİR İNCELEME**

Bünyamin ÖZGÜLEŞ .....1216

**AMME İDARESİ DERGİSİNDE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ALANININ İZİNİ SÜRMEK:YAZIN ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME ÇALIŞMASI (2008-2018)**

Mehmet KAPLAN - Berna Turak KAPLAN .....1229

**PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ VE İYİMSERLİĞİN SÜREKLİ UMUT VE AKADEMİK ÖZYETERLİK DEĞİŞKENLERİYLE YORDANMASI**

Kutay ÖZDEMİR - Tuğrul YILMAZER - Ahmet GÜNAY .....1242

**İŞYERİ MUTLULUĞUNUN PROSOSYAL HİZMET DAVRANIŞI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ**

Feriştah GÜNER - Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT .....1254

**İŞYERİ YALNIZLIĞININ POZİTİF VE NEGATİF DUYGUSALLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Hüseyin YILMAZ - Hande ÜNÜVAR .....1266

**AKIŞI DENEYİMİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE ALGILANAN STRES VE TÜKENMİŞLİK**

Fatih ÇETİN - H.Nejat BASIM - Esra AYDIN .....1277

**ULUSAL “KÜLTÜR ÖZELLİKLERİ-MUTLULUK DÜZEYLERİ” İLİŞKİ MODELİ**

Ali Murat ALPARSALAN - Seher YASTIOĞLU - Mehmet Ali TAŞ .....1286

**GİRİŞİMCİ LİDERİN ORTAYA ÇIKIŞINDA DAYANIKLILIĞIN VE SOSYAL SERMAYENİN ROLÜ: TÜRK KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA AHMET MUKDAT ZİYLAN ÖRNEĞİ**

Gülcan ÖZBOLAT .....1298

**KÜLTÜR VE BİLGİ PAYLAŞIMI İLİŞKİSİNDE KOLEKTİF ÇALIŞMA YÖNELİMİNİN ARACI ROLÜ**

Jülide Ece KOSOVA - Pınar BAŞBAY - Güven ORDUN .....1312

**PSİKOLOJİK SERMAYENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİNDE ÖZ-ŞEFKATİN ARACILIK ROLÜ**

Osman YALAP - Elif BAYGIN .....1324

**BİLİNÇLİ FARKINDALIK VE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ÇALIŞANLARIN İYİ OLUŞ HALİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ**

Emrehan KÜÇÜK - Selin METİN CAMGÖZ .....1336

**PSİKOLOJİK SERMAYENİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNDE İŞE GÖMÜLMÜŞLÜĞÜN ARACILIK ROLÜ**

Mehmet DİNÇ - Tahsin AKÇAKANAT - Günseli BOŞGELMEZ .....1348

**ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISININ ÖZNEL İYİ OLUŞ ÜZERİNE ETKİSİ: HAVACILIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Begüm Buse ÖZSAVANER - Didem Rodoplu ŞAHİN .....1364

**AKILLI TELEFON KULLANIMI – ÇALIŞAN İYİ OLUŞ HALİ İLİŞKİSİNDE İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ ARACILIK ETKİSİ**

Ceren TUNÇ - Handan AKKAŞ - Pınar BAYHAN KARAPINAR .....1378

**İŞ ÖZELLİKLERİ MODELİ İLE ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ DÜZEYLERİNİ ARTIRMAK MÜMKÜN MÜ?**

Sema POLATCI - Hande ÜNÜVAR .....1392

**WEB OF SCIENCE VERİ TABANINDA YER ALAN ENDEKSLERDEKİ DERGİLERDE YAYINLANAN RUMİNASYON ÇALIŞMALARI ÜZERİNE BİR İÇERİK ANALİZİ**

Soner TASLAK - Utku DEMİRCİ .....1405

**YARATICILIK KAVRAMININ TANIMI VE YAPISI ÜZERİNE BİR İÇERİK ANALİZİ**

Mehmet ÇETİN - Ercan ÖGE .....1418

**BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞINA AİT YERLİ LİTERATÜRÜN İÇERİK ANALİZİ YÖNTEMİYLE İNCELENMESİ**

Oğuz DEMİREL - Önder ULU .....1431



# DİJİTAL LİDERLİK ÇALIŞMALARINA BİR BAKIŞ

**Prof.Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN**

*Dokuz Eylül Üniversitesi - omur.ozmen@deu.edu.tr*

**Doç.Dr. Engin Deniz ERİŞ**

*Dokuz Eylül Üniversitesi - engindeniz.eris@deu.edu.tr*

**Prof.Dr. Pınar SÜRAL ÖZER**

*Dokuz Eylül Üniversitesi - pinar.ozer@deu.edu.tr*

## **Özet**

Dördüncü Sanayi Devrimi'nin temel faktörü olan ve 5. Kondaratieff Dalga olarak tanımlanan 'dijitalleşme' iş dünyasını yeni rekabetçi gerçeklerle karşı karşıya bırakarak, akademik yazında ve uygulamada tartışılan öncelikli konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Dijital dönüşüme uyum sağlamada birincil rol, vizyon belirleyecek olan liderindir. 1990-2019 yılları arasında gerçekleştirilen yazın taraması neticesinde liderlikte de bir paradigma değişimi olduğu görülmektedir. Bugüne kadar farklı disiplinlerde yapılan araştırmalarda 'dijital liderliğin' anlaşılmasına katkıda bulunulmuş ancak dijital liderin özellikleri ve dijital liderlik stilleri üzerinde yeterince durulmamıştır. Dijitalleşme ile birlikte gelişen liderlik paradigmasındaki dönüşümü ortaya koyabilmek amacıyla yapılan bu çalışmada, uluslararası süreli İngilizce yayınlar incelenmiş ve anahtar sözcük taraması ile belirlenen 111 çalışma seçilmiştir. Araştırma nitel olarak tasarlanmış olup içerik analizi tekniğinden yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. İncelenen çalışmalarda dijitalleşme, dijitalleşmenin liderlik üzerindeki etkileri ve liderin sahip olması gereken beceri ve yetkinlikler üzerine durulmakla birlikte, yayınların çoğunun kavramsal olduğu dikkat çekmektedir. Uygulamada ve popüler yazında dikkat çeken 'dijital liderliğin' akademik yazında, dijital liderlik boyutların anlaşılması ve ölçülebilir modeller geliştirmek üzere tasarlanmış yeni görgül çalışmalarla gelişmesi beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Dijitalleşme, Dijital Liderlik, Dijital Liderlik Becerileri*

## 1. Giriş

Günümüzde, dijital dönüşüm ve etkileri akademi ve uygulamada yoğun olarak tartışılan, şirketlerin iş gündemini oluşturan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. 2010 yılında, Vogelsang, dijitalleşmeyi uzun ekonomik dalga ya da örgütlerin üretim süreçlerini, olanaklarını, varlığını değiştirecek 5. Kondratieff Dalgası olarak tanımlamıştır. 5. Kondratieff Dalgası, “buhar, çelik, elektrik ve petrokimya devrimlerinden sonra ağ tabanlı dijitalleşmenin bugün iş ve özel yaşam sahnesinde itici güç” olduğu bilgi ve telekomünikasyon dönemidir. Chew (2013), dijital dönüşüm veya dijitalleşme kavramlarının çoğunlukla toplumda ‘teknolojik gelişimden kaynaklanan değişimler’ olarak anlaşıldığını açıkça ifade etmiştir.

Dijitalleşme 4. Endüstri devriminde temel bir faktör olarak görülmektedir (World Economic Forum, 2016b). Böylesi temel bir faktörün var olan ve gelecekteki liderlik uygulamaları üzerinde etkilerinin yeterince güçlü olması kaçınılmazdır. Dijital devrim, çalışma ortamını bilgiyi bol, kullanılabilir ve daha az maliyetli hale getirdiği için değiştirmektedir. Clerkin (2015: 175-187) bu değişimlerin; yaratıcı liderlik, başkalarıyla bağlantı kurma, sosyal zeka, yumuşak beceriler, empati, tutku, açık fikirlilik, yaratıcılık, yenilikçilik ile lider ve izleyenlerin eleştirel düşünmesine olan gereksinimi gündeme getirdiğine işaret etmektedir.

Tarihsel süreçte, liderlik ile ilgili çalışmalar, her zaman gelişerek artmıştır. Yeni bir dönemin başlangıcında olduğumuz bu günlerde konu daha da önem arz etmektedir (Dinh vd., 2014). Liderlik çalışmasındaki hızlı evrim, değişen dünya gerçeklerini ve özellikle de teknolojiye ilerlemeleri yansıtır (Kremer, 1993). Rekabetçi avantajın; öğrenme, yaratıcılık ve yenilikçilik üzerine kurulduğu ‘yaratıcı ekonomilerde’, içinde bulunduğumuz ‘dijital çağda’, liderliğin yanı sıra çalışma araçları da değişime uğramaktadır.

Güncel akademik yazında da (Jakubik ve Berazhny, 2017; Banksa, vd. 2019; Bennis, 2013) dijitalleşmenin liderlik uygulamalarında yıkıcı değişikliklere neden olabileceği üzerinde durulmaktadır. Güven, işbirlikçi öğrenme, birlikte yaratma, ağ paylaşımı ve

iletişimi, insanları birbirine bağlamanın, emir verme ve kontrol etmekten çok baskın olduğu yeni bir liderlik paradigması ortaya çıkmaktadır: "Dijital Liderlik".

Bu yeni liderlik modeli; iletişimin, bilimin, düşüncenin yer aldığı dijital ortamda çalışacak, akıl yürütme, problem çözme ve öz disiplin önemli olacaktır (Mack, 2015:15-16). Dijital çağın liderleri; başkalarını teşvik etmeli, farklı bakış açılarına sahip olmalı, gelecek odaklı olmalı, yeni yaklaşımlar denemeli, yenilikçi olmalı, farklı davranmalı, öğrenmeli ve vazgeçmeli, empati kurmalıdır (Prentice, 2013: 179). Bununla birlikte, yeni çağın liderleri; çok fazla konuşmadan işin yapılmasını sağlayan, büyük resmi ortaya koyan, başkalarının faaliyetlerini kolaylaştıran, kolektif eylemler için bağlam ve fırsatlar sağlayan bir hizmet tutumuna sahip olmalı, ilham vermeli, başkalarını motive edebilmeli ve işiyle ilgili tutkulu "sessiz bir lider" olarak hareket edebilmelidir (Prentice, 2013: 185).

Liderlerin sahip olduğu ve karşı karşıya kaldığı bilginin yaygınlığı büyümeye devam edeceğinden şeffaflık giderek daha da kaçınılmaz hale gelecektir. Bu da örgütün her kademesindeki liderlerin 24 saatlik günün her dakikasında neler olup bittiğini bilmesi ve geride bilinmeyen hiçbir gerçek kalmaması anlamına gelir.

Bu bilgi odaklı şeffaflık, gücün elde edilme şeklini değiştirmiştir. Artık güç, esas olarak birden fazla paydaşla belirsizliğin ortadan kaldırılmasından türetilmektedir. Dijital dünyadaki bilgi yaygınlığı, her düzeyde liderin dikkate alması gereken farklı paydaş gruplarını bunun avantajından yararlanmak şartıyla daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır. Dijital çağda, liderlerin örgütleriyle ilgili olarak sosyal ağlarda ne tartışılıyor olduğunu görmezden gelmesi, farkında olmaması çok zorlayıcı olur.

Bennis (2013), herhangi bir düzeydeki liderin, dijital dünyayı ve onun araçlarını, nasıl kullanılacağını, paydaşlarıyla ilişkilerinin önemini, müşterileri, çalışanları, ortakları ve tüm tedarik zincirini anlamazlarsa, ciddi bir şekilde geride kalacaklarına işaret etmektedir. Olumsuzluklardan hızlıca haberdar ve olabildiğince hızlı eyleme geçebilmek yapmak dijital çağın bir nimetidir. Dijitalleşme ile artan şeffaflık dünyasında liderler yeni araçların gücünü ve neye muktedir olduğunu anlamak durumundadırlar. Bununla birlikte, bazı araştırmalar; kuruluşların ancak % 40'ından azının dijital becerilerle donatıldığını

işaret etmektedir. CIO'ların (Chief Information Officer) %35'inden azı da dijital dönüşümde öncülük etmek istemektedirler (Bhanap, 2015:18).

Dijitalleşme kurumların faaliyet gösterme şeklini değiştirmiş ancak hiçbir zaman bir kuruluşu kendi başına dönüştürmemiştir. Bir örgütün böylesine bir dönüşüm veya değişim elde etmesine yardımcı olan, liderlerinin dijitalleşmeye ilişkin vizyonudur. 2014 sonbaharında MIT Sloan Management Review, Deloitte ile birlikte 4800 üst düzey yönetici ile dördüncü yıllık anketini yürütmüş ve 2015 yılında sosyal ve dijital iş kullanımı ile ilişkilendirilen farklı fırsat ve tehditlerin bilinmesi ile ilgili bir rapor sunmuştur. Araştırmanın bulguları, liderin bir değişim kültürünü beslemesi ve örgütün işini dijital olarak yeniden değerlendirmeye yönlendirmesi gerektiğini göstermektedir. Rapor ayrıca, dijital olarak olgun ve başarılı bir örgütte çalışanların 'liderlerinin dijital zekası' konusunda büyük bir güven duyduklarının altını çizmektedir. Yüksek 'dijital lider zekası' sadece teknolojiye ustalığı değil aynı zamanda örgütlerin geleceği için dijital teknolojilerin yararlarını kapsamaktadır (Kane vd., 2015).

Örgütsel değişim, üst yönetim tarafından başlatılır ve bunun için hem kendileri hem de örgütleri için değişimin gerekliliği ve olumlu yönlerine ikna olmaları gerekir. Bu değişim perspektifi, örgütsel başarı ve büyümenin, liderin dönüşümü benimsenmesinin bir sonucu olarak liderlik vizyonu ile gelebileceğini kanıtlamaktadır. Bu nedenle, liderler, eski alışkanlıklardan ve paradigmalardan kurtulmak ve rekabet edebilmek için dijital dönüşüm üzerinde durmalıdırlar. Bunun için platformu oluşturan ve paydaşları eyleme iten bir lider olmadan, dijital dönüşüm olanaklı değildir. Sürdürülebilir bir iş başarısını sağlayacak olan liderdir.

Lider, dijital dönüşümün var olan durumdan, arzulanacak gelecek duruma hazırlığını geliştirir. Var olan ile arzu edilen arasındaki boşluk, gereksinim duyulan dönüşüm miktarını belirler.

Teknolojiyle birlikte liderler; iş modeli, yapı, insanlar, süreçler, teknolojik benimseme, teklifler ve katılım modeli yaratma gibi farklı örgütsel boyutlar içinde faaliyet

göstermektedirler. Bu boyutlar bir kuruluşun değer zincirinin önemli unsurlarıdır. Bunlarsız her hangi dijital dönüşüm olanaklı olamaz.

İşletmenin teknolojiye odaklandığı bu çağda, liderlerin, yukarıda tartışılan dijital dönüşümün tüm örgütsel boyutlarından ayrı olarak işin tüm beşeri kısımlarına, özellikle de çalışanlarına ve onların becerilerine, yeteneklerine ilişkin farklı bir bakış açısına sahip olmaları gerekir. Accenture Strategy; Hindistan, Japonya, Avustralya, Brezilya, Çin, Avrupa Birliği ve ABD gibi ülkelerdeki 925 iş liderinin, iş dünyasının liderleri ve politika yapıcıların ticari büyümeyi ve rekabetçiliği hızlandırmak için dijital teknolojilerden nasıl yararlanabileceğini anlamalarını sağlamak için bir araştırma yapmıştır. Görüştüğü iş liderlerinin% 43'ü dijital beceri eksikliğinin dönüşüm için kritik bir faktör olduğunu ve ankete katılanların yalnızca % 51'inin dijital dünyada yetenek yönetimi için hazır olduklarını belirtmiştir. Kurt Lewin'in örgütsel Değişim Güç Alanı Kuramı'nda tanımladığı gibi başlangıçta yalnızca her şeye direnen insandır ve bu direncinin üstesinden gelmek gereklidir. Dijital dönüşümün kendisi de bir değişimdir ve doğal olarak bu durumda da bir çeşit direnç ortaya çıkmaktadır. Bu dijitalleşme sürecinde tek başına teknolojinin örgütü amaçlanan hedeflere yönlendirecek bir şey olmadığı açıktır. İnsanları teknoloji ile güçlendirilerek değişime uymasına uygun kültür ve çevreyi yaratan liderdir.

Dijital çağ, sadece iş yapış şekillerini değil, müşteri ilişkilerini, hizmet modellerini, ürün-hizmet biçimlerini ve en çok da “yetenek” algısını değiştirmektedir. İş stratejilerindeki bu hızlı dönüşüm kısa vadede yeni ve farklı becerilere sahip dijital liderlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu liderler geleneksel liderlerden daha farklı noktalara odaklanmaktadır.

Özetle, bilindiği üzere dijital dönüşüme uyum sağlayabilmek her şeyden önce bir değişim yönetimini gereklidir ve bu değişimin başarı ile yönetilmesinde de esas rol olarak bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Dijitalleşme süreci liderlik açısından da yeni modellerin ortaya çıkmasına neden olan önemli bir dönüşüme işaret etmektedir. Bu çalışmanın amacı da dijital çağın liderlik kuramına etkilerini, yeni liderlik modelinin nasıl tanımlandığını ve boyutlarını ortaya koyabilmek amacıyla ilgili dönemde yapılan çalışmalarını incelemeye

odaklanmıştır. Bu çalışma ile mevcut yazın taraması ışığında kuramın gelişmesine katkı verecek görgül araştırmaların tasarımına ilişkin içgörüler ortaya çıkması beklenmekte ve yazına bu anlamda katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Bugüne kadar, çeşitli disiplinlerden yapılan araştırmalar, dijital çağda liderliğin anlaşılmasına katkıda bulunmuştur. Bu katkılar, kuramsal ve pratik olanlardan, liderliği inceleme araçlarındaki metodolojik ilerlemelere kadar değişmektedir (Shamir, 1995). Yönetim ve uygulamalı psikolojide, liderliğin çeşitli biçimlerinin farklı dijital medya türleri açısından grup performansını nasıl kolaylaştırdığı, (Raghuram vd., 2018), 1990'ların ortalarında bilgisayar simülasyonları performans değerlendirmelerindeki hataların kadın liderlerin ilerlemelerini nasıl etkilediğini (Martell vd., 1996), siyaset biliminde özgün araştırmalar politikacıların izleyenlerini nasıl etkilediğini (Barbera vd. 2014) incelenmiştir. Ancak bu araştırmalar liderliğin çeşitli yönlerinin bir olgu olarak daha iyi anlaşılmasını yeterince sağlamamıştır. Bolden ve O'Regan (2016: 438), dijital teknolojinin liderlik kuramı, uygulama ve gelişimi üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Ancak akademik anlamda henüz yeterli çalışma yapılmamıştır.

Sınırlı sayıda araştırma içinde, dijital liderliğin, yeni gelişen bir çok kavramda olduğu gibi bir çok tanımı yapılmıştır. Liderlik yazarı, Sheninger (2014:2) dijital lideri "...yön tesis eden, diğerlerini etkileyen, bilgiye ulaşarak sürdürülebilir değişimi başlatan, gelecekte başarıya asıl değişimleri öngörmek için ilişki kuran ..."olarak tanımlamaktadır". Diğer yazarlar (Bass, 1990; Bass ve Avolio, 1993; Walumbwa vd., 2008; Copeland, 2014; ve Du Toit vd. 2016) da liderliğin kritik itici gücü olarak birey ve liderlerin sahip olması gereken belirli özellikler üzerine yoğunlaşmışlardır.

El Sawy ve çalışma arkadaşları (2016:142), liderlerin bireysel etkisini vurgulamışlardır ve dijital liderliği "işletme ve işletme ekosistemi, dijitalleşmenin stratejik başarısı için şeyleri doğru yapma" olarak tanımlamışlardır. Kane ve çalışma arkadaşları (2018), dijital dönüşüm programlarını başarıyla yürüten şirketleri analiz etmişler ve dijital liderlerin karar verme yetkisinin birkaçının elinde yoğunlaşmayıp örgütler arasında dağıldığını bulmuşlardır. Gronn (2000), Bolden (2011), Jakubik ve Berazhny (2017) gibi

araştırmacılar, örgütlerin bireysel liderlikten daha büyük çıktı elde etmek için gruplar içinde liderlik becerilerini artırmada güçlendirilmiş ‘dağılmış liderliği’ nasıl kullanabileceklerini ve dijital dünyaya uyumu tartışmışlardır. Westerman ve çalışma arkadaşları (2014) dijital dönüşümü gerçekleştirmede lider rolü üzerinde durmuş ve dijital liderliği lideri “dijital farkındalığı ve etkileme gücü aracılığı ile örgütü hareketlendiren birey” olarak tanımlamışlardır. Dijital liderin dokuz davranışının örgütün dijital dönüşümünü etkilediğini ortaya çıkarmışlardır.

Dijital liderliğin kuramsal temeli dnüşürücü liderlik kuramına dayandırılabilir. Çünkü dnüşürücü liderlik kuramı, liderin istikrarlı bir çevrede izleyenlerini etkileme çabası çerçevesinde dijital liderliğin dayandığı “vizyon” ve “etki” kavramlarına odaklanmaktadır (Bas ve Avolio, 1993). Ancak, yapılan araştırmalarda veri odaklı, hızlı ve belirsiz zamanlarda bunlara nasıl öncülük edileceğine çok az vurgu yapılmıştır.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Dijital liderlik konusundaki çalışmaları incelemek amacıyla nitel olarak tasarılanan bu çalışmada içerik analizi tekniği kullanılmıştır.

İlk aşamada belirlenen tarama seçim ölçütlerine göre kodlamalar yapılmış ve bu bağlamda çeşitli temalara ulaşılmıştır. İkinci aşamada veriler temalara göre gruplanmış ve uygun olduğu durumlarda sayısallaştırılarak sunulmuştur. Üçüncü aşamada elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

İnceleme periyodu olarak Ocak 1990 – Ağustos 2019 yılları arası alınmıştır. Başlangıç olarak 1990 yılının alınmasının nedeni Bounfour (2016)’un da belirttiği üzere Stibitz’in ilk dijital bilgisayarını ya da 1990’da Tim Berners-Lee’nin Wide World Wide Web’i piyasaya sürdüğünde teknolojidaki gelişmenin türü ve hızı nedeniyle ortaya çıkan dijitalleşme sürecidir.

Araştırma kapsamında yer alacak olan alışmalar, İngilizce olarak uluslararası süreli yayınlarda taranmıştır. Bu kapsamda yayınlara ulaşmak için Academic SearchPremier, Business Source Premier, Cochrane Database of Systematic Reviews, Communication &

Mass Media Complete, Directory of Open Access Journals, EBSCOhost, Google Scholar, ScienceDirect, and Web of Science veri tabanları kullanılmıştır. Yazın taraması konuyla ilgili anahtar kelimelerin kombinasyonları kullanılarak yapılmıştır. Çalışmada kullanılacak makaleleri belirleyebilmek için seçim ölçütleri olarak makale başlığı kısmında “digitalization”, “digital leadership”, “digital leadership competencies”, “digital leadership skills” anahtar kelimeleri kullanılmıştır.

Belirtilen ölçütlere uygun olarak bulunan her yayın araştırmacılar tarafından ayrı ayrı incelenmiştir. Makaleler karşılaştırılarak aynı makalelere ulaşıp ulaşılmadığı kontrol edilmiştir. Bunun sonunda farklı olan makaleler tekrar kontrol edilerek çalışma kapsamına alınıp alınmayacağına ölçütler temel alınarak karar verilmiştir. Bu şekilde araştırmanın güvenilirliği ve iç geçerliği sağlanmaya çalışılmıştır. Seçilen makalelerden daha alakalı bilgiler bulmak için kartopu yöntemi de kullanılmıştır. Tarama sonunda belirlenen ölçütlere uygun olarak 111 makaleye ulaşılmıştır.

#### 4. Bulgular

Belirlenen ölçütler doğrultusunda seçilen yayınlar tür açısından Tablo 1’de özetlendiği gibidir. Doküman türü açısından yayınların %38’i güncel, %35’i akademik, %21’i ticari dergilerde yayımlanmış olduğu görülmektedir.

**Tablo 1: Doküman Türü**

<b>DOKÜMAN TÜRÜ</b>	<b>SAYI</b>	<b>%</b>
Güncel	42	38
Akademik Dergiler	39	35
Ticari Yayınlar	24	21
Değerlendirmeler	3	3
Raporlar	3	3
<b>Toplam</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

Tablo 2’de ise yayınların dergilere göre dağılımları yer almaktadır. Çalışmanın ölçütlerine uygun olarak seçilen yayınların %10’u CIO (13284045), %5’i The Leadership Quarterly dergisinde yayımlanmıştır. Her biri %4 olmak üzere yedi dergide, her biri %3 olmak üzere beş dergide, her biri %2 olmak üzere 11 dergide ve %28 çalışmanın da 31 farklı dergide birer tane olmak üzere yayımlandığı belirlenmiştir.

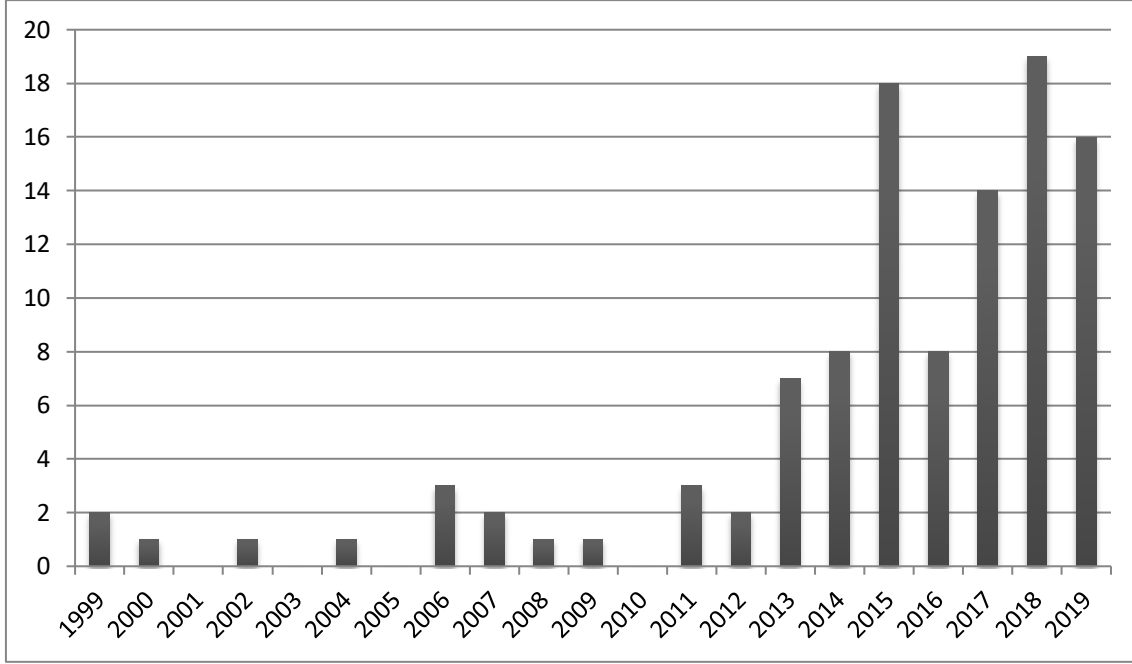


**Tablo 2: Yayınların Dergilere Göre Dağılım**

<b>DERGİLER</b>	<b>SAYI</b>	<b>%</b>
CIO (13284045)	11	10
The Leadership Quarterly	5	5
Educational Management Administration & Leadership	4	4
Information, Communication & Society	4	4
Journal Of Management Development	4	4
Leadership	4	4
Leadership Quarterly	4	4
MIS Quarterly	4	4
Proceedings of The European Conference on Management, Leadership & Governance	4	4
Strategic Human Resource Review	3	3
International Journal of Leadership	3	3
Journal of Leadership Studies	3	3
Library Management	3	3
MIS Quarterly Executive	3	3
Rotman Management	2	2
Journal of Business Strategy	2	2
Advertising Age	2	2
American Banker	2	2
Government Finance Review	2	2
Computer Weekly	2	2
Leader To Leader	2	2
Seybold Report On Publishing Systems	2	2
Strategic Finance	2	2
Lawyer	2	2
Harvard Business Review Digital Articles	2	2
Diğer (Accounting Today, African Business, Aha News, Bloomberg.Com, Broadcasting & Cable, Business People, Campaign, Capacity Magazine, Clearing House, Computer World, Corporate Board, Direct Marketing News, District Administration, Effective Executive, e-Scan Newsletter, Euromoney, Executive Excellence, Global Telecoms Business, Harvard Business Review, Home Business Magazine: The Home-Based Entrepreneur's Magazine, Human Capital, Hydrocarbon Processing, Journal of Management Inquiry, Journal of FCS, Leadership & Organization Development Journal, Leadership & Policy in Schools, Management in Education, Management International Conference, Tip: The Industrial-Organizational Psychologist, CIO	31	28
<b>Toplam</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

Makalelerin yayımlanma yılına göre dağılımının verildiği Grafik 1 incelendiğinde 1999-2013 yılları arasında konu ile ilgili yayın sayısının her yıl için 4'ten az olduğu, 2013 yılından itibaren yayın sayısının arttığı ve 2015 yılında 18 makaleye ulaştığı dikkat çekmektedir. 2016 yılında bir önceki yıla göre bir düşüş olmasına rağmen ilerleyen yıllarda konu ile ilgili çalışma sayısının yine arttığı görülmektedir.

**Grafik 1. İncelenen Çalışmaların Yayımlanma Yıllarına Göre Dağılımı**



Çalışmalar incelendiğinde Tablo 3'te özetlendiği üzere, araştırmalarda en fazla kullanılan kavramın %49 oranı ile liderlik ve sırasıyla %22 dijital teknoloji, %9 sosyal Medya, %8 teknolojik inovasyon şeklinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. Makalelerde İncelenen Araştırma Konuları**

KULLANILAN KAVRAMLAR	SAYI	%
Leadership	52	49
Digital technology	23	22
Social media	9	9
Technological innovations	8	8
Chief information officers	7	7
Nonfiction, transformational leadership	Her biri 6'şar	Her biri 6
Corporate culture, Digitization, Educational Leadership, İndustrial Management, Information Technology, Innovations in Business,	Her biri 5'er	Her biri 5
Big Data, Business Enterprise, Leaders, Technology,	Her biri 4'er	Her biri 4
Attitude, Banking Industry, Business Planning, Deep Learning, Executive ability, executives, internet, information & communication Technologies,internet advertising, internet in education, internet marketing, librarians transparency in organizations, virtual reality,	Her biri 3'er	Her biri 3
Ability, accountants, activism, adaptive capacity, advertising agencies, africa, artificial intelligence, asia, business enterprise digital resources, carat (company), career development, cat-hob, colocation, corporate growth, corporate turnarounds, customer services, data centre, digital communications, digital leadership	Her biri 2'şer	Her biri 2

Yayınların ağırlıklı olarak ABD’de, daha sonra da Avustralya ve Yeni Zelanda’da yapıldığı görülmektedir. Yayınların araştırma türüne göre dağılımları incelendiğinde büyük çoğunluğunun (%72) kavramsal olduğu görülmektedir. Tablo 4’te araştırma türlerine ilişkin detay özetlenmektedir.

**Tablo 4: Araştırma Türleri**

Araştırma Türü	Sayı	%
Kavramsal	81	72
Örnek Olay	10	10
Survey	9	8
Görüşme	7	6
Görüşme ve Doküman İnceleme	1	1
Dergi Tarama	1	1
Kodlama	1	1
Sosyal Medya Hesabi İnceleme	1	1
<b>Toplam</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

Yayınlarda kullanılan veri toplama araçlarına bakıldığında en fazla anket ile yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme formları öne çıkmaktadır. Ardından 11 çalışmada portfolyo ve beş çalışmada da gözlem tekniği kullanılmıştır.

Alan çalışması yapılan araştırmalarda örneklem grubunun kolayda örneklem ve amaçlı örneklem yöntemlerine göre seçildikleri görülmektedir. Örneklem büyüklüğü 10’dan 4800’e kadar değişmektedir.

İncelenen çalışmalarda verileri analiz etmek için kullanılan yöntemler gözden geçirildiğinde, en fazla kullanılan analiz yönteminin betimsel istatistikler ve Korelasyon Analizi olduğu görülmektedir.

Hem kuramsal hem de araştırmaya dayalı çalışmalarda dijital çağın liderlerinde aranan yetenek ve beceriler sorgulandığında ise Tablo 5’te gösterilenler elde edilmektedir. Yayınlarda en fazla oranda genel bir tanımlama ile %94 oranında “Dönüşüm teknolojisi becerileri, dijital deneyim ve dijital iletişim” öne çıkmaktadır. Ardından ise “Kapsamlı tasarım zihniyeti ve gerçekleştirme” %85 oranında dikkat çekmektedir.

**Tablo 5: Yayınlarda Dijital Liderlik ile ilgili Olarak Belirtilen Yetenek ve Beceriler**

<b>YETENEK VE BECERİLER</b>	<b>SAYI</b>	<b>%</b>
Dönüşüm teknolojisi becerileri, dijital deneyim, dijital iletişim,	100	94
Kapsamlı tasarım zihniyeti ve gerçekleştirme	91	85
Geleceği tahmin etme, vizyon sağlama, hedefler oluşturma	87	82
Açık fikirlilik, eleştirel uyumlu düşünme ve çevik yaklaşım becerileri	85	80
Sosyal zeka, tutku, empati	78	74
İletişim, paylaşım, işbirlikçi öğrenme	70	66
Sanal ekip çalışması, birlikte oluşturma, işbirliği	45	42
Yetki verme, başkalarını güçlendirme, sınırları zorlama için motive etme	44	41
Güven inşa etme	40	38
<b>Toplam</b>	<b>640</b>	

## **5. Sonuç ve Tartışma**

Çalışmada ulaşılan 111 yayın belirtilen ölçütler doğrultusunda incelendiğinde, doküman türü açısından konunun öncelikle güncel yayınlarda ele alınması yapılan tartışmalara paralel olarak uygulamada popüler bir nitelik taşıdığını göstermektedir.

En fazla çalışılan araştırma konusunun dijitalleşme ve dijitalleşmenin liderlik tarzları üzerine etkisi ve dijital lider özellikleri olduğu görülmektedir.

Diğer bir ifadeyle, var olan durumu belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmaların sayısı fazla; dijital liderliği ölçmeye yönelik çalışmaların çok az olduğu görülmüştür. Ayrıca kütüphane yönetiminde ve eğitim alanında dijitalleşme, dijital liderlik ile ilgili çalışmaların yapıldığı görülmektedir.

Yazında dijital liderlik stillerinin şaşırtıcı bir şekilde sınırlı bilimsel bakış açısı ile ele alındığı görülmektedir. Oysa ki, son yıllarda bir çok lider teknolojinin yıkıcı doğası ile boğuşmaktadır. Yayımlanan araştırmalar; akademik olmaktan çok danışmanlar, danışmanlık şirketleri ve kurumlar tarafından yapılan uygulama odaklı çalışmalardan oluşmaktadır (Hesse, 2018).

Yapılan yayınlar, işleri dijital olarak dönüştürmek için gereken liderlik biçimlerinin var olan liderlik kuramları ile benzerlik gösterirken, liderlerin düşünmesi gereken başka faktörler de olduğunu göstermiştir.

Liderlerin, stratejik yönelimleri belirlerken daha durumsal farkındalık ve bilişsel becerilere gereksinimi olduğu görülmektedir. Koşullar değişirken, planlarını yeniden nasıl daha iyi düzenleyeceklerini belirlemede ‘duygusal dikkat’ gerektiği görülmektedir. Rekabetçi çevre ile başa çıkmada doğru ürün ve hizmetleri sunmada, doğru kültürü yaratmanın önemi vurgulanmıştır.

Dijital iş dönüşümü tamamıyla bir değişimdir ve lider bu değişimi örgütte uygulayabilmek için öncü olarak hareket eder ve var olan iş modelleri çerçevesinde gerekli düzenlemeleri önererek ve yaparak bu değişimler için örgütü hazır hale getirir. Dijital dönüşüm çağında, lider yalnızca yeni dijital platform değil, aynı zamanda yeni iş modellerine dayalı platform ve stratejiler geliştirerek dijital etkiyi çözümler ve işgücünün açığını kapatmaya çalışır. Bu, liderin örgütü dijital olarak dönüştürme vizyonu ve öngörülmemesidir.

İş dünyasının, liderlerin, dijital eğilimlerin, bu eğilimlerin iş üzerindeki etkilerinin ve yeni teknolojilerden nasıl yararlanılacağına açık ve net olması gerekir. Ancak bu, teknolojinin nasıl çalıştığını bilmek zorunda oldukları anlamına gelmez, bunun neden önemli olduğunu ve nasıl kullanılacağını bilmek önemlidir.

Lider, bir kuruluşun dijital vizyon ve strateji ile dijital olgunluğunu sağlayan ve daha sonra bu vizyonu gerçekleştirmek için insanları, süreçleri, teknoloji tekliflerini, katılım modelini, yapısını ve iş modelini yerleştirerek yönetime geçen bir rol üstlenmektedir. Aynı zamanda, şirketler dijital dönüşümün önündeki en büyük zorluğun kaynak kısıtlamaları, gerekli yeteneklerin eksikliği ve diğer önceliklerin acil olmasından kaynaklandığını anlamalıdır. Şirketler, işgücü beceri açığı sorununu karşılamak için hem biçimsel hem de biçimsel olmayan öğrenmeye yatırım yapmak zorundadır.

Dijital liderliğin özellikleri ve dijital liderlik tarzları ile ilgili alan araştırmalarının yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bazı liderlerin dijitalleşmenin önemini görebilirken bazılarının hala geri planda neden durduklarının incelenmesi kişilik özellikleri, tutumları ve algılamalarının ele alınması gerekmektedir.

Teknik becerilerin yükseltilmesi yeterli olmayacaktır. Örgütün değerlerinin uzun ömürlü olmasını sağlamak için, kültür, iletişim, liderlik, yumuşak beceriler ve operasyonel modelin birlikte gelişmesi gerekmektedir. Dijital dönüşümü başlatmak için hangi yeteneğin gerekli olduğunu anlamak için yenilikçi yeteneklerin, dijital süreç ve işletmenin gerekli gördüğü yetkinliklerin araştırılması gerekir.

Dijital liderlik, yeni bilgi teknolojilerinin kullanımı ile ortaya çıkan riskleri ve tehlikeleri de tanımlayabilmelidir.

Liderlik paradigması, bağımsızlıktan karşılıklı bağımlılığa, kontrolden bağlantıya, rekabetten işbirliğine, bireyden gruba ve sıkı bağlanmış jeopolitik ittifaklardan daha gevşek bağlı ağlara dönüşmektedir. Bu tür koşullara etkili bir şekilde yanıt verebilecek yeni liderlere gereksinim olduğu ortaya çıkmaktadır” (Lipman-Blumen, 1996: 226, Burn and Houston'da, 2015: 233-234, Jakubik, Berazhny, 2017 içinde).

Dijitalleşmenin iş süreçleri ve liderlik tarzlarındaki değişime ilişkin etkileri üzerinde daha fazla durulmalıdır. Dijital liderlik tarzları ve bu tür çalışmaların sonuçlarına daha fazla önem verilmelidir. Liderlik becerilerini geliştirme ile ilgili akademik ve uygulamaya dönük eğitimler yapılmalıdır. İnsan kaynakları uzmanları, adaylarının yetenek ve becerileri üzerinde durmalı ve personelin yetenek ve becerilerinin geliştirilmesine çalışılmalıdır.

### **Kaynakça**

Banksa, G.C., Dionneb, S.D., Sayamab, H., Schmid, M., (2019). Mast Leadership in the Digital Era: Social Media, Big Data, Virtual Reality, Computational Methods, and Deep Learning Special Issue: Call for Papers Mast. The Leadership Quarterly 30. I-II

Barberà, O., Rodríguez-Teruel, J., Barrio, A. & Baras, M. (2014) ‘The selection of party leaders in Spain’, in The Selection of Party Leaders in Contemporary Parliamentary Democracies. A Comparative Study, eds J. B. Pilet & W. P. Cross, Routledge, London, pp. 108–123.

- Bass, B.M. (1990), "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31.
- Bass, B., ve Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Bennis, W. (2013). Leadership in a Digital World: Embracing Transparency and Adaptive Capacity, *MIS Quarterly* Vol. 37 No. 2/June 20. 635-637.
- Bhanap, R. (2015). Who is Responsible for Digital Leadership in the Boardroom?. *Computer Weekly*. 7-13 July.18-20.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews* 13: 251–69.
- Bolden, R. ve O'Regan, N. (2016). Digital Disruption and the Future of Leadership: An Interview with Rick Haythornthwaite, Chairman of Centrica and MasterCard. *Journal of Management Inquiry*. Vol. 25(4) 438-446.
- Bounfour, A., (2016). *Digital Futures, Digital Transformation, Progress in IS*. Springer International Publishing, Cham.
- Burn, S. ve Houston, J. (2015). Social Artistry: A Whole System Approach to Sustainable Analysis and Leadership Practice. In Sowcik et al. (Eds.) 2015. *Leadership 2050. Challenges, Key Contexts, and Emerging Trends*. pp. 225-239.
- Clerkin, C. (2015). Creative Leadership and Social Intelligence: The Keys to Leading in the Digital Age. In Sowcik et al. (Eds.) 2015. *Leadership 2050. Challenges, Key Contexts, and Emerging Trends*. pp. 175-187.

- Chew, E.K., (2013). Value Co-creation in the Organizations of the Future. Published in: Collin, J., Hiekkänen, K., Korhonen, J.J., Halén, M., Itälä, T., Helenius, M., others, 2015. IT Leadership in Transition-The Impact of Digitalization on Finnish Organizations.
- Copeland, M.K. (2016). "The Impact of Authentic, Ethical, Transformational Leadership on Leader Effectiveness." *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* 13.3, 79-97.
- Dinh, J.E., Lord, R.G., Gardner, W.L., Meuser, J.D., Liden, R.C., ve Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62.
- Du Toit, A.J., Viviers, R., ve Mayer, C.H. (2016). Emotional intelligence and leadership in a South African financial service institution. *South African Journal of Labour Relations*, 40(2).
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., and Vinther, A. L. (2016). "How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership.," *MIS Quarterly Executive* (15:2).
- Gronn, P. (2000) Distributed properties: a new architecture for leadership, *Educational Management and Administration*, 28(3), 317–338.
- Hesse, A. (2018). Digitalization and Leadership – How Experienced Leaders Interpret Daily Realities in a Digital World. *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1853-1864).
- Jakubik, Maria, Ivan Berazhny. (2017). Rethinking Leadership and Its Practices in the Digital Era. *Management International Conference*. 24-27 Mayıs.471-483



- Kane, G.C., Palmer, D., Nguyen Phillips, A., Kiron, D., Buckley, N. (2015). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 14,
- Kremer, M. (1993). Population growth and technological change: One million B.C. to 1990. *The Quarterly Journal of Economics*, 108, 681–716.
- Lipman-Blumen, J. (1996). *Connective Leadership: Managing in a changing world*. New York: Oxford University Press.
- Mack, T.C. (2015). Leadership in the Future. Sowcik vd. içinde 2015. Leadership 2050. Challenges, Key Contexts, and Emerging Trends. pp. 9-22.
- Martell, R. F., Lane, D. M., & Emrich, C. (1996). Male–female differences: A computer simulation. *American Psychologist*, 51, 157–158.
- Prentice, A.E. (2013). *Leadership for the 21st Century*. Libraries Unlimited
- Raghuram, S., Hill, N.S., Gibbs, J.L. ve Maruping, L.M. (2018). Virtual work: bridging research clusters. *Academy of Management Annals*.
- Shamir, B. (1995). Social Distance and Charisma - Theoretical Notes and an Exploratory-Study. *The Leadership Quarterly*, 6(1), 19–47.
- Sheninger, E. (2014). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times*. Thousand Oaks: CA: Corwin Press.
- Vogelsang, M. (2010). *Digitalization in Open Economies: Theory and Policy Implications*, Springer.

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(1), 89–126.

Westerman, G., Bonnet, D., ve McAfee, A. (2014). The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1-6.

World Economic Forum. 2016b. The Fourth Industrial Revolution.

[www.weforum.org/focus/the-fourth-industrial-revolution](http://www.weforum.org/focus/the-fourth-industrial-revolution) Erişim: 27.01.2017

# ÖRGÜTSEL EKOLOJİ BAĞLAMINDA KURUMSAL YÖNETİŞİM VE LİDERLİK: LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

**Prof. Dr. A.Zafer ACAR**

*Piri Reis Üniversitesi, [azacar@pirireis.edu.tr](mailto:azacar@pirireis.edu.tr)*

**Dr. Öğr. Üyesi Pınar ACAR**

*Beykoz Üniversitesi, [pinaracar@beykoz.edu.tr](mailto:pinaracar@beykoz.edu.tr)*

**Nihal GÜLER**

*Bahçeşehir Üniversitesi, [nguler80@gmail.com](mailto:nguler80@gmail.com)*

**Prof. Dr. Uğur YOZGAT**

*Niğantaşı Üniversitesi, [ugur.yozgat@nisantasi.edu.tr](mailto:ugur.yozgat@nisantasi.edu.tr)*

## Özet

Literatürde yer alan örgütsel ekoloji kuramı bağlamındaki varsayımlara göre işletmelerin pazardaki çeşitlilik ve karmaşıklık içerisinde ayakta kalmaları için kurumsal yönetim ilkelerini benimsemeleri ve bu ilkeleri örgütün kültürüne uyumlaştıracak doğru liderlik yaklaşımlarını barındırmaları gerekmektedir. Bu kapsamda araştırmamızın temel amacı kurumsal yönetim ilkelerinin işletmelere yerleşmesinde liderin etkisini lojistik sektörü bağlamında keşfetmektir. Bu araştırma, makro ekonomik açıdan stratejik öneme sahip olan lojistik sektöründe son yıllardaki çalkantılı ekonomik dönemi başarıyla atlatmış ve halen sektörün üst sıralarında yer alan firma yöneticilerinin söylemlerinde kurumsal yönetim ilkelerine dair emarelerin ön planda olması gerektiği varsayımına dayanmaktadır. Bu doğrultuda çalışma grubunu oluşturan lojistik sektörü liderlerinin söylem, demeç ve röportajları ikincil veri olarak ele alınarak, nitel araştırma metodolojisi kapsamındaki içerik analizi deseniyle Nvivo 12 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgularımız, örgütsel ekoloji ve kurumsal yönetim ilkeleri bağlamındaki varsayımlarımızı desteklemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Kurumsal Yönetişim, Liderlik, Örgütsel Ekoloji, Nitel Araştırma Metodolojisi, İçerik Analizi*

## 1. Giriş

Tedarik zincirlerinde, birçok bağımsız işletmenin nihai müşterinin istek ve beklentilerini tatmin etmek amacıyla stratejik ve sistematik olarak adeta tek bir vücut gibi çalışmak niyetiyle bir araya geldikleri görülmektedir. Çok sayıda katılımcı ve her birinin çeşitli paydaşlarının beklentilerini maksimize etmeyi amaçlayan bu sistemde her bir bağımsız işletmenin şeffaf, hesap verebilir ve adil davranması, tedarik zincirinin bütünsel başarısına doğrudan etki edecektir. Bu doğrultuda kurumsal yönetim ilkelerinin ekolojik denge içerisindeki işletmeler tarafından benimsenmesi ve öncü görevi üstlenen liderlerin bu bağlamdaki davranışsal tutumlarının da lojistik sektöründeki yönetim araştırmaları içinde yer alması gerekmektedir. Aksi takdirde zincir içerisindeki bir işletmenin kurumsal yönetim ilkeleri dışında davranması nedeniyle örgütsel ekolojinin olumsuz etkileriyle karşılaşması sonucunda sadece o işletme değil üyesi ait olduğu tüm sistem zarar görebilmektedir.

Literatür incelendiğinde, lojistik ve tedarik zinciri yönetimi dergilerinde yayınlanan çalışmaların, liderliğin davranışsal boyutlarına, kurumsal yönetim ilkelerine ve yönetim teorileri bağlamındaki konularda bilgi geliştirmeye ve bu bilgiyi modellere, süreçlere ve görevlere entegre etmeye odaklanmadığı görülmektedir. Davranışsal araştırmaların yeterli sayıda olmamasının mevcut modellerdeki pek çok varsayım ampirik olarak test edilmediğinden, farklı sektörlerdeki araştırma bulgularının bu sektör bağlamında pratikte doğrulanma derecesi sorgulamaya açık kalması gibi etkileri bulunmaktadır.

Bu bağlamda mevcut araştırmanın temel amacı kurumsal yönetim ilkelerinin işletmelere yerleşmesinde liderin etkisini lojistik sektörü bağlamında keşfetmektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmamız aşağıda belirtilen varsayımlara dayanmaktadır.

Varsayım 1: Lojistik sektörünün liderleri örgütsel ekolojinin muhtemel olumsuz etkilerinin farkındadırlar ve buna karşın gerekli uyum ve strateji çalışmalarını gerçekleştirmektedirler.

Varsayım 2: Lojistik sektörünün liderleri kurumsal yönetim ilkelerinin farkındadırlar ve bu ilkelerin tüm işletmeye yayılması için gerekli çalışmaları gerçekleştirmektedirler.

Varsayım 3: Lojistik sektörünün liderleri kurumsal yönetim ilkelerini örgütsel ekolojinin muhtemel olumsuz etkilerinden kaçınmak için örgütün kültürüne ve stratejisine yaymaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **Kurumsal Yönetişim**

Kurumsal yönetim kavramı, bir işletmede mevcut yönetimdeki söz sahipleri ile pay sahipleri arasındaki ilişkilerin tamamını ele almaktadır (Özsoy, 2019, s.3). Bu kavram hem yerel hem de uluslararası platformlarda uygulamada yer almakta, sivil toplum, kamu ve özel sektör gibi farklı alanlarda uygulanması mümkün olmaktadır. Temel olarak; mevcut ya da potansiyel yatırımcıların güvenini kazanmak, sermaye maliyetlerini düşürmek ve yatırımcılardan beklenen finansal istikrar için doğruluk ve şeffaflık içeren açıklamalarda bulunulması esası söz konusudur (Şen, 2017, s.9).

### **Kurumsal Yönetişim İlkeleri**

Kurumsal yönetim ilkeleri yakın bir tarihte oluşmasına rağmen kökleri Vekâlet Teorisi'ne dayanmaktadır. Jensen ve Meckling tarafından, 1976 yılında ortaya atılan teoriye göre; pay sahiplerinin haklarının yöneticilerce kendi şahsi çıkarları için kullanmasıdır. Vekalet problemi olarak görülen konu ise yönetimdeki söz sahibi kişilerin kısa vadedeki getirileri uzun vadedeki getirilere tercih etmesi olarak ortaya çıkmaktadır (Şen, 2017, s.6-7). Ancak gelişmekte olan, güçsüz ve piyasa koşullarında istikrarı olmayan ülkelerin kurumsal yönetişimi vekalet teorisinden daha üst düzeyde incelemesi gerekmektedir. İlk olarak 1960 yılında Richard Ells tarafından şirketin iç politik yapısına ve fonksiyonuna dikkat çekilmiştir (Arı, 2008, s.45). Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından 2015 yılında hazırlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri işletmelerin kurumsallaşmasını hedefleyen rehber niteliğindedir. Ülkemizde ise Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından "kurumsal yönetim ilkeleri" kılavuzu yayımlanmıştır (SPK, 2013). Kurumsal Yönetişim ilkelerine ilişkin birçok kaynak bulunmaktadır. Temelde şeffaflık, adillik, sorumluluk ve hesap verebilirlik olmak üzere dört ana başlığı bulunan ilkelere, yönetim anlayışına uygun olarak etkililik, tutarlılık, katılım ve yayılım ilkeleri de dahil edilmiştir. Kurumlar bu yedi ilkenin kurum içerisinde benimsenerek yaygınlaşmasını sağlamalıdır (Özsoy, 2019, s.4).

### **Örgütsel Ekoloji**

Günümüz örgüt yapıları incelendiğinde metaforik bir yaklaşımla doğadaki ekolojik dengeyi görebiliriz. Doğal ayıklanma, ekolojik denge içerisinde nasıl oluşabiliyorsa canlı organizmalar olarak tanımlanan örgütler için de aynı durum söz konusudur. Doğadaki

çeşitlilik aynı zamanda güçlü ve zayıf olanın mücadelesiyle de farklılaşmaktadır. Aynı durum örgütlerin buldukları mevcut pazarlar içerisinde rakipleriyle mücadele ederek ayakta kalmaları konusu için de geçerlidir. Yeni nesil örgüt yapıları da göz önüne alındığında popülasyon ekolojisi olarak da tanımlanan bu kuram araştırmanın temelini oluşturmaktadır.

### **Liderlik**

Lider, çalışanları örgütün hedef ve misyonunu gerçekleştirmek amaçlı yönlendiren, bu amaçla seçen, eğitimini gerçekleştiren, etkileyen, fiziki, duygusal ve ruhsal enerjilerinin ortaya çıkmasını sağlayan yetenek ve becerilere sahip kişidir. Liderlik konusundaki araştırmalara bakıldığında liderlik vasıflarına ilişkin çalışmaların halen özellikler teorisi kapsamındaki fiziksel özellikler, hakimiyet ve karizma üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Ancak liderlik performansını etkileyen becerilere bakıldığında ise; liderin davranışlarını ve stratejilerini hızlı ve etkin biçimde uygulamasına imkan veren bilişsel beceriler, ikna kabiliyeti, müzakere becerisi, karşılıklı tatmin yaratan ilişkiler kurmayı içeren kişiler arası beceriler, kaynakların yönetimi, çalışanların gelişimi, motive edilmesi ve yönetimini kapsayan işle ilgili becerileri ile karşılaşılan karmaşık durumların yorumlanması, belirsizlikle baş edilebilmesi ve problem çözümüne dayalı stratejik becerilerdir (Arslan ve Ugurlu, 2017, s.65). Liderler çalışanları cesaretlendirip özendirirler, isteklerini arttırıp, yönlendirerek potansiyel yaratıcılıklarının ortaya çıkmasını gerçekleştirebilir bu sayede örgütün vizyonu çerçevesinde, çalışanları değişime hazırlayıp örgütsel birlikteliğin ve etkinliğin artmasını sağlayabilirler (Yücel ve Akgül, 2017, s.210).

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **Araştırma Tasarımı**

Araştırmamız nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi deseni ile desteklenmiştir. Araştırma kapsamındaki yöneticilerin söylem, demeç ve röportajları bir veri seti olarak derlenip ikincil veri olarak araştırmamızda kullanılmıştır. Analiz kapsamına 31.652 adet kelime veri olarak dahil edilmiştir. Nvivo 12 programı ile frekans, kelime ağacı ve kodlama analizleri yapılmıştır. Verilerden elde edilen bulgular yorumsamacı ve dışsal perspektiflerle ele alınmıştır.

## Araştırmanın Çerçevesi

Türkiye Avrupa çapında en büyük kara taşımacılığı filosuna sahip olan ülkelerden birisidir. TÜİK Hane Halkı İşgücü Anketi 2017 verilerine göre 28,189 milyonluk toplam istihdamın 1,235 milyonu ulaştırma ve depolama iş kolunda yer almaktadır (UDHB, 2018, s.10). 2017 yılı sonu itibariyle yetki belgeli firmalar bünyesinde yük taşıma yetki belgeli taşıt sayısı 1.240.543 olup (UDHB, 2018, s.24), bunlar arasından 838.718 adedi muhtelif büyüklükte çekici, kamyon vb araç yurtiçi ve yurtdışı taşımacılık faaliyeti yürütmektedir (UDHB, 2018, s.22). Lojistik sektörünün kendisine ait olan bu bilgilere ek olarak yukarıda da bahsedildiği üzere lojistik işletmelerinde ortaya çıkacak “kötü yönetim” sadece kendilerini değil, hammaddenin üretiminden nihai müşteriye ürünlerin dağıtımına kadar olan sistemdeki tüm işletmelerin performansına olumsuz etkileri olabilmesi nedeniyle araştırmaya değer görülmüştür.

## 4. Bulgular

Çalışma grubundan elde edilen verilerin frekans analizleri sonuçlarına göre sıklıkla karşılaşılan kavramlar Tablo 1’de görülmektedir. Bu kavramlar araştırma alanımız dahilindeki teori ve kavramları kapsamaması nedeniyle çalışmamızın güvenilirliğini desteklemektedir. Bu kavramlar kelime ağacı ve kodlama analizleriyle derinlemesine incelenmiştir.

**Tablo 1: Frekans Analizi**

Kavram	f	%	Kavram	f	%	Kavram	f	%
Hizmet	201	0,6350	Operasyonel	41	0,1295	Pazar	19	0,0600
Yeni	106	0,3349	Yönetim	36	0,1137	Kaliteli	18	0,0569
Teknoloji	98	0,3096	Yatırım	35	0,1106	Çalışan	15	0,0474
Müşteri	96	0,3033	Eğitim	30	0,0948	Sosyal	15	0,0474
Zaman	94	0,2970	Güvenli	29	0,0916	Stratejik	12	0,0379
Dünya	74	0,2338	Kadın	28	0,0885	Verimli	11	0,0348
Fark	66	0,2085	Entegre	26	0,0821	Yapay	11	0,0348
Hızlı	53	0,1674	Değişim/Dönüşüm	24	0,0758	Marka	10	0,0316
Bilgi	42	0,1327	Para	23	0,0727	Risk	10	0,0316
Güçlü	41	0,1295	Rekabet	20	0,0632	Uyum	10	0,0316

Araştırmamız kapsamında örgütsel ekoloji faktörünün temel kavramlarını oluşturan sekiz boyutun (değişim/dönüşüm, dünya/global, rekabet, stratejik, teknoloji, uyum, yeni, farklılık) kelime ağacı analizi yapılmıştır.

Tablo 2’de görülmekte olan ve kelime ağacı analizinin içerdiği kavramların kodlanması sonucu ortaya çıkan bulgular, çalışma grubunu oluşturan lojistik sektörü liderlerinin, doğrudan teoriyi ifade etmemelerine rağmen örgütsel ekolojinin etkilerinin farkında oldukları ve olumsuz etkilerine karşı geliştirecekleri uyum ve stratejileri literatürdeki kavramlara uygun düzeyde kullandıklarını göstermektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın temel varsayımlarından (Varsayım 1) birisinin odağında olan örgütsel ekoloji teorisi ve unsurları lojistik sektörü liderleri bağlamında desteklenmiştir.

**Tablo 2: Örgütsel Ekoloji Temel Boyutu ve Kavramların Kodlaması**

<b>İlişkili Kavramlar</b>	
Değişim/Dönüşüm	Tasarım, strateji, üretim, eğitim, hız, adaptasyon, kontrol, dijital, müşteri
Dünya/Global	Hız, değişim, entegrasyon, ekonomi, standart, pazar/müşteri, dijitalleşme, teknoloji, kriz, korumacılık
Rekabet	Rekabetçilik, farklılaştırma, teknoloji, büyüme
Stratejik	Misyon, değişim, hedef, organizasyon, planlama, operasyonel mükemmellik, teknoloji, maliyet
Teknoloji	Dönüşüm, takım, rekabetçilik, hedef, standart, dijitalleşme, büyüme, verimlilik, yetkinlik
Uyum	Adaptasyon, teknoloji, takım, değişim, kontrol, büyüme
Yeni	Eylem, yönetici değişimi, tecrübe, bilgi, danışman, yenilik, inovasyon, hedef, istihdam, büyüme, yetenek, rekabetçilik, regülasyon, teknoloji, hız, misyon, vizyon, iş modeli
Farklılık	İçsel-dışsal regülasyon, özgünlük, öncü olmak, işbirliği, fayda, inovasyon, raporlama, vizyon, dinamizm, verimlilik, büyüme, müşteri

Kurumsal yönetişimin temel boyutları literatürde farklı şekil ve sayılarda yer almaktadır. Araştırmamız bu konuda yönetim alanında dünyanın önde gelen üniversite ve araştırma kuruluşu olan Insead’ın kurumsal yönetişim ilkeleri çerçevesini benimsemiştir. Bu çerçeveye göre temel prensipler; tutarlılık (consistency), sorumluluk (responsibility), hesap verebilirlik (accountability), adil olmak (fairness), şeffaflık (transparency) ve etkililik (effectiveness) olup ayrıca tüm bu ilkelerin işletmenin tüm birim ve çalışanlarının katılımını sağlayacak şekilde yayılmasını (deployment) esas kabul etmektedir (Insead).



**Tablo 3: Kurumsal Yönetişim Temel Boyut ve Kavramların Kodlaması**

<b>Temel Boyut</b>	<b>İlişkili Kavramlar</b>	
Etkililik (effectiveness)	Hızlı	Adaptasyon, teknoloji, vizyon, büyüme, değişim, gelişim, cevap verebilirlik, çözüm, dinamik, dijitalleşme, yalın yönetim, Pazar pozisyonu, esneklik, etkililik
	Kalite	Yetenek, çalışan, hizmet, maliyet, hız, büyüme, müşteri, liderlik, kontrol, eğitim, bilgi, bilim
	Müşteri	Memnuniyet, müşteri-odaklılık, talep ve beklenti, güvenilirlik, itibar, esneklik, danışman, insan kaynağı, maliyet, pazar segmentasyonu, cevap verebilirlik
	Performans	Performans değerlendirme, performans, itibar, marka, güç, adil olmak
	Yönetim	Takım, yönetim kademesi, liderlik, iç verimlilik, çalışma azmi, dinamizm, adaptasyon, maliyet
Şeffaflık (transparency)	Güvenilirlik	Mali işlemler, hatasız, kontrol, para, güvenlik, şeffaf
Hesap verebilirlik (accountability)	Bilgi	Akış, sistem, proaktif, sağlamak, teknoloji, alt yapı, yatırım, hız, müşteri, transfer, icra, maliyet, teori, işbirliği, rekabetçilik, yerelleşme, süreç, çalışan, yetenek
	Kontrol	Güvenlik, muayene, süreç
	Para	Gelir, nakit akışı, dijitalleşme
Katılım ve Yayılım (Deployment)	Kurumsal	Altyapı, sürdürülebilirlik, fonksiyonlar, lider, yenilikçilik, örgütsel yetenekler, müşteri, etkililik, finansal yapı
	Yatırım	Kapasite, planlama, şeffaflık, teknoloji, KSS (Kurumsal sosyal sorumluluk), strateji, rekabetçilik, büyüme, müşteri, dönüşüm, ar-ge, öngörü, inovasyon, yaratıcılık
Adil olmak (fairness)	Kadın	STK, sosyal pozisyon, pozitif ayrımcılık, cinsiyet eşitliği, mutluluk, paradigma kırılımı, lider, eğitim, başarı, istihdam
Sorumluluk (responsibility)	Sorumluluk	Delege etmek, kuruma karşı sorumluluk
Tutarlılık (consistency)	Sürekli	Büyüme, değişim, gelişim, güncel olmak, kaizen, yeni, hedef, şeffaflık, kalite, teknoloji, başarı, yenilik, rekabetçilik

Tablo 3’de görülmekte olan ve kelime ağacı analizinin içerdiği kavramların kodlanması sonucu ortaya çıkan bulgular, çalışma grubunu oluşturan lojistik sektörü liderlerinin,

kurumsal yönetim ilkelerine yakın ve bilgi sahibi olduklarını göstermektedir. Ancak liderlerin söylemlerinde, söz konusu prensiplerin tamamı değil, etkililik ve hesap verebilirlik ilkeleri yoğunlukla yer alırken, diğer ilkelere seyrek şekilde bahsedildiği ortaya çıkmıştır. Aslında bu durum, sektörün ruhuna oldukça uygundur. Çünkü sektör tedarik zinciri sistemini entegre eden bir yapıda olması sebebiyle tüm paydaşlara hesap verebilmeyi zorunlu kılmaktadır. Bunun yanında bu işletmelerin elde ettiği sonuçların tüm paydaşların performansını yükseltmeye veya azaltmaya sebep olması nedeniyle etkililik en önde yer alan ilkelere birisi konumundadır. Dolayısıyla bu araştırmanın diğer bir varsayımı (Varsayım 2) olan ve kurumsal yönetim bağlamındaki lider farkındalığı bulgularımız çerçevesinde destek bulmaktadır.

Tablo 3’de görülmekte olan katılım ve yayılım (deployment) ana boyutuna ait kurumsal ve yatırım kavramlarının kelime ağacı analizi sonucunda elde edilen tüm kavramlar kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinin diğer boyutlarına ait kavramlarla örtüşmektedir. Bu bulgu, araştırma çerçevemizi oluşturan lojistik sektörü liderlerinin kurumsal yönetim ilkelerini, her birine eşit değer atfetmeseler bile, örgütün tamamına yayılması için çaba gösterdiklerini ve vizyonları doğrultusunda örgütün kültürüne ve stratejilerine yerleştirmeyi çalıştıkları kendi söylemlerinin analizi sonucu ortaya konmuştur. Dolayısıyla bulgularımız sonucu Varsayım 3 desteklenmektedir. Ancak özellikle yatırım kavramının kelime ağacı analizinde çıkan kavramların hem örgütsel ekoloji hem de kurumsal yönetim ilkeleriyle örtüşmesi; liderlerin kurumsal yönetim ilkelerini genellikle yatırımlarını korumak niyetiyle benimsediği ve dolayısıyla Varsayım 1’e dair yorumlarda da yer aldığı üzere, işletmesini her türlü çalkantılı ortamda ayakta kalması için bir gereç olarak kullanmakta olduğu değerlendirilmiştir.

## **5. Sonuç ve Tartışma**

Bulgular sonucu lojistik sektörü liderlerinin gerek örgütsel ekoloji gerekse kurumsal yönetim ilkelerine dair kavramlara aşina oldukları ve söylemlerinde yer verdikleri görülmüştür. Ayrıca varsayımlarımız bağlamında bu kavramların liderlerin söylemlerinde popülist bir yaklaşımla değil, ilgili teorilere dair literatürde yer bulan çerçevede kullanıldığı görülmektedir. Dolayısıyla, özellikle etkililik ve hesap verebilirlik ile katılım-yayılım ana kavramı kapsamındaki yatırım kavramı çerçevesinde gerek güncel

operasyonlar sonucu rekabet avantajı kazanmak gerekse bu kavramları strateji ve örgüt kültürüne yerleştirerek kazanılan rekabet avantajını uzun vadede sürdürülebilir kılmaya çalıştıkları değerlendirilmiştir. Ancak kurumsal yönetim ilkeleri arasında yer almakla birlikte liderlerin söylemlerinde eşit derecede yer almayan şeffaflık, adil olmak, tutarlılık ve sorumluluk prensiplerinin etkililik ve hesap verebilirlik boyutları kadar yer bulması durumunda kurumsal yönetim ilkeleri bağlamındaki “kötü yönetim” deneyimleriyle karşılaşma olasılığının azalacağı ve literatürdeki diğer örnek teşkil edecek araştırmaların da önerdiği üzere sektör ve ilgili işletmeler adına olumlu dönüşler sağlayacağı değerlendirilmiştir.

Bu çalışma birçok ekonomik çalkantıya rağmen ayakta kalabilmiş lojistik işletmelerinin liderlerinin söylemlerine dayanmaktadır. Dolayısıyla tüm bulguları ve buna dair yapılan yorumlar araştırma sahamızla sınırlı olup ilgili kavramlar çerçevesinde pozitif yönde yanlılık içerme ihtimalini barındırmaktadır. Sonuç olarak, araştırma bulgularının, genelleştirilebilmesi için boyut ve alt-boyutlar kapsamında tüm sektörü kapsayacak doğrulayıcı analizlere tabi tutulmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

### **Kaynakça**

Insead knowledge, Measuring the effectiveness of corporate governance, [online] <https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/measuring-the-effectiveness-of-corporate-governance-1149> (erişim: 25.07.2019).

Arı, M. (2008). Kurumsal yönetim ve finansal raporlamanın güvenilirliği. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 3(2), 43-68.

Arslan, F. ve Uğurlu, Ö. Y. (2017). 1997-2017 Yılları Arasında Liderlik Becerileri ile ilgili Araştırmaların İçerik Analizi İle İncelenmesi. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 15(2), 62-80.

Özsoy, A. (2019). Kurumsal yönetim ve firma değeri etkileşimi; Bist sektöründe bir uygulama. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Nuh Naci Yazgan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kayseri.

SPK (2013) Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri.

Şen, Ö.F. (2017). Kurumsal yönetim ve finansal raporlama kalitesi: Türkiye örneği. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gaziantep.

Yücel, İ. ve Akgül, İ. (2016). Liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi: Akademisyenler üzerine bir çalışma. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17(1), 209-226.

# LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE OLAN ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜVENLİK ALGISININ ARACI ROLÜ ÜZERİNE BİR YOL ANALİZİ

**Dr. Öğretim Üyesi Esra ZEYNEL**

Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

[esrazeynel@sdu.edu.tr](mailto:esrazeynel@sdu.edu.tr)

**Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL**

Anadolu Üniversitesi

[ackirel@anadolu.iibf.edu.tr](mailto:ackirel@anadolu.iibf.edu.tr)

## Özet

Bu araştırma lider üye etkileşimi kuramı bağlamında yönetici ve çalışanların etkileşiminin niteliğinin çalışanların örgütsel özdeşleme seviyesine olan etkisini incelemektedir. Ayrıca bu etkide çalışanların psikolojik güvenlik algısının düzenleyici ve aracı rolü araştırılmaktadır. Araştırmanın örneklemini Türk kamu üniversitelerinde çalışan öğretim elemanları ve öğretim üyeleri oluşturmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak değişkenlerin ölçeklerinden ve demografik bölümden oluşan anket kullanılmıştır. Analizler yapısal eşitlik modeli ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma lider üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşmeye olan etkisini ve bu etkide psikolojik güvenlik algısının düzenleyici ve aracı rolünü inceleyerek Türk literatürüne katkı sağlamaktadır. Ayrıca akademide örgütsel özdeşleşmenin önemine vurgu yaparak önemli bakış açıları sunmaktadır. Araştırmanın bulguları lider üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca bu etkide akademisyenlerin psikolojik algısı aracı ve düzenleyici etkiye sahiptir.

***Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Özdeşleşme, Lider Üye Etkileşimi, Psikolojik Güvenlik Algısı, Yol Analizi*

## 1. Giriş

Lider üye etkileşimi kuramı örgütsel davranış alanında farklı iş tutumları açısından incelenmekte ve önemli vurgular yapmaktadır. Bir örgütte başarılı iş sonuçlarının elde edilmesinin yanı sıra arzu edilen bir çalışma ikliminin oluşmasında lider ve çalışanlar arasındaki ilişkiler önemli bir role sahiptir. Lider üye etkileşimi kuramı işyerinde yönetici ve çalışan ilişkilerinin incelenmesinde önemli katkılar sağlamaktadır ve farklı bir bakış açısı sunmaktadır. Söz konusu kuram, lider ve örgüt üyeleri arasındaki etkileşimin niteliğinin önemini vurgulamakta ve liderlerin bu niteliğe bağlı olarak liderlik davranışlarının farklılaştığını belirtmektedir. Kuram, liderlerin farklı örgüt üyeleri ile farklı düzeyde etkileşime sahip olduğunu; bazı üyeler ile daha nitelikli, sevgi, saygı, karşılıklı güven gibi olumlu duygulara dayalı ilişkilere sahipken, diğer bazı üyeler ile sadece örgütte çalışmaya bağlı ekonomik bir değişim temelinde ilişkiler geliştirdiğini açıklamaktadır.

Örgütsel özdeşleşme, kişinin çalıştığı örgüte olan aidiyet algısıdır. Çalıştıkları örgütle güçlü şekilde özdeşleşen çalışanlar benlik tanımlamalarını örgüt üyesi olmaları açısından yaparlar ve örgütle güçlü bir psikolojik bağ geliştirirler. Örgütle özdeşleşen bireyler kendini örgütün bir parçası olarak görürler. Akademisyenler meslekleri gereği daha özgün bir tarza sahiptirler. Akademisyenler, mesleğini farklı akademik örgütlerde yerine getirebilirler ancak bir akademisyenin çalıştığı üniversiteyi benimsemesi, gerçek anlamda bu üniversitede çalışmaktan mutlu olması akademik niteliğini ve performansını artırır, bunun yanı sıra bulunduğu üniversiteye çok önemli katkılar sağlayabilir. Bu nedenle akademisyenler için de örgütsel özdeşleşme önemli bir iş tutumu olduğu düşünülmektedir. Çalışanların bireyci veya toplulukçu eğilimi bireyin özdeşleşme türü (mesleki ya da veya örgütsel özdeşleşme) üzerinde belirleyici olabilmektedir. Toplulukçu eğilimle çalışanlar, grup uyumu, işbirliği ve kolektif ilgi topluluğun yararına olan durumları önemserken, bireysel eğilimde çalışanlar ise bireysel amaçlarını önemsemekte ve kendi kariyerlerine odaklanmaktadır. Bu nedenle, onların, örgüte olmasa bile sahip oldukları mesleğe bağlılıklarını sürdürüp kendi faydalarını en yüksek düzeyde tutmaya çalışmaları beklenebilir (Ramamoorthy ve Carroll, 1998). Bireylerin sosyal kimlikleri yalnızca çalıştıkları örgütler içerisinde değil, aynı zamanda kişinin içinde olduğu iş grubu, bölümü, mesleği, yaş grubu gibi diğer unsurlar ile de yapılabilmektedir (Mael ve Ashforth, 1995).

Zeynel ve Köksal (2019) tarafından yapılan bir araştırmada akademisyenlerin toplulukçu eğilimlerde daha yüksek olan sosyal etkiyi kabul etme düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Akademisyenler bilimsel araştırma yapan ve bilgi üreten kişiler olduğundan kendilerine özgün olmaları beklenir. Üniversitelerdeki akademik kültür de bunu destekleyici niteliktedir (Pratt, Margaritis ve Coy, 1999; Köksal, 2016). Özellikle akademisyenlik gibi bireyin kendilik algısının önemli olduğu bir meslek grubunda (Köksal, 2016) bu araştırmanın yapılması, akademisyenlerin örgütle özdeşleşme seviyesindeki etkenlerin neler olduğuna yönelik anlayışın gelişmesine de katkı sağlayacaktır.

Bu araştırma, Türk örneklemini üzerinde akademik ilişkilerde, lider üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini araştırırken bu etkide psikolojik güvenlik algısının aracı rolünü incelemektedir. Alanyazın örgütsel özdeşleşme ve lider üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi açıklamak açısından sınırlıdır. Ayrıca, alanyazında psikolojik güvenlik algısının örgütsel özdeşleşme ile olan ilişkisi üzerine de çok fazla araştırma yapılmamış olup özellikle psikolojik güvenlik algısının liderlik konuları ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide aracılık rolünün incelenmesi üzerine oldukça az sayıda araştırma yapılmıştır. Bu nedenle, bu araştırma, lider üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini ve bu etkide psikolojik güvenlik algısının aracılık rolünü inceleme yoluyla, alanyazına yeni ampirik bulgular ve teorik bakış açıları sunmayı amaçlamaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Kuramsal çerçeve bölümünün amacı araştırmanın kavramlarını ve kuramsal altyapısını açıklamak ve araştırmanın konusunu oluşturan örgütsel kavramlar arasındaki ilişkilerin örgütsel davranış alanyazınındaki bulgularına yer vermektir.

### **2.1. Lider- Üye Etkileşimi ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi**

Lider üye etkileşimi (LÜE) teorisi, liderlerin üye davranışlarını nasıl etkilediğini inceleyen bir teodir. Bu teoriye göre, liderler, örgütün bazı üyeleri ile güven ve beğenilere dayanan yüksek kaliteli sosyal alışverişler oluştururken, diğerleri ile birlikte, iş sözleşmesinin ötesine geçmeyen düşük kaliteli, ekonomik değişimler oluştururlar (Sparrowe ve Liden, 1997'den akt: Erdoğan, Liden ve Kraimer, 2006: 395). Bazı üyeler "güvenilir asistanlar" (grup içi üyeler) ve diğerleri "dışlananlar" (grup dışı üyeler) olarak

değerlendirilir (Dansereau, Graen, & Haga, 1975). Grup içi üyelerinin liderlerle daha iyi ilişkileri vardır ve grup dışı üyelere kıyasla işle ilgili daha fazla yararlar elde ederler (Dansereau, Yammarino ve Markham, 1995'den akt: Scandura, 1999:25). Liderlerin, üyelerin özelliklerini ve liderler ile üyeler arasındaki ilişkileri içeren "Dikey İkili Bağlantı" (VDL) kavramı analiz edilerek, Lider Üye Etkileşimi olarak isimlendirilmiştir (Scandura, 1999:25).

Scandura ve Schriesheim (1994), LÜE alanındaki liderlerin, fayda-maliyet hesaplaması içinde bir sosyal değişim ilişkisi kapsamında ekonomik bir değişim örneği olarak, astın sunduğu hizmetler (örneğin, performans) karşılığında astın ihtiyaçlarını karşılamak için konumsal kaynakları (örneğin, delegasyon, tanıtım) kullandığını öne sürmektedir (akt: Pelligrini, Scandura ve Jarayaman, 2010: 397). Bir liderin astları ile olan sevgi bağı, astın lider üye etkileşiminin kalitesine ilişkin algılarıyla ilgilidir (Wayne, Shore ve Liden, 1997: 88).

Lider-üye etkileşimi, algılanan katkı, bağlılık (sadakət), etki (sevgi) ve profesyonel saygı olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998). Katkı: Algılanan katkı "her bir üyenin karşılıklı açık veya gizli hedeflere yönelik olarak ortaya koyduğu iş odaklı faaliyetin miktar, yön ve kalitesinin algısı olarak tanımlanmıştır. Liderler tarafından seçilen bazı üyelere sağlanan değerli kaynaklar arasında fiziksel kaynakların (ör. Bütçe desteği, malzemeler ve donanımlar) yanı sıra bilgi ve cazip görev atamalarıdır (Dienesch ve Liden, 1986 ; Graen ve Cashman, 1975'den akt: Liden ve Maslyn, 1998: 45). Bağlılık: Lider ve üyenin birbirlerinin faaliyet ve karakterlerini, toplumda açıkça ne ölçüde desteklediklerini göstermeleri olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık, lider üye etkileşiminin gelişim ve sürdürülmesinde kritik rol oynamaktadır. (Liden ve Maslyn, 1998: 46). Etki: Dienesch ve Liden (1986)'ya göre, karşılıklı sevgi iş veya mesleki değerlerden ziyade, öncelikli olarak, üyelerin birbirleri için duyduğu çekime dayalıdır (akt: Liden ve Maslyn, 1998: 46) Dolayısıyla etki, lider üye etkileşiminde belirleyici özelliklerden biridir. Profesyonel Saygı: ikili ilişkilerdeki her üyenin, örgütün içinde ya da dışında kurduğu işiyle ilgili itibarının derecesinin algısıdır. Bu algılama, kişinin deneyimlerine, kurum içinde ya da dışında birey hakkında yapılan yorumlara, bireyin aldığı ödüllere ya da diğer profesyonel tanınırlığa ilişkin bireyle ilgili geçmişe ait bilgilere dayalı olabilmektedir. Bu nedenle profesyonel saygının birey işyerinde çalışmaya başlamadan ya da karşılaşmadan önce oluşması mümkündür (Liden ve Maslyn, 1998: 50).



Lider Üye Etkileşimi ile ilgili bir araştırma akımı oluşmuştur. Bu araştırma akımı Lue ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, karar vermedeki etki, örgütsel adalet, performans derecelendirmeleri ve verimlilik ile pozitif, çalışanların tükenmişliği ve işgücü devri ile negatif yönlü ilişkileri ortaya koymuştur (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010; Ferris, 1985; Scandura (1999); Dunegan, Duchon ve Uhl-Bien,(1992), Schriesheim, Neider ve Scandura, 1998; Erdoğan, vd., 2006; Liden ve Graen, 1980; Scandura ve Graen. 1984; Scandura, Graen ve Novak, 1986).

Örgütsel açıdan önemli sonuçları beraberinde getiren lider üye etkileşiminin, örgütsel özdeşleşme ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bireylerin çalışmakta olduğu örgüte karşı olan aidiyet algısını ifade eden örgütsel özdeşleşme, “bireyin kendisi ile örgütü tanımlaması arasındaki bilişsel bağ” (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994) ya da “başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren, ait olma ya da birlik olma algılayışı” (Ashforth ve Mael; 1989:23) olarak tanımlanmaktadır.

Özdeşleşme kavramının temeli, sosyal psikoloji alanında geliştirilen sosyal kimlik kuramına (Tajfel ve Turner, 1985) dayanmaktadır. Tajfel (1978) sosyal kimliği “kişinin bilgisinden ya da sosyal bir gruba ya da gruplara üyeliğinden ve bu üyeliğe duygusal ve değer temelli olarak bağlılığından ortaya çıkan, kişinin sosyal bağlamının bir parçası” olarak tanımlamaktadır. Sosyal kimlik kuramı, bireylerin kendilerini ve diğer bireyleri örgütsel üyelik, dini inanç cinsiyet ve yaş uyumu gibi sosyal kategorilerde sınıflandırdığını ifade etmektedir (Tajfel ve Turner, 1985). Ashforth ve Mael (1989)’e göre, bireylerin süreç içerisinde kendilerini dahil oldukları sınıfın bir üyesi olarak algılaması ile birlikte bu sınıfın veya grubun kaderini kendi kaderi olarak görmesi sosyal kimliğin oluşmasında etkilidir. Sosyal kimlik (a) sosyal sınıflandırma, (b) sosyal karşılaştırma, (c) sosyal özdeşleşme olarak üç psikolojik süreçle açıklanmaktadır (Haslam, Eggins ve Reynolds, 2003). Bu bakımdan örgütsel özdeşleşme, insanların kendilerini belli bir örgüte üyelikleri açısından tanımladıkları sosyal özdeşleşmenin özel bir türü olarak ifade edilebilir (Mael ve Asforth, 1992; Mael ve Asforth, 1995; Dutton vd. 1994).

Örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının süreç içerisinde daha fazla bütünleşmesi ve uyumlu hale gelmesini ifade eden (Asforth ve Mael, 1989:23) örgütsel özdeşleşme, çalışanların psikolojik olarak kendilerini örgütün bir parçası olduğunu hissetmesidir

(O'Reilly ve Chatman, 1986:494; Scott ve Lane, 2000:47). Örgütsel özdeşleşme sonucu çalışanlar, örgütün amaçlarını ve değerlerini benimser, örgüte uyumlu hareket eder, örgütü destekleyici bir tutum içerisinde olur ve kendilerini örgütün kimliği ile tanımlama eğiliminde olurlar (Miller, Allen, Casey ve Johnson, 2000:629; Tompkins ve Chaney, 1985; Mael ve Asforth, 1995:312). Dolayısıyla bireyin kimliği örgütün kimliğine benzeştikçe veya birbirleriyle iç içe oldukça ya da birey kendi kimliğini örgütün kimliğinden ayrı tutamayacak zihinsel bir oluşuma sahip olmuşsa örgütsel düzeyde bir özdeşleşmenin varlığından söz edilebilir.

Lider ve üye arasındaki ilişkilerin niteliğinin yüksek olması çalışanların örgütsel aidiyet duygusunu geliştirebilecek bir unsurdur. Lider üye arasındaki nitelikli etkileşim güven, bağlılık, saygı ve hayranlık gibi etkilerle birlikte, lider ve üyeler arasında sık ve etkin iletişimi de beraberinde getirecektir. Kahn ve Nelson (2002), çalışanların iletişim sıklığının ve etkileşim düzeyinin örgütsel özdeşleşmeyi etkilediğini ifade ederken, Mael ve Asforth (1992), kişilerarası yakın ilişkilerin özdeşleşme düzeyi ile olumlu ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir. Pfeffer (1981), yönetimin iletişim etkinliğinin özdeşleşme gücünü etkilediğini; Di Sanza ve Bullis (1999), yönetimin etkin iletişiminin çalışanın örgütle özdeşleşmesinde önemli bir unsur olduğunu ifade etmişlerdir. Örgüte üyelikten duyulan gurur (Dutton vd.,1994) örgüte ve lidere yönelik pozitif bilişsel bir tutumdur (Benkoff 1997). Sluss, Klimchak ve Holmes (2008), Göksel ve Ekmekçioğlu (2016), Lu, Shen ve Zhao (2015) lider üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Lider üye arasındaki nitelikli etkileşim örgütle ilgili aidiyet ve örgütsel kimlik hissi oluşturan paylaşımları geliştirebilir ve çalışanların bu konuda anlam yüklemesini sağlayabilir. Lider ve üye arasındaki etkileşime bağlı olarak lider, örgütle ilgili hedeflerini, değerlerini, vizyonunu ve örgüt çalışanlarından beklentilerini etkili bir biçimde aktarabildiğinde bu amaç ve değerler anlamlı bir paylaşım oluşturur ve örgütsel özdeşleşmenin gücünü etkiler. Bu bağlamda H1 hipotezi kurulmuştur:

H1: Lider üye etkileşimi örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

### 2.3. Psikolojik Güvenlik Kavramının Aracı Rolü

Psikolojik güvenlik, bir kişinin işyerinde kişilerarası risk almanın ne kadar tehdit edici veya ödüllendirici olduğuna ilişkin inancıdır (Edmondson, 1999, 2003). Kahn (1990), psikolojik güvenlik kavramını: “Çalışanın işiyle ilgili kişisel izlenimi, rolü ya da kariyeri için olumsuz sonuçlar olmayacağına dair korkusu olmadan kişinin işine ilişkin duyguları” olarak ifade etmiştir.

Edmondson (2003), destekleyici lider davranışlarının, güven ve saygıya dayalı ilişkilerin, psikolojik güvenlik algısının güçlenmesindeki önemini ifade ederken, Kahn (1990) çalışmasında güvene dayalı ve destekleyici kişilerarası ilişkilerin, psikolojik güvenliği güçlendirdiğini belirtmiştir. Liderler ve üyeler arasındaki sosyal değişimler, uygun ve uygun olmayan davranışlarla ilgili beklentilerin şekillenmesinde önemli bir etkiye sahiptir (Edmondson, 2003). Nembhard ve Edmondson (2006), üyelerin kendi liderlerinin girdilerini takdir ettiklerini hissettiklerinde, kendilerini ifade etmeleri açısından rahat olmaları nedeniyle psikolojik bir güvenlik duygusu geliştirdiklerini ortaya koymuştur.

Yener (2014), liderlik davranışının, aracı değişken olarak kabul ettiği psikolojik güvenlik algısını (.74;  $P < 0.001$ ) anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini belirtmiştir. Psikolojik güvenliğin liderlik davranışı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermiştir. Sakal (2018), psikolojik güvenlik ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu ve hizmetkar liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin tam aracılık etkisinin olduğunu göstermiştir. Erkutlu ve Chafra (2015), Kim (2018), psikolojik güvenlik ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir.

Bireyler, çalışma hayatının gerektirdiği pek çok konu bakımından fiziksel ve psikolojik açıdan güvenli bir çalışma ortamında olmak isterler. Çalışanların fikirlerini açıklarken, istek ve amaçlarını açıkça ortaya koyarken güvende hissetme ihtiyaçları vardır. Bunun birinci yönü çalışanın yönetici ile olan ilişkisinde ortaya çıkmaktadır. Lider ve üye arasındaki güvene dayalı bir etkileşim olumlu iş tutumlarını beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda H2 hipotezi oluşturulmuştur. Diğer taraftan bireylerin çalışma arkadaşları ile arasındaki güven, bağlılık, yardımlaşma, etkili iletişim ve etkileşim konusunda ortaya çıkmaktadır. Bireyin topluluk içinde düşüncelerini açıklaması, yeni bir fikir ortaya koymasına üzerine ya da hata yaptığında kendisine karşı oluşan geribildirimlere karşı endişe içinde değil, güvenli bir his içinde olması örgütteki psikolojik güvenlik algısının gücünü belirleyecektir. Dolayısıyla, kendini örgütte güvende hisseden birey bulunduğu örgüte karşı daha fazla aidiyet duygusu benimseyebilir, kendisini örgütün bir parçası olarak görebilir. Bu bakış açısı ile H3 hipotezi oluşturulmuştur. Tüm bu açıklamaların ışığında Psikolojik güvenliğin lider üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde aracılık rolünün olacağı düşünülmüştür ve bu bağlamda H4 hipotezi oluşturulmuştur.

H2: Lider üye etkileşimi psikolojik güvenliği anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H3: Psikolojik güvenlik örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

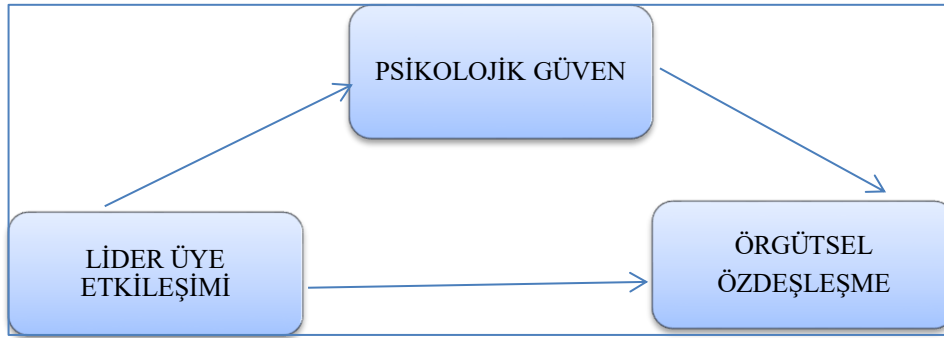
H4: Lider üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracı etkisi vardır.

### 3. Metodoloji

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu araştırma lider üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini ve bu etkide psikolojik güvenlik algısının aracılık rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaca uygun olarak, kuramsal temele açıklamalara dayalı olarak oluşturulan hipotezler elde edilmiştir. Bu amaca ve hipotezlere uygun olarak araştırmanın modeli geliştirilmiştir (Şekil 1).

**Şekil 1: Araştırma Modeli**



#### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

#### 3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları

##### 3.3.1 Lider-üye etkileşimi ölçeği

Lider-üye etkileşim düzeyini ölçmek amacıyla, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen, Pellegrini & Scandura (2006) tarafından da uygulanan ve Göksel & Aydınant (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 12 ifadeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek, bu araştırmada “hiçbir zaman” (1)–“her zaman” (5) aralığında numaralandırılmış, 5’Likert tipi bir ölçektir. Ölçek Katkı, Bağlılık (Sadakat), Etki (Sevgi) ve Profesyonel saygı olmak üzere 4 boyutludur.

### **3.3.2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği**

Örgütsel özdeşleşmenin belirlenmesinde Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve farklı araştırmalarda kullanılan (Bhattacharya vd., 1995; Mael ve Tetrick, 1992; Tüzün, 2006; Turunç ve Çelik 2010) örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Toplam 6 ifadeden oluşan bu ölçekte cevaplar 5'li likert tipi bir ölçektir ((1)Kesinlikle katılmıyorum-(5)Kesinlikle katılıyorum). Mael ve Ashforth (1992) araştırmasında ölçeğin güvenirlik katsayısını .870 olarak belirtmiştir. Tüzün (2006) araştırmasında kullandığı ölçeğin güvenirlik katsayısını .780 olarak bildirmiştir. Turunç ve Çelik (2010) tarafından yapılan çalışmada, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıyla geçerli olduğu ve Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .840 olarak ifade edilmiştir.

### **3.3.3. Psikolojik Güvenlik Ölçeği**

Edmondson, A.C. (1999) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 7 ifadeden oluşan tek boyuttan oluşmaktadır. Cevaplar, (1) Kesinlikle katılmıyorum-(5) Kesinlikle katılıyorum aralığında 5'li likert ölçeği ile elde edilmiştir. Araştırmacılar tarafından Türkçe-İngilizce ve İngilizce-Türkçe çevirisi yapılarak Türkçe formu oluşturulmuştur. Aynı zamanda ölçeğin Türkçe çalışması yapılan çevirileri de incelenmiştir. Ölçeğin Türkçe geçerliliği Yener tarafından yapılmıştır. Ancak Yener (2015), ölçeği Psikolojik Rahatlık olarak çevirmiştir ve iki boyutlu olarak ifade etmiştir. Ölçeğin güvenirlik katsayısını .810 olarak ifade etmiştir.

## **4. Bulgular**

### **4.1.Verilerin Analiz Öncesi Kontrolü**

IBM SPSS programı ile veriler girildikten sonra eksik değerler kontrol edilmiştir. Eksik veri olmadığı gözlenmiştir. Uç değer analizi ile 3 verinin (44- 55- 44) gibi değerler ile girildiği gözlenmiş, anketlere geri dönüp ilgili cevaplar kontrol edilerek veriler, cevaba uygun olarak düzeltilmiştir. Veriler normallik testi ile kontrol edilmiştir, verilerin Z skorları -3 ile + 3 aralığında yer almaktadır (Raykov ve Marcoulides, 2008). Ayrıca histogram grafiği ile kontrol edilmiştir. Tek değişkenli ve çok değişkenli uç değer analizleri yapılmıştır. Mahalanobis uzaklıkları hesaplanmıştır. Verilerin analize uygun olduğuna karar verilmiştir.

## 4.2. Betimleyici Analiz Bulguları

Araştırmanın katılımcılarına ilişkin demografik bilgileri (cinsiyet, unvan, eğitim, ve yaş) SPSS 17.0 programı aracılığı ile yapılan frekans analizleri sonucu belirlenmiştir. Bu bilgilere göre araştırmaya katılanların %37.1'i kadın, %62.9'u erkek; %13'ü profesör, %9'u doçent ve %43'ü doktor öğretim üyesi, %48'i öğretim görevlisi ve %57'si araştırma görevlisidir.

**Çizelge 1: Betimleyici Analiz Bulguları**

Cinsiyet	Frekans (%)	Unvan	Frekans (%)	Yaş	Frekans (%)
Kadın	63 (% 37.1)	Arş. Görevlisi	57 (%33.5)	25-29	28 (%16.5)
Erkek	107 (%62.9)	Öğr. Görevlisi	48 (%28.2)	30-34	28 (%16.5)
<b>Eğitim Düzeyi</b>		Dr. Öğretim Üyesi	43 (%25.3)	35-39	75 (%44.1)
Lisans	9 (%5.3)	Doçent Dr.	9 (%5.3)	40-44	23 (%13.5)
Yüksek Lisans	34 (%20.0)	Profesör Dr.	13 (%7.6)	45-49	3 (%1.8)
Doktora	125 (%74.7)	Toplam	170 (%100)	50 +	13 (%7.6)
Toplam	170 (%100)			Toplam	170 (%100)

## 4.3.Ortak Yöntem Varyansı Analizi

Araştırmaya katılan çalışanların, tüm ölçekleri subjektif değerlendirmelerine bağlı olarak potansiyel ortak yöntem varyansı (common method variance) söz konusu olabilmektedir. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri ve demografik bilgiler tek bir anket formunda yer almaktadır. Bu uygulama ortak yöntem varyans (OYV) problemi oluşturabileceğinden, bağımsız ve düzenleyici değişkenler anket formunun bir sayfasında yer almıştır. Katılımcılara, anket formunda kimlik bilgilerinin istenmediği ve ölçekte yer alan ifadeleri, olması gereken duruma göre değil; mevcut duruma göre cevaplamaları özellikle belirtilmiştir. Buradaki amaç mümkün olduğunca OYV problemini en aza indirmektir (Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff, 2003).

OYV problemi, gerçekte var olmayan ancak istatistiksel olarak anlamlı nedensel ilişkiler yaratan bir kısıt olduğundan istatistiksel yöntemlerle de kontrol edilmesi gerekmektedir. OYV problemini tespit etmek için farklı yöntemler mevcuttur. Bu çalışmada tüm değişkenler tek bir boyutta toplanarak oluşturulan ölçüm modelinin anlamlılığı LISREL 8.51 programı ile kontrol edilmiştir. Analiz sonucunda, oluşturulan modelin anlamlı uyum değerlerine sahip olmadığı görülmüştür ( $X^2=814,54$ ;  $df:119$ ;  $GFI:0,64$ ;  $AGFI:0,53$ ;  $CFI:0,65$ ;  $RMSEA: 0,18$ ,  $RMR:0.15$ ). Bu sonuçlara göre OYV sorununun araştırma için önemli bir kısıt olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010)

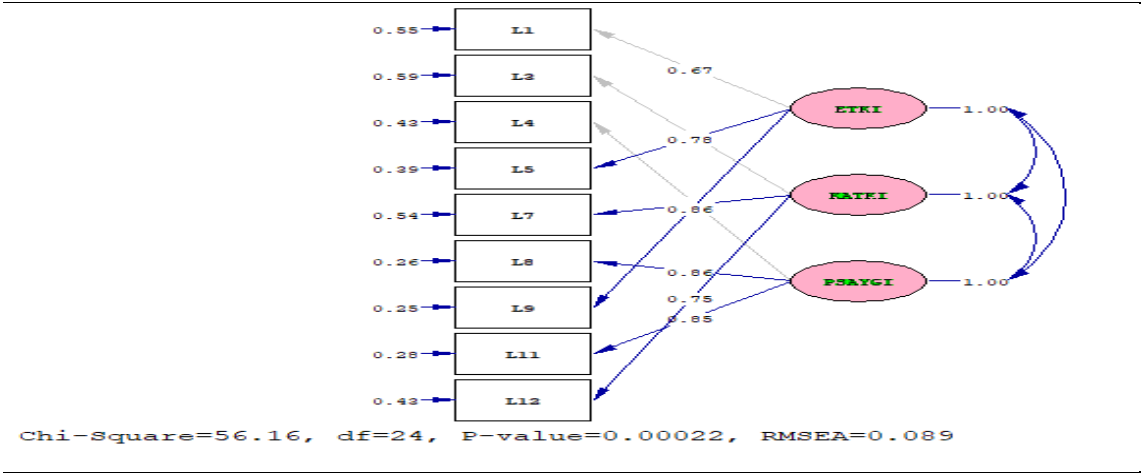
#### 4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Araştırmanın modeli için, 170 katılımcıdan elde edilen veriler, Lisrel 8.51 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Yol analizlerinden önce tüm değişkenler arasındaki ilişkileri görmek için, lider üye etkileşimi önce 4 boyut, örgütsel özdeşleşme (1 boyut) ve psikolojik güvenlik (1 boyut) değişkenlerinden oluşan ölçüm modeli test edilmiştir. Lider üye etkileşimi ölçeğinin orijinalinde bağlılık boyutunda yer alan soruların, yüksek hata varyansına sahip olduğu ve faktör yüklerinin oldukça düşük olduğu gözlenmiş ve analizden çıkarılmıştır. Örgütsel özdeşleşme ölçeği 6 madde ile yüksek uyum değerleri vermiştir. Psikolojik güvenlik ölçeğinde hata varyansı yüksek ve faktör yükü düşük sorular analizden çıkarılmıştır. Analiz sonucunda uyum indekslerinde yüksek değerlere ulaşılmıştır. Lider üye etkileşimi ölçeği için 1. Düzey doğrulayıcı faktör analizi sonu;  $\chi^2/sd$  (2.35) değerinin 3'den küçük olması nedeniyle mükemmel uyum gösterdiği, RMSEA (0.08) değerinin iyi uyum ve NFI ve GFI uyum iyiliği indekslerinin 0.90'ın üzerinde; CFI, IFI uyum iyiliği indekslerinin 0.95'in üzerinde olması mükemmel uyumu (Hu ve Bentler, 1999 ile Sümer 2000'den akt: Çokluk vd., 2014:272) gösterdiğinden ölçüm modelinin doğrulandığı görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:360). (Çizelge 2), (Şekil 2). İkinci düzey faktör analizi için de benzer sonuçlar alınmıştır ve t değerleri anlamlıdır (Şekil 3). Örgütsel özdeşleşme ve psikolojik güvenlik ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre uyum iyiliği değerleri ölçeklerin geçerli olduğunu göstermektedir (Çizelge2) (Şekil 4) ve (Şekil 5).

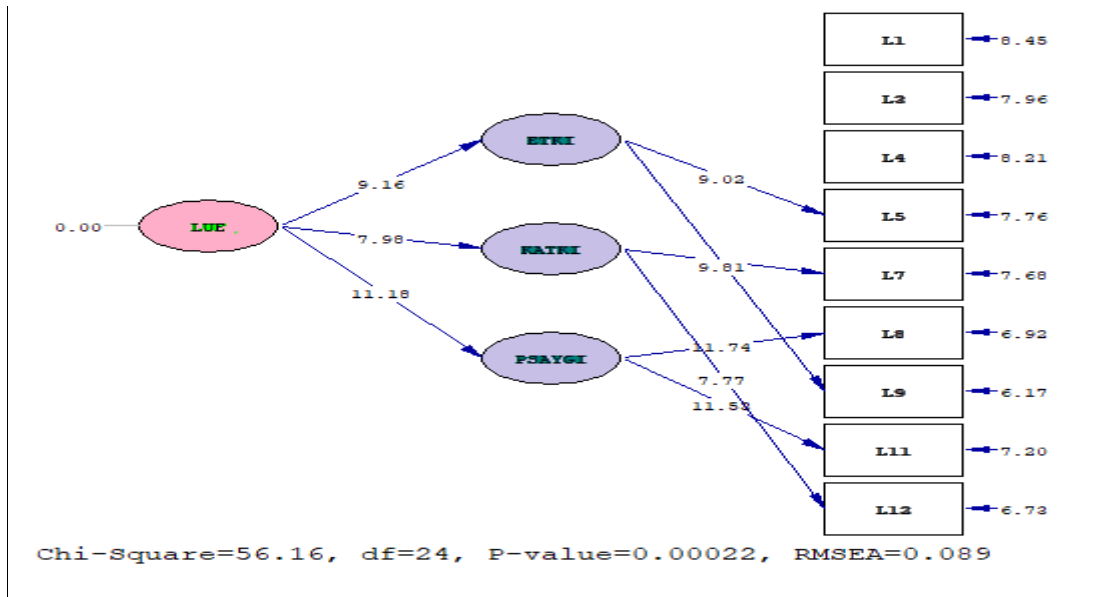
**Çizelge 2: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizleri Uyum İndeksleri**

UYUM İYİLİĞİ DEĞERLERİ	LÜE 1.DÜZEY	LÜE 2.DÜZEY	ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	PSİKOLOJİK GÜVENLİK
$X^2$	56.47(P = 0.00)	56.47(P = 0.00)	7.51 (P = 0.057)	18.57 (P=0.00)
Serbestlik Derecesi (sd)	24	24	3	6
$X^2/sd$	2.35	2.35	2.50	3.09
RMSEA	0.08	0.08	0.09	0.11
RMR	0.052	0.052	0.059	0.064
Std.RMR	0.038	0.038	0.045	0.050
NFI	0.94	0.94	0.97	0.95
CFI	0.96	0.96	0.98	0.97
IFI	0.96	0.96	0.98	0.97
GFI	0.93	0.93	0.98	0.96
AGFI	0.87	0.87	0.92	0.89

Şekil 2: Lider Üye Etkileşimi 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Şeması

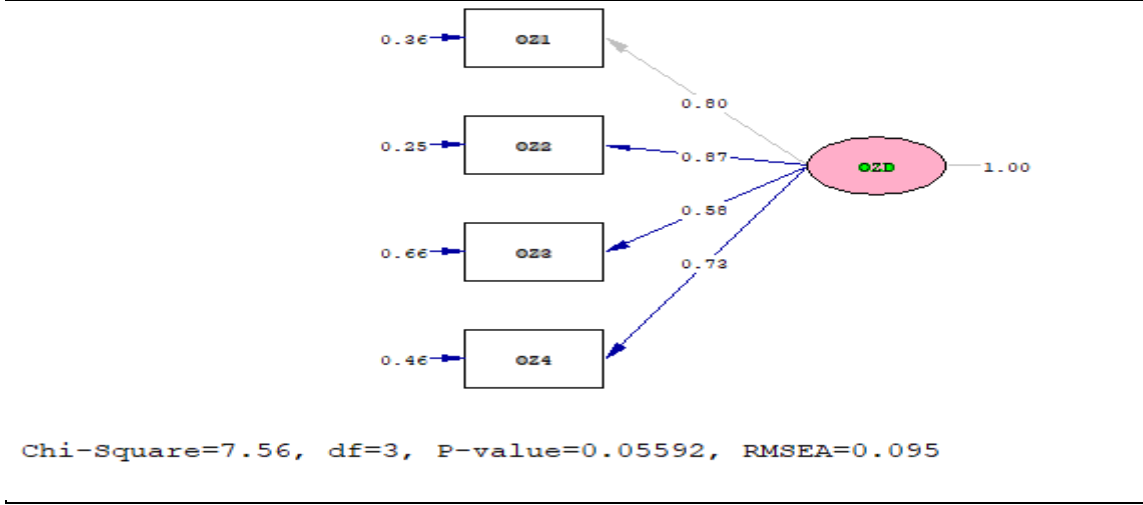


Şekil 3: Lider Üye Etkileşimi 2. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Şeması

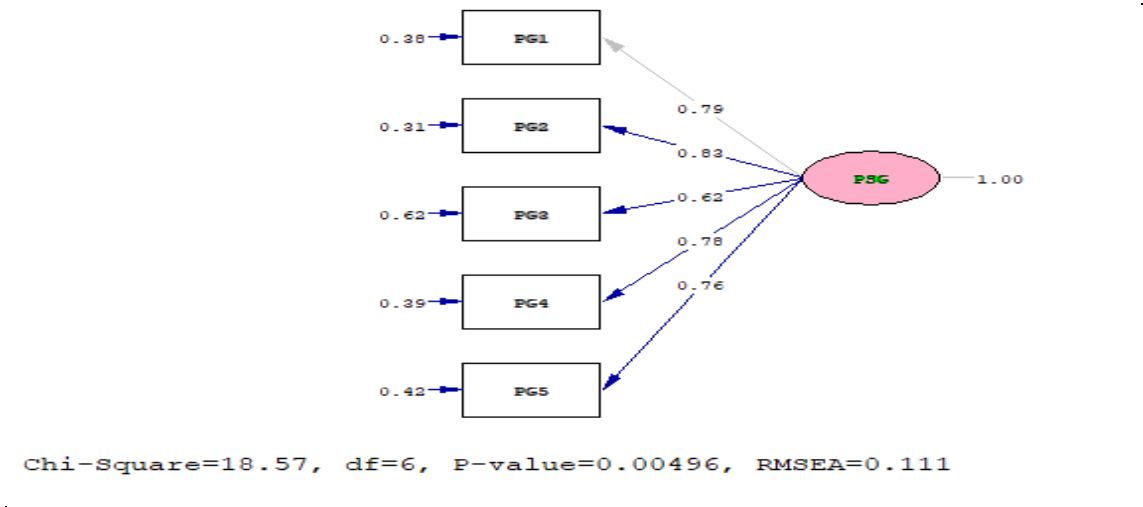




Şekil 4: Örgütsel Özdeşleşme Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Şeması



Şekil 5: Psikolojik Güven Algısı Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Şeması



Çizelge 3: Ölçeklerin İç Tutarlılık Analizi Bulguları

İç Tutarlılık Analizi Cronbach Alpha değerleri		
Ölçeklerin ilk Güvenilirlik Analizi Sonuçları		
Lüe	Ozd	Psg
0.877	0.849	0.713

## 4.6. Yol Analizi Bulguları

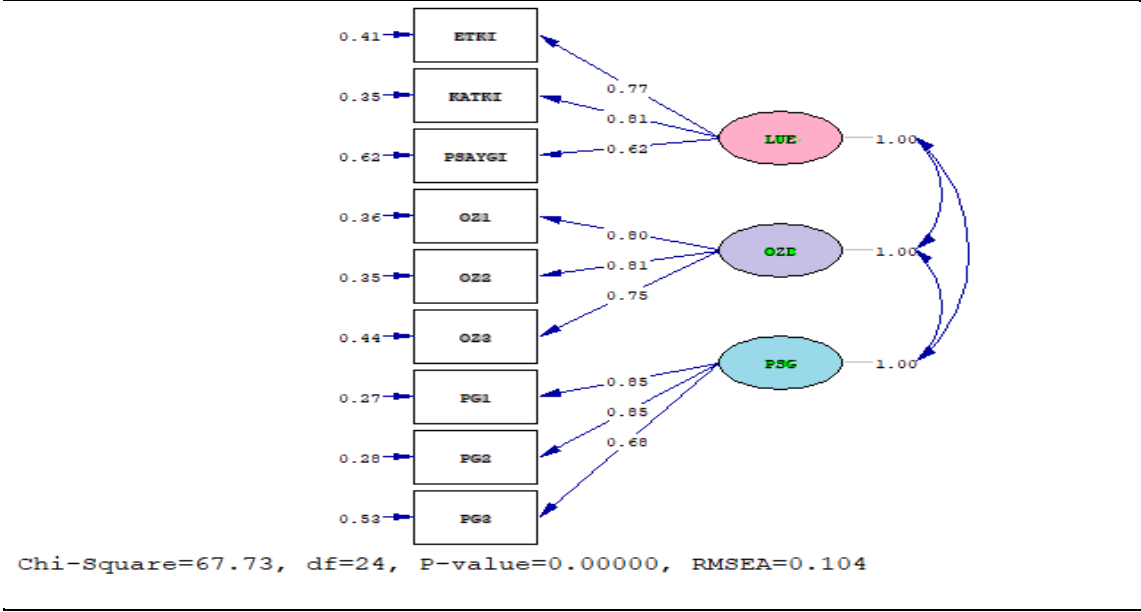
### 4.6.1. Ölçme Modeli Bulguları

Araştırmanın modeli için, 170 katılımcıdan elde edilen veriler, Lisrel 8.51 programı kullanılarak YEM uygulaması kapsamında iki aşamalı yol analizi ile test edilmiştir. Yol analizlerinden önce tüm değişkenler arasındaki ilişkileri görmek için, lider üye etkileşimi (3 boyut), örgütsel özdeşleşme (1 boyut) ve psikolojik güvenlik (1 boyut) değişkenlerinden oluşan ölçüm modeli test edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme ve Psikolojik güvenlik için hata varyansı yüksek ve faktör yükü düşük olan maddeler analizden çıkarılmıştır. Analiz sonucunda uyum indeksleri değerlerinde kabul edilebilir değerlere ulaşılmıştır.  $\chi^2/ sd$  (2.97) değerinin 3'e çok yakın olması nedeniyle mükemmel yakın uyum ve 3'den küçük olması nedeniyle mükemmel uyum gösterdiği, RMSEA (0.10) değerinin zayıf uyum olmakla birlikte diğer uyum indekslerinin iyi olması nedeni ile kabul edilebilir olduğu (Şimşek, 2007: 147), NFI ve GFI, GFI uyum iyiliği indekslerinin 0.90'ın üzerinde; CFI, IFI uyum iyiliği indekslerinin 0.95'in üzerinde olması mükemmel uyumu (Hu ve Bentler, 1999 ile Sümer 2000'den akt: Çokluk vd., 2014:272) gösterdiğinden ölçüm modelinin doğrulandığı görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:360). (Çizelge 4), (Şekil 6).

**Çizelge 4: Model Oluşturulmasında Yol Analizi Uyum İndeksleri**

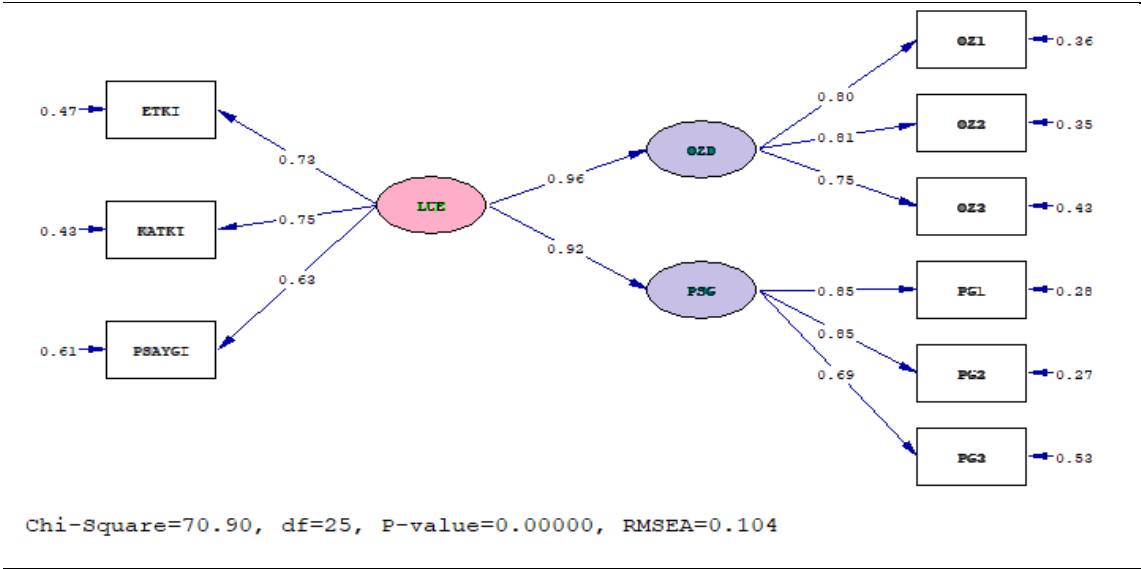
UYUM İYİLİĞİ DEĞERLERİ	YOL ANALİZİ UYUM İYİLİĞİ İNDEKSLERİ			
	ÖLÇME MODELİ	1a YOL ANALİZİ	1b YOL ANALİZİ	2.YOL ANALİZİ
$\chi^2$	71.33(P = 0.00)	70.90 (P = 0.00)	73.40 (P = 0.0)	67.73 (P = 0.00)
Serbestlik Derecesi (sd)	24	25	25	24
$\chi^2/ sd$	2.97	2.83	2.93	2.82
RMSEA	0.10	0.10	0.10	0.10
RMR	0.059	0.058	0.062	0.059
Std.RMR	0.046	0.045	0.050	0.046
NFI	0.92	0.92	0.92	0.92
CFI	0.95	0.94	0.94	0.95
IFI	0.95	0.94	0.94	0.95
GFI	0.92	0.91	0.91	0.92
AGFI	0.85	0.85	0.84	0.85

Şekil 6: Ölçme Modeli Yol Şeması



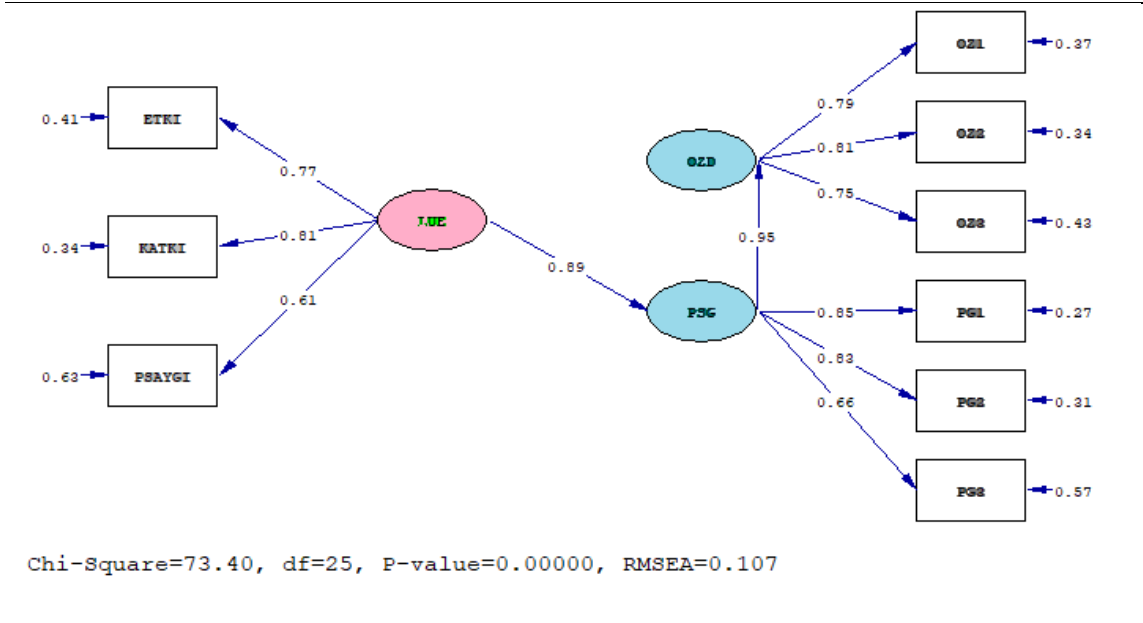
Ölçme modelinin doğrulanmasından sonra örtük yapısal model test edilmiştir. 1a modelinde bağımsız değişken olan lider üye etkileşimi ve bağımlı değişken olan örgütsel özdeşleşme arasında bir yol dizayn eden ve lider üye etkileşimi değişkeni ile aracı değişken olup olmadığı test edilen psikolojik güvenlik değişkeni arasında bir yol dizayn eden yol analizi test edilmiştir. Analiz değişkenler arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğunu, lider üye etkileşimi değişkeninin örgütsel özdeşleşme (0.96;  $p < 0.01$ ) ve psikolojik güvenlik (0.92;  $p < 0.01$ ) üzerindeki yol katsayı değerlerinin anlamlı olduğunu göstermektedir (Şekil 7). Analizin uyum indeksleri için;  $\chi^2 / sd \leq 3$  olması mükemmel uyumu ifade ederken NFI, CFI, IFI ve GFI indekslerinin 0.90'dan yüksek değerler olması yol analizi uyum endekslerinin yeterince güçlü olduğunu ifade etmektedir (Çizelge 4).

Şekil 7: 1a Yol Analizi



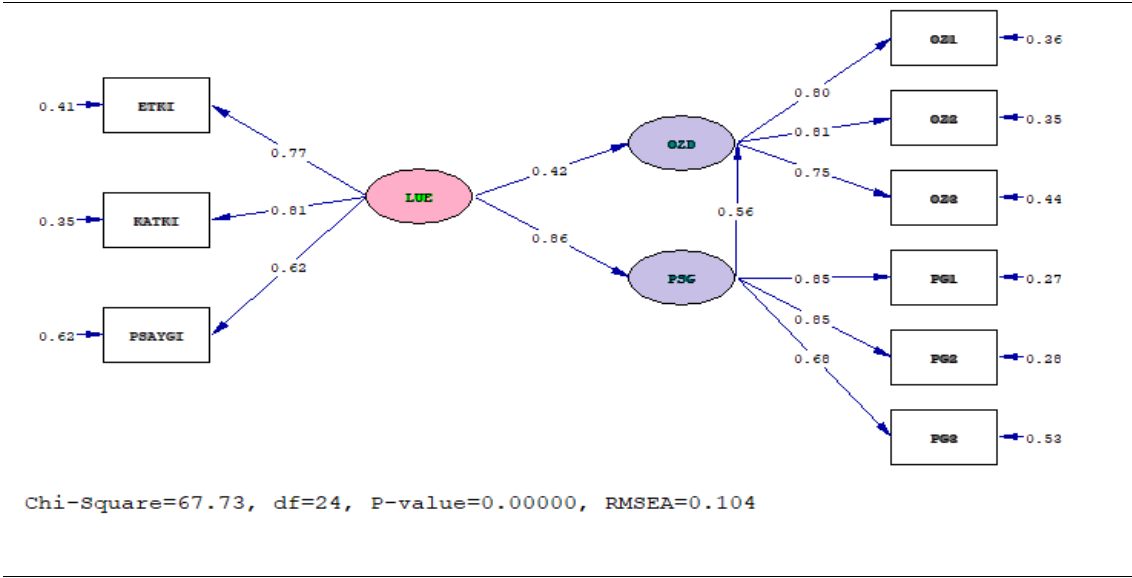
1b modelinde bağımsız değişken olan lider üye etkileşimi ve psikolojik güven arasında bir yol dizayn eden ve aracı değişken olup olmadığı test edilen psikolojik güven değişkeni ile örgütsel özdeşleşme arasında bir yol dizayn eden yol analizi test edilmiştir. Analiz, değişkenler arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğunu, Lider üye etkileşimi değişkeninin psikolojik güvenlik (0.89;  $p < 0.01$ ) ve psikolojik güvenlik değişkeninin örgütsel özdeşleşme değişkeni (0.95;  $p < 0.01$ ) üzerindeki yol katsayı değerlerinin anlamlı olduğunu göstermektedir (Şekil 8). Analizin uyum indeksleri,  $\chi^2 / sd \leq 3$  mükemmel uyumu, NFI 0.92, CFI ve IFI 0.94, GFI 0.92 değerleri iyi uyumu gösterdiğinden yol analizinin geçerli olduğunu ifade etmektedir, RMSEA değerinin .10 düzeyinde sınırda olması nedeniyle ve diğer indekslerin iyi uyum göstermesi ile modelin uyum geçerliliğini sağladığı düşünülmektedir, örneklem sayısı artırılarak daha fazla çalışan üzerinde yapılan araştırma sonuçlarının bu değeri daha iyi bir düzeye getireceği düşünülmektedir (Çizelge 4).

Şekil 8: 1b Yol Analizi



Birinci modelin test edilmesinden sonra aracılık etkisinin test edildiği ikinci model analiz edilmiştir. Bu analizde aracı değişkenden bağımlı değişkene bir yol tanımlandığında, bağımsız değişkenden bağımlı değişkene tanımlanan yol katsayısında nasıl bir değişim olduğu gözlenmesi amacıyla, lider üye etkileşimi değişkeninden örgütsel özdeşleşme değişkenine bir yol tanımlanmıştır. Analiz sonucu, psikolojik lider üye etkileşiminden örgütsel özdeşleşme değişkenine doğrusal bir ilişki yolu tanımlandığında lider üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide azalma meydana gelmektedir (0.42;  $p < 0.01$ ) (Şekil 9). Bu sonuç kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Ayrıca modelin uyum iyiliği indekslerinin daha iyi olduğu modelin güçlü olduğu görülmektedir. Lider üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme üzerine kurulan iki değişkenli modelin açıklayıcılık gücü daha düşükken, modele psikolojik güvenlik algısının eklenmesi modeli güçlendirmektedir. Buna göre, liderlerin örgüt üyeleri ile arasındaki nitelikli etkileşimin örgütsel özdeşleşme seviyesini olumlu yönde etkilemesinde, çalışanların psikolojik olarak güvende hissetmesi oldukça önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Şekil 9: 2. Yol Analizi



## Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada akademisyenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyi üzerinde lider üye etkileşimi niteliğinin etkisi incelenmiş ve bu etkide çalışanların sahip olduğu psikolojik güven düzeyinin aracılık rolü test edilmiştir.

Araştırmanın bulguları lider üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Lider üye etkileşimi teorisine göre, lider ve örgüt üyeleri arasındaki ilişkilere bağlı olarak, liderler astlarına karşı farklı liderlik tarzlarını benimsemektedir. Bu teoriye göre, liderler, örgüt üyelerinden bazıları ile güven ve beğenilere dayanan yüksek kaliteli bir sosyal değişim ilişkisi geliştirirken, diğerleri ile, iş sözleşmesinin ötesine geçmeyen düşük kaliteli, ekonomik değişime dayalı ilişkiler geliştirirler (Sparrowe ve Liden, 1997'den akt: Erdoğan, Liden ve Kraimer, 2006: 395). Dolayısıyla lider ve çalışanlar arasındaki etkileşimin niteliği yüksek olduğunda, sevgi, güven, bağlılık ve saygıya dayalı ilişkiler oluşmaktadır. Bu ilişkilerin çalışanların örgütle aidiyet algısı içinde olmasını ifade eden örgütsel özdeşleşme düzeylerini olumlu yönde etkileyeceği düşünülerek oluşturulan hipotez bulgularla desteklenmiştir. Bu sonuç, alanyazında yer alan diğer araştırmalar ile uyumludur. Sluss, Klimchak ve Holmes (2008), Göksel ve Ekmekçioğlu (2016), Lu, Shen ve Zhao (2015) lider üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmanın bulguları bu ilişkide psikolojik güvenlik algısının kısmi aracılık rolünün olduğunu göstermektedir. Kahn (1990) tarafından “çalışanın işiyle ilgili kişisel izlenimi,

rolü ya da kariyeri için olumsuz sonuçlar olmayacağına dair korkusu olmadan kişinin işine ilişkin duyguları” olarak tanımlanan psikolojik güvenlik algısı hem lider üye etkileşimi ile hem de örgütsel özdeşleşme ile anlamlı ve pozitif ilişkilere sahiptir. Lider üye etkileşimi psikolojik güvenlik algısını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Çalışanların yönetici ile olan ilişkisinin kalitesi, çalışanların fikirlerini açıklarken, istek ve amaçlarını açıkça ortaya koyarken güvende hissetme ihtiyaçlarını desteklemekte ve psikolojik olarak rahat olmalarını sağlamaktadır. Böylelikle H2 hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuç alanyazında bazı bulgular ile uyumludur. Yener (2014) liderlik davranışının psikolojik güvenlik algısını anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini ifade etmiştir. Bireyin örgütsel ortamda düşüncelerini açıklaması, yeni bir fikir ortaya koyması üzerine ya da hata yaptığında kendisine karşı oluşan geribildirimlere karşı endişe içinde değil, güvenli bir his içinde olması örgütteki psikolojik güvenlik algısının gücünü belirlemektedir. Dolayısıyla, kendini örgütte güvende hisseden birey bulunduğu örgüte karşı daha fazla aidiyet duygusu benimseyebilir, kendisini örgütün bir parçası olarak görebilir. Bu bakış açısı ile H3 hipotezi araştırmada desteklenmiştir.

Araştırmada iki aşamalı yol analizi modeli benimsenmiştir. İlk modelde H1 ve H2 hipotezleri sınanmıştır. Model uyum iyiliği indeksleri modelin geçerli olduğunu ve değişkenler arasındaki ilişkileri ifade eden yol katsayılarının oldukça güçlü olduğunu göstermektedir (0.95 ve 0.92,  $P < 0.01$ ). Birinci modelin ikinci kısmında, H3 hipotezi sınanmıştır. Bu modelde Lider üye etkileşiminin psikolojik güvenlik algısı ve psikolojik güvenlik algısının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini test edilmiştir. Model uyum iyiliği indeksleri bakımından ve değişkenler arasındaki ilişkilerin gücü bakımından iyi bir modeldir. İkinci aşamada yer alan modelde lider üye etkileşiminden örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkiyi ölçen bir yol tanımlanmıştır. Bu modelde lider üye etkileşimi ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide azalma (0.46,  $P < 0.01$ ) olduğu gözlenmektedir. Buna göre psikolojik güvenlik algısının kısmi aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Örgütsel öneriler bakımından, bulguların ışığında, lider ve örgüt çalışanları arasında geliştirilen nitelikli ilişkilerin gücü, çalışanların örgütle özdeşleşme, örgütü benimseme ve örgüte aidiyet hissetme gücünü olumlu yönde etkilemektedir, ancak çalışanların psikolojik olarak kendini güvende hissetmesi bu ilişkinin gücünü etkilemektedir. Bu nedenle, örgütlerde çalışanların psikolojik güvenlik düzeyini yükselten örgütsel ve yönetsel yaklaşımlar geliştirilmelidir. Bunun için çalışanların fikirlerini rahatlıkla ifade

etmesine olanak tanıyan, hata yapmaktan korkmasını önleyen bunun yerine hatalarını ifade edip düzeltme davranışı geliştirmesini sağlayan, güvene dayalı bir örgütsel ortam oluşturulmalıdır. Örgütsel özdeşleşme önemli ve istenen bir örgütsel tutumdur (Dutton vd., 1994). Örgütsel özdeşleşme sonucu çalışanlar, örgütün amaçlarını ve değerlerini benimser, örgüte uyumlu hareket eder, örgütü destekleyici bir tutum içerisinde olur ve kendilerini örgütün kimliği ile tanımlama eğiliminde olurlar (Miller, vd., 2000:629; Tompkins ve Chaney, 1985; Mael ve Asforth, 1995:312). Lider ve çalışanların arasındaki nitelikli ilişkilerin gelişmesini sağlayan yaklaşımlar benimsenmeli ve örgüt çalışanlarına güven, bağlılık ve saygının olumlu sonuçları hissettirilmelidir. Onların katkı ve çabalarının hem lider hem de örgüt için çok önemli olduğuna inanmalarını sağlayacak davranışlar benimsenmelidir.

Araştırmanın kısıtlılıkları açısından belirli bir mesleki grup üzerinde uygulandığından sonuçlar genellenememektedir. Araştırmada incelenen değişkenler farklı meslek grupları üzerinde test edilebilir. Gelecekte yapılabilecek çalışma önerileri olarak, lider üye etkileşimi ile psikolojik güvenlik algısı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin düzenleyici rolü araştırılabilir. Ayrıca psikolojik güvenlik algısını güçlendiren örgütsel iklim modelleri araştırılabilir.

### **Kaynakça**

- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Bhattacharya, R. (1998). A formal model of trust based on outcomes. *Academy of Management Review*, 23:3.
- Benkhoff, B. (1997). Better performance through organizational identification: a test of outcomes and antecedents based on social identity theory. In Wickham, J. (Ed.) *The Search for Competitiveness and Its Implications for Employment*. Dublin: Oak Tree Press.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu G., & Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.



- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior And Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618-634.
- Disanza J.R. ve Bullis C. (1999). Everybody Identifies with Smokey the Bear: Employee Responses to Newsletter Identification Inducements at the U.S. Forest Service. *Management Communication Quarterly*, 12:3, 347-399.
- Dunegan, K. J., Duchon, D., & Uhl-Bien, M. (1992). Examining the link between leader member exchange and subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators. *Journal of Management*, 18(1), 59-76.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2003). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams, In M West (Ed.), *International handbook of organizational teamwork*. London, UK: Blackwell Publishing.
- Erdogan, B., Liden, R.C. & Kraimer, M.L. (2006). Justice and leader-member exchange: the moderating role of Organizational Culture. *Academy Of Management Journal*, 49, 395-406.
- Erkutlu, H. & Chafra, J. (2015). Servant leadership and voice behavior in higher education”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 30(4), 29-41.
- Göksel, A., & Aydınlan, B. (2012). Lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 247-271.
- Göksel, A. & Ekmekçioğlu, E. B. (2016). Lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme ile ilişkisinde işe bağlılığın aracı rolü, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(3), 721-747.

- Gürbüz, S. & Faruk, Ş. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Haslam, S.A., Eggins R.A. & Reynolds K.J. (2003) .The aspire model: actualizing social and personal identity resources to enhance organizational outcomes, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76:1.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work” *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kim, Na Yoon (2018). Linking individuation and organizational identification: mediation through psychological safety, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, (1):15675.
- Kuhn, T. & Nelson N. (2002). Reengineering identity: a case atudy of multiplicity and duality in organizational identification. *Management Communication Quarterly*, 16:1, 5-38.
- Köksal, K. 2016. Örgüt kültürünün örgütsel adalet algısına etkisinde etik ilkelere ilişkin algıların aracılık rolü. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Liden, R. C. & Graen, G.(1980), Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *The Academy Of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R.C., & Maslyn, J.M. ( 1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal Of Management*, 24(1), 43-72.
- Lu, Y., Shen, Y., & Zhao, L. (2015). Linking psychological contract breach and employee outcomes in china: does leader-member exchange make a difference?. *The Chinese Economy*, 48(4), 297-308.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mael, F. ve Ashforth, B.E. (1995), “Loyal from day one: Biodata organizational identification, and turnover among newcomers”, *Personnel Psychology*, 48, 309-33.

- Mael ,F. ve Tetrick, L.E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 813-824.
- Miller, V.D., Allen, M., Casey M.K. & Johnson, J.R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4): 626-658.
- Nembhard, I. M. & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal Organizational Behavior*, 27(7), 941–66.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492–499.
- Pellegrini, E.K, Scandura, T.A. & Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: an expansion of leader–member exchange theory. *Group & Organization Management*, 35(4), 391- 420, Sage, [Http://Www.Sagepub.Com/Journals](http://www.sagepub.com/journals) Doi: 10.1177/1059601110378456 [Http://Gom.Sagepub.Com](http://Gom.Sagepub.Com), 20.02.2018
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behavior*, içinde. Der: Cummings L.L. ve Staw B.M., 7, 1-52.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903
- Pratt, M., Margaritis, D. V& Coy, D. (1999). Developing a research culture in a university faculty. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 21(1): 43-55. doi:10.1080/1360080990210104
- Raykov, T. & Marcoulides, G. A. (2008). *An introduction to applied multivariate analysis (first edition)*. NY: Taylor & Francis Group.
- Ramamoorthy, N. & Carroll C.F. 1998. Individualism/collectivism orientations and reactions toward alternative human resource management practices. *Human Relations*, 51 (5), 571-588
- Sakal, Ö. (2018). Kamuda “iyi idare” perspektifinde hizmetkar liderlik örgütsel özdeşleşme ve psikolojik güven arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ombudsman*

Akademik Kamu Hizmetlerinde İyi Yönetim İlkeleri, Özel Sayı 1, 259-293  
Issn:2148-256x.

- Scandura, T.A. (1999). Rethinking leader-member exchange: an organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.
- Scandura, T. A. & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal Of Applied Psychology*, 69, 428-436.
- Scandura, T.A., Graen, G.B. & Novak, M.A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: an investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal Of Applied Psychology*, 71, 579-584.
- Scandura, T.A., & Schriesheim, C.A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary concepts in leadership research. *Academy Of Management Journal*, 37, 1588-1602.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L. & Scandura, T. A. (1998). A within- and between-groups analysis of leader-member exchange as a correlate of delegation and a moderator of delegation relationships with performance and satisfaction. *Academy Of Management Journal*, 41 (3), 298-318.
- Schneider, B., Hall, D. ve Nygren, H. (1971). Self Image and Job Characteristics as Correlates of Changing Organizational Identification. *Human Relations*, 24: 397–416.
- Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 457-464.
- Scott, S.G. & Lane, V.R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25 :1. 43-62.
- Şimşek, Ö.F. (2007). Yapısal eşitlik modellemesine giriş (Temel ilkeler ve Lisrel Uygulamaları). Ankara: Ekinoks.
- Tajfel, H. (1978). Differentiation between social groups. *Study in Social Psychology of Intergroup Relations*. London: Academic Press.
- Tajfel, H. & Turner J.C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. *The Psychology of Intergroup Relations içinde Der: Worchel, S.ve Austin, W.G.2*, 7-24, Chicago: Nelson Hall.

- Tompkins, P.K. & Cheney G. (1985). Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions* içinde. Der: McPhee, R.D.ve. Tompkins, P.K.Beverly Hills, CA:Sage, 179-210
- Turunç, Ö. & M. Çelik. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi, *Yönetim ve Ekonomi* 17 (2) 183-206 .
- Tüzün, K., İ. (2006). Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma. Gazi Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy Of Management Journal*, 40 (1), 82-111.
- Yener, S. (2014). Paylaşılan liderlik davranışının işten ayrılmaya etkisinde psikolojik güvenlik algısının aracı değişken rolü. Haliç Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Yener, S. (2015). Psikolojik Rahatlık Algısı Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *ODÜ Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, ss.280-305.
- Yener, S. (2018). Psikolojik rahatlık algısının otantik liderliğin sinizmin üzerindeki etkisinde aracı rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(1), 1-14.
- Zeynel, E & Köksal, K. (2019). Sosyal etkinin örgütsel adalet algısına etkisinde duygusal bulaşıcılığın düzenleyici rolü. 27. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 18-20 Nisan, 2019, Antalya, ISBN: 978-605-07-0702-1

# İLETİŞİM BECERİLERİ VE KURUMSAL BAĞLILIK ETKİLEŞİMİ: ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACI ROLÜ

**Doç.Dr.Mustafa KARACA**

*Anadolu Üniversitesi, [mustafa\\_karaca@anadolu.edu.tr](mailto:mustafa_karaca@anadolu.edu.tr)*

**Doç.Dr.Özgür DEMİRTAŞ**

*Kayseri Üniversitesi, [ozgurdemirtas@kayseri.edu.tr](mailto:ozgurdemirtas@kayseri.edu.tr)*

**Dr. Öğr. Üyesi Aşlı GEYLAN**

*Anadolu Üniversitesi, [ageylan@anadolu.edu.tr](mailto:ageylan@anadolu.edu.tr)*

**Nart KULA**

*nartkula@gmail.com*

## Özet

İletişim becerilerinin kurumsal bağlılığa etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracı rolünü tespit etmek amacıyla tasarlanan ve uygulanan bu çalışma, ilgili değişkenler arasındaki ilişki ve etki düzeyini irdeleyen özgün bir araştırma örüntüsüne sahiptir. Çalışmanın örneklemini hizmet sektöründe faaliyet gösteren üç farklı firmanın 2335 çalışanı oluşturmaktadır. Bu çalışanlar arasından basit tesadüfi örneklem yöntemi ile 496 kişiye anket uygulaması yapılmış ve 417 anket analize tabi tutulmuştur. Çalışma sonuçları araştırma hipotezlerini destekler nitelikte bulunmuş ve iletişim becerilerinin kurumsal bağlılığa etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracı role sahip olduğu tespit edilmiştir.

***Anahtar Kelimeler:** İletişim Becerileri, Kurumsal Bağlılık, Algılanan Örgütsel Adalet, Aracılık Etkisi*

## 1. Giriş

İletişim, en basit şekliyle bir düşünce ya da duygunun beden hareketleriyle ya da konuşma, yazı, telefon, televizyon benzeri yardımcı araçlardan faydalanarak birinden başka birine aktarımı olarak ifade edilmektedir. İletişim basitçe bu şekilde ifade edilse de iletişim kurmak özellikle de etkili iletişim kurmak bu kadar kolay olmamakta ve iletişim becerilerine sahip olmayı aynı zamanda bunları etkili ve yerinde kullanabilmeyi

gerektirmektedir. İletişim becerisi, iletişimi gerçekleştirebilmek için gereken yetenek ve davranışların tümünü içermektedir. İletişim becerileri altında birçok unsur bulunabilmektedir. Bunlardan bazıları; kendini açma, ikna etme ve etkileme, dinleme, etkin konuşma ve geri bildirimde bulunma becerileri şeklinde sıralanmaktadır. Kurumsal bağlılık çalışanın kendi çıkarlarından daha çok kurumun çıkarlarını üstün görmesi ve önemsemesi olarak ifade edilir. Bağlılık oranı arttıkça kurumun hedefleri ve ilkeleri çalışanlar tarafından daha önemli hale gelecek bu durum da çalışanları kurumun hedefleri ve ilkeleri doğrultusunda daha fazla çalışmaya ve kurumda kalmaya heveslendirecektir. Günümüz koşullarında örgütlerin piyasalarda yerlerini koruması ve güçlendirmesi için çalışanlarına, çalışanlarıyla girdiği ilişkilere ve çalışanların kurumsal bağlılık seviyelerine dikkat etmeleri gerekmektedir. Örgütsel adalet kavramı ise Adams'ın eşitlik kuramına dayanmaktadır. Çalışan, kurum için verdiği çabayı ve kuruma kazandırdığı katma değerleri düşünerek bunların sonucunda kurum tarafından kendisine yapılan ödemeleri ve ödülleri değerlendirerek kendisinin çabasıyla kurumun bu çabayı ödüllendirme biçimini ve derecesini kıyaslar. Algılanan örgütsel adalet bu kıyaslama neticesindeki verilere göre oluşmaktadır.

Bu çalışmayı önemli kılan özelliklerden birisi iletişim becerileri, kurumsal bağlılık ve algılanan örgütsel adalet konularını birlikte ele alan çalışmaların sayıca oldukça az olmasıdır. Buna ilaveten iletişim becerilerinin kurumsal bağlılığa etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracı etkisini konu edinen çalışma ise yerli ve yabancı literatürde henüz yapılmamıştır. Konunun bu yönüyle oldukça özgün ve önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmanın literatüre ve yapılacak ileriki çalışmalara dayanak sağlayacağı da düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışma sonrasında ulaşılan sonuçların farklı sektörlerde faaliyet göstermekte olan kurumların da kurumsal bağlılık konusunda nelere dikkat ederek stratejiler geliştirmesi gerektiğine dair yönetsel konularda katkı sağlayabileceği ifade edilebilir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Beceri kişinin bir konu ya da alanla alakalı güçlü ve güçsüz yanlarının toplamıdır. İletişim söz konusu olduğunda da bu durumun geçerli olduğu söylenilebilmekte ve bireyin sahip olduğu kuvvetli ve zayıf tarafları iletişim becerilerini ifade etmektedir (Douglas vd.,

2016). İletişim becerileri ise 3 alt boyuta ayrılmaktadır. Yılmaz'a (2011) göre iletişim becerilerinin alt boyutları üçe ayrılmaktadır. Bunlar sırasıyla şu şekildedir: Zihinsel iletişim becerileri, duygusal iletişim becerileri ve davranışsal iletişim becerileridir. Zihinsel iletişim becerileri; İletişimin insan ilişkilerindeki değerini ve iletişime etki eden unsurları kendi ifadesiyle anlatabilmek, sözlü ve sözsüz iletişim türlerini söyleyebilmek, duyma ve dinleme arasındaki farkları ve benzerlikleri ortaya koyabilmek, kendisinin dinleme davranışı hakkında değerlendirmede bulunabilmek, kişilerarası iletişim süreçlerinde dinleme davranışını etkin bir biçimde kullanabilmek gibi becerileri içermektedir. Duygusal iletişim becerileri ise dilin kişilerarası iletişimdeki önemini bilmek, sözsüz iletişim türlerini anlayabilmek, kişinin kendini tanımasını kolaylaştıran becerileri kullanabilmek gibi becerileri içermektedir. Son olarak davranışsal iletişim becerileri ise sunulan örnek olay üzerinden girişken davranış ortaya koyabilmek, sunulan örnek olay üzerinden ben dili kullanıp istekte bulunmayı gösterebilmek, yardımcı iletişim becerilerini kişilerarası iletişim süreçlerinde gösterebilmek gibi becerileri içermektedir.

Kurumsal bağlılık çalışanın kendi çıkarlarından daha çok kurumun çıkarlarını üstün görmesi ve önemsemesi olarak ifade edilir. Bağlılık oranı arttıkça kurumun hedefleri ve ilkeleri çalışanlar tarafından daha önemli hale gelecek bu durum da çalışanları kurumun hedefleri ve ilkeleri doğrultusunda daha fazla çalışmaya ve kurumda kalmaya motive edecektir (Aven vd., 1993). Kurumsal bağlılık aynı zamanda bir tutumdur. Çalışanın psikolojik açıdan kendisini kuruma sadık hissetmesi, kurumun amaçları için çaba göstermesi ve kurumun değerlerine bağlı olmasını ifade etmektedir (Karaca, 2017). Mowday, Steers ve Porter (1979) göre kurumsal bağlılık, çalışan tarafından kurumun yüksek seviyede sahiplenilmesi ve kuruma yakınlık duyulması, kurumun hedeflerinin içselleştirilerek kendisini kurumun sadece bir çalışanı değil sanki ailesi gibi görerek kendisini kurumun bir parçası olarak hissetmesi ve elinden gelen çabayı göstermesidir.

Örgütsel adalet kavramı genellikle algılanan örgütsel adalet olarak adlandırılmaktadır. Buna sebep olarak, çalışanın kendisine ne kadar adaletli davranıldığından ziyade çalışanın maruz kaldığı davranışı ne kadar adaletli bulduğu gösterilebilir (Greenberg, 1987). Bir eylemi adil olarak adlandırmak bireyin bu eylemi adil algılaması ile mümkün olabilmektedir. Örgütsel adaletin felsefi adalet içerisinde bulunması gerekse de birtakım yerlerde normatif adalet teoriler alanı ile ilişkili bir şekilde yer almaktadır. Genel bir şekilde bakıldığında örgütsel adalet işyerinde yerine getirilen adaletin nasıl algılandığına

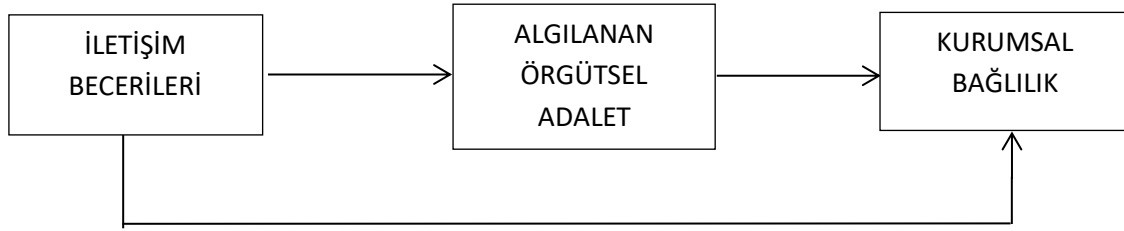


dikkat eden psikolojik yönlü bir konudur (Fortin, 2008). Örgütsel adalet; dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyuta ayrılmaktadır.

Dağıtım adaleti algısı, çalışanların örgüte katkıları sonucunda elde ettikleri kazanımları başka çalışanların katkılarıyla ve kazanımlarıyla mukayese etmeleri sonucunda oluşan algılar olarak ifade edilebilir (McShane ve Von Glinow, 2009). Dağıtım adaleti konusunda çalışanın adalet algılaması karşılaştığı sonuçlarla ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar kazanımlarını ve kayıplarını, sahip oldukları eğitim gibi özellikleri, iş yerinde maruz kaldıkları stresi ortaya koydukları emek ile karşılaştırma yaptıklarında kendilerine ne derece adil davranıldığı konusunda bir yargıya varırlar. Bu durumun sonucunda kendilerine haksızlık yapıldığını düşünebilirler. Kaynakların adil bir şekilde paylaşılması ceza ve ödüllerin de hakkaniyetli bir şekilde verilmesi dağıtım adaletinin sağlandığı hissinde önemli rol oynar. Çalışanlar örgüt içerisinde bir dağıtım adaletsizliği hissettiğinde bu onların çalışma motivasyonlarını ve iş yerinde kalıp kalmama gibi kararlarını etkiler.

Kıraç'ın (2012) çalışmasında kurumsal iletişimin kurumsal bağlılık üzerindeki etkilerine değinilmiştir. Araştırma sonucuna göre çalışanların kurumsal iletişim hakkındaki düşüncelerine göre kurumsal bağlılıkları değişmektedir. Çalışanların kurum içi iletişimin etkisiyle örgüte karşı duygusal bağlılık geliştirdiği dolayısıyla da örgütün başarısını ön planda tuttukları görülmüştür. Günce'nin (2013) çalışmasının sonuçlarına göre öğretmenlerin algıladığı örgütsel adalet düzeyleri arttıkça kurumsal bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Baltacı, Tiyek ve Burgazoğlu (2016) çalışmalarında kurumsal iletişim tatmini ile çalışanların kurumsal bağlılık, performans ve motivasyon değişkenleri arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Araştırma sonucuna göre kurumsal iletişim tatmini ile söz konusu diğer değişkenlerin arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Kurumsal iletişim tatmini ile kurumsal bağlılık ve performans arasında orta düzeyde bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. Sonuç olarak kurumsal bağlılık ve performans için kurumsal iletişime önem verilmesi gerektiği net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Keskin'in (2017) çalışmasında örgütsel adaletin boyutları ile kurumsal bağlılığın boyutları arasındaki ilişki banka çalışanları üzerinden değerlendirilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre kurumsal bağlılık ve örgütsel adalet arasında pozitif yönlü orta seviyede bir ilişki saptanmıştır.

Bu kapsamda çalışma modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuş ve ilgili hipotezlerde yukarıda bahsedilen literatür arka planı kapsamında geliştirilmiştir.



*Şekil 1. Araştırma Modeli*

H1: İletişim becerilerinin kurumsal bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H2: İletişim becerilerinin algılanan örgütsel adalet üzerinde etkisi vardır.

H3: Algılanan örgütsel adaletin kurumsal bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H4: İletişim becerilerinin kurumsal bağlılık üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracı rolü vardır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın evrenini Ankara’da hizmet sektöründe faaliyet gösteren çağrı merkezi çalışanları oluşturmaktadır. Üç farklı çağrı merkezi kuruluşundan profesyonel bir kamuoyu araştırmaları firması aracılığıyla veriler toplanmıştır. Ankara’da faaliyet gösteren çağrı merkezlerinde çalışan toplam 2.335 (N) iş görenden basit tesadüfi örneklem metoduyla seçilen 496 kişiye anket formu ulaştırılmış ve 476 adet anket formu geri dönmüştür. Uygulama esnasındaki cevaplama ve kodlama hataları gibi nedenlerle elimine edilen anketlerden kalan 417 (n) adet anket istatistiki olarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

İletişim Becerileri’ni tespit etmeye yönelik 25 ifadeden oluşan İletişim Becerileri Ölçeği, Owen ve Bugay (2014) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğinin testine yönelik

yapılan analizde Cronbach's Alfa değeri 0,89 olarak tespit edilmiştir. Kurumsal Bağlılık Ölçeği ise 18 ifadeden oluşan ve Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen bir ölçektir. Ölçeğin Cronbach's Alfa değeri 0,88 olarak tespit edilmiştir. Algılanan Örgütsel Adalet ölçümü için de Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve 20 ifade içeren bir ölçektir. Ölçeğin Cronbach's Alfa değeri 0,93 olarak tespit edilmiştir.

#### 4. Bulgular

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunun tespit edilmesinden sonra değişkenler arasındaki korelasyon değerleri incelenmiştir. Değişkenlere ilişkin korelasyonlar Tablo 1.'de Regresyon analizi sonuçları ise Tablo 2'de sunulmuştur.

*Tablo 1. Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar*

Değişkenler	1	2	3
1-İletişim Becerileri	1		
2-Algılanan Örgütsel Adalet	0,473**	1	
3- Kurumsal Bağlılık	0,414**	0,626**	1

\*\* P< .01

*Tablo 2. Hipotezlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.F	Sonuç
<b>H<sub>1</sub>: İletişim becerilerinin kurumsal bağlılık üzerinde etkisi vardır.</b>								
Sabit	1,903	13,439	0,000					
İletişim Becerileri	0,355	9,269	0,000					
				0,414**	0,172	85,922	0,000	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>2</sub>: İletişim becerilerinin algılanan örgütsel adalet üzerinde etkisi vardır.</b>								
Sabit	1,539	9,993	0,000					
İletişim Becerileri	0,454	10,907	0,000					
				0,473**	0,224	118,966	0,000	<b>Kabul</b>

<b>H<sub>3</sub>: Algılanan örgütsel adaletin kurumsal bağlılık üzerinde etkisi vardır.</b>							
Sabit	1,414	12,735	0,000				
Örgütsel Adalet	0,557	16,305	0,000				
				0,626**	0,392	265,843	0,000 <b>Kabul</b>

\*\* P< .01

Yukarıdaki sonuçlardan da görüleceği üzere çalışmanın ilk üç hipotezini destekler nitelikte sonuçlar elde edilmiştir.

İletişim becerilerinin kurumsal bağlılık üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracı rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen dört aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçları da Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 4. Aracı Rolün Tespitine İlişkin Hipoteze Ait Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.F	Sonuç
<b>H<sub>4</sub>: İletişim becerilerinin kurumsal bağlılık üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracı rolü vardır.</b>								
Sabit	1,125	8,459	0,000					
İletişim Becerileri	0,140	3,813	0,000					
Örgütsel Adalet	0,488	12,797	0,000					
				0,642 <sup>a</sup>	0,412	144,551	0,000	<b>Kabul</b>

Aracı etkisinin anlamlılığını test etmek için çok sayıda yöntem mevcuttur. Bu çalışmada aracı etkisinin anlamlılığını test etmek için Sobel testinden yararlanılmıştır. Bu çalışmada algılanan örgütsel adaletin dolaylı etkisinin anlamlılığına ilişkin Hayes’ Process makrosu kullanılarak yapılan Sobel testi sonucu istatistiksel olarak anlamlıdır (Z= -1,21 p<0,001). Bu bulgu Hipotez 4’ün yani “İletişim becerilerinin kurumsal bağlılık üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracı rolü vardır” hipotezini desteklemektedir..

## 5. Sonuç ve Tartışma

Araştırma kapsamında Ankara’da faaliyet gösteren üç işletmede yapılan anket uygulamasından elde edilen veriler ışığında yapılan analizler, iletişim becerileri, algılanan örgütsel adalet ve kurumsal bağlılık unsurlarından çalışanların özellikle biçimsel rolleri dışında sergiledikleri devam, duygusal ve normatif bağlılığın iletişim becerileri tarafından etkilendiğini göstermektedir. Araştırma sonuçları aynı zamanda çalışanların algılanan örgütsel adalet düzeylerinin kurumsal bağlılık üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu, çalışanların iletişim becerilerinin kurumsal bağlılık üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin kısmi aracılık rolü oynadığını göstermektedir.

Bu nedenle çalışanların kurumsal bağlılık düzeyini arttırmak isteyen işletme yöneticileri çalışanların adalet algılamalarını ve iletişim becerilerini arttıran eğitim ve açık iletişim ortamına odaklanarak bu davranışları arttırıcı politika ve uygulamalarını işletme içerisindeki tüm süreçlere entegre etmeleri gerekmektedir.

## Kaynakça

- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x.
- Aven, F. F., Parker, B., McEvoy, G. M. (1993). Gender and attitudinal commitment to organizations: A meta analysis. *Journal of Business Research*, 26 (1), 63-73. doi: 10.1016/0148-2963(93)90043-O.
- Baltacı, A., Tiyek R., Burgazoğlu, H. (2016). Örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve motivasyon faktörleri ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin sosyal hizmet işletmeleri açısından incelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (1), 49-77.
- Douglas, J. M., Bracy, C. A., & Snow, P. C. (2016). Return to work and social communication ability following severe traumatic brain injury. *Journal of Speech, Language, and Hearing Research*, 59(3), 511-520.
- Fortin, M. (2008). Perspectives on organizational justice: Concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews*, 10 (2), 93-126.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22.
- Karaca, M. (2017). Sözlü Saldırganlığın Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Algılanan Arkadaş Desteğinin Aracılık Rolü: Kazakistan Örneği. *Business and Economics Research Journal*, 8 (4), 785-795.
- Keskin, Ö. (2017). *Bankalarda Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Düzce İli Örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bartın Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.

- Kıraç, E. (2012). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Mcshane, S. L., Von Glinow, M. A. (2009). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247. doi: 10.1016/0001-8791(79)90072-1.
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.
- Owen, F. K., Bugay, A. (2014). İletişim Becerileri Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 51-64.

# ÇALIŞANLARIN KARAR ALMA SÜREÇLERİNE KATILIMI İLE İŞE ADANMIŞLIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÖRGÜTSEL ADALETİN BU İLİŞKİDEKİ ARA DEĞİŞKEN OLARAK ROLÜ

**Prof. Dr. Fatma Gülruh GÜRBÜZ**

*Marmara Üniversitesi İşletme (İng)-Yönetim ve Organizasyon-gulruh@marmara.edu.tr*

**Elgün Emre YAMANER**

*Marmara Üniversitesi-Yüksek Lisans-eemreyamaner@gmail.com*

## **Özet**

Bu çalışmanın ana amacı, iki ana iş kaynağı olan çalışanların karar alma süreçlerine katılma imkanı ile örgütsel adaletin, işe adanmışlık değişkenine olan katkısını araştırmaktır. Çalışma başlangıcında öngörülen, hem çalışanların karar alma süreçlerine katılma imkanının hem de örgütsel adalet algısının çalışanların işe adanmışlık seviyelerine pozitif olarak katkıda bulunacağıdır.

Buna ek olarak, örgütsel adaletin, çalışanların karar alma süreçlerine katılımının işe adanmışlıklarına olan katkısındaki aracı değişken olarak rolü de test edilmiştir. Örgütsel adalet, daha önceki çalışmalarda, çalışanların karar alma süreçlerine katılımının sonucu olan, iş tatmini veya örgütsel bağlılık gibi bazı kişisel ve örgütsel sonuçlara olan etkisinin incelenmesinde ara değişken olarak kullanılmıştır, ancak çalışanların karar alma süreçlerine katılımlarının onların işe adanmışlık seviyelerine katkısı üzerindeki ara değişken rolü, daha önce incelenmemiştir. Bu durum da bu çalışmaya özgünlük sağlamaktadır.

Çalışmada kullanılan örneklem, bir yerel belediye kuruluşunda, çeşitli hiyerarşik seviyelerde çalışmakta olan 327 çalışandan oluşturulmuştur. Çalışmada kullanılan veriler, her biri daha önce yapılmış birçok çalışmada güvenilirlikleri onaylanmış anketler yardımı ile toplanmıştır. Tüm istatistiksel analizler SPSS programı yardımı ile yapılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre, tahmin edildiği üzere, hem çalışanların karar alma süreçlerine katılımı hem de onların örgütsel adalet algısı, çalışanların işe adanmışlıkları üzerinde anlamlı ve pozitif katkı sunmuştur. Ayrıca yine sonuçlar bize, örgütsel adalet algısının,

çalışanların karar alma süreçlerine katılımının işe adanmışlıklarına olan etkisi üzerinde anlamlı bir ara değişken rolü üstlendiğini göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, örgütsel adalet, işe adanmışlık, çalışanların kararlardaki sesi, karar üzerinde kontrol*

## 1. Giriş

Geleneksel örgütler çoğunlukla dikey hiyerarşik örgütsel yapıları tercih etmiştir, ancak teknoloji kullanımı ve artan eğitilmiş işgücü, daha fazla katılımcı yapıya ihtiyaç ortaya çıkardı (Emamgholizadeh vd., 2011). Bu ihtiyaç bazı temel nedenlerden dolayı ortaya çıkmıştır (Barg vd., 2014):

- Çalışma ortamında yayılması gereken toplumda ortak olan demokratik öncelikler.
- Grupların hak ve çıkarları göz önünde bulundurulmadığında ortaya çıkan sorunlar.

Çalışanların karar alma sürecine katılımı, organizasyondaki eski tarz sahip/hizmetkar ilişkisinden vazgeçmenin bir aracı olarak görülebilir (Franca ve Pahor, 2014). Çalışanların katılımı, çalışanların farklı bilgi ve yeteneklerini kullanarak, farklı bakış açılarından gelen daha geniş bir bilgi havuzu oluşturarak karar karmaşıklığının üstesinden gelmek için yararlı bir araç gibi görünmektedir (Carmeli vd., 2009). Rekabetçi küresel dünyadaki hızlı değişimler, şirketleri, verimliliği artırmadaki ana vurguyla yetenekli, yüksek kapasiteli bir işgücü kurmaya ve elinde tutmaya zorlamaktadır (Park vd., 2016). Eski stil bürokratik yönetim, özellikle yeni nesil çalışanlarda yüksek işten ayrılma oranından ve düşük memnuniyet ve kurumsal bağlılıktan sorumlu olabilir (Zhu vd., 2011). İnsan kaynağını organizasyonda tutmak, çağdaş insan kaynakları yönetimi stratejilerine ve karar alma sürecine katılım imkanları gibi uygulamalara ihtiyaç duyar (Khalid ve Nawab, 2018). Organizasyonda uygulanan politikalar ve prosedürler çalışanların memnuniyet düzeyini arttırmak için çok önemlidir. Başarılı bir organizasyon, öğrenme ekipleri oluşturma, daha şeffaf ve kolay erişim politikaları ve çalışanların karar alma süreçlerine katılımı açısından politika ve prosedürlerini geliştirmektedir. Bu



gelişmeler insan sermayesini örgütsel hedeflere ulaşmak için daha uygun hale getirmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Çalışanların Karar Alma Süreçlerine Katılımı (ÇKSK)**

#### **2.1.1. Tanımlar**

Çalışan veya işçi katılımı, çeşitli anlamları, kavramları ve amaçları olan karmaşık bir kavramdır (Arrigo ve Casale, 2011, Leonardi, 2016'da belirtildiği gibi). Karar Alma Süreçlerine Katılım pratiklerinin uygulanması, kuruluşun katılım için dayandığı felsefi fikirlerine ve bu fikirlerden gelen tanımlara bağlıdır (Yadav ve Rangnekar, 2015).

Tanımlar ve çeşitler, çalışanların ortak karar alma süreçlerine katılımının derinliğine bağlı olarak değişir. Kararlar üzerindeki nüfuz ve katılım miktarı, kararların önemi ve kapsamı formdan forma değişir (Markey ve Townsend, 2019). Ayrıca tanımlar, “insan kaynakları yönetimi, siyaset bilimi, psikoloji veya hukuk” gibi farklı teorik disiplinlere dayanarak da değişmektedir (Wilkinson vd., 2010).

Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı ile ilgili literatürde birçok farklı tanım bulunmaktadır. Çalışanların katılımı “örgütsel hedeflere ulaşmak için karar vermeyi başkalarıyla paylaşma eylemi” olarak görülebilir (Knopp, 1991). Locke ve Schweiger (1979, Thompson, 2000, s.12'de belirtildiği gibi) “ortak karar verme” olarak basit bir tanım kullanmıştır. Miller ve Monge (1986) tarafından çalışanların bir karara varma şansına sahip olmaları olarak geleneksel bir tanım yapılmıştır. Başka bir deyişle, çalışanların karar alma sürecine katılma fırsatlarının seviyesidir (Scully vd., 1995). Rutin işler ve bu işlerle ilgili karar vermede denge kuran bir kuruluştaki hiyerarşik olarak eşit olmayan kişiler arasında paylaşım etkisidir (Wagner, 1994). Çalışanların karar alma sürecine katılımı, yöneticileri tarafından katılmalarının istenmesi, bazı kararlar vermelerine ve iş için olası iyileştirmeler için önerilerde bulunmalarına, yöneticiler ve çalışanlar arasında yeterli iletişim kanallarına sahip olma olarak tanımlanabilir (Li-Yun vd., 2007). Strauss (2006), çalışanların işlerini kontrol etme ve işleriyle ilgili karar alma süreçlerinde yer alma yetkisine sahip oldukları bir uygulama olarak katılımı önermiştir. Çalışanların katılımı, çalışanların örgütsel karar alma süreçlerini etkilemelerini, kendi yönetim organları ile ortak bir karar alma yapısı oluşturma bakış açısıyla etkilemelerini

sağlayan mekanizmalardan oluşmaktadır (Leonardi, 2016). Çalışanların katılımı, çalışanların yönetimin “yetki alanına girmesi” için bir başlangıç noktasıdır. Kurum genelinde meydana gelen bir etki türüdür (Busck vd., 2010). Çalışanların karar alma sürecine katılımı aynı zamanda yöneticilerin işgücünü, fiili çalışmalarının ve tüm organizasyonun birlikte sürekli iyileştirilmesine katkıda bulunmalarını sağlayacak şekilde yönlendirmeleri için bir araçtır (Kok vd., 2014). Çalışanların katılımı, yönetimin, yönetim gücünün ast seviyelerle paylaşım şeklidir (Kuye ve Sulaimon, 2011).

### **2.1.2. Boyutlar**

Çalışan katılımı, ilk çalışmalarda az / çok (Locke ve Schweiger, 1979) olarak kavramlaştırılmıştır.

Thibaut ve Walker (1975), karar vermede katılımın iki yönünü şu şekilde kavramsallaştırdılar:

- Ses veya işlem kontrolü, bir çalışan bir karar ile ilgili amirine görüşlerini ifade edebilmesi
- Seçim veya karar kontrolü, çalışanın bir kararda tercih ettiği bir alternatifi seçme özgürlüğüne sahip olması

Black ve Gregersen (1997) literatürdeki karar alma süreçlerine katılımın boyutları ile ilgili farklı görüşleri analiz edip toparlamıştır:

- Gerekçe: Katılım fikrinin gerekçelendirilmesi, teorik altyapısı, örneğin demokratik veya pragmatik yaklaşımlar vb.
- Form: Doğrudan / Dolaylı. Doğrudan katılım, bir temsilcinin aracılığı olmaksızın etkisinin, kontrolünün ve özerkliğin kullanılması anlamına gelir (Bryson vd., 2006), temsilci aracılığıyla gerçekleştirilen dolaylı katılım ise çalışma konseyleri, karar komiteleri, sendikalar vb. araçlar ile karar alma süreçlerine katılımı kapsar (Kim vd., 2010).
- Yapı: Resmi / Gayriresmi. Resmi katılım, katılım için bazı kurallar ve yapıların oluşturulması ile ortaya çıkmakta olup, gayri resmi katılım çoğunlukla yapılandırılmamıştır, bir nevi üstler ve astlar arasında geçici bir rol değişikliğidir.

- Karar Konuları: İşle ilgili konular / Kuruluşla ilgili konular. İşle ilgili kararlar, çalışanların doğrudan katılımına konu olabilirken, çalışanlar kuruluşla ilgili konulara katılımı çoğunlukla bir çeşit temsilciler yapısı üzerinden gerçekleştirebilir.

- Katılım Derecesi: Karar üzerinde düşünce belirtme hakkında kararı bireysel olarak tek başına verebilmeye kadar olan bir skala gibi düşünülebilir

- Karar süreci:

### **2.1.3. Teorik Perspektif ve Argümanlar**

Politik perspektif, çalışanların karar alma süreçlerine katılmasındaki ana amacı; hem örgütlerde hem de toplumda işçi kontrolündeki artışla birlikte toplumsal ve örgütsel kontrol gücünün yeniden dağıtılması olarak belirler. Katılım, sosyal ihtiyaçları karşılamanın ve insanın kişisel gelişimini artırmanın bir yoludur.

Motivasyonel perspektif ise, katılımı çalışanların kuruma bağlılığını ve sadakatini arttırmak için bir araç olarak görür (Summers ve Hyman, 2005) ve en sonunda kuruluşun genel verimliliğini ve performansının bu sayede artacağını öngörür. Katılım organizasyondaki ilişkiyi ve iletişimi artıracak ve bilgi paylaşımı artırılacak, böylece genel performans arttırılacaktır.

## **2.2. Örgütsel Adalet**

### **2.2.1. Tanımlar**

Adalet, farklı grupların ilişkilerine bazı temel prensipler getirerek birleştiren ortak ve birleştirici bir değer olarak görülebilir (Konovsky, 2000). Örgütsel adalet ise, örgütlerde eşit muamele ile ilgili bireylerin algısı olarak tanımlanabilir (Khan ve Habib, 2012).

Kurumlar, içinde çalışan çalışanların sosyal etkileşimleri ile oluştuğundan, kurumlarda adalet algısı bu etkileşimler için kaçınılmaz bir bileşendir (Coetzee, 2005). Örgütsel adalet, çalışanların yönetimin etik davranışlarıyla ilgili olarak değerlendirilmesinin bir yoludur (Cropanzano vd., 2007). Örgütsel adalet algıları “sonuçların dağılımına bireysel tepkiler ve bu tepkileri yaratan psikolojik süreçler” ile analiz edilebilir (Öztürk, 2008: 4).

### **2.2.2. Boyutlar**

Örgütsel adalet teorisi, gelişimin başlangıcında dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet olarak iki faktörlü bir yapı üzerine kurulmuştur. Etkileşimsel adalet ise, işlemsel adaletin bir alt

faktörü olarak görülmektedir (Öztürk, 2008). Ancak, ağırlıklı olarak çoğu çalışmada, örgütsel adaletin yapısı, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet olmak üzere üç farklı boyutta inşa edilmiştir.

### **2.2.2.1 İşlemsel Adalet**

İşlemsel adalet örgütsel sonuçların dağıtımını için karar alma prosedürlerinin adaletidir (Özer vd., 2017). Kuruluşun tutarlılık ve gerekçelendirme konusundaki karar adilliği ile ilgilidir (Katou, 2013).

İşlemsel adalet; Karar verme süreçlerinde fikir belirtme hakkına (yani bir sese) sahip olmak, ve bu kararların sonucu olarak ödül, promosyon, kaynak tahsisi anlamında bir etkiye sahip olmaktır (He vd., 2014). “Prosedürel olarak adil” bir işyerine sahip olmak için karar verme süreçleri çalışanlar için görünür ve katılımcı olmalıdır. Süreç kontrolü işlem adaletliliğini korumak için vazgeçilmezdir (Vosloban, 2013).

İşlemsel adalet, bireylerin karar alma prosedürleri hakkındaki değerlendirmesi ile alakalı iken, dağıtımsal adalet, yalnızca sonuçları baz alır (Conlon, 1993). İşlemsel adalet, çalışanların örgütsel sistem ve niteliklerinin değerlendirilmesiyle yakından ilişkilidir (Folger ve Konovsky, 1989). İşlemsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adaletin en yakından ilişkili boyutudur (Özer vd., 2017).

### **2.2.2.2 Dağıtımsal Adalet**

Dağıtımsal adalet, sonuçların adaletidir (Özer vd., 2017). Maaş, avanslar, sosyal haklar ve tazminatlar gibi “bir kuruluşta ödüllerin tahsis edilmesinin adil olması”dır (Niehoff ve Moorman, 1993). Dağıtımın adaleti, girdilerin (eğitim, zeka, deneyim vb.) çıktılara olan dengesi analiz edilerek ölçülebilir (Vosloban, 2013). Dağıtımsal adalet algıları çoğunlukla ekonomik parametrelere dayanırken, işlemsel adalet algıları çoğunlukla sosyo-duygusal parametrelere dayanır (De Cremer, 2005).

### **2.2.2.3 Etkileşimsel Adalet**

Etkileşimsel Adalet, ilk çalışmalarda işlemsel adaletin bir alt boyutu kavramsallaştırılmıştır (Colquitt, 2001). Çalışanların davranışlarının saygı ve saygınlık açısından değerlendirilmesidir (Ghosh vd., 2014; Katou, 2013; Mey vd., 2014). Etkileşimsel Adalet, prosedürler uygulanırken farklı hiyerarşik seviyeler arasında algılanan olumlu veya olumsuz duygulardır (Özer vd., 2017). Çalışanlara amirleri

tarafından ne kadar saygılı davranıldığıının ve çalışanlara verilen kararlar hakkında ne sıklıkta açıklama yapıldığının bir derecesidir. Etkileşimsel adalet, Örgütsel adalet literatürünün “üçüncü dalgası” olarak görülür, “ilk dalga” dağıtımsal adalet, “ikinci dalga” da işlemsel adalet olarak ortaya çıkmıştır (Colquitt vd., 2005; Öztürk, 2011: 43).

İşlemsel adalet ve etkileşimsel adalet arasındaki temel fark; Prosedürlerle ilgili adil / haksız olma algıları kuruma yönlendirilir, ancak etkileşimlerle ilgili haksız / haksız olma algıları yöneticilere yöneliktir (Özer vd., 2017).

## **2.3. İşe Adanmışlık**

### **2.3.1. Tanımlar**

İşe adanmışlık, “olumlu, tatmin edici, işle ilgili bir zihinsel durumdur” (Bakker ve Demerouti, 2008: 209). “Bireyin kendi işine koşullanmasıdır” (Kahn, 1990: 694). İşe adanmışlık, bir bireyin rolünü yerine getirirken ki dikkat ve özümseme derecesidir (Saks, 2006). İşe adanmışlık, çalışanların kendi işlerine karşı duyduğu tutku düzeyidir (Hassan ve Jubari, 2010). Çalışanların tüm enerjilerini işlerine gönüllü olarak adamasıdır (Leiter ve Bakker, 2010). İşe adanmışlık, “Bir bireyin istenen örgütsel sonuçlara yönlendirilmiş bilişsel, duygusal ve davranışsal hali” olarak tanımlanabilir (Shuck ve Wollard, 2010).

İşine adanmış çalışanlar, sadece fiziksel olarak işlerinin başında olmazlar, aynı zamanda son derece dikkatli, yoğunlaşmış ve bütünleşmiş olarak psikolojik anlamda da işlerinin başındadırlar (He vd., 2014).

Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001), işe adanmışlığı, tükenmişlik sendromunun taban tabana zıddı olarak tanımlamıştır. İşe adanmışlık, enerji, katılım ve etki boyutları ile tanımlanmıştır ki, bu boyutlar, tükenmişliğin boyutları olan tükenme siniklik ve verimsizlik boyutlarının tam zıddında yer almaktadır. Bu tanıma göre tükenmişlik, işe adanmışlığın bir nevi erozyonu ile ortaya çıkmaktadır (Saks, 2006). Schaufeli ve Bakker (2004) bu fikri takip etmemiş ve bu iki kavramı “bağımsız, ancak negatif olarak ilişkili zihinsel durumları” olarak ele almışlardır (294). Schaufeli vd. (2002) düşük tükenmişlik hisseden bir kişinin yüksek işe adanmışlık hissine sahip olmayabileceğini, bu nedenle bu iki kavramın benzersiz olduğunu ve birbirinden bağımsız olarak çalışılması gerektiğini ileri sürmektedir.

### 2.3.2. Boyutlar

Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006), işe adanmışlık kavramını dinçlik, adanma ve özümseme olmak üzere üç farklı boyutta kavramsallaştırmış ve “belirli bir nesneye, olaya, kişiye veya davranışa odaklanmayan ısrarcı bir tutum” olarak ifade etmişlerdir.

*Dinçlik*; iş yerinde yüksek enerji, çalışanların zihinsel direnci, problem çözme konusundaki ısrar ve çalışanların işlerinde yoğun efor sarfetme isteği olarak nitelendirilmektedir.

*Adanma*; gurur, ilham, çalışma coşkusu olarak tanımlanabilir. Çalışanın işini anlamlı ve rekabetçi bulması ile alakalı bir boyuttur.

*Özümseme*; bir bireyin çalışırken bir nevi derinden, mutlulukla ve gönüllü olarak kaybolması olarak tanımlanabilir. Bu durum, kişinin kendini işinden ayırmasının zor olduğu bir durumdur. Bu haldeyken zaman hızla akıp gider. Özümseme, muhtemelen çalışanların zaman takibini kaybettiği, yoğun bir konsantrasyon tipidir (Sarti, 2019).

### 2.3.3. İşe Adanmışlığın Öncülleri

İş Talepleri-Kaynakları (IT-K) Modeli, işe adanmışlığın öncüllerini tanımlamanın ve analiz etmenin temel ve kapsamlı bir yoludur (Crawford vd., 2010). Teori temellerini, çalışanlar için mevcut kaynakların değerli olarak algılandığını ve bu kaynakları koruma eğiliminde olduklarını öneren Kaynakların Korunması Teorisi'nden (Hobfall, 1989, Park vd., 2019'da belirtildiği gibi) almaktadır. Bir iş kaynağının kaybedilmesi, işe adanmışlık derecesinde bir kaynağın kazanılmasından daha fazla etkiye sahiptir (Halbesleben vd., 2014). Çalışanlar için yeterli iş kaynağı olduğunda, çalışanlar işlerine kendilerini daha çok adar ve örgütte kalma eğilimine girerler (Karatepe ve Ngeche, 2012).

IT-K Modeli, iş kaynakları, kişisel kaynaklar ve iş talepleri olarak üç ana kategoriden oluşmaktadır (Saks ve Gruman, 2014), bu kategorilerdeki değişkenler kişilerin işe adanmışlık seviyeleri konusunda açıklama gücüne sahiptir. Bu konseptte göre; tüm işler çeşitli iş taleplerinden ve bu talepleri karşılamak için mevcut olan iş kaynaklarından oluşmaktadır (Wan vd., 2018). Mevcut kaynaklar düşükse, kişinin tükenme seviyesi yüksek, kaynaklar yüksek ise işe adanma düzeyi yüksek olacaktır (Schaufeli ve Bakker, 2004). İş kaynakları, çalışanları işleri hususunda geliştirir ve zenginleştirir; bu da işlerine daha adanmış çalışanların oluşmasını sağlar (Shantz vd., 2016). Literatürdeki

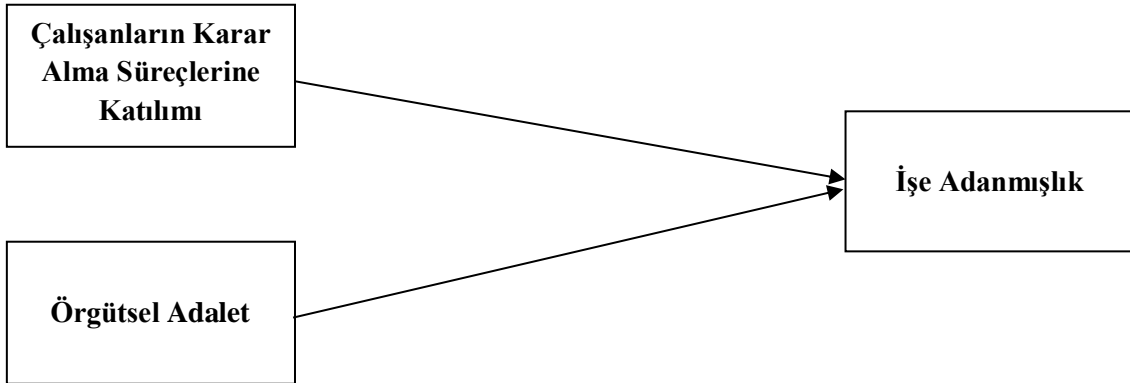
çalışmaların çoğunda, iş kaynaklarının işe adanmışlık seviyesi ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğu, buna karşın iş taleplerinin de tükenmişlikle güçlü bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur (Inoue vd., 2010).

Birçok iş kaynağının işe adanmışlık seviyesinde açıklayıcı rolü bulunmaktadır. Bu çalışmada seçilen Çalışanların Karar Alma Süreçlerine Katılımı (Shantz vd., 2016) ve Örgütsel Adaletin (Saks, 2006; Utaminingsih ve Purnomo, 2017) de işe adanmışlık seviyesinde etkisi önceki çalışmalarda tespit edilmiştir.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmanın ana amacı, Çalışanların Karar Alma Süreçlerine Katılımı ve Örgütsel Adaletin İşe Adanmışlık üzerindeki katkılarını araştırmaktır. Çalışmanın değişkenleri ile modeli aşağıda gösterilmiştir.

**Şekil 1 – Çalışmanın Modeli**



**H1:** Çalışanların Karar Alma Süreçlerine Katılma imkanı onların İşe Adanmışlık seviyelerine pozitif katkı sağlar

**H2:** Çalışanların Örgütsel Adalet algısı onların İşe Adanmışlık seviyelerine pozitif katkı sağlar

Çalışmanın örnekleme İstanbul'da yerel bir belediye kuruluşunda çalışan beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Örnekleme için yaş sınırlaması yoktur ve araştırmacı etkileşimi yoktur. Analiz birimi bireydir ve çalışmanın zaman aralığı kesitseldir. Çalışmada yönetici olmayan personel ile orta-seviye yönetici personele kadar olan aralık

dahil edilmiştir. Anketi 327 çalışan doldurmuştur. Anketler kişisel olarak ve doğrudan gerçekleştirilmiş, e posta vb. elektronik araçlar kullanılmamıştır.

### **3.1. Çalışanların Karar Alma Süreçlerine Katılımı Ölçeği**

Çalışanların Karar Alma Süreçlerine Katılımı ölçeği, ilk olarak Vroom (1960) tarafından geliştirilip sonrasında Schuler ve Kim (1978) tarafından kullanılmıştır. 5 sorulu, tek boyutlu bir ölçektir. Ölçeğin güvenilirlik değeri Schuler ve Kim (1978) tarafından 0,87 olarak bulunmuştur. Ölçek türkçeye Erim (2009) tarafından çevrilmiştir. 6 lı skala kullanılmıştır.

### **3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği**

Örgütsel Adalet ölçeği olarak Niehoff ve Moorman (1993) ölçeğinin işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarını içeren sorularını kapsayan ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 15 sorudan oluşmaktadır, bu soruların 6sı işlemsel adalet, 9u ise etkileşimsel adalet ile ilgilidir. 6lı skala kullanılmıştır.

### **3.3. İşe Adanmışlık Ölçeği**

Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilen UWES İşe Adanmışlık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek original olarak dinçlik, adanma ve özümseme olarak 3 boyutlu bir ölçektir. Türkiyede daha önce yapılmış birçok çalışmada yüksek güvenilirlik değerleri ile kullanılmış bir ölçektir. Toplam 17 sorudan oluşmaktadır. 6lı skala kullanılmıştır.

## **4. Bulgular**

### **4.1. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri**

#### **4.1.1. Çalışanların Karar Alma Süreçlerine Katılımı İçin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri**

Faktör analizinden sonra, toplam 5 maddeden (orijinal ölçeğinden herhangi bir maddeyi atmadan) bir faktör ortaya çıkmıştır. Ancak Öge Toplam İstatistik Tablosundan, madde 2 ölçekten atılırsa, Cronbach Alfa Değerinin 0,831'e yükseleceği, yani madde 2'nin atılması gerektiği tespit edildi. Faktör analizi madde 2 olmadan tekrar yapıldı. Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü 0,783 olarak hesaplandı, bu sonuç iyi (0,70'den yüksek) ve faktör analizine devam etmek için yeterliydi. Bartlett Sphere testi 0,000 olarak bulundu ve bu da öğeler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu kanıtladı. Anti-Image Correlation Matrix incelendi ve tüm maddeler Örnekleme Yeterliliğinin Ölçülmesi



(MSA) değerleri 0,50'in üzerinde olduğu için tüm maddeler bireysel olarak faktör analizi için uygun bulundu. Toplam Varyans Açıklamalı tablosunda, yalnızca bir faktörün öz değerinin 1.000'in üzerinde olduğunu görölmüştür. Bir faktör toplam varyansın % 66,714 ünü açıklamıştır.

İkinci faktör analizinden sonra, toplam 4 maddeden (madde 2 hariç) bir faktör açıklanmıştır. Faktörün güvenilirlik derecesini Cronbach Alpha değeri ile analiz edilmiştir. ÇKSK (4 madde) olarak adlandırılan tek faktörün, Cronbach Alfa değerinin 0,831 olduğu tespit edildi.

**Tablo 1 – Çalışanların Karar Alma Süreçlerine Katılımı İçin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri Tablosu**

Faktör Adı	Soru No	Soru	Faktör Yüğü	Faktör	
				Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
ÇKSK	1	Genelde işimi nasıl yaptığım hakkında fikrim alınır	0,805	66,714	0,831
	3	İşimde olup bitenler hakkında görüşüm alınır	0,740		
	4	İşimi etkileyen kararlar hakkında görüşüm alınır	0,771		
	5	Amirlerim fikir ve önerilerime açıklırlar ve beni dinlerler	0,847		
		<b>Açıklanan Varyans (%)</b>		66,714	
		<b>KMO</b>		0,783	
		<b>Bartlett Testi</b>			
		<b>Ki Kare</b>		493,602	
		<b>df</b>		6	
		<b>P Değeri</b>		0,000	

#### 4.1.2. Örgütsel Adalet İçin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçülmesi, faktör analizine devam etmek için yeterli (0,80'den yüksek) ve mükemmel olan 0,955 olarak hesaplandı. Bartlett Sphere testi 0,000 olarak bulundu ve bu da öğeler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu kanıtladı. Örnekleme Yeterliliğinin Ölçülmesi (MSA) değerleri 0,50'in üzerinde olduğu için tüm maddeler bireysel olarak faktör analizi için uygun bulundu. Toplam Varyans Açıklamalı tablosundan, iki faktörün özdeğerlerinin 1.000'in üzerinde olduğu görüldü, böylece

değişkenin iki faktörlü olduğu ortaya çıktı. İki faktörün toplam varyansın kümülatif olarak % 73,444'ünü açıkladığı tespit edildi.

Döndürülmüş Bileşen matrisi incelenmiş ve;

- İki faktörden hiçbiri bir ögenin tek bir faktor altında bulunmadığı görüldüğünden, ölçekten hiçbir madde atılmadı.
- İki faktör altında yakın bir ağırlığı olan herhangi bir madde bulunmadığından, ölçekten hiçbir madde atılmadı.
- Faktör ağırlığı 0,50 'den az olan herhangi bir madde bulunmamakta olduğundan, ölçekten hiçbir madde atılmadı.

Son olarak, faktör analizinden sonra, toplam 15 maddeden (orijinal ölçekten hiçbir madde atmadan) iki faktör ortaya çıkmıştır. Faktörlerin güvenilirlik derecesini Cronbach Alfa değeri ile analiz etmek için her faktör için güvenilirlik analizi yapıldı. Etkileşimsel Adalet (9 madde) olarak adlandırılan ilk faktörün, Cronbach Alfa değeri 0,963, yani 0,70'in üzerinde olduğu ve bu nedenle de tutarlı ve güvenilir bir seviyede olduğu tespit edildi. İşlemsel Adalet (6 madde) olarak adlandırılan ikinci faktörün, Cronbach Alfa değeri 0,894, yani 0,70'in üzerinde olduğu ve bu nedenle de tutarlı ve güvenilir bir seviyede olduğu tespit edildi.

**Tablo 2 – Örgütsel Adalet İçin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri Tablosu**

Faktör Adı	Soru No	Soru	Faktör Yüğü	Faktör	
				Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Etkileşimsel Adalet	32	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler	0,853	42,500	0,963
	30	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler	0,838		
	31	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarma karşı duyarlıdır	0,823		
	33	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler	0,823		
	29	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar	0,800		
	35	Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler	0,768		
	36	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar	0,725		
	37	Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklar	0,713		
34	Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar	0,710			
İşlemsel Adalet	24	Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar	0,819	30,944	0,894
	25	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar	0,783		
	28	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler	0,702		
	26	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler	0,689		
	23	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır	0,678		
	27	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır	0,673		
<b>Açıklanan Varyans (%)</b>				73,444	
<b>KMO</b>				0,955	
<b>Bartlett Testi</b>					
<b>Ki Kare</b>				4539,505	
<b>df</b>				105	
<b>P Değeri</b>				0,000	

#### 4.1.3. İŖe Adanmışlık İçin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Madde 15, 18 ve 22, iki faktör altında yakın ağırlıkta buldukları için sırası ile ölçekten çıkartılmış ve faktör analizleri yenilenmiştir.

KMO Değeri, faktör analizine devam etmek için yeterli olan (0,80'den yüksek) ve mükemmel olan 0,948 olarak hesaplandı. Bartlett Sphere testi 0,000 olarak bulundu ve bu da öğeler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu kanıtladı. Tüm maddeler Örnekleme Yeterliliğinin Ölçülmesi (MSA) değerleri 0,50'in üzerinde olduğu için tüm maddeler bireysel olarak faktör analizi için uygun bulundu. Toplam Varyans Açıklamalı tablosu, iki faktörün 1.000'in üzerinde olduğunu, ve dolayısıyla ölçeğin iki faktörden olduğunu göstermiştir. İki faktörün toplam varyansın kümülatif olarak % 64.213'ünü açıkladığı görölmüştür.

Faktör analizi sonuçlarına göre; Schaufeli vd., (2002) üç faktörden (dinçlik, adanma ve özümseme) oluşan orijinal yapısı, toplam 13 maddeli iki faktörden oluşan bir yapıya dönüşmüştür. Dinçlik (7 madde) olarak adlandırılan ilk faktörün, Cronbach Alfa değeri 0,908; Özümseme (7 madde) olarak adlandırılan ikinci faktörün, Cronbach Alfa değeri 0,890 yani 0,70'in üzerinde olduğu ve bu nedenle de tutarlı ve yüksek düzeyde güvenilir olduğu bulundu.

**Tablo 3 – İşe Adanmışlık İçin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri Tablosu**

Faktör Adı	Soru No	Soru	Faktör Yüğü	Faktör	
				Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Dinçlik	9	İşteyken güçlü ve dinç hissediyorum	0,841	35,260	0,908
	13	Sabahları kalktığımda işe seerek giderim	0,790		
	6	Çalışırken kendimi enerji dolu hissedirim	0,788		
	10	İşimle ilgili konularda şevk duyarım, çok istekliyimdir	0,786		
	8	Çalışırken zaman akıp gider	0,754		
	7	Yaptığım işi anlamlı ve amaç yüklü buluyorum	0,634		
	14	Yoğun olarak çalıştığımda kendimi mutlu hissedirim	0,583		
Özümseme	19	Çalışırken kendimden geçerim	0,878	28,952	0,890
	21	Kendimi işimden ayırmam zordur	0,782		
	17	Uzun zaman süreleri boyunca aralıksız çalışmaya devam edebilirim	0,698		
	11	Çalışırken işimden başka her şeyi unuturum	0,643		
	16	Kendimi işime kaptırırım	0,640		
	12	İşim bana ilham verir	0,609		
	20	İşimde zihnimi çabuk ve güçlü bir şekilde toparlarım	0,509		
<b>Açıklanan Varyans (%)</b>				64,213	
<b>KMO</b>				0,948	
<b>Bartlett Testi</b>					
<b>Ki Kare</b>				2811,615	
<b>df</b>				91	
<b>P Değeri</b>				0,000	

## 4.2. Regresyon Analizleri

### 4.2.1. ÇKSK ve Örgütsel Adaletin İşe Adanmışlık Üzerindeki Katkısı

Öncelikle ÇKSK ve Örgütsel Adaletin (İşlemsel ve Etkileşimsel Adalet boyutları ile) İşe Adanmışlık (Dinçlik ve Özümseme boyutları ile) üzerindeki katkısının test edilmesi için sırasıyla basit regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon sonuç tabloları sırası ile aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 4 - Çalışanların Karar Alma Süreçlerine Katılımı – İşe Adanmışlık**

Bağımlı Değişken		<i>İşe Adanmışlık</i>	
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
ÇKSK	0,298	5,444	0,000
<b>R = 0,298; R2 = 0,089; F = 29,634; p = 0,000</b>			
Bağımlı Değişken		<i>İşe Adanmışlık-Dinçlik</i>	
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
ÇKSK	0,331	6,174	0,000
<b>R = 0,331; R2 = 0,109; F = 38,118; p = 0,000</b>			
Bağımlı Değişken		<i>İşe Adanmışlık-Özümseme</i>	
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
ÇKSK	0,240	4,353	0,000
<b>R = 0,240; R2 = 0,058; F = 18,949; p = 0,000</b>			

Tablo 4'ten görüleceği gibi, ÇKSK, hem İşe Adanmışlık değişkenini hem de onun alt boyutlarını ayrı ayrı ve anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

**Tablo 5 - Örgütsel Adalet – İşe Adanmışlık**

Bağımlı Değişken		<i>İşe Adanmışlık</i>	
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
Örgütsel Adalet	0,379	7,001	0,000
<b>R = 0,379; R2 = 0,144; F = 49,007; p = 0,000</b>			
Bağımlı Değişken		<i>İşe Adanmışlık</i>	
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
Etkileşimsel Adalet	0,338	6,25	0,000
<b>R = 0,338; R2 = 0,115; F = 39,066; p = 0,000</b>			
Bağımlı Değişken		<i>İşe Adanmışlık</i>	
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
İşlemsel Adalet	0,373	6,97	0,000
<b>R = 0,373; R2 = 0,139; F = 48,578; p = 0,000</b>			

Bağımlı Değişken		<i>İşe Adanmışlık-Dinçlik</i>		
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri	
<i>Etkileşimsel Adalet</i>	0,358	6,736	0,000	
<b>R = 0,358; R2 = 0,128; F = 45,380; p = 0,000</b>				
Bağımlı Değişken		<i>İşe Adanmışlık-Dinçlik</i>		
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri	
<i>İşlemsel Adalet</i>	0,372	7,036	0,000	
<b>R = 0,372; R2 = 0,138; F = 49,510; p = 0,000</b>				
Bağımlı Değişken		<i>İşe Adanmışlık-Özümseme</i>		
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri	
<i>Etkileşimsel Adalet</i>	0,289	5,308	0,000	
<b>R = 0,289; R2 = 0,084; F = 28,180; p = 0,000</b>				
Bağımlı Değişken		<i>İşe Adanmışlık-Özümseme</i>		
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri	
<i>İşlemsel Adalet</i>	0,341	6,367	0,000	
<b>R = 0,341; R2 = 0,116; F = 40,540; p = 0,000</b>				

Tablo 5'ten görüleceği gibi, Örgütsel Adalet ve alt boyutları; hem İşe Adanmışlık değişkenini hem de onun alt boyutlarını ayrı ayrı ve anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

#### 4.2.2. Örgütsel Adaletin ÇKSK-İşe Adanmışlık İlişkisindeki Ara Değişken Olarak Rolü

Örgütsel Adalet ve alt boyutlarının ÇKSK-İşe Adanmışlık ilişkisindeki olası ara değişken rolünün analiz edilebilmesi için, 3 Basamaklı Çoklu Regresyon Analizleri, sırası ile gerçekleştirilmiştir. Ara değişken rolünün son basamakta tespit edilebilmesi için, bağımsız değişkenin son basamak regresyonunda ilişkideki anlamını kaybetmesi ya da en azından açıklayıcılık değerinin azalması gerekmektedir. Son basamak çoklu regresyon analizi sonuç tabloları sırası ile aşağıda verilmiştir.

**Tablo 6 – Örgütsel Adaletin Ara Değişken Olarak Rolü**

Bağımlı Değişken		<i>İşe Adanmışlık</i>	
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
ÇKSK	0,093	1,288	0,199
Örgütsel Adalet	0,326	4,507	0,000
<b>R = 0,393; R2 = 0,154; F = 25,796; p = 0,000</b>			

Bağımlı Değişken		<i>İşe Adanmışlık-Dinçlik</i>	
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
ÇKSK	0,129	1,808	0,072
Örgütsel Adalet	0,315	4,425	0,000
<b>R = 0,411; R2 = 0,169; F = 29,416; p = 0,000</b>			

Bağımlı Değişken		<i>İşe Adanmışlık-Özümseme</i>	
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
ÇKSK	0,049	0,674	0,501
Örgütsel Adalet	0,308	4,233	0,000
<b>R = 0,342; R2 = 0,117; F = 19,217; p = 0,000</b>			

Bağımlı Değişken		<i>İşe Adanmışlık-Dinçlik</i>	
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
ÇKSK	0,145	2,075	0,039
Etkileşimsel Adalet	0,272	3,873	0,000
<b>R = 0,382; R2 = 0,146; F = 25,665; p = 0,000</b>			

Bağımlı Değişken		<i>İşe Adanmışlık-Dinçlik</i>	
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
ÇKSK	0,187	2,874	0,004
İşlemsel Adalet	0,269	4,133	0,000
<b>R = 0,408; R2 = 0,166; F = 29,853; p = 0,000</b>			

Bağımlı Değişken		<i>İşe Adanmışlık-Özümseme</i>	
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
ÇKSK	0,067	0,933	0,351
Etkileşimsel Adalet	0,251	3,498	0,001
<b>R = 0,298; R2 = 0,089; F = 14,624; p = 0,000</b>			

Bağımlı Değişken		<i>İşe Adanmışlık-Özümseme</i>	
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
ÇKSK	0,090	1,356	0,176
İşlemsel Adalet	0,294	4,405	0,000
<b>R = 0,354; R2 = 0,126; F = 21,483; p = 0,000</b>			

Tablo 6'daki sonuçlardan görülebildiği gibi; Örgütsel Adalet, her iki alt boyutuyla birlikte ÇKSK – İşe Adanmışlık ilişkisinde anlamlı ve güçlü bir ara değişken olarak ortaya çıkmıştır.



## 5. Sonuç ve Tartışma

### 5.1. Değişkenlerin Faktör Yapısı

Çalışanların Karar Alma Süreçlerine Katılımı Değişkeninin faktör yapısı, tek boyutlu bir yapı olarak bulunduğu için önceki literatüre uygundur. Ölçeğin güvenilirliği 0,831 olarak bulundu ve literatürdeki diğer çalışmalara, örneğin 0,87 (Schuler ve Kim, 1978) ve 0,81 (White ve Ruh, 1973) yakın olarak tespit edildi. Ölçekten yalnızca bir madde çıkarılmıştır, çünkü güvenilirlik analizi yoluyla maddenin çıkarılmasının ölçeğin güvenilirliğini arttırdığı görülmüştür.

Örgütsel Adalet değişkeninin orijinal ölçeği üç boyuttan oluşmaktaydı, ancak çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, örgütsel adalet ve işe adanmışlık ile ilgili literatürden dolayı orijinal ölçeğin iki boyutu, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutları çalışmada baz alınmıştır. Dağıtımsal adalet çoğunlukla sonuçlara yol açan süreçlerle değil, sonuçların kendisi ile ilgili olduğundan, çalışmamıza dağıtımsal adaleti dahil etmemeye karar verdik. Faktör analizi sonucu, tüm işlemsel adalet maddelerinin, orijinal ölçeğin işlemsel adalet boyutu altında toplandığı (6 madde) ve tüm etkileşimsel adalet maddeleri etkileşim adaletinin altında toplandığı (9 madde), orijinal ölçek ile birebir tamamen aynı yapıda bir oluşum göstermiştir.

Bu, etkileşimsel adaletin işlemsel adaletten tamamen ayrı bir boyut olması için önemli bir destek noktası olarak ortaya çıkmıştır, çünkü bu konu, örgütsel adalet literatüründe çelişkili bir konudur (Colquitt, 2001). Bu konu aynı zamanda Türk literatüründe de çelişkili sonuçlar doğurmuştur; etkileşimsel adaleti işlemsel adaletin bir alt boyutu olarak bulan çalışmaların olduğu gibi (Pirali, 2007), iki boyutu da keskin bir biçimde ayrık olarak gösteren çalışmalar da vardır (Gümüş, 2017; Yeşil, 2017).

Ölçekten hiçbir soru atılmasına gerek duyulmamıştır. Ölçeklerin güvenilirliği, etkileşimsel adalet için 0,963, işlemsel adalet için ise 0,894 olarak hesaplanmıştır, her ikisi de mevcut çalışmalarla uyumlu gözükmektedir. Farid vd. (2019) hem etkileşimsel hem de işlemsel adaletin güvenilirliğini 0,88 olarak bulurken, Ghosh vd. (2014), işlemsel adaleti 0,69, etkileşimli adaleti ise 0,88 olarak bulmuştur.

İşe adanmışlık değişkeni ölçeği olan UWES'in orijinal faktör yapısı (Schaufeli vd., 2002) dinçlik, özümseme ve adanma olarak üç boyuttan oluşmaktadır. Ancak bu değişkenin

boyutsal sınırları, Türk literatüründe birçok farklı sonuç doğurmuştur, literatürdeki bazı çalışmalar orijinal üç boyutlu yapıyı bazı soruların elenmesi ve bazı soruların faktörler altında yer değiştirmesi ile birlikte bulmuşlardır (Arabacı, 2012; Garip, 2013; Güvenç, 2012; Maraqa, 2017), diğer çalışmalar ise farklı iki faktörlü yapılar bulup; canlılık/özveri ve özümseme (Öner, 2008; Çağlar, 2011; Ünal, 2013), kuvvetli ve zihinsel bağlılık (Güneşer, 2007) veya dinamizm ve emilim (Özgür, 2011) gibi farklı adlandırmalar ile bu iki boyutlu yapıyı tanımlamışlardır.

Bu çalışmadaki faktör analizi sonuçlarımız da orijinal ölçeğe göre farklı bir yapı ortaya koymuştur, işe adanmışlığın dinçlik ve özümseme olarak adlandırılan iki faktöre bölündüğünü göstermiştir. Adanma boyutunun çıkarılmasına karar verilmiştir, çünkü çalışmadan elenen soruların çoğu adanma boyutunun maddeleriydi ve faktör yapılarını tanımlayan güçlü sorular dinçlik ve özümseme alt boyutları ile ilgili sorulardı. Ölçeğin güvenilirliği dinçlik için 0,908, özümseme için 0,891 olarak hesaplanmıştır, her ikisi de yüksek oranda güvenilir olarak tespit edilmiştir.

## 5.2. Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon analizi sonuçları hem ÇKSK hem de Örgütsel Adalet değişkenlerinin iki ayrı iş kaynağı olarak İşe Adanmışlık seviyesine pozitif katkısına ve bu yöndeki önceki bulgulara destek sağlamıştır.

**ÇKSK – İşe Adanmışlık:** Analizlerin sonuçları anlamlı pozitif katkı göstermiştir. Bulunan sonuçlar, Kwon vd. (2016) ile Bhatti vd. (2018) önceki araştırmalarında bulduğu, çalışanların karar alma süreçlerine katılımı ya da söz sahibi olmalarının işe adanmışlık seviyelerine pozitif katkı sağlaması hususlarını desteklemektedir.

**Örgütsel Adalet – İşe Adanmışlık:** Analizlerin sonuçları anlamlı pozitif katkı göstermiştir. Çalışmanın sonuçları, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin işe adanmışlık üzerinde olumlu bir etkisi bulunduğunu tespit eden önceki sonuçlarla uyumludur (Farid vd., 2019; Park vd., 2016). Analiz sonuçlarımız, bazı diğer çalışmalardan farklı olarak, hem etkileşimsel hem de işlemsel adaletin işe adanmışlık seviyesine neredeyse eşit derecede katkısını göstermiştir. Özer vd., (2017) işlemsel adaletin işe adanmışlık

seviyesini belirlemede daha önemli olduğunu, Agarwal (2014) ise, etkileşimsel adaletin bu ilişkiyi belirlemede daha önemli rol oynadığını tespit etmişti.

**Örgütsel Adaletin Ara Değişken Olarak Rolü:** Örgütsel Adalet, özellikle de İşlemsel Adalet boyutu, daha önceki bazı çalışmalarda ÇKSK (veya kararlar ile ilgili fikir beyan etme şansı) ile iş tatmini (Roberson vd., 1999), örgütsel vatandaşlık davranışı (Muhammad, 2004; Yadav ve Rangnekar, 2015) ve örgütsel bağlılık (Ohana vd., 2012) gibi bir çok iş davranış/sonucu arasında önemli bir ara değişken olarak tespit edilmiştir. Ancak Örgütsel Adaletin, bu çalışmadaki gibi ÇKSK ile İşe Adanmışlıkları arasındaki ilişkideki ara değişken rolü daha önce test edilmemişti, ancak yukarıda bahsi geçen değişkenlerin birçoğu işe adanmışlıkla yakın ilişkili değişkenler olduğundan, örgütsel adaletin bu ilişkide de ara değişken olarak rol oynayacağı öngörülmüştür.

Sonuçlar açık bir şekilde, örgütsel adaletin hem işlemsel hem de etkileşimsel adalet olarak her iki alt boyutunun da ÇKSK ile işe adanmışlık seviyeleri arasında anlamlı bir ara değişken olarak rolünü göstermektedir. Bu doğrultuda model revize edilerek örgütsel adalet bir ara değişken olarak gösterilebilir hale gelmiştir:

**Şekil 2 – Analiz Sonuçları Doğrultusunda Revize Model**



Sonuçlar, hem işlemsel hem de etkileşimsel adalet algısının ÇKSK ile işe adanmışlıkları arasındaki ilişkide ara değişken rolüne önemli katkılar sağlamıştır. Bu bulgular, çalışanların karar alma süreçlerine katılımının işe adanmışlık üzerindeki etkisinin, sadece kurumdaki karar alma prosedürlerindeki adalet algısı artışı (işlemsel adalet) üzerinden değil, aynı zamanda kurum içindeki farklı hiyerarşik pozisyondaki bireyler arası etkileşim ve bilgi akış kalitesindeki artış (etkileşimsel adalet) üzerinden de gerçekleştiğini göstermiştir.

## Kaynakça

- Arabacı, T. (2012). The role of organizational trust on work engagement-with the moderating effect of work pressure. *Marmara University Master's Dissertation*.
- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43, 41–73.
- Arrigo, G., Casale, G. (2011). La partecipazione dei lavoratori. Rassegna comparata di nozioni e normative. Roma: Ediesse.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Barg, J.E., Ruparathna, R., Mendis, D., Hewage, K.N. (2014). Motivating workers in construction. *Journal of Construction Engineering*, 1-11.
- Bhatti, M.A., Mat, N., Juhari, A.S. (2018). Effects of job resources factors on nurses job performance (mediating role of work engagement). *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 31(8), 1000-1013.
- Black, J.S., Gregersen, H.B. (1997). Participative decision making: An integration of multiple dimensions. *Human Relations*, 50(7), 859-879.
- Bryson, A., Charlwood, A., Forth, J. (2006). Worker voice, managerial response and labour productivity: An empirical investigation. *Industrial Relations Journal*, 37(5), 438–455.
- Busck, O., Knudsen, H., Lind, J. (2010). The transformation of employee participation: Consequences for the work environment. *Economic and Industrial Democracy*, 31(3), 285–305.
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Halevi, M.Y. (2009). Does participatory decision – making in top management teams enhance decision effectiveness and firm performance? *Personel Review*, 38(6), 696-714.
- Coetzee, M. (2005). The fairness of affirmative action: an organizational justice perspective. *Master's Thesis, University of Pretoria, Pretoria*.

- Colquitt, J.A. (2001), On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J.A., Greenberg, J., Zapata-Phelan, C.P. (2005). What is organizational justice? An historical overview. *Handbook of Organizational Justice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 3-58.
- Conlon, D.E. (1993). Some tests of the self-interest group-value models of procedural justice: evidence from an organizational appeal procedure. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1109-1124.
- Crawford, E.R., Lepine, L.A., Rich, B.L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E., Gilliland, S.W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Çağlar, E.S. (2011). The impact of empowerment on work engagement mediated through psychological empowerment: Moderating roles of leadership styles and work goals. *Marmara University Doctorate Dissertation*.
- De Cremer, D. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4-13.
- Farid, T., Iqbal, S., Jawahar, I.M., Ma, J., Khan, M.K. (2019). The interactive effects of justice perceptions and Islamic work ethic in predicting citizenship behaviors and work engagement. *Asian Business Management*, 18, 31-50.
- Folger, R., Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Franca, V., Pahor, M. (2014). Influence of management attitudes on the implementation of employee participation. *Economic and Industrial Democracy*, 35(1), 115-142.
- Emamgholizadeh, S., Matin, H.Z., Razavi, H.R. (2011). Is participation in decision-making related to employee empowerment? *African Journal of Business Management*, 5(9), 3504-3510.

- Erim, F.N.A. (2009). Individual response to organizational change: creating facade of conformity its antecedents and effects on participating in decision making, work engagement, job involvement and intent to quit. *Marmara University Doctorate Dissertation*.
- Garip, F. (2013). The moderating effect of supervisor support on the relationship between perceived sufficiency of performance appraisal and work engagement. *Marmara University Master's Dissertation*.
- Ghosh, P., Rai, A., Sinha, A. (2014). Organizational justice and employee engagement: Exploring the linkage in public sector banks in India. *Personnel Review*, 43(4), 628–652.
- Gümüş, O.T. (2017). Impacts of social comparison orientation on the relationship between organizational commitment and organizational justice. *Bilgi University Master's Dissertation*.
- Güneşer, A.B. (2007). The effect of person-organization fit on organizational commitment and work engagement. The role of person-supervisor fit. *Marmara University Doctorate Dissertation*.
- Güvenç, S. (2012). The relationship between work related support and work engagement. *Marmara University Master Dissertation*.
- Halbesleben, J.R.B., Neveu, J.P., Paustian-Underdahl, S.C., Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40, 1334–1364.
- Hassan, A., Jubari, I.H.A.A. (2010). Organisational justice and employee work engagement: LMX as mediator. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 5(2), 167-178.
- He, H., Zhu, W., Zheng, X. (2014). Procedural justice and employee engagement: Roles of organizational identification and moral identity centrality. *Journal of Business Ethics*, 122, 681-695.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513–524.

- Inoue, A., Kawakami, N., Ishizaki, M., Shimazu, A., Tsuchiya, M., Tabata, M., Akiyama, M., Kitazume, A., Kuroda, M. (2010). Organizational justice, psychological distress, and work engagement in Japanese workers. *Int Arch Occup Environmental Health*, 83, 29-38.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karatepe, O.M., Ngeche, R.N. (2012). Does job embeddedness mediate the effect of work engagement on job outcomes? A study of hotel employees in Cameroon. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 21(4), 440-461.
- Katou, A.A. (2013). Justice, trust and employee reactions: An empirical examination of the HRM system. *Management Research Review*, 36(7), 674–699.
- Khalid, K., Nawab, S. (2018). Employee participation and employee retention in view of compensation. *SAGE Open Journals*, 8(4), 1-17.
- Khan, S., Habib, U. (2012). Procedural justice & organizational performance. *Abasyn Journal of Social Science*, 4(1), 36–51.
- Kim, J., MacDuffie, J.P., Pil, F.K. (2010). Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence. *Human Relations*, 63(3), 371–394.
- Knopp, R.T. (1991). Achievement of work values and participative decision making. *Psychological Reports*, 58, 775-81.
- Kok, L., Lebusa, M.J., Joubert, P. (2014). Employee involvement in decision making: a case of one University of Technology in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(27), 423-431.
- Konovsky, M.A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Kuye, O.L., Sulaimon, A.A. (2011). Employee involvement in decision making and firm performance in the manufacturing sector in Nigeria. *Serbian Journal of Management*, 6(1), 1 15.

- Kwon, B., Farndale, E., Park, J.G. (2016). Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence? *Human Resource Management Review*, 26, 327-337.
- Leiter, M.P., Bakker, A.B. (2010). Work engagement: introduction, in Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (Eds), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, New York, NY, 1-9.
- Leonardi, S. (2016). Employee participation and involvement: The Italian case and trade union issues. *Transfer*, 22(1), 81-99.
- Li-Yun, S., Aryee, S., Law, K.S. (2007). High – performance human resources practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *The Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Locke, E.A., Schweiger, D.M. (1979). Participation in decision making: One more look. In B. Staw and L.L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior*, 1, 265-339. Greenwich, CT: JAI Press.
- Maraqqa, A. (2017). The relationship between perceived stress and work engagement: An empirical study. *Marmara Univeristy Master's Dissertation*.
- Markey, R., Townsend, K. (2019). Contemporary trends in employee involvement and participation. *Journal of Industrial Relations*, 55(4), 475-487.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mey, M., Werner, A., Theron, A. (2014). The influence of perceptions of organizational trust and fairness on employee citizenship. *Problems and Perspective in Management*, 12(3), 99–105.
- Miller, K.I., Monge P.R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta – analytic review. *The Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753.
- Muhammad, A.H. (2004). Procedural justice as mediator between participation in decision making and organizational citizenship behavior. *IJCM*, 14(3/4), 58-68.



- Niehoff, B.P., Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Ohana, M., Meyer, M., Swaton, S. (2012). Decision-making in social enterprises: Exploring the link between employee participation and organizational commitment. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(6), 1092-1110.
- Öner, Z.H. (2008). The mediating effect of organizational justice: Moderating roles of sense of coherence and job complexity on the relationship between servant leadership, and work engagement. *Marmara University Doctorate Dissertation*.
- Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., Saygılı, M. (2017). Effect of organizational justice on work engagement in healthcare sector of Turkey. *Journal of Health Management*, 19(1), 73-83.
- Özgür, E. (2011). The intervening role of work values between the personal values and work engagement (cross-cultural research: Abkhazia-Turkey). *Marmara University Doctorate Dissertation*.
- Öztürk, P. (2008). An empirical study of relationship between organizational justice and organizational commitment in public health care companies in Istanbul. *Marmara University Master Dissertation*.
- Öztürk, D. (2011). Workplace bullying: Its reflection upon organizational justice and organizational citizenship behavior perceptions among public sector employees. *Middle East Technical University Master Dissertation*.
- Park, Y., Song, J.H., Lim, D.H. (2016). Organizational justice and work engagement: The mediating effect of self-leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(6), 711-729.
- Park, S., Johnson, K.R., Chaudhuri, S. (2019). Promoting work engagement in the hotel sector: Review and analysis. *Management Research Review*.
- Pirali, J. (2007). The influence of job satisfiopl, organizational commitment, and perceptions of organizational justice on organizational citizenship behavior in Turkish education sector. *Middle East Technical University Master's Dissertation*.

- Roberson, Q.M., Moye, N.A., and Locke, E.A. (1999). Identifying a missing link between participation and satisfaction: The mediating role of procedural justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 585-593.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saks, A.M., Gruman, J.A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182.
- Sarti, D. (2019). Balancing organizational justice and leader-member exchange to engage workforce: Evidence from social cooperatives in Italy. *Journal of Workplace Learning*.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi – sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. A cross national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schuler, R.S., Kim, J.S. (1978). Employees' expectancy perceptions as explanatory variables for effectiveness of participation in decision making. *Psychological Reports*, 43, 651-656.
- Scully, J.A., Kirkpatrick, S.A., Locke, E.A. (1995). Locus of Knowledge as a Determinant of Participation on Performance, Affect and Perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61(3), 276-288.
- Shantz, A., Alfes, K., Arevshatian, L. (2016). HRM in healthcare: The role of work engagement. *Personnel Review*, 45(2), 274-295.
- Shuck, B., Wollard, K.K. (2010). Employee engagement and HRD: a seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.

- Strauss, G. (2006). Worker participation-Some under-considered issues. *Industrial Relations*, 45, 778-803.
- Summers, J., Hyman, J. (2005). Employee Participation and Company Performance. A Review of the Literature, Joseph Rowntree Foundation, York.
- Thibaut, J., Walker, L. (1975). Procedural Justice: A Psychological Analysis. Hillsdale, NJ:Erlbaum.
- Thompson, M.A. (2000). The relationship between organizational learning cultures and participation in decision making. *Georgia State University*.
- Utaminingsih, R., Purnomo, R. (2017). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Accounting Management and Economics*, 19(2), 53-60.
- Ünal, Z.M. (2013). The contribution of person-organization fit to employee engagement. *Marmara University Master's Dissertation*.
- Vosloban, R.I. (2013). Employee engagement concept - a theoretical and practical approach. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 5(2), 759-765.
- Vroom, V.H. (1960). Same personality determinants of the effects of participation. Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall.
- Wagner, J.A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of the research evidence. *Academy of Management Review*, 19(2), 312-330.
- Wan, Q., Zhou, W., Li, Z., Shang, S. (2018). Associations of organizational justice and job characteristics with work engagement among nurses in hospitals in china. *Research in Nursing and Health*, 41, 555-562.
- White, J.K., Ruh, R.A. (1973). Effects of personal values on the relationship between participation and job attitudes.
- Wilkinson, A., Gollan, P., Marchington, M., Levin, D. (2010). Conceptualizing employee participation in organizations. In: Wilkinson A, Gollan P, Marchington M, et al. (eds) *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*. Oxford: Oxford University Press, 3–28.

- Yadav, M., Rangnekar, S. (2015). Supervisory support and organizational citizenship behavior: Mediating role of participation in decision making and job satisfaction. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 3(3), 258-278.
- Yeşil, H. (2017). Organizational justice as a determinant of affective commitment and silence of employees. *Yeditepe University Master's Dissertation*.
- Zhu, Y., Warner, M., Feng, T.Q. (2011). Employment relations with 'Chinese characteristics': The role of trade unions in China. *International Labour Review*, 150, 127–143.

# PEKİ, YA ADALETSİZLİK LEHİMİZE OLURSA? :EŞİTLİK KURAMI ÇERÇEVESİNDE BİR ANALİZ

**Prof. Dr. Senay YÜRÜR**

Yalova Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

[senay.yurur@yalova.edu.tr](mailto:senay.yurur@yalova.edu.tr)

**Nihal YAZICI**

Gebze Teknoloji Üniversitesi, SBE, Doktora Öğrencisi

[nihalyazici77@gmail.com](mailto:nihalyazici77@gmail.com)

## Özet

Örgütsel kaynakların dağılımında adaletsizlik yaşayan çalışanların tepkileri, özellikle de bu adaletsizlik onların lehine sonuçlar ortaya çıkardığındaki tepkileri bu araştırmanın temel konusunu oluşturmaktadır. Bu amaçla tasarlanan araştırma çeşitli sektörlerde çalışan satış elemanları üzerinde yürütülmektedir. Şu ana kadar ulaşılan kişi sayısı 50 olmakla birlikte araştırma devam etmektedir. Araştırmada satış elemanlarına adaletsiz kaynak dağılım uygulamalarını içeren 4 farklı senaryo sunulmuştur. Cevaplayıcılara bu farklı senaryolara Eşitlik Kuramında belirtilen davranışsal ve bilişsel tepkilerden hangilerini verecekleri sorulmuştur. Şu ana kadar elde edilen sonuçlar Eşitlik Kuramının çoğu varsayımını destekler niteliktedir. Araştırma kapsamındaki çalışanlar adaletsizlik kendi aleyhlerine de olsa lehlerine de olsa bu durumu önemsemektedirler. Ancak kendi lehlerine olan adaletsizlik durumuna daha az hassas oldukları söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Eşitlik Kuramı, Adaletsizliğe Tepki, Dağıtım Adaleti.

## 1. Giriş

Genel olarak adaletsizliğin çalışanlarda olumsuz bir takım tutum ve davranışa yol açtığı bilinmektedir (Örn., hırsızlık, Greenberg, 1990; misilleme davranışları, Skarlicki ve Folger, 1997; üretkenlik karşıtı iş davranışı, Fox, vd., 2001). Yani adaletsizlik bireyin aleyhine bir durum ortaya çıkardığında birey yukarıda ifade edilen negatif davranışlar

sergileyerek Eşitlik Kuramı terminolojisinde ifade edildiği gibi, bir anlamda durumu dengelemeye çalışmaktadır. Ancak daha önceki araştırmalar incelendiğinde bunların çoğunun konuyu adaletsizliğin mağduru açısından ele aldığı görülmektedir. Peki, madalyonun öbür yüzünde yer alan çalışan açısından durum nedir? Acaba adaletsiz bir uygulama çalışma arkadaşının aleyhine bir sonuç ortaya çıkarırken kendi lehine bir durum ortaya çıkan çalışanların bu duruma tepkisi ne olmaktadır? Eşitlik Kuramı (Adams, 1965) her iki adaletsizlik durumunun da bireyi rahatsız edeceğini ve ancak tarafların katkı kazanım oranlarında bir denge olması durumunda bireylerin motive olacaklarını savunmaktadır. Kuramın bu tezine karşılık özellikle Türkiye’de konuyu bu taraftan ele alan –en azından bizim bildiğimiz kadarıyla- sadece bir çalışma bulunmaktadır (Yürür ve Yazıcı, 2019). Uluslararası yazında da adaletsizliğin bireyin aleyhine olduğu durumla ilgili hipotezler çoğunlukla Eşitlik Kuramıyla tutarlı olarak doğrulanırken, tersi durum için sonuçlar bu denli tutarlı değildir (Sweeney, 1990). Bu nedenle bu araştırmada çalışanların adaletsizliğe karşı tepkilerini olduğu kadar adaletsizlik bireylerin lehine olduğu durumlardaki tepkilerinin ne olacağını incelemek amaçlanmıştır.

## **2. Literatür Taraması**

Bir örgütsel adalet kuramı olarak Eşitlik Kuramında Adams (1965) bireylerin adalet algılarının nasıl oluştuğunu ve ortaya çıkan bir adaletsizlik durumuna bireylerin nasıl tepkiler vereceklerini açıklamaya çalışmaktadır. Buna göre bireyler işverenleriyle yaptıkları mübadele ilişkisinde öncelikle katkılarını, kazanımlarıyla karşılaştırmaktadırlar. Burada katkı, bireyin mübadeleye getirdikleridir ve bu, bireyin eğitimi, deneyimi, kıdemi, yaşı ve elbette iş için harcadığı çabadır. Buna karşılık kazanımlar ise bireyin bu mübadeleden elde ettiği her şeydir. Ücret, ödüller, yan haklar olabileceği gibi tatmin edici bir yönetim de olabilmektedir. Bu, bireyin adalet algısının oluşma sürecindeki denkleğin sadece bir tarafıdır. Adams’a göre birey bundan sonra kendi katkı-kazanım oranını kendisiyle denk gördüğü diğer bireyin katkı-kazanım oranı ile karşılaştırmaktadır.

Kuramda, bu karşılaştırma sonucunda bir adaletsizlik algılayan bireylerin bundan rahatsız olacağı ve bu durumu düzeltmek için bir takım davranışlar sergileyeceği vurgulanmaktadır (Adams, 1965). Kurama göre bireyler bir adaletsizlik durumuyla karşı

karşıya kaldıklarında, katkılarını azaltmak, kazanımlarını artırmaya çalışmak, diğerinin katkılarını artırmak, diğerinin kazanımlarını azaltmak ya da işten ayrılmak gibi yollara başvurmaktadır (Adams, 1965; Carrell ve Dittrich, 1978).

Herhangi bir adaletsizlik durumu, bireyin aleyhine olabileceği gibi lehine de olabilir. Yani bireyin katkı-kazanım oranı, diğer bireyinkinden fazla da olabilir. Kurama göre birey, bu adaletsizlik durumundan da rahatsızlık duymakta (suçluluk duymak gibi) ve eşitliği sağlamak için ilk durumdakine benzer davranışsal ya da bilişsel tepkiler vermektedir. Daha fazla çalışarak fazla kazancı hak etmek, kazanımlarını azaltmak, diğerine katkılarını azaltması için yardımcı olmak ya da diğerinin kazanımlarını artırmaya çalışmak gibi tepkiler vererek bu iki oran arasında denge sağlamaya çalışmaktadırlar. Ancak Adams'a göre bireylerin bu iki farklı adaletsizlik durumuna tepki verme eşikleri ya da başka bir deyişle hassasiyetleri farklıdır. Buna göre bireylerin fazla kazanım elde ettiği duruma karşı tepki verme eşiği daha yüksektir yani daha az hassastır, çünkü bireyler belli bir düzeye kadar bu durumun örneğin kendi şansını olduğunu düşünüp bundan rahatsızlık duymamaktadır. Ancak yine de sonuçta her iki durumun da bireylerde rahatsızlık yaratacağı ifade edilmektedir (Adams, 1965; Pritchard vd., 1972; Sweeney, 1990).

Bu araştırmanın amacıyla paralel olarak daha önceki araştırmalarında Yürür ve Yazıcı (2019), öğrencilerin önemli bir çoğunluğunun adaletsiz bir duruma Eşitlik Kuramını destekler tepkiler verdiklerini ifade etmektedir. Acaba durum gerçek iş hayatında farklılaşır mı? Acaba adaletsizlik kendi lehlerinde bir durum ise, bu duruma tepkileri daha farklı olur mu? Bu sorularla tasarlanan araştırmanın yöntem ve bulguları aşağıdaki gibidir.

### **3. Yöntem**

#### **3.1. Araştırmanın Örneklemi**

Araştırma Yalova ilinde gıda, giyim, bankacılık gibi çeşitli sektörlerde çalışan satış elemanları üzerinde yürütülmektedir. Satış elemanlarının seçilmesinin nedeni, ölçülebilir bir iş için katkı-kazanım karşılaştırmasının daha kolay yapılabileceği ve çalışanlar için verilen senaryoların daha gerçekçi olacağı düşüncesidir. Araştırma satış elemanlarıyla

birebir yüz yüze görüşmeler yoluyla yürütülmektedir. Araştırma halen devam etmektedir. Bugüne kadar ulaşılan kişi sayısı 50'dir.

Araştırma kapsamındaki satış elamanlarının %46.2 si kadın ve %53.8'in erkek çalışanlardan oluşmaktadır ve katılımcıların çoğunluğu evlidir (57%). Satış elamanlarının yaş ortalamalarının 30, toplam çalışma yılı açısından ortalama 5,5 yıllık bir kıdeme sahip oldukları görülmüştür. Son olarak araştırma kapsamındaki satış elamanlarının %3,8'ünün ilköğretim, %34,6'sının lise, %7,7' sinin yüksekokul, 50'sinin lisans ve %3,8'ünün de yüksek lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir.

### **3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları**

Araştırmada, Allen ve White'ın (2002) çalışmasından yararlanılarak, Yürür ve Yazıcı (2019) tarafından geliştirilen senaryolara bir tane daha eklenerek 4 farklı senaryo oluşturulmuştur.

Birinci senaryoda satış elemanlarına katkılarının aynı olmasına rağmen kazanımlarının diğerininkinden daha az olduğu bir durum sunulmuştur. İkinci senaryoda, tarafların kazanımlarının aynı, diğerinin daha az bir katkıyla bu kazanımı elde ettiği bir durum sunulmuştur. Üçüncü senaryo ise cevaplayıcının adaletsizliğin avantajlı tarafında yer aldığı bir senaryodur. Buna göre, aynı miktar katkıya karşılık cevaplayıcının kazanımı daha fazladır. Dördüncü senaryoya göre cevaplayıcının daha az katkı sunmasına rağmen kazanımı diğerininki ile aynıdır.

Her bir adaletsizlik senaryosuna cevaplayıcıların verecekleri davranışsal ve bilişsel tepkilerin ölçülebilmesi amacıyla Eşitlik Kuramının varsayımları seçenekler halinde sunulmuştur. Senaryo 1 ve 2'de, Tablo 1 ve 2'de görülebileceği gibi davranışsal ya da bilişsel tepkilerin yer aldığı 10 ifade bulunmaktadır. Bir motivasyon kuramı olarak Eşitlik Kuramının temel varsayımlarından birinin çalışanların adaletsizlik durumundan rahatsız olacakları ve bu durumu düzeltmek için bazı davranışsal ya da bilişsel tepkiler verecekleridir. Her ne kadar verilen seçeneklerden birini yapacaklarını ifade etmeleri bu duruma tepki verecekleri anlamına gelirse de aksini test etmek için *“Bu durumu çok da umursamam, neyi nasıl yapıyorsam aynen devam ederim”* şeklinde bir ifade eklenmiştir. Ayrıca her senaryoya Türkiye'ye özgü olabileceği düşünülerek araştırmacılar tarafından



*“Benden daha fazla kazanan/daha az iş yapan/az kazanan arkadaş yakın arkadaşım ise o zaman sesimi çıkarmam, bir şey yapmam”* ifadesi eklenmiştir.

Senaryo 3 ve 4 önceki senaryolardan farklı olarak, cevaplayıcının adaletsizlikte avantajlı olduğu durumlar sunduğundan ilk iki senaryodan farklı ifadeler içermektedir (Tablo 3 ve 4’te görülebilir). Bu senaryoda diğer senaryolarda olan, *“İşi bırakırım”* ifadesi bulunmamaktadır. Ancak bunun yerine *“Hiç sesimi çıkarmam”* ifadesi bu senaryolara uygun olarak eklenen ifadedir.

Cevaplayıcılardan her bir senaryoya ilişkin sunulan bu bilişsel ve davranışsal tepkileri 9’lu ölçekte derecelendirerek, en fazla hangisi ya da hangilerini yapmayı tercih edeceklerini belirtmeleri istenmiştir. Buna göre 1 “bunu kesinlikle yapmam”, 9 “kesinlikle bunu yaparım” anlamına gelmektedir.

### **3.3. Araştırmanın Bulguları**

Bu çalışmada 4 senaryo kullanılmış olmasına rağmen, bu bildiride aralarında farklılıklar tespit edilen senaryo 1 ve senaryo 3’ün bulguları ve sonuçları sunulmuştur.

**Tablo1: Senaryo 1'e İlişkin Frekans Analizi Sonuçları**

(Kendisi)	(Diğeri)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ort	SS.
Kazanım	Kazanım	Asla yapmam								Kesinlikle yaparım		
_____ < _____												
Katkı	Katkı											
1	Bu durumu çok da umursamam, neyi nasıl yapıyorsam aynen devam ederim.	<b>38,5</b>	9,6	9,6	3,8	5,8	1,9	15,4	0	13,5	3,7	3
2	Daha az çalışmaya başlarım.	<b>42,3</b>	5,8	0	3,8	17,3	1,9	9,6	7,7	9,6	3,9	3
3	Bana da diğeri verilen ücretin verilmesini isterim.	25	9,6	7,7	5,8	5,8	3,8	3,8	1,9	<b>34,6</b>	5	3,4
4	Aldığı ücreti hak etmesi için diğeri arkadaşıma daha fazla çalışması için baskı yaparım.	<b>55,8</b>	3,8	3,8	11,5	9,6	5,8	1,9	3,8	1,9	2,7	2,3
5	Diğeri arkadaşın ücretinin azaltılmasını talep ederim.	<b>75</b>	1,9	5,8	0	3,8	3,8	0	1,9	3,8	1,9	2,1
6	Diğeri arkadaştan daha düşük ücret alıyor olmamın haklı nedenleri olduğunu düşünürüm	<b>34,6</b>	9,6	5,8	9,6	13,5	9,5	5,8	3,8	5,8	3,6	2,6
7	Diğeri arkadaşın daha fazla ücret alıyor olmasının haklı nedenleri olduğunu düşünürüm	<b>40,4</b>	7,7	7,7	3,8	7,7	5,8	9,6	7,7	5,7	3,6	2,8
8	Benden daha fazla kazanan arkadaşım yerine işi olmayan insanları düşünürüm.	<b>38,5</b>	13,5	5,8	1,9	7,7	9,5	7,7	3,8	7,7	3,5	2,8
9	Benden daha fazla kazanan arkadaş yakın arkadaşımın sesimi çıkartmam/ bir şey yapmam.	<b>32,7</b>	13,5	11,5	11,5	1,9	13,5	3,8	0	9,6	3,5	2,6
10	İş bırakırım.	<b>42,3</b>	1,9	9,6	7,7	9,6	3,8	5,8	7,7	7,7	3,6	2,8

Satış elemanlarının aynı çabaya karşılık daha az kazandıkları bu adaletsizliğe karşı verdikleri tepkileri ifade etmek için genel olarak 1'i (asla yapmam) ya da 9'u (kesinlikle yaparım) seçtiği görülmektedir. Yani yanıtları kararlı bir şekilde verdikleri söylenebilir. Bununla birlikte Tablo 1'e detaylı bakıldığında satış elemanlarının kendilerine sunulan tepki alternatiflerinden *"Bu durumu çok da umursamam, neyi nasıl yapıyorsam aynen devam ederim."* ifadesi için %38,5 oranında 1'i tercih ettikleri görülmektedir. Hatta 9'lu ölçekteki 1-2 ve 3'ün olumsuz yanıt olduğu düşünülürse araştırma kapsamındaki satış elemanlarının yarısından fazlasının (%57,7) bu durumu 'umursarım' yanıtını verdiğini söyleyebiliriz. Tablo 1'de yer alan bir diğer sonuca göre satış elemanlarının *"Bana da diğerine verilen ücretin verilmesini isterim."* (kazanımlarını artmaya çalışmak) ifadesi için %34,6 oranında 9'u tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Diğer taraftan aynı davranış için çalışanların %25'i de asla yapmam yanıtını vermiştir. Tablo'da ilgi çeken bir diğer nokta ise çalışanların çok önemli bir çoğunluğunun asla tercih etmediği davranış alternatifinin *"Diğer arkadaşın ücretinin azaltılmasını talep ederim"* seçeneği olmasıdır (%75). Tablo 1'den satış elemanlarının kendi ücretlerinin de artırılmasını istemenin dışındaki tüm davranışsal/bilişsel tepki alternatifleri için çoğunlukla 1'i tercih ettikleri gözlemlenmektedir. Özet olarak çalışanın kazanım olarak dezavantajlı olduğu senaryoya belirgin şekilde verilen tepki, kendi ücretinin de artırılmasını talep etmek olmuştur.

**Tablo 2: Senaryo 3'e İlişkin Frekans Analizi Sonuçları**

(Kendisi) Kazanım → Katkı	(Diğeri) Kazanım → Katkı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ort	SS.
1	Bu durumu çok da umursamam, neyi nasıl yapıyorsam aynen devam ederim.	<b>38,5</b>	7,7	3,8	7,7	5,8	5,8	7,7	3,8	19,2	4,1	3,2
2	Bunu hak etmek için daha fazla satış yapmaya çalışırım.	<b>25</b>	9,6	9,6	5,8	11,5	11,5	3,8	1,9	<b>21,2</b>	4,5	3
3	Bana da diğer arkadaşımın gibi daha düşük ücret verilmesini isterim.	<b>67,3</b>	1,9	9,6	5,8	3,8	1,9	1,9	3,8	3,8	2,3	2,3
4	Diğer arkadaşıma daha az çalışarak kazanması için yardımcı olurum.	<b>51,9</b>	5,8	3,8	1,9	7,7	3,8	11,5	5,8	5,8	3,2	2,9
5	Diğer arkadaşın da ücretinin artırılmasını talep ederim.	17,3	1,9	7,7	5,8	17,3	7,7	11,5	5,8	<b>25</b>	5,5	2,8
6	Diğer arkadaştan daha fazla alıyor olmamın haklı nedenleri olduğunu düşünürüm.	<b>32,7</b>	5,8	3,8	1,9	17,3	11,5	7,7	9,6	9,6	4,3	2,9
7	Diğer arkadaşın benden daha az ücret almasının haklı nedenleri olduğunu düşünürüm.	<b>32,7</b>	11,5	7,7	1,9	<b>21,2</b>	5,8	7,7	3,8	7,7	3,8	2,6
8	Hiç sesimi çıkarmam.	<b>42,3</b>	5,8	13,5	7,7	9,6	11,5	5,8	1,9	1,9	3,1	2,3
9	Bu kişi ancak yakın arkadaşım ise o zaman bu duruma itiraz ederim	<b>34,6</b>	3,8	3,8	9,6	17,3	5,8	5,8	13,5	5,8	4,1	2,8

Senaryo 3'te, Senaryo 1 ve 2 den farklı olarak, satış elamanlarına kendileriyle kıyasladıkları diğer kişi ile aynı çabayı harcamalarına rağmen daha fazla ücret aldıkları bir senaryo sunulmuştur. Tablo 2'ye göre satış elamanlarının "Bu durumu çok da umursamam, neyi nasıl yapıyorsam aynen devam ederim" ifadesi için %38,5 oranında 1'i tercih ettikleri görülmektedir. Böylelikle kendi lehlerine olan bir adaletsizlik durumunu

da umursayacaklarını ifade etmektedirler. İlk iki senaryo ile karşılaştırıldığında bu senaryoda yanıtların kararlılığının belli ölçüde bozulduğu görülmektedir. Yani ilk iki senaryoya belirgin şekilde 1 ya da 9 yanıtını veren çalışanlar bu senaryoya yanıt verirken aynı netlikte olmamışlardır. Örneğin “*Diğer arkadaşın benden daha az ücret almasının haklı nedenleri olduğunu düşünürüm*” seçeneğine çalışanların %21,2’si 5 (kararsızım) yanıtını vermiştir. Bu ayrıca diğer iki senaryodaki karşılıklarına nazaran en yüksek orandır. Bir diğer ifadeyle çalışanlar adaletsizlik kendi aleyhlerine olduğunda bilişsel tepkiler vermemekte, bu durumun haklı sebepleri olabileceğini düşünmemektedirler. Ancak kendilerinin daha fazla kazandıkları durumda bu haklı nedenleri düşünebileceklerini ima etmişlerdir. Yanıtların diğer iki senaryo ile aynı netlikte olmadığına bir diğer örnek de “*diğer arkadaşın da ücretinin artırılmasını talep ederim*” seçeneğidir. Bu seçenekte de asla yapmam diyenlerle kararsızım diyenlerin oranı aynıdır (%17,3). Göreli olarak en yüksek tercih edilen yanıt bu (diğerinin kazanımlarını artırmaya çalışmak) olmakla birlikte, sadece %25 gibi bir çoğunluğun tercihidir. Bu senaryoda “*Bunu hak etmek için daha fazla satış yapmaya çalışırım*” seçeneği de iki uçta benzer sonuçlar almıştır (1: %25; 9: %21,2). Yani daha fazla olan kazancı hak etmek için daha fazla çalışmak konusunda cevaplayıcılar belli bir eğilim sergilememişlerdir. Bu senaryo çalışanların lehine bir adaletsizlik durumu içerdiği için diğer iki senaryodan farklı olarak eklenen “*hiç sesimi çıkarmam*” ifadesine çalışanların önemli bir çoğunluğu asla yapmam şeklinde yanıt vermiştir (%42,3). Ölçeğin ilk üç seçeneğinin olumsuz yanıt olduğu düşünüldüğünde bu yanıt olumsuz yanıt verenlerin oranı %61,6’ya yükselmektedir. Bununla birlikte belirgin şekilde tercih edilmeyen seçenek “*Bana da diğer arkadaşımın gibi daha düşük ücret verilmesini isterim*” seçeneğidir (kendi katkısını azaltmaya çalışmak). Cevaplayıcıların %67,3’ü asla bunu yapmam demiştir. Hatta 1-2-3’ün olumsuz yanıtlar olduğu düşünüldüğünde bu oranın yaklaşık %80lere ulaştığını görebiliriz.

#### **4. Sonuç ve Tartışma**

Bu çalışmada elde edilen sonuçlardan ilki çalışmada kapsamındaki satış elemanlarının deneyimleyecekleri adaletsizlik durumunu (ister kendi aleyhlerine olsun isterse lehlerine) umursayarak bu duruma tepki vereceklerini ifade etmiş olmalarıdır. Bu durum Eşitlik Kuram’ının adaletsizlik algılayan bireyin bu durumdan rahatsızlık duyacağı varsayımını (Adams, 1965; Austin ve Walster, 1974) doğrulamaktadır. Benzer şekilde, Yürür ve Yazıcı (2019) tarafından öğrencilerin adaletsizliğe karşı verdikleri tepkilerin incelendiği

çalışmada da öğrenciler tüm adaletsizlik durumlarına, çoğunlukla bu durumu önemseyecekleri yanıtını vermişlerdir.

Her iki adaletsizlik durumu için geçerli olan bir diğer nokta ise ‘yakın arkadaş’ olma durumunun bir şeyi değiştirmemesidir. Yani çalışanlar hem kendi aleyhlerine hem de lehlerine olduğu durumda diğeri yakın arkadaşım olsa da bu tepkileri veririm yanıtını vermişlerdir. Toplulukçu kültür özelliği gösteren (Hofstede, 1980; Sargut, 2015) Türk toplumu için bu sonucun ilginç olduğu söylenebilir. Bu sonuç Yürür ve Yazıcı’nın (2019) çalışmasında, adaletsizlik bireylerin aleyhine bir durum yarattığındaki senaryoda desteklenmektedir. Yani öğrenciler adaletsizliğin mağduru olduklarında yakın arkadaşlığı önemsememekte, bu duruma tepki vereceklerini ifade etmektedirler. Ancak kendilerinin fazla kazandığı senaryoda, diğerrinin yakın arkadaş olmasını önemsemektedirler (Yürür ve Yazıcı, 2019). Bu da iş yaşamının bireyleri belli ölçüde şekillendirdiği, bencil eğilimleri artırdığının bir göstergesi olabilir.

Bireylerin aleyhine olan 1. senaryoda cevaplayıcıların çoğunluğu “*kendi kazanımlarını artırmaya çalışmak*” tepkisini vermiştir. Bu sonuç daha önce Yürür ve Yazıcı (2019) tarafından yapılan araştırmayla paraleldir. Ancak öğrenciler üzerinde yapılan bu araştırmada 112 öğrencinin neredeyse tamamı kendi kazanımlarının artırılmasını isteyeceklerini belirtmişlerdir. Öğrencilerin sergiledikleri tablo çok nettir. Oysaki bu araştırmada ‘bunu yapmam’ diyenlerin oranı da azımsanmayacak düzeydedir. Bunun belki de en önemli nedeni, gerçek iş hayatında olan bireylerin ücret artışı istemeleri durumunda bunun gerçekleşmeyeceğine inanmaları olabilir. Yani iş yaşamı deneyimi olmayan öğrencilere nazaran çalışan bireylerin bir kısmı, ‘istesem ne olur vermezler ki’ diye düşünerek bu seçeneğe olumsuz yanıt vermiş olabilirler. Ya da bu sonuç, geleneksel Eşitlik Kuramına eleştiri olarak ortaya atılan Eşitliğe Karşı Duyarlılık yaklaşımının (Huseman vd., 1987) doğruluğuna işaret olabilir. Yani bireylerin adaletsizliğe karşı tepkileri, eşitliğe karşı duyarlılıklarına göre farklılaşabilmektedir.

1. Senaryoda dikkat çeken bir diğer nokta çalışanların diğerr arkadaşın ücretinin azaltılmasını talep ederim seçeneğine çok önemle bir çoğunlukla ‘asla yapmam’ yanıtını vermiş olmasıdır. Ayrıca kendilerinin aleyhine olan bir adaletsizlik durumunda bireylerin çoğunluğu ‘bu durumun haklı bir sebebi vardır’ ya da ‘iş olmayan insanlar da var hayatta’

şeklinde düşünmeyeceklerini ifade etmişlerdir. Bu sonuç Yürür ve Yazıcı'nın (2019) sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir.

Bireylerin lehine olan 3. senaryonun sonuçlarına bakıldığında ilgi çeken en önemli nokta yanıtların önceki senaryolara göre daha dağınık olmasıdır. Göreli olarak tercih edilen davranışsal tepki 'diğerinin ücretinin artırılmasını talep etmek' olsa da önemli bir çoğunluğun tercihi olduğu söylenemez. Yürür ve Yazıcı'nın (2019) çalışmasında da fazla kazandığı duruma 'diğer arkadaşın ücretinin artırılmasını talep etmek' öne çıkan tepkidir ancak buradakinden farklı olarak öğrencilerin önemli bir çoğunluğu bunu yapacağını ifade etmiştir. Bu da bir önceki açıklamaya benzer olarak gerçek iş yaşamının koşulları içinde olmanın verdiği deneyim ya da deneyimsizlikle ilişkilendirilebilir.

3. senaryoda belirgin şekilde tercih edilmeyen davranış kendi kazanımının azaltılmasıdır. Neredeyse çalışanların tamamı bunu yapmayacaklarını ifade etmektedirler.

İki senaryo karşılaştırıldığında, bireylerin kendileri daha kazançlı oldukları senaryoda daha fazla bilişsel tepki verdikleri görülmektedir. Bu da Adams'ın (1965) adaletsizlik kendi lehlerine olduğu durumlara bireylerin hassasiyetlerinin daha az olacağı, adaletsizliğe tepki eşiklerinin daha yüksek olacağı varsayımını doğrulamaktadır. Bu araştırmadaki bireyler adaletsizlik kendi lehlerine bir durum ortaya çıkardığında tersi durumda yapmadıkları şeyi yaparak, bu durumu meşru görebilmek ve kendilerini rahatlatılabilmek için sebepler bulmaya çalışmaktadırlar.

Araştırma devam etmektedir ve nihai sonuçlar kongrede paylaşılacaktır.

## **Kaynakça**

Adams, J. S. (1965). *Inequity in Social Exchange*, In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299), Academic Press.

Allen, R. S. & White, C. S. (2002). Equity Sensitivity Theory: A Test of Responses to Two Types of Under-Reward Situations, *Journal of Managerial Issues*, 14(4), 435-451.

- Austin, W., & Walster, E. (1974). Reactions to confirmations and disconfirmations of expectancies of equity and inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(2), 208-216.
- Carrell, M. R. & Dittrich, J. E. (1978). Equity Theory: Methodological Considerations, and New Directions. *Academy of Management Review*, 3(2), 202-210.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions, *Journal of Vocational Behavior*, 59, 1–19.
- Greenberg, J. (1990). Employee Theft As a Reaction To Underpayment Inequity: The Hidden Cost Of Pay Cuts, *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561-568.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills: Sage.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct, *Academy of Management Review*, 12(2), 222-234.
- Pritchard, R. D., Dunnette, M. D., & Gorgenson, D. O. (1972). Effects of perceptions of equity and inequity on worker performance and satisfaction. *Journal of applied psychology*, 56(1), 75.
- Sargut, S. (2015). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, (4. Baskı), Ankara, İmge Yayıncılık.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice, *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443.
- Sweeney, P. D. (1990). Distributive Justice and Pay Satisfaction: A Field Test of an Equity Theory Prediction, *Journal of Business and Psychology*, 4(3), 329-341.



**Yürür, S. & Yazıcı, N. (2019).** Bireylerin Adaletsizliğe Karşı Tepkileri: Eşitlik Kuramı Kapsamında Bir Analiz, 5. Uluslararası Akdeniz Sosyal Bilimler Kongresi (MECAS V), Haziran, Podgorica/Karadağ.

# HEMŞİRELERİN İŞ BECERİKLİLİĞİ DÜZEYLERİNİN TÜKENMİŞLİK SEVİYELERİ ÜZERİNE ETKİSİ

**Prof. Dr. Mazlum ÇELİK**  
Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İİSB Fak.  
[mazlum.celik@hku.edu.tr](mailto:mazlum.celik@hku.edu.tr)  
**Fatma Diğdem SAĞLAM**  
Hasan Kalyoncu üniversitesi,  
Yüksek Lisans Öğrencisi.  
[saglamdigdem@gmail.com](mailto:saglamdigdem@gmail.com)

## Özet

Bu çalışmanın amacı çalışanların iş becerikliliğinin tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisinin olup olmadığını araştırmaktır. Bu kapsamda Gaziantep ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde çalışan 280 hemşir ve hemşireden veri toplanmış ve toplanan veriler yapısal eşitlik modellemesi yol analizi tekniğiyle test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ise çalışanların iş becerikliliği düzeylerinin tükenmişlik düzeyleri üzerinde kısmen etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Becerikliliği, Tükenmişlik.

## Abstract

The aim of this study is to test the effect of job crafting on the burnout level of workers. In this context, data were collected from 280 nurses, working in private hospitals in Gaziantep, and the data collected were tested with structural equation modeling path analysis technique. As a result of the analysis, it is seen that employees' job crafting level have partially effect on burnout of nurses.

**Keywords:** Job crafting Burnout.

## 1.Giriş

Günümüzde çalışanların verimliliklerinin mutlu olmaları ve işleri konusunda inisiyatif sahibi olmalarına bağlı olduğu bir çok araştırma bulgusu ile ispatlanmıştır (De Beer vd., 2016). İş becerikliliği kavramı günümüz çalışanlarının fiziksel, bilişsel ve ilişkisel olarak işlerini değiştirmesini ve kişisel özelliklerine uyumlu hale getirmesini ifade etmektedir

(Ingusci vd. 2016; Wrzesniewski ve Dutton, 2001).İşlerini kendine göre şekillendiren ve anlamlı hale getiren bireyler işleriyle yoğun olarak ilgilenmekte, karmaşıklığı daha kolay çözebilmekte ve diğer çalışanlarla ilişkilerini olumlu düzeyde yürütebilmektedirler.

İş becerikliliği iş yaşamında birçok değişkeni etkilemekle birlikte bu çalışmada iş becerikliliğinin çalışanların gerek bireysel gerekse örgütsel performansını belirlemede önemli bir algısını ifade eden tükenmişlik ile ilişkisini de ele almıştır. Her ne kadar Kerse (2017) tarafından bir ölçek geçerleme çalışmasında iş becerikliliğinin tükenmişliğin bir alt boyutu olan duygusal tükenme üzerine etkisi incelense de bu çalışmada bağımlı değişken üç boyutlu yapısıyla tükenmişliktir. Araştırmanın bulguları, çalışanlara işlerini düzenleme konusunda yetkiler verildiğinde onların yaşadıkları stres ve tükenmişlik seviyeleri üzerine etkilerini ortaya koymasından önemlidir. Hizmet sektörü gibi ürünün müşterinin gözü önünde tasarlandığı işletmelerde yapılması da araştırmanın önemini artırmaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. İş Becerikliliği**

İlk kez Wrzesniewski ve Dutton (2001:179, tarafından tanımlanan iş becerikliliği, çalışanın bir işi yaparken yürüttüğü faaliyetlerin biçimini veya sayısını değiştirerek görev sınırlarını düzenlemesi, iş yaparken etkileşimde bulunduğu sosyal ortamı değiştirerek ilişkisel sınırlarını şekillendirmesi olarak tanımlanmaktadır.

Ingusci vd. (2016)' ya göre 'iş talepleri-kaynakları modeli (JD-R modeli) bakış açısından iş becerikliliği davranışlarını incelersek, bireylerin yaptığı işe ilişkin talepleri ve kaynakları dengelemekte; yani iş kaynaklarını artırmakta, iş taleplerini ise azaltmaktadır. Dolayısıyla İş becerikliliği bireylerin işlerini kişisel ilgi ve değerleri ile uyumlu hale getirdikleri, örgüt için olumlu çıktı elde ettikleri bir süreçtir.

İş becerikliliğinin görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik olmak üzere üç boyutu vardır (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013). Görev becerikliliği, çalışanların işlerine ilişkin görevlerin miktarını, kapsamını, zamanını ve araçlarını kendisine uygun hale getirme konusunda inisiyatif sahibi olmasıdır (Miller, 2015). Bilişsel beceriklilik, çalışanların işe yüklenen anlam ve işin önemi konusunda kendi zihinlerini

şekillendirmesini ifade etmektedir (Berg vd., 2008). İlişkisel beceriklilik ise, işi ile ilgili kişilerle etkileşimin dozunu ve kalitesini ayarlama konusunda çalışanın inisiyatif sahibi olmasını ifade etmektedir.

## **2.2. Tükenmişlik**

Azı karar çoğu zarar gözüyle bakılan stres günümüzün en önemli iş ve iş dışı sorunlarından birisi olarak görülmektedir. Tükenmişlik ise stresin yönetilememesi durumunda direnç evresinden sonraya ortaya çıkmakta ve bireyin kendisinden beklenenleri karşılayamaması, başarısız olması, yıpranması ve bu nedenle iç kaynaklarının tükenmesi olarak tanımlanmaktadır (Freudenberger, 1974: 159).

Maslach' a göre tükenmişliğin anlamı; duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve duyarsızlaşmayı içeren üç boyut ile ifade edilmiştir. Bireyin diğerlerine verecek hiçbir şeyi kalmadığı duygusal uzaklaşma, hizmet verilenlere karşı duyarsız, alaycı, olumsuz, katı ve hatta incitici davranma duyarsızlaşma, iş sorumluluklarını yerine getirmede ve hizmet verilenlerle çalışmada artık etkili olmadığı duygusu da kişisel başarısızlık boyutudur (Çam ve Engin, 2017:502).

## **3. Hipotezler**

Örgütlerin duygusal tükenmişliğin önüne geçmek için örgütsel düzenlemeler yerine bireysel güçlendirme ve katılım ile gerçekleştirilebilecekleri arasında önemli bir öncülün iş becerikliliği olduğunu göstermiş; bu nedenle de iş performansının ve başarının yüksek olmasını isteyen örgütlerin iş becerikliliği davranışlarını desteklemesi gerektiği kanıtlanmıştır (Kerse;2019 214). Literatürde Travaglianti ve arkadaşlarının (2016) Belçika'da kamu hizmeti sağlayan çalışanlar üzerinde yapmış olduğu araştırmada iş becerikliliği düzeyinin artmasıyla tükenmişlik düzeyinin azaldığı belirlenmiştir. Ayrıca iş becerikliliği, çalışanın işinde ortaya çıkan stresin üstesinden gelmesinde aktif bir rol üstlenmektedir (Niessen vd. 2016).

İş becerikliliğini iş tasarımı teorisi ile açıklamaya çalışan görüşlere bakılırsa, çalışanlar kendilerine uygun tasarlanan işlerde daha mutlu ve başarılı olabilmekte, zaman ve enerjilerini işlerine vakfedebilmektedir (Miller, 2015). İşinde mutlu olan insanların tükenme düzeylerinin daha düşük olacağına inanılmaktadır. Nitekim Tims ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan boylamsal araştırmada çalışanların işlerinin tasarımı konusunda söz sahibi olmaları mutluluk düzeylerini artırdığını göstermiştir.

İş becerikliliğinin çalışanların iş özellikleri ile kendi özellikleri, ihtiyaçları, tercihleri ve yetenekleri arasında bir uyum sağlama imkanı sağladığı düşünüldüğünde (Berg,Dutton,&Wrzesniewski,2010), iş becerikliliği yüksek olan çalışanların stres ve tükenmişlik düzeylerinin düşük olması beklenebilir (Bakker ve Costa, 2014). Chenga ve O-Yang (2018) tarafından otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada iş becerikliliğinin tükenmişlik üzerinde negatif yönlü etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yukarıdaki teorik ve araştırma bulgularına yönelik açıklamalara dayanılarak aşağıda belirtilen hipotezler kurulmuştur.

**H1:** Çalışanların bilişsel beceriklilik düzeyleri tükenmişlik düzeyleri üzerinde negatif ve anlamlı etkilidir.

**H 2:** Çalışanların görev becerikliliği düzeyleri tükenmişlik düzeyleri üzerinde negatif ve anlamlı etkilidir.

**H3:** İlişkisel bilişsel beceriklilik düzeyleri tükenmişlik düzeyleri üzerinde negatif ve anlamlı etkilidir.

#### **4. Araştırmanın Yöntemi**

Özel hastane sektörü çalışanlarında iş becerikliliğinin tükenmişlik üzerine etkisini belirlemeye yönelik olan bu araştırma da hastane çalışanlarından elde edilen veriler (n=280) doğrultusunda oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Daha sonra hipotezler yapısal eşitlik modellemesi tekniklerinden olan yol analizi ile test edilmiştir.

##### **4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırma evrenini Gaziantep ilinde faaliyette bulunan özel hastanelerde çalışan hemşir ve hemşireler oluşturmaktadır. Söz konusu hastanelerde yaklaşık olarak 700 e yakın personel çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak minimum örneklem büyüklüğü 248 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992:253). Araştırma için izin alınan hastanelerde çalışan hemşir ve hemşirelere basit tesadüfi örneklem yöntemine göre belirlenen 400 anket formu

dağıtılmış, 325 anket formu geri dönmüştür. Yapılan inceleme sonucu eksik ve özensiz doldurulduğu belirlenen 45 form araştırma dışı tutulmuş ve 280 tanesi de analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Katılımcıların % 80,6'sını kadın, % 49,8'i 18-24 yaş, % 33,7'si 25-34 yaş , % 14,7'si ise 35- 44 yaş aralığında, % 41,9'u evli, % 44,4'ü lisans mezunu, % 33,3'ü lise mezunu % 19,7'si ise ön lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir.

## 4.2. Veri Toplama Araçları

Özel hastane sektöründe çalışan hemşir ve hemşirelerde iş becerikliliğinin duygusal tükenmişlik üzerine etkisini belirlemeye yönelik olan bu araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir.

**İş becerikliliği ölçeği:** Slemp ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen iş becerikliliği(Job Crafting) ölçeği 19 madde ve üç (3) alt boyutu içermektedir. Ölçeğin Türkçe geçerlemesi Kerse (2017) tarafından yapılmış olup orijinal ölçek yapısı ile uyumlu olarak üç boyutlu haliyle (görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik) doğrulanmıştır. Ölçeğe yapılan güvenilirlik analizinde cronbach alfa katsayısı görev becerikliliği boyutu için 0,757, bilişsel beceriklilik boyutu için 0,860 ve ilişkisel beceriklilik boyutu için 0,844 olarak hesaplanmıştır. Cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Bu çalışma kapsamında ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analizi sonucunda verilerin ölçeğin orijinalinden farklı olarak beş faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin görev becerikliliği için 0.639 ile 0.734, organizasyon ve yeterlilik becerikliliği için ,580 ile ,781, bilişsel beceriklilik için ,705 ile ,777, ilişkisel beceriklilik için ,627 ile ,796 ve Görev Üstlenme ve Temsil Becerikliliği için ise ,666 ile ,734 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu aşamada düşük faktör yükü nedeniyle ib1 ve ib 8 maddeleri çıkarılmıştır. Ölçeğin KMO analiz sonucu 0.826 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda ortaya konulan 17 önerme ile beş boyutlu bir yapının ne derecede iyi bir uyuma sahip olduğunu ortaya koyabilmek için ölçeği oluşturan boyut ve önermelere AMOS 19 paket programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi kapsamında 15. önermenin ölçeğin uyum iyiliği

değerlerini düşürdüğü tespit edilmiş ve bu önermenin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu noktadan itibaren doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ortaya konulan 5 boyut ve 16 önermeli yapının uyum iyiliği değerleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı görev becerikliliği için .724, organizasyon ve yeterlilik becerikliliği için .759, bilişsel beceriklilik için .688, ilişkisel beceriklilik için .628, Görev Üstlenme ve Temsil Becerikliliği için ise .638 olarak tespit edilmiştir.

**Tükenmişlik ölçeği:** Çalışanların tükenmişlik düzeylerini ölçmek amacıyla 1981 yılında Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen ve Ergin (1992) tarafından Türkçe’ye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Toplam 22 ifadeden oluşan bu ölçek, tükenmişliği üç farklı boyut üzerinden ölçmektedir. Bunlardan birincisi 9 ifadeden oluşan duygusal tükenme (DT) (emotional exhaustion), ikincisi 5 ifadeden oluşan duyarsızlaşma (D) (depersonalization) ve sonuncusu 8 ifadeden oluşan kişisel başarı (KB) (personal accomplishment) alt boyutudur.

Bu çalışma kapsamında ölçeğe öncelikle keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analizi sonucunda verilerin ölçeğin orjinaline uygun olarak üç faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin duygusal tükenme boyutu için .58 ile .84, duyarsızlaşma boyutu için .68 ile .75, Kişisel başarı boyutu için ise .55 ile .78 arasında olduğu görülmüştür. Bu aşamada çapraz yüklenme nedeniyle duygusal tükenme boyutundan bir madde, duyarsızlaşma boyutundan bir madde ve kişisel başarı boyutundan ise üç madde çıkarılmıştır. Ölçeğin KMO analiz sonucu 0.859 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda ortaya konulan 17 önerme ile üç boyutlu bir yapının ne derecede iyi bir uyuma sahip olduğunu ortaya koyabilmek için ölçeği oluşturan boyut ve önermelere AMOS 19 paket programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Uyum iyiliği değerleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı duygusal tükenme için .887, duyarsızlaşma için .836, kişisel başarı için ise .698 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 1: Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri**

Değişkenler	CMIN/ DF≤5	GFI ≥.85	CFI ≥.90	IFI ≥.90	RMSEA ≤.08
İş Becerikliliği	2.0	.901	.903	.906	.060
Tükenmişlik	2.65	.904	.905	.906	.077

**Not:** Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlarına göre düzenlenmiştir.

### 4.3. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında bağımlı ve bağımsız değişken ve alt boyutları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları ile Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2: Korelasyon Değerleri**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Görev Becerikliliği	(.724)							
2.Organizasyon ve yeterlilik becerikliliği	,458**	(.759)						
3.Bilişsel beceriklilik	,341**	,339**	(.688)					
4.Görev üstlenme ve temsil becerikliliği	,403**	,464**	,323**	(.638)				
5.İlişkisel Beceriklilik	,329**	,469**	,165**	,227**	(.628)			
6.Duyusal Tükenme	-,212**	-,396**	-,214**	-,278**	-,146*	(.887)		
7.Duyarsızlaşma	<b>0,079</b>	<b>-0,07</b>	-,226**	,119*	<b>0,021</b>	,521**	(.836)	
8.Kişisel Başarı	-,329**	-,506**	-,345**	-,280**	-,299**	,261**	,162**	(.698)

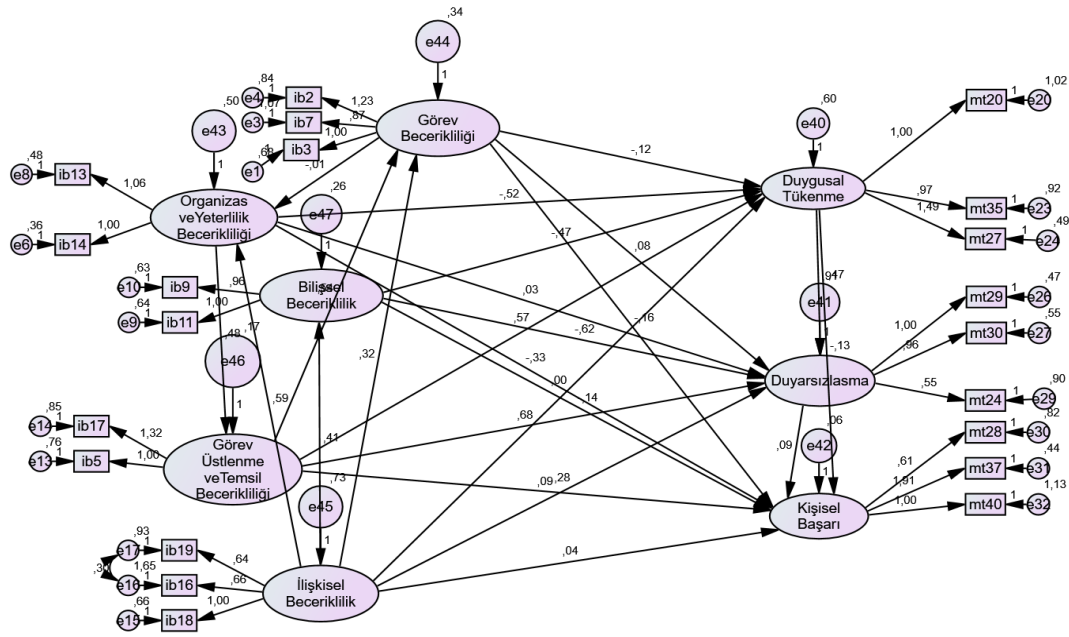
**Not:** Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir. \*\* $p < .01$

Araştırma kapsamında belirlenen hipotezlerin ölçülebilmesi için yapısal eşitlik modeli kurulmadan önce değişkenleri oluşturan boyutların birbirlerine olan ilişkisine yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan pearson korelasyon analizi sonucunda genel olarak iş becerikliliğinin tüm boyutları ile tükenmişlik boyutları arasında ilişki olduğu



tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Bu aşamadan sonra araştırma kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla Şekil 1 'de sunulan model test edilmiştir. Modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 2 'de, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerine etkilerine yönelik bulgular Tablo 4'te sunulmuştur.

**Şekil 1: Yapısal Eşitlik Modellemesi**



**Tablo 3: Modelin Uyum İyiliği Değerleri**

Değişkenler	CMIN/ DF≤5	GFI ≥.85	CFI ≥.90	IFI ≥.90	RMSEA ≤.08
Model	2.0	.901	.903	.906	.060

**Not:** Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.

**Tablo 4: Yol Analizi Sonuçları**

<b>Bağımlı değişken</b>		<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Standart</b>	<b>p</b>
Duygusal Tükenme	<---	Bilişsel Beceriklilik	-0,316	<b>0,014</b>
Duyarsızlaşma	<---	Bilişsel Beceriklilik	-0,315	<b>0,008</b>
Kişisel Başarı	<---	Bilişsel Beceriklilik	-0,21	0,232
Duygusal Tükenme	<---	Görev Becerikliliği	-0,099	0,421
Duyarsızlaşma	<---	Görev Becerikliliği	0,047	0,639
Kişisel Başarı	<---	Görev Becerikliliği	-0,308	<b>0,040</b>
Duygusal Tükenme	<---	İlişkisel Beceriklilik	0,002	0,989
Duyarsızlaşma	<---	İlişkisel Beceriklilik	0,196	0,134
Kişisel Başarı	<---	İlişkisel Beceriklilik	0,093	0,613
Duygusal Tükenme	<---	Görev Üstlenme Temsil Becerikliliği	0,356	0,068
Duyarsızlaşma	<---	Görev Üstlenme Temsil Becerikliliği	-0,482	<b>0,005</b>
Kişisel Başarı	<---	Görev Üstlenme Temsil Becerikliliği	0,321	0,053
Duygusal Tükenme	<---	Organizasyon ve Yeterlilik Becerikliliği	0,124	0,594
Duyarsızlaşma	<---	Organizasyon ve Yeterlilik Becerikliliği	0,019	0,898
Kişisel Başarı	<---	Organizasyon ve Yeterlilik Becerikliliği	-0,716	<b>0,004</b>

## 5.Sonuç

Hemşireler üzerinde yapılan iş becerikliliğinin tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisini belirlemeye yönelik araştırma sonucunda önemli bulgular elde edilmiştir. En önemli bulgunun Kerse (2017) tarafından üç boyutlu ve 18 maddeli olarak Türkçe geçerlemesi yapılan iş becerikliliği ölçeğinin 5 boyutlu ve 16 maddeli yapısıyla doğrulanmasıdır. Bu sonuca göre Slep ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen iş becerikliliği ( Job Crafting) ölçeğinin farklı örneklerle doğrulama çalışmasının yeniden yapılmasında fayda olabileceğini göstermektedir. Bunun dışında iş becerikliliğini ölçmek için Tims ve arkadaşları (2012) tarafından geliştirilen ve Akın ve arkadaşları (2014) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan 4 boyutlu ve 21 maddeli iş becerikliliği ölçeğinin kullanılması önerilebilir.

Araştırmanın diğer bir önemli bulgusu da teori ve araştırma bulgularına dayanılarak hazırlanan hipotezlerin kısmen doğrulanmış olmasıdır. Elde edilen sonuçlar Kerse (2017) tarafından yapılan ve iş becerikliliğinin duygusal tükenme üzerine etkilerini incelediği araştırmanın bulguları ile uyumludur. Bu durumun örneğinin iş kanıksama, yaptıkları

göreve kutsiyet atfetme gibi belli mesleki özelliklerden kaynaklanmış olabileceğine inanılmaktadır. Bu nedenle farklı örneklerde yeni araştırmaların yapılması önerilmektedir.

Araştırma bulguları kısmen desteklese de çalışanların işleri konusunda inisiyatif almaları ve işlerini kendi kapasitelerine uygun olarak düzenlemelerinin onların tükenmişlik düzeylerinin düşürülmesine katkı sağlayabileceği söylenebilir. Tükenmişliği çalışanlar ve verimlilik üzerinde olumsuz etkileri bilindiğinden yöneticilerin bu hususta dikkat etmelerinde fayda görülmektedir.

Araştırmanın dar bir örneklem üzerinde ve bir şehirde tek bir meslek grubu üzerinde yapılması önemli bir kısıttır. Söz konusu meslek grubu kadın yoğunluklu bir meslektir. Cinsiyetin homojen dağıldığı diğer meslek gruplarında da benzeri araştırmaların yapılmasının bulguların genellemesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **Kaynakça**

- Akın, A., Sarıçam H., Kaya Ç., & Demir T. (2014). Turkish version of job crafting scale (JCS): The validity and reliability Study, *The International Journal of Educational Researchers*, 5 (1), 10-15
- Bakker A.B. & Costa P.L.(2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*. 1(3), 112–119.
- Berg, J.M., Dutton, J.E. & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter?, *Regents of the University of Michigan*, 1-8.  
<https://www.letstalkcareer.com/wp-content/uploads/2017/03/Article-3-What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter.pdf>
- Berg,J.M.,Wrzesniewski,A.,& Dutton,J.E.(2010).Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31,158–186.
- Cheng J.C. & O-Yang Y. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support, *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78–85.

- Çam, M.O. & Engin, E. (2017). Hemşirelerde tükenmişlik.(Burnout In Nurses). Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,10 (51), 501 – 507.
- De Beer, L. T., Tims, M.,& Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. SAJEMS NS, 19(3), 400-412.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Hacettepe Üniversitesi, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. Journal of Social Issues, 30(1),159-165.
- Ingusci,E., Callea, A., Chirumbolo, A., & Urbini, F. (2016). Job crafting and job satisfaction in a sample of italian teachers: The mediating role of perceived organizational support. Electronic Journal of Applied Statistical Analysis, 9(4), 675-687.
- Kerse, G. (2017). İş becerikliliği (job crafting) ölçeğini Türkçe'ye uyarlama ve duygusal tükenme ile ilişkisini belirleme. İşletme Araştırmaları Dergisi, 9(4), 283-304.
- Kerse, G. (2019). İş becerikliliğinin işte can sıkıntısı üzerindeki etkisi: İmalat sektörü bağlamında bir inceleme. Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 54(1), 531 – 548.
- Maslach, C., Wilmar B., Schaufeli, & Michael P. L. (2001). Job burnout. Annual Review of Psychology, 52, 397-422.
- Miller, M.L. (2015). Relationships between job design, job crafting, idiosyncratic deals, and psychological empowerment, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Walden University, College of Management and Technology: Minneapolis.
- Niessen, C., Weseler, D. & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. Human Relations, 69(6), 1287-1313.
- Sekaran, U., (1992), *Research methods for business: A skill building approach*, Second Edition, John Wiley & Sons, 450.

- Slemp, G.R., & Vella – Brodrick, D.A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3, 126 – 146.
- Tims, M. Bakker, A. B. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240.

# İŞ STRESİ VE GÜVENLİK PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE GÜVENLİK İKLİMİNİN BİÇİMLENDİRİCİ ROLÜ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME

Arş. Gör. Ferhat Ayyıldız

*İstanbul Üniversitesi, ferhat.ayyildiz@istanbul.edu.tr*

Uzm. Psk. Duygu İrem Çam

*iremdcam@gmail.com*

## Özet

Güvenlik ikliminin yüksek olması beklenen sağlık sektöründeki 3'ü kamu hastanesi ve 8'i özel hastane olmak üzere 11 kurumdan 165 çalışan ile gerçekleştirilen bu çalışmada iş stresinin güvenlik performansı üzerindeki etkisi ve bu ilişkide güvenlik ikliminin biçimlendirici rolü incelenmektedir. Verilerin toplanmasında İş Stresi Değerlendirme Ölçeği, Güvenli Davranış Ölçeği ve Güvenlik İklimi Ölçeği kullanılmıştır. Doğrusal regresyon analizi sonucunda iş stresinin güvenlik performansı alt boyutları üzerindeki ana etkilerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Ayrıca hiyerarşik regresyon analizi sonucu, iş stresinin güvenlik katılımı üzerindeki etkilerinin güvenlik iklimi tarafından biçimlendirildiği ve yüksek güvenlik iklimine sahip ortamlarda düşük olanlara kıyasla iş stresinin etkilerinin daha olumsuz olduğu bulunmuştur. Sonuçlar ilgili literatür dikkate alınarak tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Stresi, Güvenlik Performansı, Güvenlik İklimi

## 1. Giriş

Stres, yıllardır incelenen bir mesele olsa da maliyetinin büyüklüğünün anlaşılması ile gizli salgın olarak değerlendirilmiş ve daha fazla üzerinde durulmuştur. Sağlık bakım harcamaları, devamsızlık ve kişilerarası problemlerden kaynaklanan giderler, maaş talepleri gibi birçok maliyetin iş stresine bağlı olarak arttığı görülmektedir (Kalia, 2002).

Çalışma koşullarında iyileştirmeler yapılmasına rağmen kaza oranlarında artış yaşanmaya devam etmesi sonucu, araştırmacılar güvenlik tutumları gibi sosyal psikolojik faktörlere odaklanmışlardır (Siu vd., 2003). Bu açıdan güvenlik davranışları önem kazanmasına karşın iş stresi ile ilişkisini inceleyen çalışmalar az sayıdadır. Mevcut çalışmada bu alanda katkı sağlamak üzere iş stresi-güvenlik performansı ilişkisini incelemek amaçlanmıştır.

İş stresinin performansını olumsuz etkileyeceği öne sürülmüş olsa da yapılan çalışmalarda tutarsız bulgulara ulaşılmıştır. Çünkü stres stresörün kendisinden değil, bireylerin bu faktörlere yönelik algısından kaynaklanır (Wu, 2011). Dayanıklılık (Westman, 1990), duygusal zeka (Yozgat vd., 2013) gibi bireysel faktörlerin stres algısını ve performans üzerindeki etkilerini şekillendirebileceği ortaya koyulurken, örgütsel faktörlerin etkisi daha az incelenmiştir. Bu doğrultuda daha önce incelenmeyen güvenlik ikliminin nasıl bir rol oynayacağı incelenecektir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

**İş Stresi:** Strese ilişkin bilimsel araştırmalar 20. yüzyılın başlarında başlamakla birlikte süreç içerisinde kavrama ilişkin farklı bakış açıları geliştirilmiştir. Uyarıcı yaklaşımında stres, birey üzerinde etkili olan koşul veya olaylar olarak; tepki yaklaşımında bireyin iş koşullarına verdiği psikolojik ve fizyolojik tepkiler olarak anlaşılmaktadır. Etkileşimsel yaklaşımda ise stresin birey ve çevre etkileşiminden kaynaklandığı düşünülmüştür. Kavramsal karışıklığı gidermek adına stresör ve zorlanma kavramları birbirinden ayırt edilmiştir. Stresör, uyum sağlamayı gerektiren iş çevresinin çeşitli yönlerini; zorlanma uyumu sağlamak adına çalışanların stresöre gösterdikleri uyumsuz tepkileri ifade etmektedir (Jex, 2002).

Yaygın şekilde incelenen stresörler fiziksel, göreve ilişkin, sosyal, zamana ilişkin, kariyere ilişkin stresörler, rol stresörleri, travmatik olaylar ve değişim süreçleri olarak kategorize edilebilir (Sonnetag ve Frese, 2003). Ayrıca iş-aile çatışması ve duygusal emek modern stresörler olarak bunlara eklenebilir (Jex, 2002). Stresin sonuçları ise fiziksel, psikolojik ve davranışsal olabilir (Aamodt, 2010). Davranışsal sonuçlar arasında yer alan performans üzerindeki bozucu etkiler hem bireyleri hem örgütleri etkilemektedir (Gümüştekin ve Gültekin, 2009).

**Güvenlik Performansı:** Çalışanların işlerini yerine getirirken çalışanların, müşterilerin, halkın ve çevrenin sağlığını korumak ve güvenliği teşvik etmek için sergiledikleri davranışlardır (Burke vd. 2002). Şirketteki kaza istatistikleri, öz bildirime dayalı güvenlik davranışları ve uzmanlar tarafından yapılan güvenlik performansı değerlendirmeleri gibi kriterler bu performansın göstergesi olarak kullanılmaktadır (Yule, 2003).

Güvenlik performansının göreve ilişkin yönü 'güvenlik uyumu' ve bağlamsal yönü 'güvenlik katılımı' olarak ifade edilir (Neal vd., 2000). Bu performansı etkileyen yaş, kaza ödemesi yapılması, bireyin şahsi güvenliğine önem vermesi, tehlikeli maddelere ilişkin farkındalık, güvenlik alanında eğitimi verilmesi, yönetici desteği ve çevre planlaması gibi çeşitli faktörler bulunmaktadır (Sawacha vd., 1999). Bunların haricinde iş stresinin de güvenlik sonuçlarını etkileyebileceği belirtilmiş olsa da (Siu vd., 2003) bu ilişkiyi inceleyen çok az sayıda çalışma bulunmaktadır.

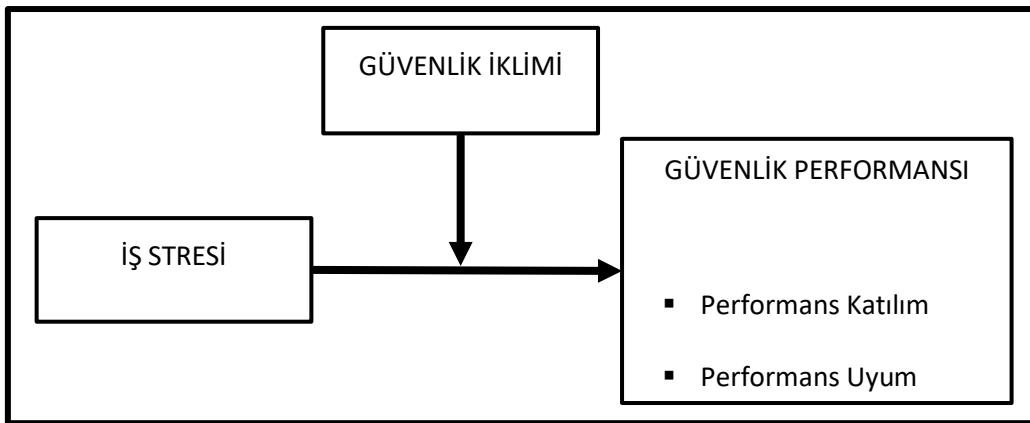
*H1. İş stresi, güvenlik performansının a) güvenlik uyumu ve b) güvenlik katılımı boyutları üzerinde negatif yönlü bir etkide bulunacaktır.*

İş stresinin performans üzerindeki etkisini biçimlendirebilecek çeşitli faktörler ortaya koyulmuştur. Bu faktörler arasında özetkinlik, kontrol, belirsizlik, eğitim (Kavanagh, 2005) ve yaş (Shirom vd., 2008) yer alırken; güvenlik ikliminin rolü henüz incelenmemiştir.

**Güvenlik İklimi:** Zohar (1980) tarafından ortaya atılan bu kavram güvenliğe ilişkin çalışanların paylaştıkları algıların toplamı olarak tanımlanmıştır. Daha güncel bir tanımlamada ise bu algının değerlere, normlara, uygulama ve prosedürlere ilişkin olabileceği belirtilmektedir (Silva vd., 2004). Güvenlik ikliminin güvenli çalışma motivasyonu, güvenli/güvensiz davranışlar ve kaza ve yaralanma (Neal ve Griffin, 2006) ve bireylerin stres ve iyi oluş düzeyleri üzerinde etkileri olması beklenmektedir (Clarke, 2010). Bu ana etkilerinin yanı sıra güvenlik ikliminin performans üzerindeki etkilerini biçimlendirici bir etkisinin de bulunabileceği önerilmiştir (Clarke, 2006). Bu önerme, Parkes'in (1986), bireylerin stres ile baş edebilmesinde durumsal ve çevresel faktörlerin, bireysel faktörler ile etkileşime gireceği önermesi ile uyumlu görünmektedir. Bu önermeler dikkate alındığında, iş stresinin güvenlik performansı üzerindeki etkilerinin güvenlik iklimi tarafından biçimlendirileceği öngörülmüştür.

*H2. Güvenlik iklimi, a) iş stresi ve güvenlik uyumu ve b) iş stresi ve güvenlik katılımı arasındaki ilişkide biçimlendirici bir rol oynayacaktır. Yüksek güvenlik ikliminde iş stresinin güvenlik uyumu ve katılımı üzerindeki olumsuz etkileri düşük güvenlik iklimine kıyasla daha kuvvetli olacaktır.*

**Şekil 1: Araştırma Modeli**





### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### A. Katılımcılar

Katılımcılar İstanbul ve Kocaeli'deki çeşitli kamu hastaneleri ve özel hastanelerde çalışan 165 kişiden oluşmaktadır. Toplamda 11 kurum ve acil, yoğun bakım, kardiyoloji, kadın doğum, göz vb. birçok departman çalışmaya dahil edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımı Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı**

Demografik Özellikler	N	%	Demografik Özellikler	N	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Meslek</b>		
Kadın	121	73.3	Doktor	39	23.6
Erkek	44	26.7	Hemşire	86	52.1
<b>Sektör</b>			Fizyoterapist	13	7.9
Özel	96	58.2	Laborant	8	4.8
Kamu	69	41.8	Teknisyen	19	11.6
<b>Toplam</b>	165	100	<b>Toplam</b>	165	100

#### B. Veri Toplama Araçları

**1. Bilgilendirilmiş Onam ve Demografik Bilgi Formu:** Bu formda çalışmanın amacı açıklanmış ve devamında cinsiyet, meslek ve departmana ilişkin sorular yer almıştır.

**2. İş Stresi Değerlendirme Ölçeği:** Bireylerin stresörlere yönelik algılarını değerlendirebilmek amacıyla Türetgen vd. (2012) tarafından geliştirilen 43 maddelik ölçekte Örgütsel Norm ve Uygulamalar, Rol ve İş Yükü, Güvensiz İlişkiler, Rol Yetersizliği ve Fiziksel İş Talepleri şeklinde 5 faktör bulunmaktadır. Ölçekteki her madde için hem sıklık hem şiddet değerlendirilmekte ve bu skorlar çarpılarak tek bir puan elde edilmektedir. Ölçeğin iç tutarlılık kat sayısı .93 olarak bulunmuştur.

Mevcut araştırmada, yürütülen faktör analizi sonucunda 3 faktörlü bir yapı içerisinde toplam 21 madde elde edilmiştir. Fiziksel İş Talepleri ve Rol Yetersizliği birer faktör olarak ortaya çıkmadığı için dışarıda tutulmuş ve analizler üç boyut üzerinden yapılmıştır. Örgütsel Norm ve

Uygulamalar, Rol ve İş yükü ve Güvensiz İlişkiler için iç tutarlık katsayısı sırasıyla .89, .80 ve .66 olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçeğin bütünü için .91 olarak elde edilmiştir.

**3. Güvenli Davranış Ölçeği:** Güvenlik davranışını değerlendirmeye yönelik Neal vd. (2000) tarafından geliştirilen bu ölçek toplamda 6 madde ve 2 faktöre sahiptir. Bu maddelerin 3'ü güvenlik prosedürlerine uyma ve işlerin güvenli bir şekilde yürütülmesini değerlendiren 'güvenlik uyumu' boyutuna ve diğer 3'ü 'iş arkadaşlarına yardım etme ve güvenliği artırmaya yönelik çaba sergilemeyi değerlendiren 'güvenlik katılımı' boyutuna ilişkindir. Maddelerin puanlanması 1 (tamamen katılmıyorum) ve 5 (tamamen katılıyorum) arasında değişen 5'li skalada yapılmaktadır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Dursun (2011) tarafından yapılmış ve orijinal ölçekteki iki faktör elde edilmiştir. Bu faktörlerin iç tutarlılık kat sayısı güvenlik uyumu için .87 ve güvenlik katılımı için .85 bulunmuştur. Mevcut araştırmada ise güvenlik katılımı alt boyutu için .82 ve güvenlik uyumu için .92 Cronbach alfa katsayısı sağlanmıştır.

**4. Güvenlik İklimi Ölçeği:** Choudhry vd. (2009) tarafından geliştirilen 22 maddelik ölçek 'yönetimin ilgisi ve çalışanların katılımı' ve 'uygun olmayan güvenlik ve iş süreçleri' olarak 2 boyuta sahiptir. Maddeler 1 (Kesinlikle katılmıyorum) ve 5 (Kesinlikle katılıyorum) arasında değişen 5'li skalada puanlanmaktadır.

Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Türen vd. (2014) tarafından ve sadece olumlu maddelerin korunması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Sağlık ve elektronik sektörden örneklerle gerçekleştirilen uyarlama çalışmalarında 'yönetimin bakış açısı ve kurallar' ve 'iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri' olarak adlandırılan 2 boyut elde edilmiştir. Yürütülen bu çalışmalarda sırasıyla .93 ve .92 iç tutarlılık katsayısı elde edilmiştir.

Mevcut araştırmada uygulanan faktör analizi doğrultusunda 11. madde çıkartılmış; 'yönetimin bakış açısı ve kurallar' için .91, 'iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri' için .79 ve ölçeğin bütünü için .93 iç tutarlık katsayısı bulunmuştur.

### C. İşlem

İstanbul ve Kocaeli'de sağlık sektöründe çalışmakta olan katılımcılara ulaşılmış, bu kişilere çalışmanın amacı aktarılmış ve katılmaya gönüllü olanlarla çalışma yürütülmüştür. Katılımcılara formlar dağıtılmış ve gün içinde tamamladıklarında teslim alınmıştır. Verilerin toplanması yaklaşık 3 hafta sürmüştür.

#### 4. Bulgular

Araştırmanın değişkenleri arasındaki korelasyon değerleri Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2: Değişkenlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler ve Pearson Korelasyon Katsayıları**

\*\*  $p < .01$

Hipotez 1 doğrultusunda, iş stresinin güvenlik performansının alt boyutları üzerindeki etkisini görebilmek adına yapılan regresyon analizinin bulguları Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 3: İş Stresinin Güvenlik Uyumu ve Katılımı Üzerindeki Etkisi**

	$\Delta R^2$	B	$\beta$	SE	t	p
<b>İş Stresi – Güvenlik Uyumu</b>	.126	-.006	-.354	.001	-4.839***	.000
<b>İş Stresi – Güvenlik Katılımı</b>	.048	-.004	-.218	.001	-2.854**	.005

\*\*\*  $p < .001$  \*\*  $p < .01$

Tablo 3’de görüldüğü üzere, iş stresinin güvenlik uyumundaki varyansın %12.6’sını

	Min.	Max.	Ort.	SS	1	2	3	4
<b>1. İş Stresi</b>	0	569	208.2	140.5	1	-.575**	-.354**	-.218**
<b>2. Güvenlik İklimi</b>	14	65	42.3	10.9		1	.558**	.374**
<b>3. Güvenlik Uyumu</b>	3	15	11.48	2.4			1	.523**
<b>4. Güvenlik Katılımı</b>	4	15	10.7	2.5				1

( $F_{(1,163)}=23.416$ ,  $p < .001$ ) ve güvenlik katılımındaki varyansın %4.8’ini açıkladığı ( $F_{(1,163)}=8.146$ ,  $p < .01$ ) ve bu etkilerin anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, Hipotez 1a ve 1b’yi desteklemektedir.

Hipotez 2’ye yönelik, iş stresi ile güvenlik performansı alt boyutları arasındaki ilişkide güvenlik ikliminin biçimlendirici etkisini incelemek üzere yürütülen moderatör analizinde ilk modele yordanan değişken olarak güvenlik uyumu, yordayıcı değişken olarak iş stresi birinci adımda, moderatör değişken olarak güvenlik iklimi ikinci adımda ve ortak etki değişkeni üçüncü adımda girilmiştir. Sonrasında yordanan değişken olarak güvenlik katılımı tanımlanarak analiz tekrarlanmıştır. Bu analizlerinin sonuçları Tablo 4 ve Tablo 5’de sunulmuştur.

**Tablo 4: İş Stresi ve Güvenlik Uyumu Arasındaki İlişkide Güvenlik İkliminin Biçimlendirici Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları**

	$\Delta R^2$	B	$\beta$	SE	t	p
<b>İş Stresi</b>	.126	-.136	-.056	.195	-.696	.488
<b>Güvenlik İklimi</b>	.187	1.305	.537	.197	6.636***	.000
<b>İş Stresi X Güvenlik İklimi</b>	.002	-.095	-.042	.154	-.614	.540

\*\*\* p<.001

Tablo 4'te sunulduğu üzere güvenlik uyumundaki değişimin %12.6'sının iş stresi tarafından açıklandığı ve bu etkinin anlamlı olmadığı saptanmıştır. Güvenlik ikliminin ise modeldeki değişimin %18.7'sini açıkladığı ve bu etkinin anlamlı olduğu görülmüştür (p<.001). Son adımda ortak etkinin güvenlik uyumundaki değişimin %0.2'sini açıkladığı ancak bu katkının anlamsız olduğu görülmektedir. Neticede, iş stresi ile güvenlik uyumu arasındaki ilişkide güvenlik ikliminin biçimlendirici etkisi desteklenmemiş ve Hipotez 2a reddedilmiştir.

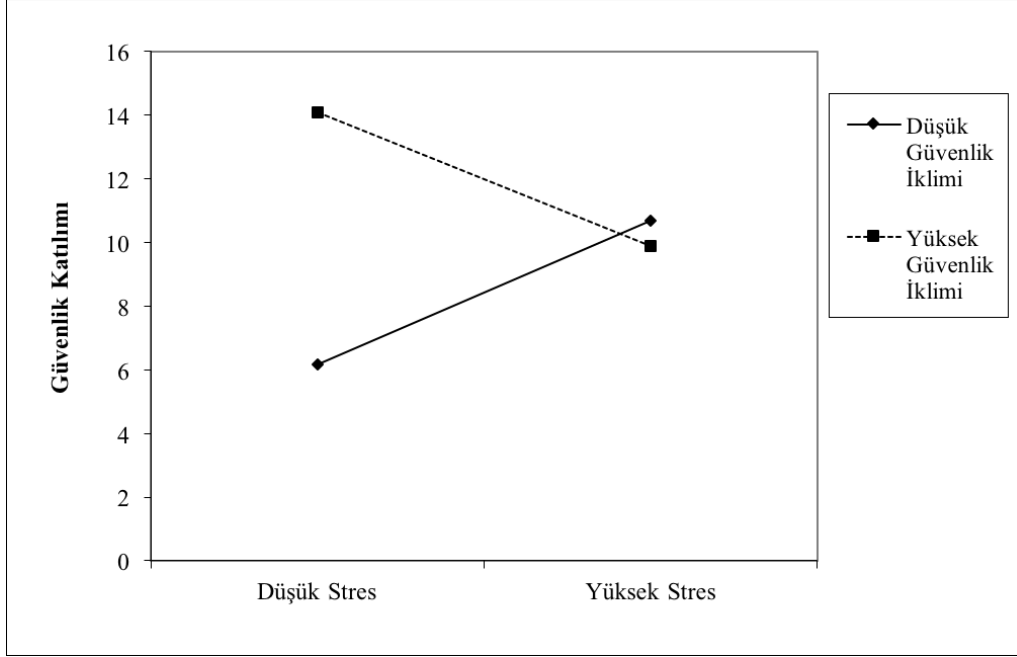
**Tablo 5: İş Stresi ve Güvenlik Katılımı Arasındaki İlişkide Güvenlik İkliminin Biçimlendirici Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları**

	$\Delta R^2$	B	$\beta$	SE	t	p
<b>İş Stresi</b>	.048	-.074	-.030	.217	-.340	.734
<b>Güvenlik İklimi</b>	.092	1.015	.412	.219	4.643***	.000
<b>İş Stresi X Güvenlik İklimi</b>	.037	-.462	-.202	.171	-2.702**	.008

\*\*\* p<.001 \*\* p<.01

Tablo 5'de görüldüğü üzere güvenlik katılımındaki değişimin %4.8'inin iş stresi tarafından açıklandığı ancak bu katkının anlamlı olmadığı görülmektedir. Güvenlik ikliminin ise modeldeki değişimin %9.2'sini açıkladığı ve bu katkının anlamlı olduğu bulunmuştur (p<.001). Son adımda ortak etki ise güvenlik katılımındaki değişimin %3.7'sini açıklamaktadır ve bu katkı anlamlıdır (p<.01). Bu sonuçlar güvenlik ikliminin, iş stresi ile güvenlik katılımı arasındaki ilişkide biçimlendirici bir etkide bulunduğunu göstermektedir. Etkinin yönünü belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen slope analizinden elde edilen grafik aşağıda sunulmuştur.

**Şekil 2: Güvenlik Katılımı Üzerinde İş Stresi ve Güvenlik İkliminin Etkileşimi**



Şekil 2’de görüldüğü üzere, iş stresinin güvenlik katılımı üzerindeki etkisi güvenlik iklimi düzeyine göre farklılaşmaktadır. Yüksek güvenlik iklimine sahip ortamlar, düşük olanlara kıyasla iş stresindeki artıştan daha olumsuz etkilenmektedir. Bu ortamlarda stres düzeyi arttıkça güvenlik katılımı da anlamlı düzeyde azaltmaktadır (simple slope=-1,034,  $t=-2,452$ ,  $p<.05$ ). Güvenlik iklimi düşük olduğunda ise stres arttıkça beraberinde güvenlik katılımını da anlamlı düzeyde arttırmaktadır (simple slope=-1,120,  $t=-2,452$ ,  $p<.05$ ). Böylece, Hipotez 2b desteklenmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

İş stresinin güvenlik performansı üzerindeki ana etkisine ilişkin yapılan analizler sonucunda bireylerin algıladıkları stres düzeyi arttıkça güvenlik uyumu ve katılımının azaldığı görülmüş ve Hipotez 1 desteklenmiştir. Daha önceki çalışmalarda iş yerinde çeşitli stresörlerin üretkenliğe yönelik görev performansını (örn.; Wu, 2011; Yozgat vd., 2013) ve bağlamsal performansı (örn.; Nisar ve Rasheed, 2019) olumsuz etkilediği bulunmuştur. Mevcut araştırmada da güvenlik performansının hem göreve yönelik hem de bağlamsal yönünün iş stresinden olumsuz etkilendiği ortaya koyulmuştur. Araştırmada kullanılan iş stresi değerlendirme ölçeğinde hem görev performansı hem de bağlamsal performans ile ilişkili olabilecek çeşitli stresörlerin inceleniyor olması, güvenlik performansının farklı yönlerinin bu stresten olumsuz etkilenmesini anlaşılır kılmaktadır.

İş stresinin güvenlik performansı üzerindeki etkisinde güvenlik ikliminin biçimlendirici rolünü incelemeye yönelik analizler, iş stresinin güvenlik uyumu üzerindeki olumsuz etkilerinin güvenlik ikliminden bağımsız fakat güvenlik katılımı üzerindeki etkilerinin güvenlik iklimine bağlı olduğunu göstermektedir. Düşük güvenlik ikliminde, çalışanlar stres düzeyinin artmasına reaksiyon olarak daha fazla güvenlik katılımı sergilerken; yüksek güvenlik ikliminde stresin artmasıyla güvenlik katılımları azalmaktadır. Bu sonuçlar Hipotez 2a'nın reddedilmesini ve Hipotez 2b'nin desteklenmesini sağlamaktadır. Bu doğrultuda, kimi sektörlerde güvenlik ikliminin yüksek olması teşvik edilse de bunun getirdiği zorlu durumların olduğu ifade edilebilir. Bu etkilerin giderilmesi adına güvenlik iklimiyle birlikte çalışma koşullarının düzenlenmesi, dayanışma ve güven kültürünün teşvik edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde stresörler daha bozucu etkilere yol açmakta ve güvenlik ikliminin sağladığı faydalar tersine dönmektedir.

Literatürde elde edilen tutarsız bulgular çoğunlukla bireysel faktörlere dayandırılmışken, mevcut araştırma alternatif bir açıklama daha sağlamaktadır. Farklı çevrelerde yürütülen araştırmalarda, ortama ilişkin paylaşılan inançlar farklı sonuçlar elde edilmesine neden olmuş olabilir. Bu sonuç, bireylerin stresle baş etmelerinin çevresel faktörlerden etkilendiği önermesi ile uyumludur (Parkes, 1986). Mevcut çalışmadaki biçimlendirici etki modelinin literatürde daha önce sınanmamış olması ve çalışmanın en stresli sektörlerden biri olan sağlık sektöründe yürütülmüş olması nedeniyle genellemeye varabilmek adına farklı sektörlerde sınanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü stres düzeyinin yüksekliğine göre, performans üzerinde yapıcı veya yıkıcı etkilerde bulunabilmektedir (Cranwell-Ward ve Abbey, 2005).

Mevcut araştırmada, güvenlik performansının sadece bireylerin öz bildirimine dayalı olması temel kısıtlılıktır. Subjektif değerlendirmelerin objektif göstergelerle desteklenmesi daha zengin veriler sunacaktır. Ayrıca kesitsel bir çalışma yürütülmüş olması stresin uzun süreli etkilerini görmemizi engellemektedir.

## **Kaynakça**

- Aamodt, M. G. (2010). *Industrial/ Organizational Psychology: An Applied Approach*. Sixth Edition. USA: Wadsworth Cengage Learning.
- Australian Transport Safety Bureau, 2004: Bureau, A. T. S. (2004). Road fatalities Australia, monthly bulletin.
- Burke, M. J., Sarpy, S. A., Tesluk, P. E., & Smith-Crowe, K. (2002). General safety performance: A test of a grounded theoretical model. *Personnel Psychology*, 55(2), 429-457.

- Choudhry, R. M., Fang, D., & Lingard, H. (2009). Measuring safety climate of a construction company. *Journal of construction Engineering and Management*, 135(9), 890-899.
- Clarke, S. (2006). The relationship between safety climate and safety performance: a meta-analytic review. *Journal of occupational health psychology*, 11(4), 315.
- Clarke, S. (2010). An integrative model of safety climate: Linking psychological climate and work attitudes to individual safety outcomes using meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 83(3), 553-578.
- Cranwell-Ward, J., & Abbey, A. (2005). *Organizational stress*. Springer.
- Dursun, S. (2011). Güvenlik kültürünün güvenlik performansı üzerine etkisine yönelik bir uygulama. Uludağ Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Griffin, M. A., & Curcuruto, M. (2016). Safety climate in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 191-212.
- Gümüştekin, G. E., & Gültekin, F. (2009). Stres kaynaklarının kariyer yönetimine etkileri. *Dumlupınar University Journal of Social Sciences*, 23, 147-158.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Kalia, M. (2002). Assessing the economic impact of stress [mdash] The modern day hidden epidemic. *Metabolism-Clinical and Experimental*, 51(6), 49-53.
- Kavanagh, J. (2005). *Stress and Performance A Review of the Literature and its Applicability to the Military*. Rand Corp Santa Monica CA.
- Neal, A., & Griffin, M. A. (2006). A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *Journal of applied psychology*, 91(4), 946.
- Neal, A., Griffin, M. A., & Hart, P. M. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety science*, 34(1-3), 99-109.
- Nisar, S. K., & Rasheed, M. I. (2019). Stress and performance: Investigating relationship between occupational stress, career satisfaction, and job performance of police employees. *Journal of Public Affairs*, 1986.
- Parkes, K. R. (1986). Coping in stressful episodes: The role of individual differences, environmental factors, and situational characteristics. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1277.

- Sawacha, E., Naoum, S., & Fong, D. (1999). Factors affecting safety performance on construction sites. *International journal of project management*, 17(5), 309-315.
- Shirom, A., Shechter Gilboa, S., Fried, Y., & Cooper, C. L. (2008). Gender, age and tenure as moderators of work-related stressors' relationships with job performance: A meta-analysis. *Human Relations*, 61(10), 1371-1398.
- Silva, S., Lima, M. L., & Baptista, C. (2004). OSCI: An organisational and safety climate inventory. *Safety science*, 42(3), 205-220.
- Siu, O. L., Phillips, D. R., & Leung, T. W. (2003). Age differences in safety attitudes and safety performance in Hong Kong construction workers. *Journal of Safety Research*, 34(2), 199-205.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2003). Stress in organizations. *Handbook of psychology*, 453-491.
- Türen, U., Gökmen, Y., Tokmak, İ., & Bekmezci, M. (2014). Güvenlik iklimi ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4), 171-190.
- Türetgen, I. Ö., Berk, Ö. S., Basbug, G., & Unsal, P. (2012). The development of the job stressor appraisal scale as part of the job stress battery. *European Journal of Psychological Assessment*.
- Westman, M. (1990). The relationship between stress and performance: The moderating effect of hardiness. *Human performance*, 3(3), 141-155.
- Wu, Y. C. (2011). Job stress and job performance among employees in the Taiwanese finance sector: The role of emotional intelligence. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 39(1), 21-31.
- Yozgat, U., Yurtkoru, S., & Bilginoğlu, E. (2013). Job stress and job performance among employees in public sector in Istanbul: examining the moderating role of emotional intelligence. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 75, 518-524.
- Yule, S. (2003). Safety culture and safety climate: A review of the literature. *Industrial Psychology Research Centre*, 1-26.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. *Journal of applied psychology*, 65(1), 96.



# MÜKEMMELİYETÇİLİĞİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ: MERMER ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Doç. Dr. Esra Burcu BULGURCU GÜREL**

*Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, [esragurel@mu.edu.tr](mailto:esragurel@mu.edu.tr)*

**Arş. Gör. Funda KIRAN**

*Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, [fkiran@mehmetakif.edu.tr](mailto:fkiran@mehmetakif.edu.tr)*

**Doç. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT**

*Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, [ozlemcetinkaya@mehmetakif.edu.tr](mailto:ozlemcetinkaya@mehmetakif.edu.tr)*

## Özet

Bu çalışmada mükemmeliyetçi kişilik özelliği ile tükenmişlik arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Mükemmeliyetçiler, sürekli olarak kendilerine yüksek hedefler belirlemekte ve başarılı olmak için oldukça büyük bir çaba harcamaktadır. Bu açıdan bakıldığında mükemmeliyetçiliğin, tükenmişlikle yakından ilişkili bir kavram olduğu ifade edilebilir. Araştırmada, Hewilt ve Flett (1989) tarafından geliştirilen mükemmeliyetçilik ölçeği ile Maslach ve Jackson'ın (1986) geliştirdiği tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Burdur ilinde faaliyet gösteren mermer işletmelerinde çalışan 174 kişi oluşturmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda mükemmeliyetçiliğin kendine yönelik mükemmeliyetçilik alt boyutu ile tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Mükemmeliyetçilik, Kendine Yönelik Mükemmeliyetçilik Tükenmişlik, Mermer İşletmeleri.*

## 1. Giriş

Mükemmeliyetçilik, stres ve tükenmişlikle yakından ilişkili bir kişilik özelliğidir. Çalışanların kişilik yapılarının, tükenmişlik yaşama olasılıkları üzerinde önemli etkisi vardır. Kişilik yapısı açısından idealist, mükemmeliyetçi, amaç odaklı, mücadeleci, rekabetten hoşlanan, eleştirici, verilen işleri zamanında bitirme gayretinde olan, sorumluluk sahibi, karşılanması zor beklentileri olan daha fazla tükenme riski altındadır

(Ardıç ve Polatçı 2009: 23). Mükemmeliyetçilik, aşırı yüksek standartlara güçlü bir bağlılık ve öz-eleştirel bakış açısının bir kombinasyonudur (Hill ve Curran, 2016:270). Bu açıdan, mükemmeliyetçilik, oldukça etkili ve harekete geçirici bir güçtür ancak gösterilen çaba başarısızlıkla sonuçlanırsa eninde sonunda güçlü bir psikolojik zorluğa zemin hazırlamaktadır (Hill ve Appleton, 2011:696). Mükemmeliyetçiliği olumlu olarak değerlendiren birtakım görüşlerin aksine Flett ve Hewitt'e göre (2006) mükemmeliyetçilik için sürekli çabalamak motivasyonun azalmasına neden olmaktadır. Çünkü mükemmeliyetçi kişiler ulaşılması zor amaçlara sıkı sıkıya bağlı kalmakta ayrıca başarılı olmak için rasyonel olmayan bir inanca sahip olmaktadır. Bu durum mükemmeliyetçi kişileri sürekli olarak kendilerini eleştirmeye; kişisel yetersizliklerine aşırı derecede odaklanmaya itmektedir. Özellikle de gerçekleşen performansları ve hedefleri arasında önemli bir farklılık varsa. Bu durum yalnızca stres seviyesini arttırmakla kalmamakta aynı zamanda tükenmişlik riskini de arttırmaktadır (aktaran Aghdasi, 2014:30). Bu doğrultuda yapılan çalışmada mükemmeliyetçiliğin tükenmişlik üzerindeki etkisi mermer sektörü çalışanları örnekleminde araştırılmıştır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Mükemmeliyetçilik, kişinin kendisi için çoğunlukla aşırı yüksek performans standartları belirleyen ve kendi davranışlarını değerlendirirken aşırı eleştirel olan bir kişilik özelliği olarak tanımlanmaktadır (Hewitt ve Flet, 2004). Burns (1980:37) benzer şekilde mükemmeliyetçilerin gerçekçi olmayan standartlar belirleyen ve bu standartlara ulaşmak için yoğun çaba harcayan kişiler olduğunu belirtmiştir. Hollander ise (1965), mükemmeliyetçiliği bireyin kendisinden ve başkalarından gerektirdiğinden daha yüksek kalitede performans beklentisi içinde olması olarak tanımlamaktadır (Aktaran Demirci ve Çepikkurt, 2018:1253). Mükemmeliyetçilik performansla ilgili aşırı yüksek standartlar belirleme, yaşamın tüm alanlarında mükemmel olmak için uğraş verme, ya hep ya hiç düşüncesinde olma ve başarısızlıkları genelleme eğilimi olarak belirtilebilir (Kakırman ve Birsal, 2015:110).

İlgili alan yazında bazı yazarlar, mükemmeliyetçiliği olumlu bir kişilik özelliği olarak ele alırken, bazıları da mükemmeliyetçiliğe olumsuz olarak yaklaşmaktadır. Örneğin, Kottman ve Ashby (2000)'e göre, mükemmeliyetçilik, performans arttırıcı bir özelliktir. Olumlu mükemmeliyetçiler yüksek standartlara ulaşmak için kaygı yaşamazlar ve eğer

amaçlarına ulaşamazlarsa, bundan dolayı yıkılmazlar (Aktaran Cenkseven Önder ve Kırdök, 2009:264).

Mükemmeliyetçiliğin olumsuz yönleri üzerinde duran Burns (1980:37) mükemmeliyetçileri, zor, mantıksız, belirledikleri standartları başarmak için çaba harcayan ya da saplantılı olarak imkânsız hedeflere bağlı kalan, kendi değerini yalnızca üretkenlik ve başarı ile ölçen kişiler olarak tasvir etmektedir. Burns'e göre bu eğilim nedeniyle söz konusu kişiler amaçlarına ulaşmakta zorlanmakta ve performansları bu durumdan zarar görmektedir. Mükemmeliyetçiler, başarılı olmak için oldukça büyük bir baskı altındadır. Çünkü kendilerinin ve başkalarının belirledikleri yüksek standartlarda yaşamaları gerektiğini düşünmektedirler. Bu açıdan bakıldığında mükemmeliyetçiliğin, yüksek seviyede stres ve tükenmişlikle ilgili olması şaşırtıcı değildir (Stoeber ve Rennert, 2008:38).

Mükemmeliyetçilik çalışmalarda önceleri tek boyutlu bir kavram olarak ele alınırken ileriki çalışmalarda çok boyutlu bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Frost vd., 1990; Hewitt ve Flett, 1991). Hewitt ve Flett (1991) mükemmeliyetçiliği; kendine yönelik mükemmeliyetçilik, diğerlerine yönelik mükemmeliyetçilik ve sosyal mükemmeliyetçilik olmak üzere üç boyutlu olarak ele almıştır. Kendine yönelik mükemmeliyetçilik, kişinin kendisi için aşırı yüksek ve katı hedefler belirlemesi, başarısızlıktan kaçınmak için sürekli olarak çabalama eğilimidir. Kendine yönelik mükemmeliyetçi bireyler, herhangi bir başarısızlık durumunda, başarısızlığın nedenini kendilerinde ararlar. Diğerlerine yönelik mükemmeliyetçi bireyler, başkaları için ulaşılması güç ve gerçekçi olmayan hedefler belirlemekte ve diğer bireylerin bu hedeflere ulaşmalarını beklemektedir. Başarısızlığın nedenlerini ise, başkalarında ararlar. Sosyal mükemmeliyetçiler ise, çevrelerindeki kişilerin gerçekçi olmayan, istek ve beklentileri olduğunu düşünmekte, bu beklentileri karşılamada belirledikleri hedeflere ulaşmaya çalışmakta ve amaçlara ulaşamadıklarında başarısızlık nedenlerini kendilerine yüklemektedirler (Hewitt ve Flett, 1991: 457).

Tükenmişlik, işyerinde uzun süreli yüksek stresle karşı karşıya kalan bireylerin, işlerine karşı geliştirdikleri olumsuz bir duygusal tepkidir (Anvari vd., 2011: 115). Maslach ve arkadaşları (2001:402) ise tükenmişliği, "diğer insanların kolaylıkla gözlemleyebildikleri, fiziksel ve duygusal enerjinin azalmasıyla meydana gelen

yorgunluk ve bitkinlik hali" olarak tanımlamaktadır. Maslach ve Jackson'a göre (1981:99), tükenmişlik kavramı; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıya ilişkin duyguları belirten üç ayrı boyuttan oluşmaktadır.

Literatürde mükemmeliyetçilik ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi açıklayan sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Bu çalışmaların sonuçları oldukça karmaşık bir görüntü sergilemektedir. Çam ve arkadaşları (2014:312) tarafından üniversite öğrencileri üzerinde yapılan çalışmada, mükemmeliyetçi bireylerde stresin arttığı, artan stresin tükenmeye neden olduğu sonucuna varılmıştır. Balevre ve arkadaşları (2012) tarafından hemşireler üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, tükenmişlik ile mükemmeliyetçilik arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur (Aktaran Çam vd., 2014). Badawy ve Mohamad (2015:7) hekimler üzerinde yaptıkları çalışmada, mükemmeliyetçilik ve tükenmişlik arasında anlamlı korelasyon saptamıştır. Çalışmada, mükemmeliyetçi düşünceler ile duygusal tükenme ve toplam tükenmişlik puanı arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan, Demirci ve Çepikkurt (2018: 1252) yaptıkları spora karşı saplantılı bir tutku besleyen ve uyumsuz mükemmeliyetçi eğilimleri olan atletlerin tükenmişlik yaşamaya yatkın olduklarını saptamışlardır. Zhang ve arkadaşları (2007) ise, kolej öğrencileri üzerinde yaptıkları çalışmada uyumsuz mükemmeliyetçilik ve tükenmişlik arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Gould ve arkadaşları (1996) tükenmişlik yaşayan atletlerin nevrotik mükemmeliyetçilik sergilediklerini ortaya koymuşlardır (Aktaran Tashman vd., 2010:197-198).

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1. Araştırma Amacı ve Önemi**

Bu çalışmada mükemmeliyetçilik ile tükenmişlik arasındaki ilişki mermer sektörü çalışanları örnekleminde araştırılmıştır. Literatürde mükemmeliyetçi kişilik özelliği ile tükenmişlik arasındaki ilişki başta sporcular (Appleton vd. 2009; Hill vd., 2010) olmak üzere öğretmenler (Stoeber ve Rennert, 2008), banka çalışanları (Kakırman ve Birsal, 2015), öğrenciler (Cho ve Kang, 2017) gibi hizmet sektöründeki farklı örneklem grupları üzerinde incelenmiştir. Fakat üretim sektörü üzerinde yapılan çalışma yok denecek kadar azdır. Çalışma bu yönüyle literatüre katkı sağlayacaktır.

### **3.2. Veri Toplama Aracı**

Veri toplanması sırasında nicel araştırma tekniklerinden anket tekniği kullanılmıştır. Soru formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgütlerdeki tükenmişlik düzeyini ölçmek amacıyla Maslach Tükenmişlik Envanteri'nden yararlanılmıştır. Maslach Tükenmişlik lği, Maslach ve Jackson tarafından (1986) geliştirmiş ve Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Toplam 22 ifadenin yer aldđı ölçek 5'li Likert tipindedir.

Soru formunun ikinci bölümünde "ok Boyutlu Mükemmeliyetçilik lği" kullanılmıştır. Hewilt ve Flett (1989) tarafından geliştirilen ölçek 45 maddeli ve 7'li Likert tipindedir. lğin Türkçe'ye uyarlaması Oral (1999) tarafından yapılmıştır. Soru formunun son bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır.

### **3.3. Araştırmanın rneklemi**

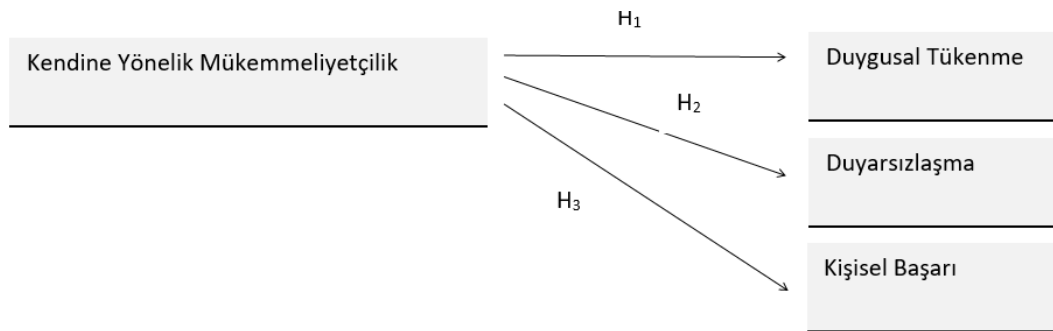
Araştırmanın evrenini, Burdur il ve ilçelerinde faaliyet gösteren mermer işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Burdur valiliğinin resmi internet sitesinden alınan bilgilere göre mermer işletmelerinde yaklaşık olarak 9000 kişi çalışmaktadır ([www.burdur.gov.tr](http://www.burdur.gov.tr)). Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu evren içerisinde 174 çalışan araştırmanın rneklemi olarak kabul edilmiştir.

**Tablo 1: Örneklemin Demografik Özellikleri Hakkında İstatistiksel Bilgi**

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde (%)	Medeni Durumu	Sıklık	Yüzde (%)
Kadın	28	17,7	Evli	110	69,6
Erkek	128	81	Bekâr	37	23,4
Yaş Grubu	Sıklık	Yüzde (%)	Aylık Gelir	Sıklık	Yüzde (%)
18-24	16	10,1	1600 TL altı	16	10,1
25-31	25	15,8	1600 TL	69	43,7
32-38	38	24,1	1600 TL üstü	69	43,7
39-45	31	19,6			
46-52	12	7,6			
53 ve üstü	7	4,4			
Eğitim Durumu	Sıklık	Yüzde (%)	Çalışma Süresi	Sıklık	Yüzde (%)
İlkokul	76	48,1	1 yıldan az	20	12,7
Ortaokul	30	19	1-5 yıl	36	22,8
Lise	37	23,4	6-10 yıl	47	29,7
Üniversite ve üstü	7	4,5	11 yıl ve üzeri	36	22,8

Tablo 1'e göre örneklemdaki erkeklerin ve evlilerin oranı oldukça yüksektir. Yaklaşık %25'i 32-38 yaş aralığındadır. 1600 TL ve üstünde maaş alan kişi sayısı aynı olmakla birlikte örneklemin % 43,7'sini oluşturmaktadırlar. Katılımcıların neredeyse yarısı ilkokul mezunu iken % 30'u işletmede 6-10 yıldır çalışmaktadır.

### 3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



**Şekil 1: Araştırmanın Modeli**

Şekil 1'e göre oluşturulan hipotezler şöyledir;

H<sub>1</sub>: Kendine yönelik mükemmeliyetçilik ile duygusal tükenme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Kendine yönelik mükemmeliyetçilik ile duyarsızlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Kendine yönelik mükemmeliyetçilik ile kişisel başarı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

## 4. Bulgular

### 4.1. Normallik, Güvenilirlik ve Geçerlilik Testi

Çalışmada verilerin normal dağılımı Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) katsayıları yardımıyla incelenmiştir. Çalışmaya ait çarpıklık ve basıklık değerleri +1,5 ve -1,5 (Tabachnick ve Fidell, 2013) arasında olması nedeniyle (Tablo 2) tüm değişkenlerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 2: Değişkenlerin Basıklık, Çarpıklık ve Güvenilirlik Bilgisi**

	Basıklık	Çarpıklık	İfade Sayısı	Cronbach Alfa
Duygusal Tükenme	-0,418	-0,498	9	0,912
Kişisel Başarı	0,354	-0,168	8	0,851
Duyarsızlaşma	-0,480	-0,235	5	0,781
Kendine Yönelik Mükemmeliyetçilik	-0,274	-0,286	15	0,761

Ardından ölçme araçlarının güvenilirliği incelenmiştir. Ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için cronbach alfa güvenilirlik katsayısının 0,70 ve üzeri olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 325). Fakat yapılan analiz sonucunda bazı değişkenlerin cronbach alfa değerinin 0,70'in altında kaldığı görülmüş ve başkalarına yönelik mükemmeliyetçilik ve başkalarınca beklenen mükemmeliyetçilik boyutları analiz dışında bırakılmıştır.

Ölçeklerin yapı geçerliliğinin tespiti için faktör analizi yapılmıştır. Tablo 3'te tükenmişlik sendromu ile ilgili bilgiler yer almaktadır. İlk olarak Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü ve Barlett Küresellik Testi kullanılmıştır. Tablo 3'e göre değerler (KMO  $\geq$  0,60;  $p < 0,05$ ) faktör analizi için uygundur (Gürbüz ve Şahin, 2016: 319). Ardından veriler faktör analizine dahil edilmiş ve alanyazında olduğu gibi ölçek üç boyuta ayrılmıştır (Tablo 3).

**Tablo 3: Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi**

Tükenmişlik Ölçeği	Duygusal Tükenme	Kişisel Başarı	Duyarsızlaşma
İşimden soğuduğumu hissediyorum.	0,729		
İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	0,745		
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işe dayanamayacağımı hissediyorum.	0,839		
Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıyor.	0,677		
Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	0,796		
İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.	0,819		
İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	0,593		
İnsanlarla doğrudan doğruya ilişki kurmayı gerektiren bir işimin olması bende stres yapıyor.	0,528		
İşimde yolun sonuna geldiğimi ve tükendiğimi hissediyorum.	0,788		
İşim gereği karşılaştığım kişilerin ne hissettiğini kolayca anlayabilirim.		0,518	
İşim gereği karşılaştığım insanların sorumlularıyla yakından ilgilenirim.		0,631	
İşim aracılığıyla insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.		0,660	
Kendimi enerjik hissediyorum.		0,687	
İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.		0,791	
İşim gereği karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum.		0,732	
İşimde pek çok kayda değer başarı elde ettim.		0,708	
İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin soğukkanlılıkla üstesinden gelirim.		0,716	
İşim gereği karşılaştığım insanlara sanki birer nesneymişler gibi davrandığımı hissediyorum.			0,597
Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha hissiz olduğumu düşünüyorum.			0,827
Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe ediyorum.			0,566
İşlerini yürüttüğüm mükelleflerin işle ilgili konularda başlarına ne geldiği beni ilgilendirmiyor.			0,724
İşlerini yürüttüğüm mükelleflerin işle ilgili bazı problemleri nedeniyle beni suçladıklarını hissediyorum.			0,606
Boyutların Varyansı Açıklama Yüzdesi	34,5	14,9	7,3
Açıklanan Toplam Varyans			%56,67
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)			0,886
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare		1973,961
	ş.d.		231
	P		,000

Kendine yönelik mükemmeliyetçilik değişkeninin faktör analizi (Tablo 4) sonucunda boyuttaki dört ifade faktör yüklerinin 0,50 değerinin altında olması sebebiyle çıkarılmıştır.



**Tablo 4: Kendine Yönelik Mükemmeliyetçilik Ölçeği Faktör Analizi**

<b>Kendine Yönelik Mükemmeliyetçilik</b>		
Bir iş üzerinde çalıştığımda iş kusursuz olana kadar rahatlayamam.		0,648
Amaçlarımdan bir tanesi yaptığım her işte mükemmel olmaktır.		0,660
Olabildiğim kadar mükemmel olmaya çalışırım.		0,849
Giriştiğim her işte mükemmel olmam çok önemli.		0,792
Yaptığım her şeyde en iyi olmaya çalışırım.		0,819
Kendim için mükemmelden daha azını kabul edemem.		0,636
Yaptığım işte hata bulmak beni huzursuz eder.		0,796
Hedeflerimi belirlemede mükemmeliyetçiyimdir.		0,646
Her zaman yapabileceğim en iyisini yapmaya çalışmalıyım.		0,800
Kendim için yüksek standartlar koyarım.		0,650
Okulda veya işte her zaman başarılı olmalıyım.		0,830
<u>Açıklanan Toplam Varyans</u>		%45,07
<u>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)</u>		0,907
<u>Barlett Küresellik Testi</u>	<u>Yaklaşık Ki-Kare</u>	1315,966
	<u>s.d.</u>	105
	<u>P</u>	,000

#### 4.2. Tükenmişlik Düzeyi

Maslach Tükenmişlik Envanterine göre mermer çalışanlarında orta düzey duygusal tükenme, yüksek düzey duyarsızlaşma ve kişisel başarı mevcuttur.

#### 4.3. Korelasyon Analizi

Çalışmada kendine yönelik mükemmeliyetçilik ile tükenmişlik altboyutları arasındaki ilişki korelasyon analizi kullanılarak test edilmiştir (Tablo 5).

**Tablo 5: Korelasyon Analiz Sonuçları**

<b>Değişkenler</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1.Kendine Yönelik Mükemmeliyetçilik</b>	-			
<b>2. Duygusal Tükenme</b>	0,296**	-		
<b>3. Kişisel Başarı</b>	0,177*	0,321**	-	
<b>4. Duyarsızlaşma</b>	0,337**	0,587**	0,295**	-

Elde edilen bulgulara göre kendine yönelik mükemmeliyetçilik ile duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. Bu doğrultuda H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir.

#### 4.4. Regresyon Analizi

Kendine yönelik mükemmeliyetçilik ile duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma arasındaki etkinin yönü ve boyutu regresyon analizi ile test edilmiştir.

##### 4.4.1. Kendine Yönelik Mükemmeliyetçiliğin Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisi

Bağımlı değişkenin duygusal tükenme ve bağımsız değişkenin kendine yönelik mükemmeliyetçilik olduğu analiz sonuçları Tablo 6’da verilmiştir. Tablo 6 incelendiğinde T olasılık değerinin 0.05’ten küçük olması katsayının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Standart beta değerinin 0,30 olması kendine yönelik mükemmeliyetçilik seviyesindeki bir standart sapmalık artışın duygusal tükenmeyi 0,30 standart sapma artırdığını göstermektedir.

**Tablo 6: Model sonuçları - Kendine yönelik mükemmeliyetçilik ile duygusal tükenme**

	Beta Değeri	Standart Değeri	Beta	T- Değeri	T Testi Olasılık Değeri
Katsayılar	0,830	0,296		4,068	0,000

Tablo 7’de modelin bir bütün olarak anlamlılığını test eden F Testi sonuçları incelendiğinde olasılık değeri 0,05’ten küçük çıktığı için kurulan model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur.

**Tablo7: Tanı Test Sonuçları**

	Durbin Watson Değeri	Düzeltilmiş Re-Kare	F- Testi	F Testi Olasılık Değeri	Artıkların Çarpıklık Değerleri	Artıkların Basıklık Değeri
Duygusal Tükenme - Kendine Yönelik Mükemmeliyetçilik	1,415	0,082	16,549	,000	-0,564	0,014

Ayrıca regresyon varsayımları test edilmiştir. İlk olarak hata terimlerinin normal dağılımı basıklık çarpıklık değerleri yardımıyla incelenmiştir. Bu değer normal kabul edilebilmesi için +1,5 ve -1,5 aralığında olması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Tablo 7’de çarpıklık ve basıklık değerlerinin bu aralıkta olduğu görülmektedir.

Regresyon analizinin diğer varsayımı ise modelin hata terimleri arasında ilişki olmaması gerekliliğidir (Sevüktekin, 2007: 243). Bu soruna oto korelasyon sorunu denirken çalışmada oto korelasyon sorunu Durbin -Watson değeri yardımıyla incelenmiştir. Bu

değerin ise 1,5-2,5 aralığında olması normal kabul edilirken (Kalaycı, 2005: 267) Tablo 7’de değer bu aralığa çok yakın olduğu görülmektedir.

#### 4.4.2. Kendine Yönelik Mükemmeliyetçiliğin Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisi

Tablo 8’de bağımlı değişkenin duyarsızlaşma ve bağımsız değişkenin kendine yönelik mükemmeliyetçilik olduğu modelin tahmin sonuçları verilmiştir. Tablo 8 katsayının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Standart beta değerinin 0,34 olması kişinin kendine yönelik mükemmeliyetçilik boyutundaki bir standart sapmalık artışın duyarsızlaşmayı 0,34 standart sapma artırdığını göstermektedir.

**Tablo 8: Model sonuçları (duyarsızlaşma - kendine yönelik mükemmeliyetçilik)**

	Beta Değeri	Standart Değeri	Beta T- Değeri	T Testi Olasılık Değeri
Katsayılar	1,116	0,337	4,691	,000

Tablo 9’da çarpıklık ve basıklık değerleri verilmiş ve hata terimlerinin normal dağıldığı varsayımı doğrulanmıştır. Oto korelasyon sorunu için Durbin -Watson değeri incelenmiş ve değer 1,5-2,5 aralığına oldukça yakın olduğu görülmüştür. Ayrıca F Testi olasılık değerinin 0,05’ten küçük çıkması modelin bir bütün olarak anlamlı çıktığını göstermektedir.

**Tablo 9: Tanı Test Sonuçları**

	Durbin Watson Değeri	Düzeltilmiş Re-Kare	F- Testi	F Testi Olasılık Değeri	Artıkların Çarpıklık Değerleri	Artıkların Basıklık Değeri
Duyarsızlaşma - Kendine yönelik mükemmeliyetçilik	1,420	0,108	22,003	,000	-0,451	0,287

#### 4.4.3. Kendine Yönelik Mükemmeliyetçiliğin Kişisel Başarı Üzerindeki Etkisi

Tablo 10’da bağımlı değişkenin kişisel başarı ve bağımsız değişkenin kendine yönelik mükemmeliyetçilik olduğu modelin tahmin sonuçları verilmiştir. Tablo 10 incelendiğinde katsayının istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve kişinin kendine yönelik mükemmeliyetçilik skorundaki bir standart sapmalık artışın kişisel başarıyı 0,18 standart sapma artırdığı görülmektedir.

**Tablo 10: Model sonuçları (kişisel başarı - kendine yönelik mükemmeliyetçilik)**

	Beta Değeri	Standart Değeri	Beta T- Değeri	T Testi Olasılık Değeri
Katsayılar	0,890	0,177	2,365	,019

Tablo 11 incelendiğinde artıkların normal dağıldığı görülmektedir. Durbin Watson değeri incelendiğinde ise değer 1,5-2,5 aralığında olmadığı ve hata terimleri arasında kısmi bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Modelin bir bütün olarak anlamlı ve beta değerinin istatistiksel olarak anlamlı çıkması nedeniyle model yorumlanmaya devam edilmiştir. Ayrıca F Testi olasılık değerinin 0,05'den küçük çıkması modelin bir bütün olarak anlamlı çıktığını göstermektedir.

**Tablo 11: Tamı Test Sonuçları**

	Durbin Watson Değeri	Düzeltilmiş Re-Kare	F- Testi	F Testi Olasılık Değeri	Artıkların Çarpıklık Değerleri	Artıkların Basıklık Değeri
Kişisel başarı - Kendine yönelik mükemmeliyetçilik	0,615	0,026	5,591	,019	0,084	-0,433

## 5. Sonuç ve Tartışma

Literatürde, mükemmeliyetçilik ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi açıklayan sınırlı sayıda çalışma olması, bu çalışmaların sonuçlarının karmaşık bir görüntü sergilemesi ve çoğunlukla sporcular ve öğrenciler üzerinde yapılmış olması konuyu çekici kılmaktadır. Bu çalışmada mükemmeliyetçi kişilik özelliği ve tükenmişlik arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Araştırmanın sonucunda mükemmeliyetçiliğin alt boyutlarından kendine yönelik mükemmeliyetçilik ve tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısı arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur. Bu durumun kendine yönelik mükemmeliyetçilerin kendilerine aşırı zor hedefler belirlemesi ve başarısızlığın nedenini sürekli olarak kendilerinde aramalarından kaynaklandığı belirtilebilir. Flett ve arkadaşları (1996:143) kendine yönelik mükemmeliyetçiliğin psikolojik zorlukları (derin yalnızlık, utangaçlık, kendine güvensizlik v.b.) beraberinde getirdiğini saptamıştır. Söz konusu durumun bir süre sonra kişi açısından oldukça yıpratıcı olduğu ve kişiyi tükenmişliğe ittiği düşünülmektedir. Flett ve Hewitt'e göre (2006) mükemmeliyetçilik için sürekli çabalamak ve ulaşılması zor

amaçlara ulaşmaya çalışmak motivasyonun azalmasına neden olmaktadır (Aktaran Kakırman ve Birsnel, 2015: 111). Bu durum bireylerin stres seviyesini arttırarak tükenmişliğe yol açabilmektedir. Literatürde konuya ilişkin çalışmalar ile bu araştırmadan elde edilen sonuçlar mükemmeliyetçilik ve tükenmişlik arasında bir ilişki bulunduğunu destekler niteliktedir (Balevre vd. 2012; Çam vd. 2014; Badawy ve Mohamad 2015). Ancak mükemmeliyetçiliğin farklı alt boyutları ve tükenmişlik arasındaki ilişki net değildir (Childs ve Stoeber 2010). Tartışmalı olan bu konuda aracı ya da düzenleyici değişkenlerin de ele alındığı çalışmalar literatüre katkı sağlayacaktır. Ayrıca konuyla ilgili yapılacak farklı örneklemdeki çalışmaların konuyu açıklığa kavuşturacağı düşünülmektedir. Araştırmanın maddi ve zaman kısıtları nedeniyle sadece küçük bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmesi en önemli kısıttır.

### **Kaynakça**

- Aghdasi, M. T. (2014) The relationship between perfectionism and burnout in junior-elite athletes international. *Journal of Science Culture and Sport (IntJSCS)*. 2(1) 27-39.
- Anvari, M., Kalali, N. & Gholipour, A. (2011). How does personality affect on job burnout? *International Journal of Trade Economics and Finance*. 2(2).
- Appleton, P. R., Hall, H. K., & Hill, A. P. (2009). Relations between multidimensional perfectionism and burnout in junior-elite male athletes. *Psychology of Sport and Exercise*, 10(4), 457-465.
- Ardıç, K., Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (goü örneği), *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 69-96 .
- Badawy S.M., Mohamad M.S. (2015). Perfectionism and job burnout: does religious coping moderate the relationship? *International Journal of Business and Social Research*. 5(12).
- Balevre, P. S., Cassells, J., & Buzaianu, E. (2012). Professional nursing burnout and irrational thinking: a replication study. *Journal for Nurses in Professional Development*, 28(1), 2-8.
- Burns D. D. (1980). The perfectionist's script for self-defeat. *Psychology Today*, 34-51.

- Cenkseven Önder, F. & Kırdök, O. (2009). Ön Ergenlerin Olumlu-Olumsuz Mükemmeliyetçilik Düzeylerinin Anne-Çocuk İlişisini Algılamaları Açısından İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 5(2). 263-274.
- Childs, J. H. ve Stoeber, J. (2012). Do you want me to be perfect? Two longitudinal studies on socially prescribed, stress and burnout in the workplace. *Work & Stress*. 26(4): 347-364.
- Cho, H. H., Kang, J. M., Cho, H. H., & Kang, J. M. (2017). Factors influencing clinical practice burnout in student nurses. *Child Health Nursing Research*, 23(2), 199-206.
- Çam, Z., Deniz, K. Z. & Kurnaz, A. (2014). Okul tükenmişliği: algılanan sosyal destek, mükemmeliyetçilik ve stres değişkenlerine dayalı bir yapısal eşitlik modeli sınaması, *Eğitim ve Bilim*. 39(173).
- Demirci, E. & Çepikkurt, F. (2018). Examination of the relationship between passion, perfectionism and burnout in athletes. *Universal Journal of Educational Research*. 6(6). 1252-1259.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlaması, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı, 143-154.
- Fletta, G. Hewitt, P. & De Rosa, T. (1996). Dimensions of perfectionism, psychosocial adjustment, and social skills. *Personality and Individual Differences*. 20(2), 143-150
- Frost R. O., Marten P., Lahart C. & Rosenblate R. (1990). The dimensions of perfectionism. *Cognit Ther Res*. 14. 449-68.
- Gürbüz, S. ve Şahin F. (2016). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: felsefe – yöntem-analiz. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Hewitt P. L. & Flett G. L. (2004) The cognitive and treatment aspects of perfectionism: Introduction to the special issue. *J Ration Emot Cogn Behav Ther*. 22. 233-40.
- Hewitt P.L. & Flett G.L. (1991). Dimension of perfectionism in unipolar depression. *J Abnorm Psychol*. 100. 98-101.

- Hewitt, P. L., Flett, G. L. (1989). The multidimensional perfectionism scale: development and validation. *Can Psychol.* 30. 339-360
- Hill A. P. & Appleton, P. R. (2011). The predictive ability of the frequency of perfectionistic cognitions, self-oriented perfectionism, and socially prescribed perfectionism in relation to symptoms of burnout in youth rugby players. *Journal of Sports Sciences.* 29(7). 695–703.
- Hill, A. P. & Curran, T. (2015). Multidimensional perfectionism and burnout: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review.*
- Hill, A. P., Hall, H. K. & Appleton, P. R. (2010) Perfectionism and athlete burnout in junior elite athletes: the mediating role of coping tendencies, Anxiety, Stress, & Coping, 23:4, 415-430,
- Kakırman, A. & Birsnel M. (2015). An study applied in banking sector about the relationship between perfectionism and burnout, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi.* 3(3).
- Kalaycı, Ş. (2005). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri, 1.Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1986). Maslach burnout inventory (2nd Ed.) Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C. & Jackson, S., (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behaviour.* 2(2). 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review Psychology.* 52. 397-422.
- Oral, M.,(1999). The relationship between dimensions of perfectionism, stressful life events and depressive symptoms in university students ‘a test of diathesis-stress model of depression’. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Orta Doğu Teknik Üniversitesi. Ankara.
- Sevüktekin, M. (2007). Ekonometrik zaman serileri analizi. Ankara: Nobel Yayınevi
- Stoeber, J. & Rennert, D. (2008) Perfectionism in school teachers: Relations with stress appraisals, coping styles, and burnout. *Anxiety, Stress, and Coping,* 21(1). 37-53.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics. 6. baskı. Boston: Pearson.

Tashman, L. S., Tenenbaum, G. & Eklund, R. (2010). The effect of perceived stress on the relationship between perfectionism and burnout in coaches, *Anxiety, Stress, & Coping*. 23(2), 195-212.

[www.burdur.gov.tr](http://www.burdur.gov.tr) (Erişim tarihi: 11.04.2019).



# SANAL KAYTARMANIN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: TÜRKİYE – POLONYA ÖRNEĞİ

**Arş. Gör. Abdullah Yiğit GÜNGÖR**

*Atatürk Üniversitesi yigit.gungor@atauni.edu.tr*

**Dr. Öğr. Üyesi Meryem AYBAS**

*Kocaeli Üniversitesi meryem.aybas@kocaeli.edu.tr*

## Özet

İşyerinde çalışanlar açısından zaman kaybı yaratan ve bu bağlamda örgüt verimliliğini etkileyen sanal kaytarma olgusu, internet teknolojilerinin artan kullanımı ile birlikte günümüz çalışma hayatında önemli bir sorun olarak göze çarpmaktadır. Dolayısıyla sanal kaytarma davranışının irdelenmesi ve performans ile arasındaki ilişkinin ortaya konulması önem arz etmektedir. Bu çalışmada sanal kaytarmanın çalışan performansı üzerine etkisi araştırılmıştır. Bu bağlamda Polonya'dan 101, Türkiye'den ise 108 akademik personel çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Veriler anket yoluyla elde edilmiş olup, SPSS 20 paket programında analiz edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi için korelasyon, regresyon ve bağımsız t-testi analiz teknikleri kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda literatürle örtüşen şekilde sanal kaytarmanın çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Ancak iki ülke (Türkiye – Polonya) arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür.

***Anahtar Kelimeler:*** *Sanal Kaytarma, Performans, Çalışan Performans, Siber Aylaklık, Siber Kaytarma*

## 1. Giriş

Günümüz dünyasında teknolojinin özel hayatta olduğu kadar iş hayatında da önemli bir yere sahip olduğu ve etki alanını sürekli olarak genişlettiği söylenebilir. Teknoloji, kullanımına bağlı olarak örgütlere ve çalışanlara bir takım faydalar sağlamakla birlikte bazı zararları da beraberinde getirmiştir. Örneğin “Google”, “Yandex” gibi arama motorları çalışanların işini kolaylaştırmakta, gerekli bilgiye çok daha kolay ve hızlı bir şekilde erişim sağlanmasına imkân vermektedir. Bu durum da zaman tasarrufu sağlayarak

işletmelerde verim artışına katkı sunmaktadır. Ancak “internetin” bu tür avantajlarının yanı sıra örgütlere ve çalışanlara yönelik sahip olduğu bir takım dezavantajlar da mevcuttur. Sanal kaytarma kavramı da bu tür dezavantajlardan birisi olarak değerlendirilmektedir.

İş yerinde mesai saatleri içerisinde ve iş dışı amaçla internet kullanımı yapma davranışı olarak tanımlanan sanal kaytarma davranışı, örgüt ve çalışanlar açısından tehlike arz etmekte ve bu davranışın örgüt içerisinde kontrol altına alınması ve minimize edilmesi gerekmektedir.

Yapılan literatür taraması sonucunda, sanal kaytarma davranışı ve çalışan performansı değişkenleri bağlamında yapılmış çalışmaların bir kısmı sanal kaytarmanın çalışan performansına etkisi olduğunu göstermekteyken, diğer bir kısmı da bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Gülümoğlu (2018), Gülduran (2018), Mercado vd. (2017), Askew (2012) yapmış oldukları çalışmalarında sanal kaytarma ile çalışan performansı arasında anlamsız bir ilişki olduğunu tespit etmişken; Fındıklı (2016), O’Neill vd. (2014), çalışmalarında bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada da benzer şekilde sanal kaytarma davranışının çalışan performansına etkisi incelenmiş olup, diğer araştırmalardan farklı olarak ülke değişkeni düzenleyici (moderator) değişken olarak kullanılmıştır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Sanal Kaytarma Davranışı**

Ülkemizde “sanal kaytarma”, “siber aylaklık”, “siber kaytarma” olarak adlandırılan kavram, uluslararası literatürde “cyberloafing”, “cyberslacking”, “cyberbludging” olarak yer almaktadır. (Örücü ve Yıldız, 2014).

Frook (1996) sanal kaytarmayı iş yerinde internette boşa zaman harcama olarak tanımlamakta ve bu davranışın çalışanlarına internet erişimi sağlayan şirketlerde çok büyük oranlarda verimlilik sorunlarına yol açtığını belirtmektedir. Friedman’a (2000) göre ise sanal kaytarma, çalışma saatleri içerisinde işletme kaynakları kullanarak yetişkin ve haber siteleri ziyareti, alışveriş, oyun oynama, tatil planı, hisse alım satımı, sohbet vb. gibi faaliyetler için iş dışı internet kullanılmasıdır.

Sanal kaytarma davranışına ilişkin literatürde çeşitli sınıflandırmalar mevcuttur. Robinson ve Bennett tarafından geliştirilmiş olan işyerinde sapkınlık tiyolojileri bağlamında sanal kaytarma davranışı üretim sapkınlığı kapsamında yer almaktadır (Robinson ve Bennett: 1995).

Anandarajan, Devin ve Simmers (2004) ise yapmış oldukları çalışmada 4 tip sanal kaytarma davranışı tespit etmişlerdir. Bunlar;

- 1- Yıkıcı sanal kaytarma (Disruptive cyberloafing)
- 2- Eğlenme ve dinlenme amaçlı sanal kaytarma (Recreational cyberloafing)
- 3- Öğretici sanal kaytarma (Personal learning cyberloafing)
- 4- Belirsiz veya iki yönlü sanal kaytarmadır. (Ambiguous cyberloafing)

Tim ve Leo (2005) çalışmasında “göz atma (browsing)” ve “e-posta (e-mail)” olmak üzere sanal kaytarmayı iki ana başlık altında toplamıştır. Blau, Young ve Ward-Cook (2006) ise sanal kaytarma faaliyetlerini; göz atma (browsing), iş dışı e-mail ve etkileşimli(interaktif) olmak üzere 3 başlık altında toplamıştır.

Sanal kaytarma davranışının minimize edilmesi için, öncelikle bu davranışın öncüllerinin belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda, Lim ve Teo (2005) ve Tu ve Chang (2010) tarafından yapılmış çalışmalarda sanal kaytarmanın sebepleri incelenmiştir.

Lim ve Teo (2005) çalışmasında sanal kaytarmanın öncüllerini; normalleştirme (normalization), asgariye indirme (minimization), üstanlamlılık (superordination), evden çalışmak (shifting work home) olmak üzere 4 başlık altında toplamıştır.

Tu ve Chang (2010) ise çalışmalarında sanal kaytarmayı sebep olan 8 öncül tespit etmiştir. Bunlar; ideolojik kavrama (ideological cognition), kişisel alışkanlıklar (personal habits), psikolojik bağımlılık (psychological dependence), kişisel fayda sağlama (making personal gain), kişilerarası etkileşim (interpersonal interaction), işyerindeki statü (workplace status), yaratıcılığa ilham vermek (inspiring creativity), ilgili düzenlemeleri anlama derecesidir (degree of understanding related regulations).

## 2.2. Çalışan Performansı Kavramı

Günümüzde her ne kadar teknolojinin artması ile birlikte insana olan bağımlılığın azaldığı düşünülse de insan kavramının işletmeler için olmazsa olmaz en temel gereklerden biri olduğu söylenebilir. Şayet yüksek teknolojiyle donatılmış işletme ve kurumların nitelikli veya yeterli insana sahip olmamaları durumunda bu işletme veya kurumların ulaşmak istedikleri amaçları gerçekleştirememeleri olası bir durumdur. Buna ek olarak günümüzde gittikçe artan küreselleşme ve rekabet ile birlikte nitelikli ve yüksek performanslı çalışanlara sahip olmak, işletmelere günümüz şartlarında önemli avantajlar sağlamaktadır. Dolayısıyla etkin; bir diğer ifade ile hedefi gerçekleştiren aynı zamanda da verimli; istenilen hedefe minimum girdi (zaman, ekipman, enerji vs.) ile ulaşan çalışanlar işletme ve kurumlar tarafından elde edilmek istenmektedir.

Uygun ve nitelikli çalışana sahip olan işletme ve kurumların ellerindeki bu potansiyeli en iyi şekilde değerlendirmek, iş görenlerden alınan performansı arttırmak amacıyla gerekli performans değerlendirmelerinde bulunması işletme veya kurumun geleceğini belirleyen önemli bir husus olarak düşünülebilir

Fransızca “performance” kelimesinden dilimize geçmiş olan performans sözcüğünün Türkçe anlamı “başarım” olarak yer almaktadır. Bu açıdan baktığımızda performans kelimesinin elde edilen bir başarı, herhangi bir durumu yahut olayı başarma gücü ve isteği, kişinin yapabileceği en iyi derece, herhangi bir işi yaparken gösterilen başarı olarak farklı şekillerde anlamlandırılabilenği söylenebilir ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)).

Yönetim bilimi açısından ise performans iş görenin bir işte gösterdiği başarı veya önceden karar verilmiş standartlara ve amaçlara uygun olarak bir işin ifa edilmesini ifade etmektedir (Ateş, 2011). Başka bir görüşe göre ise performans hedefe ulaşmak amacıyla gösterilen çabayı ifade ederken, başarı ise bu çabanın amaca ulaşma düzeyidir (Tutar ve Altınöz, 2010).

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme ele alınmıştır.

#### **3.1. Araştırmanın Modeli**

Şekil 1’ de görüldüğü üzere araştırmanın bağımsız değişkeni (X) “sanal kaytarma” iken bağımlı değişkeni (Y). ise “çalışan performansdır”. Düzenleyici (moderator) değişken ise ülkedir.

#### **3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem**

Çalışmanın araştırma örnekleme için akademisyenler seçilmiştir. Akademisyenlerin genellikle iş yerinde internet erişimine sahip olması ve akademisyenlere yönelik internet kullanımıyla ilgili denetim ve kısıtlamaların az olması bu seçimde etkili olan faktörlerdir. Araştırmanın hedef evrenini Türkiye ve Polonya’da, devlet üniversitelerinde çalışmakta olan akademik personeller oluşturmaktadır. Ulaşılabilir evren ise Türkiye’den Atatürk Üniversitesi (İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi + Oltu Beşerî ve Sosyal Bilimler Fakültesi + Hukuk Fakültesi) ile Polonya’dan Zielona Gora Üniversitesi’nden (İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi + Hukuk Fakültesi) oluşmaktadır. Atatürk Üniversitesi’nden 108 akademik personel, Zielona Gora Üniversitesi’nden ise 101 akademik personel olmak üzere toplamda 209 akademik personel çalışmanın örnekleme oluştururken, kolayda örneklem yöntemiyle örneklem seçimi yapılmıştır.

#### **3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları**

Çalışmada veri elde etmek için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket; demografik bilgiler, sanal kaytarma sıklığı, sanal kaytarmanın algılanan ciddiyeti, sanal kaytarmanın gerekçeleri ve İnternet düzenlemeleri, çalışan performansı olmak üzere 5 kısımdan oluşmaktadır.

### 3.4. Araştırmanın Hipotezleri

**H<sub>1</sub>:** Sanal kaytarma ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Sanal kaytarmanın algılanan ciddiyeti ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** Sanal kaytarma ile çalışan performansı arasındaki ilişki ülkelere göre farklılaşmaktadır.

**H<sub>4</sub>:** Sanal kaytarmanın algılanan ciddiyeti ile çalışan performansı arasındaki ilişki ülkelere göre farklılaşmaktadır.

**H<sub>5</sub>:** Sanal kaytarma davranışı ülkeler açısından farklılık göstermektedir.

**H<sub>6</sub>:** Sanal kaytarmanın algılanan ciddiyeti ülkeler açısından farklılık göstermektedir.

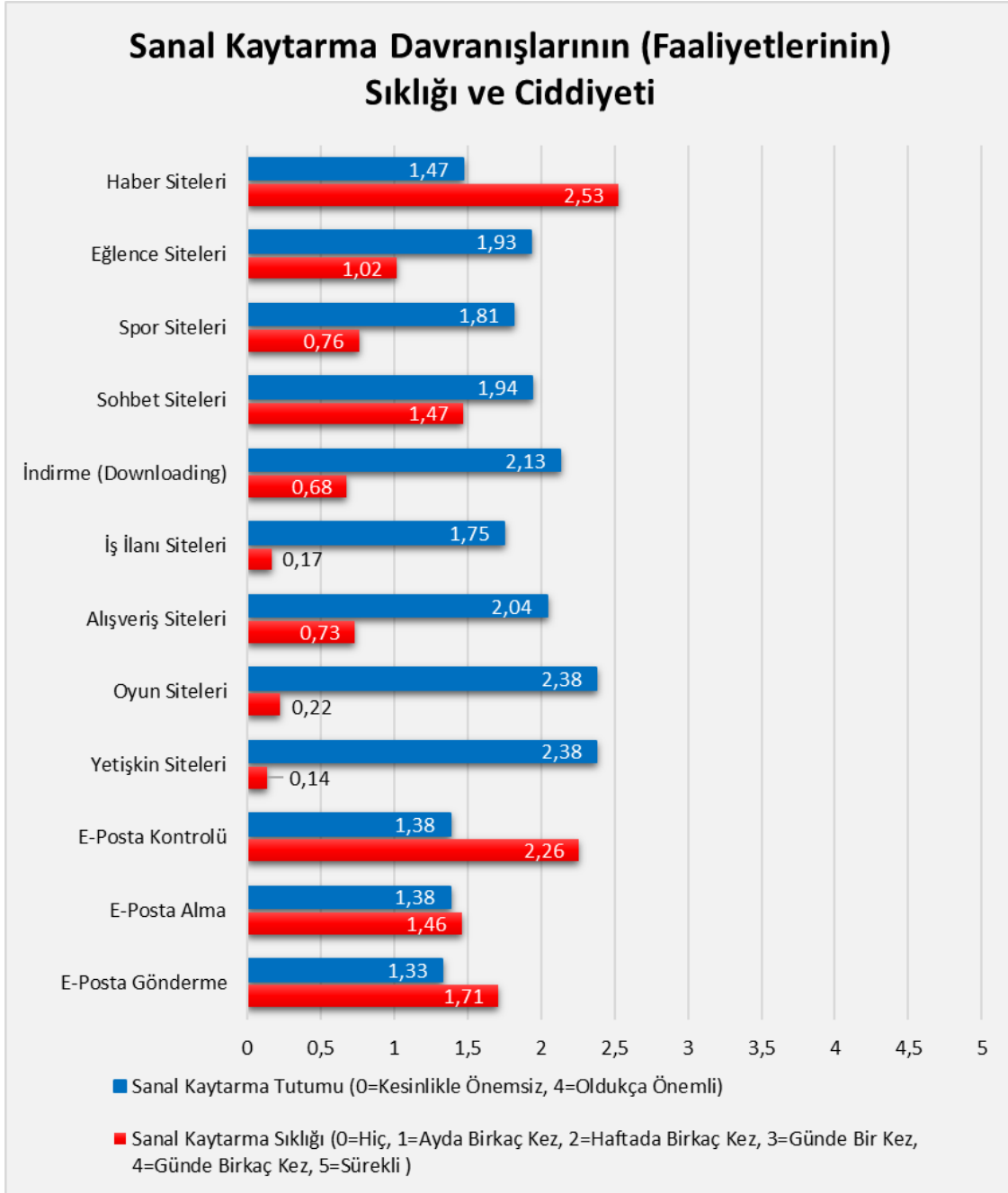
**H<sub>7</sub>:** Çalışan performansı ülkeler açısından farklılık göstermektedir.

### 4. Bulgular

Bu bölümde hipotezlere ait analiz sonuçları ve tanımlayıcı bazı istatistikler bulunmaktadır.

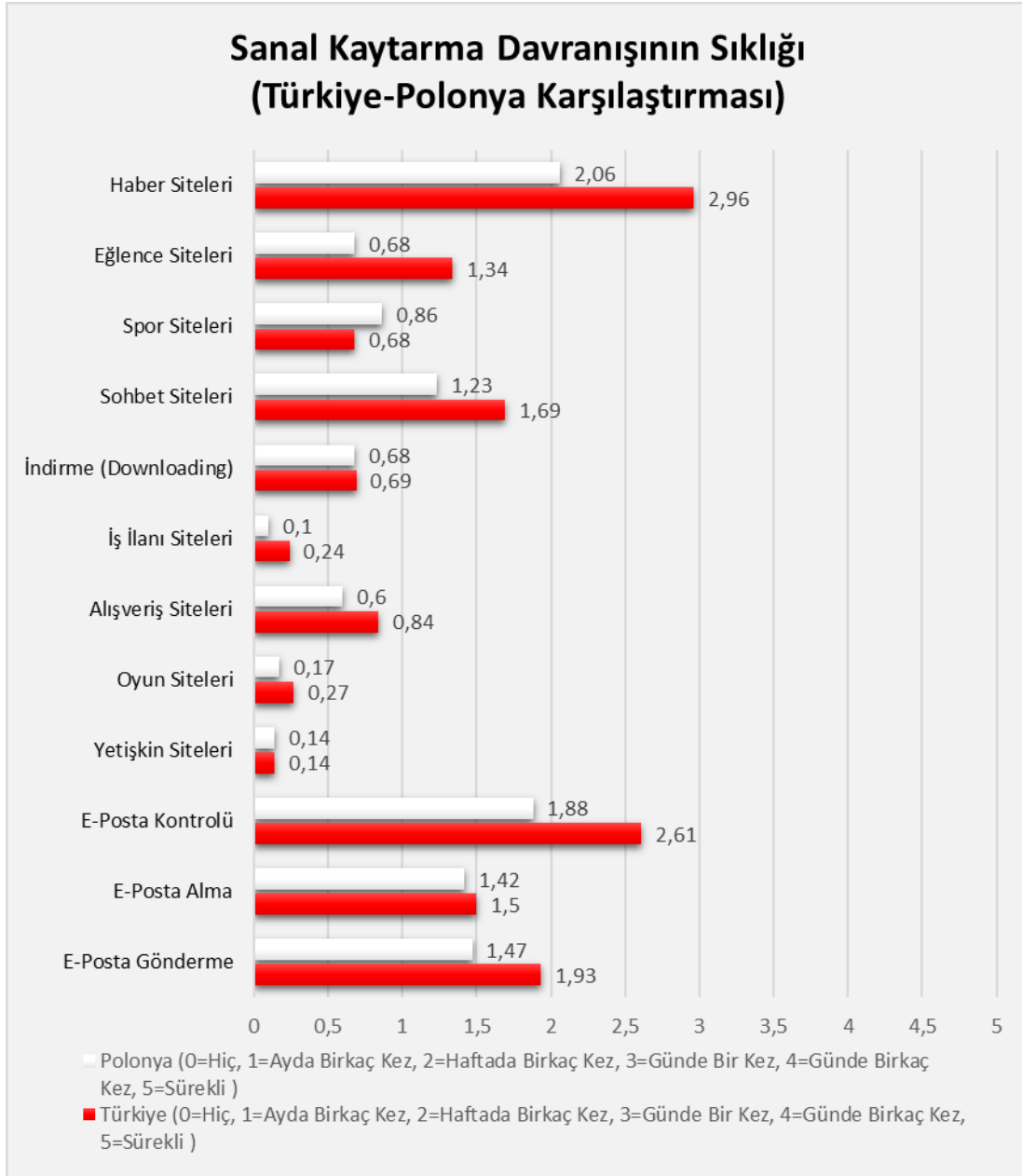
Grafik 1’de her bir sanal kaytarma faaliyetinin sıklığı ve ciddiyetine ilişkin değerler yer almaktadır. Kırmızı bar sanal kaytarma faaliyetinin ciddiyetini, mavi bar ise sıklığını ifade etmektedir.

**Grafik 1: Sanal Kaytarma Davranışlarının Sıklığı ve Ciddiyeti**



Grafik 2’de ise sanal kaytarma davranışının sıklığı Türkiye ve Polonya karşılaştırması yer almaktadır. Beyaz bar Polonya’daki katılımcıların her bir sanal kaytarma davranışına ait sıklığını belirtmekteyken. Kırmızı bar ise Türkiye’deki katılımcıların sanal kaytarma sıklıklarını göstermektedir.

**Grafik 2: Sanal Kaytarma Davranışının Sıklığı (Türkiye-Polonya Karşılaştırması)**



H<sub>1</sub> ve H<sub>2</sub> hipotezlerini test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 1’de yer almaktadır.

**H<sub>1</sub>: Sanal kaytarma ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

**H<sub>2</sub>: Sanal kaytarmanın algılanan ciddiyetinin çalışan performansına etkisi vardır.**



**Tablo 1: H<sub>1</sub> ve H<sub>2</sub> Hipotezlerine İlişkin Korelasyon Tablosu**

	1	2	3	4	5	6	7
<b>1.Yaş</b>		0,182	0,589	0,169	0,425	<b>0,004**</b>	0,754
<b>2.Sanal Kaytarma Davranışının Kabul Edilebilirliği</b>	0,182		0,946	<b>0,031*</b>	0,600	<b>0,005**</b>	0,197
<b>3. (Haftada) Evde İş Amaçlı İnternet Kullanımı Süresi (Saat)</b>	0,589	0,946		<b>0,021*</b>	0,184	0,671	<b>0,024*</b>
<b>4. (Haftada) İş Yerinde Kişisel Amaçlı İnternet Kullanımı Süresi (Saat)</b>	0,169	<b>0,031*</b>	<b>0,021*</b>		0,380	<b>0,001**</b>	0,703
<b>5. Çalışan Performansı</b>	0,425	0,600	0,184	0,380		0,153	0,845
<b>6. Sanal Kaytarma Davranışı</b>	<b>0,004**</b>	<b>0,005**</b>	0,671	<b>0,001**</b>	0,153		0,899
<b>7. Sanal Kaytarma Davranışının Algılanan Ciddiyeti</b>	0,754	0,197	<b>0,024*</b>	0,703	0,845	0,899	

\*\*Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (Çift kuyruklu, p<0,01)

\*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır. (Çift kuyruklu, p<0,05)

Tablo 1’de görüldüğü üzere korelasyon analizi sonucunda **H<sub>1</sub>** ve **H<sub>2</sub>** hipotezleri reddedilmiştir. Ancak “yaş” ile “sanal kaytarma davranışı” arasında, “sanal kaytarma davranışının kabul edilebilirliği” ile “iş yerinde kişisel amaçlı internet kullanımı” arasında, “sanal kaytarma davranışının kabul edilebilirliği” ile “sanal kaytarma davranışı” arasında anlamlı ilişkiler görülmektedir. Benzer şekilde “evde iş amaçlı internet kullanımı” ile “iş yerinde kişisel amaçlı internet kullanımı” arasında, “evde iş amaçlı internet kullanımı” ile “sanal kaytarma davranışının algılanan ciddiyeti” arasında ve “iş yerinde kişisel amaçlı internet kullanımı” ile “sanal kaytarma davranışı” arasında da anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

**H<sub>3</sub>: Sanal kaytarma davranışı ve çalışan performansı arasındaki ilişki Türkiye ve Polonya arasında farklılık göstermektedir.**

H<sub>3</sub> hipotezini test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda H<sub>3</sub> hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>4</sub>: Sanal kaytarmanın algılanan ciddiyeti ve çalışan performansı arasındaki ilişki Türkiye ve Polonya arasında farklılık göstermektedir.**

H<sub>4</sub> hipotezinin test edilmesi için hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Değişkenlerden biri kategorik düzenleyici değişken olduğu için kategorik değişken kukla değişkene dönüştürülmüştür. Buna göre ülke değişkeni kukla değişken haline dönüştürülerek Türkiye=0, Polonya=1 olacak şekilde yeniden kodlanmıştır. Düzenleyici değişkenin analiz edildiği çoklu regresyon modellerinde etkileşim-çarpım terimi oluşturulmadan önce sürekli değişken olan sanal kaytarma davranışı standartlaştırılmıştır. Sonrasında etkileşim terimi yani ülke\*sanal kaytarmanın algılanan ciddiyeti değişkeni oluşturulmuştur. Buna göre ilk adımda bağımsız değişkenler olan ülke ve sanal kaytarmanın algılanan ciddiyeti modele eklenmiş, ikinci adımda etkileşim değişkeni modele dâhil edilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda oluşan modeldeki R<sup>2</sup>'deki değişimin anlamlı olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre istatistiksel olarak etkileşim teriminin modele eklenmesi Tablo 2'de görüleceği gibi anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmüştür. Grafik 3'te görüleceği gibi algılanan sanal kaytarmanın ciddiyeti ve performans arasındaki ilişki ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Bu durumda H<sub>4</sub> hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 2: Model Özeti (H<sub>4</sub>)**

Model	R	R <sup>2</sup>	Standartlaştırılmış R <sup>2</sup>	Std. Sapma	Değişen İstatistikler				
					R <sup>2</sup> Değişimi	F Değişimi	sd.1	sd.2	p F Değişimi
1	0,156a	0,024	<b>0,015</b>	0,60093	0,024	2,500	2	200	0,085
2	0,211b	0,045	<b>0,030</b>	0,59616	0,020	4,213	1	199	<b>0,041</b>

a. Yordayıcılar: (Sabit), Zscore (Sanal Kaytarma Davranışı), moderatör

b. Yordayıcılar: (Sabit), Zscore (Sanal Kaytarma Davranışı), moderatör, ülke, performans, davranış

**Tablo 3: Anova<sup>a</sup> Tablosu (H4)**

<i>Model</i>		<i>Kareler Toplamı</i>	<i>sd.</i>	<i>Ortalama Kare</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<b>1</b>	<b><i>Regresyon</i></b>	1,805	2	0,903	<b>2,500</b>	<b>0,085b</b>
	<b><i>Kalan</i></b>	72,224	200	0,361		
	<b><i>Toplam</i></b>	74,030	202			
<b>2</b>	<b><i>Regresyon</i></b>	3,303	3	1,101	<b>3,098</b>	<b>0,028c</b>
	<b><i>Kalan</i></b>	70,727	199	0,355		
	<b><i>Toplam</i></b>	74,030	202			

a. Bağımlı değişken: Performans

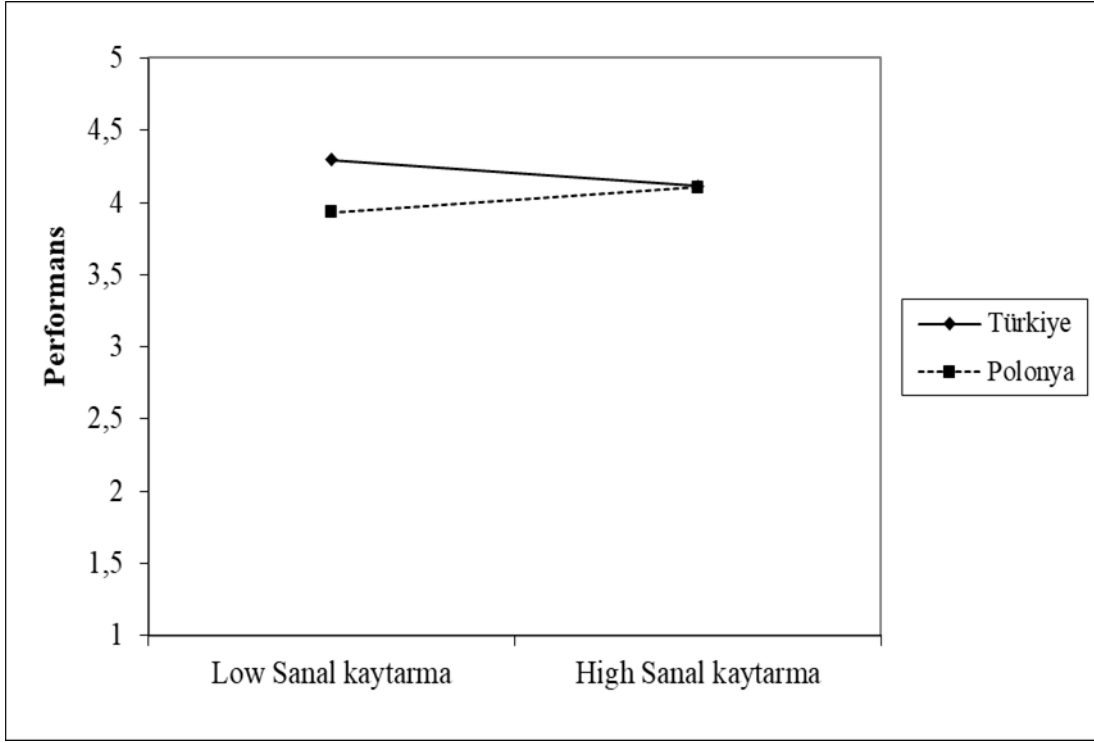
b. Yordayıcılar: (Sabit), Zscore (Sanal Kaytarma Davranışı), moderatör

b. Yordayıcılar: (Sabit), Zscore (Sanal Kaytarma Davranışı), moderatör, ülke, performans, davranış

**Tablo 4: Katsayılar<sup>a</sup> Tablosu (H4)**

<i>Modeller</i>	<i>Standartlaştırılmış Katsayılar</i>		<i>Standartlaştırılmamış Katsayılar</i>		
	<b>B</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>β</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b><i>Adım 1</i></b>					
<i>(Sabit)</i>	4,224	0,058		72,419	0,000
<i>Ülke</i>	-0,192	0,086	-0,158	-2,227	0,027
<i>Sanal Kaytarmanın Algılanan Ciddiyeti</i>	0,010	0,043	0,016	0,228	0,820
<b><i>Adım 2</i></b>					
<i>(Sabit)</i>	4,206	0,059		71,881	0,000
<i>Ülke X Sanal Kaytarmanın Algılanan Ciddiyeti</i>	0,177	0,086	0,219	2,053	0,041

**Grafik 3: Sanal Kaytarmanın Algılanan Ciddiyeti – Performans İlişkisi (TR-PL)**



H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub>, H<sub>7</sub> hipotezlerini test etmek için bağımsız t-testi analizi yapıldı. Bu hipotezlere ilişkin yapılmış olan bağımsız t-testine ait bilgiler Tablo 5’te yer almaktadır.

**H<sub>5</sub>: Sanal kaytarma davranışı ülkeler açısından farklılık göstermektedir.**

**H<sub>6</sub>: Sanal kaytarmanın algılanan ciddiyeti ülkeler açısından farklılık göstermektedir.**

**H<sub>7</sub>: Çalışan performansı ülkeler açısından farklılık göstermektedir.**

**Tablo 5: Bağımsız T-Testi Sonuçları (H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub>, H<sub>7</sub>)**

	Ülke	N	Ortalama	Standart Sapma	T	p
Çalışan Performansı	Türkiye	108	4,22	0,59	2,160	0,032
	Polonya	101	4,03	0,69		
Sanal Kaytarma Davranışı	Türkiye	107	1,25	0,65	3,155	0,002
	Polonya	96	0,94	0,74		
Sanal Kaytarmanın Algılanan Ciddiyeti	Türkiye	108	1,69	0,78	-2,737	0,007
	Polonya	95	2,02	0,95		

Tablo 5’te görüldüğü üzere değişkenlere ait “significance” (p) değerleri 0,05’ten küçüktür. Dolayısıyla H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub>, H<sub>7</sub> hipotezlerinin desteklendiği söylenebilir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Çalışmada öncelikli olarak sanal kaytarma kavramının çalışan performansı üzerine etkisi incelenmiştir. Çalışmanın çıkış noktası, sanal kaytarma davranışının çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu önerisine dayanmaktadır. Ancak uygulanan anket ve yapılan analizler sonucunda sanal kaytarma davranışının çalışan performansına anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Bu sonuç literatürdeki birçok çalışmayla paralellik göstermektedir (Askew 2012, Mercado, Giordiano ve Dilchert, 2017, Gülduran, 2018, Gülümoğlu, 2018).

Türkiye’de çalışan akademisyenlerin sanal kaytarma davranışının ortalaması 1,25 iken, Polonya’da çalışanların ortalaması 0,94 olarak belirlenmiştir. 0 ile 5 arasında puanlanan sanal kaytarma davranışı ölçeğine göre Türkiye’de çalışan akademisyenler daha fazla sanal kaytarma davranışında bulunmaktadır. Ülkeler arasında çeşitlilik gösterebilecek olan çalışanların profesyonellik algısı, mesai saati anlayışı ve internet bağımlılıklarındaki farklılıklar bu sonucu doğrulamış olabilir. Ayrıca Ugrin, Pearson ve Nickle (2018) tarafından yapılan çalışmada ABD ve Singapur’da birer üniversiteyi örneklem olarak seçmiş ve bu üniversitelerde yüksek lisans eğitimi alan öğrencilerin uyrukları ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada 26 ABD, 14 Fransa ve 132 Singapur, 6 Japonya, 35 Hindistan, 14 Malezya, 3 Avusturalya, 7 Filipinler, 2 Çin, 2 Tayland, 2 Bangladeş, 1 Endonezya, 1 Güney Amerika, 1 Suudi Arabistan, 1 Meksika, 1 Nijerya ve 1 Salvador vatandaşı olmak üzere toplamda 249 öğrenci değerlendirilmiş olup. Yapılan analiz sonucunda kültürel boyutlar ile sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışmada kabul edilen ve birçoğu ülkeler (Türkiye-Polonya) arasında farklılık olduğunu öne süren hipotezlerin (H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub>, H<sub>7</sub>) kabul edilmesi Ugrin, Pearson ve Nickle tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir.

Gelecekte sanal kaytarma ve çalışan performansı ile ilgili yapılacak çalışmalara ışık tutma bağlamında, çalışanların sanal kaytarma davranışlarının belirli bir merkezden izlenip kontrol edilebileceği bir sistem ve çalışanların performansını ölçmede algısal olmayan ve

belirli parametreler üzerinden çalışan performansını saptayabilecek ölçeklerin geliştirilmesi tavsiye edilebilir. Şayet bu tür ölçeklerin varlığı çalışanların sanal kaytarma ve performanslarını algısal olarak değil, gerçeğe daha yakın bir değerde belirlenmesine öncülük edecektir.

### **Kaynakça**

- Abdullahi, A. S., Mohammed, A., & Otori, Y. A. (2019). Cyberloafing, innovative work behaviour and employee's performance among deposit money banks in Kaduna, Nigeria. *Ilorin Journal of Human Resource Management*, 3(1), 120-135.
- Anandarajan, M., Devine, P., & Simmers, C. A Multidimensional Sealing Approach to Personal Web Usage in the Workplace. London: Information Science Publishing.
- Askew, K. (2012). *The Relationship Between Cyberloafing and Task Performance and An Examination of the Theory of Planned Behavior As A Model of Cyberloafing*. University of South Florida, Doctorate of Philosophy, South Florida.
- Ateş, H. (2011). Belediyelerde kurumsal performans yönetimi. İstanbul: İlke Yayıncılık.
- Blau, G., Yang, Y., & Ward-Cook, K. (2006). Testing a measure of cyberloafing. *Journal of Allied Health*, 35(1): 9-17.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2): 99-109.
- Fındıklı, M. A. (2016). Sanal kaytarma ve iş performansı ilişkisi: sağlık ve tekstil sektörü çalışanlarının karşılaştırılması. *International Journal of Social Inquiry*, 9(1): 33-62.
- Friedman, W. H. (2000). Is the answer to internet addiction internet interdiction?. H. M. Chung (Ed.). *AMCIS 2000: Proceedings of the 2000 Americas Conference on Information Systems*.

- Frook, J. E., (1996). Web-filtering products for businesses -- vendors offer solutions to help corporations monitor employee 'cyberloafing'. *Communications Week*, IA.10.
- Gülduran, Ç. A. (2018). *Beş Büyük Kişilik Özelliğinin Sanal Kaytarma Davranışı ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.
- Gülümoğlu, G. (2018). *Sanal Kaytarma ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Kastamonu İli Örneği*. Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu.
- [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c2821c60b0fa9.63299585](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c2821c60b0fa9.63299585) Erişim Tarihi, 10.08.2017.
- Koay, K. Y., & Soh, P. C. H. (2018). Should cyberloafing be allowed in the workplace?. *Human Resource Management International Digest*, 26(7): 4-6.
- Koay, K. Y., Soh, P. C. H., & Chew, K. W. (2017). Antecedents and consequences of cyberloafing: evidence from the malaysian ICT industry. *First Monday*, 22(3).
- Lim V. K. G., (2002). The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5): 675-694.
- Lim, V. K. G., & Teo, T. S. H. (2005). Prevalence, perceived seriousness, justification and regulation of cyberloafing in singapore: an exploratory study. *Information and Management*, 42(8): 1081-1093.
- Mercado, B. K., Giordano, C., & Dilchert, S. (2017). A meta-analytic investigation of cyberloafing. *Career Development International*, 22(5): 546-564.
- Mills, J. E., Hu, B., Beldona, S., & Clay, J. (2001). Cyberslacking: a liability issue for wired workplaces. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(5): 34-47.

- O'Neill, T. A., Hambley, L. A., & Bercovich, A. (2014). "Prediction of cyberslacking when employees are working away from the office". *Computers in Human Behavior*, 34: 291-298.
- Örücü, E. & Yıldız, H. (2014). İşyerinde kişisel internet ve teknoloji kullanımı: sanal kaytarma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1): 99-114.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *The Academy of Management Journal*, 38(2): 555-572.
- Tu, X., & Chang, Y. (2010). An empirical study on the determinants of cyberloafing: data analysis based on individual factors. *2010 International Conference on E-Product E-Service and E-Entertainment*, 7-9 November 2010: 1-4. Henan
- Tutar, H., & Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: OSTİM imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(2): 195-218.
- Ugrin, J. C., Pearson, J.M, & Nickle S. M. (2018). An examination of the relationship between culture and cyberloafing using the hofstede model. *Journal of Internet Commerce* 17(1): 46-63.
- Werner, J. M. (2000). "Implications of OCB and contextual performance for human resource management". *Human Resource Management Review*, 10(1): 3-24.



## KURUMSALLAŞMA, KURUMSAL İTİBAR ve HİZMET KALİTESİ İLİŞKİSİ

Dr.Öğr.Üyesi Gül GÜN

Munzur Üniversitesi, gulgun@munzur.edu.tr

### Özet

Kurumsallaşmanın ilkeleri yüksek seviyede gerçekleştirilmeden, temel kurumsal yönetim ilkelerinin ise sadece yasal zorunluluklar çerçevesinde uygulanması halinde, kurumların ileri kurumsal yönetişimin alt boyutlarına (kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal sürdürülebilirlik, bağımsızlık, kurumsal itibar) sahip olmasının savunulduğu durum aslında bir algı yönetimi süreci olarak paydaşlara eksik ya da hatalı bilgi verilmesi sonucunu ortaya çıkarabilmektedir (Şen, 20017) Bu durumda örgütün hizmet kalitesini olumsuz etkileyeceği söylenebilir. Bu çalışmanın amacı, hastanelerde kurumsallaşma, kurumsal itibar, hizmet kalitesi arasındaki ilişkinin incelenmesi ayrıca kurumsallaşma ve hizmet kalitesi arasındaki ilişkide kurumsal itibarın aracılık etkisinin tespit edilmesidir. Anket yoluyla elde edilen verilerle PROCESS yazılımı kullanılarak aracılık analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda, kurumsallaşma alt boyutlarından formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ve tutarlılık alt boyutunun hizmet kalitesini kurumsal itibar aracılığı ile etkilediği tespit edilmiştir.

*Anahtar Kelimeler:* Kurumsallaşma, Kurumsal İtibar, Hizmet Kalitesi,

## 1. Giriş

Kurumsallaşma, temin edilen ürünlerin veya hizmetlerin kalitesi, servis hizmeti, çevre ve doğaya karşı organizasyonların tutumları ve bunun için sarf ettikleri çabalar ile ilgilidir (Erkan,2017) Şirketler açısından kurumsallaşma, kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara prosedürlere sahip olma ve kendine özgü iş yapış şekli ve kurum kültürü oluşturmaktır (Karpuzoğlu, 2001:72'den akt: Uzun, 2013).

Kurumsallaşma süreci üç aşamadan oluşacaktır. Bu süreçlerde yönetimin fonksiyonları kullanılarak kurumsallaşmaya doğru yol alınacaktır. Birinci süreçte değişimin ve kurumsallaşmaya geçişin fark edilmesi sürecidir. İkinci süreç, paylaşılan vizyon ve misyonun oluşturulmasından oluşur. Üçüncü süreç ise değişimin kurumsallaştırılması olarak ifade edilebilir. Bu süreçlerde ancak profesyonel ve lider yöneticiler ile aşılabılır öyle ki çalışanların değer ve tutumlarını alışkanlıklarını davranış biçimlerini değiştirmek ve yeni hareket biçimlerini kazandırmak için onları özendirerek teşvik ve ödüllere de gereksinim duyulur. Kurumsal yönetim kurumsallaştırma girişimleri onun davranışsal özelliklerini yasalar ile dondurmaya yani kurumsalcılığın ona uygulanması çok zor yapısal özellikler kazandırmaya yönelik girişimleridir (Şen, 2017 )

Kurumsal itibar, işletmelerin paydaşların beklentileriyle ilgili olarak firma hakkındaki düşüncelerinin ifadesidir (Deephhouse vd., 2016) Başka bir ifadeyle, işgörenlerin, yöneticilerin, tüketicilerin, medya organlarının ve tedarikçilerin işletmeye karşı olan bakış açıları ve işletmeyle aralarındaki bağlantıdır (Chun, 2005: 105'den akt: Gülyüz, 2019) İtibar kavramı sübjektif bir yapı olmasının beraberinde, algılama yoluyla birey ve firmalara atfettiğimiz değeri içeren ve karar verme mekanizmamızda gömülü olarak yer alan olgudur. Diğer bir ifadeyle kurumsal itibar, bir işletmenin geçmiş eylemlerinin ve müşterilerin gelecekteki beklentilerinin algısal temsilidir (Fombrun, 1996: 165'den akt:Gök ve Fidan, 2019) Birçok faaliyetlerinde kurumsal itibarlarından hareket eden firmalar bu nedenle kurumsal itibarın öncülleri ve sonuçlarının neler olduğunu ortaya çıkarmayı istemektedir. Kurumsal itibarı oluşturan öncülleri ve kurumsal itibarın yol açtığı birtakım sonuçların araştırılması ve ilgili değişkenlerin iyi yönetilmesi sonucunda firmaların rekabet avantajı sağlayacakları beklenmektedir. Kurumsallaşmanın ilkeleri yüksek seviyede gerçekleştirilmeden, temel kurumsal yönetim ilkelerinin ise sadece yasal zorunluluklar çerçevesinde uygulanması halinde, kurumların ileri kurumsal yönetişimin alt boyutlarına (kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal sürdürülebilirlik, bağımsızlık, kurumsal itibar) sahip olmasının savunulduğu durum aslında bir algı yönetimi süreci olarak paydaşlara eksik ya da hatalı bilgi verilmesi sonucunu ortaya çıkarabilmektedir (Şen, 20017) Bu durumda örgütün hizmet kalitesini olumsuz etkileyeceği söylenebilir. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, hastanelerde kurumsallaşma, kurumsal itibar, hizmet kalitesi arasındaki ilişkinin incelenmesi ayrıca kurumsallaşma ve hizmet kalitesi arasındaki ilişkide kurumsal itibarın aracılık etkisinin tespit edilmesidir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Kurumsallaşma, Kurumsal İtibar, Hizmet Kalitesi İlişkisi

Kurumsallaşma; kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş dar teknik faaliyetlerden düzenli, kararlı ve sosyal olarak entegre olmuş yapıların ortaya çıkmasıdır. Kurumsallaşma işletme yapılarının şekillenmesinde önemli bir yere sahiptir ve bu yapılar performansın değişik boyutlarını (işlevsel) farklı etkilemektedir (Apaydın, 2008). Kurumsallaşma zaman içinde, örgüt içinde gerçekleşen, örgütün kendine has hikâyesini yansıtan, örgütte bulunan kişileri ve onu şekillendiren grupları belirten ve çevreye adapte olmanın yollarını gösteren bir süreçtir (Meşe, 2005:20'den akt: Büte, 2010: 7) Kelley vd., (2019)kurumsal itibarı, tüketiciler çalışanlar ve yatırımcıları çekmek için kullanılan maddi olmayan duran varlık olarak tanımlamıştır. Kurumsal itibar bir kurumun tüm paydaşları tarafından ne derece güvenilir, saygın ve değerli algılandığına dair, zaman içinde oluşmuş değerlendirmelerin bütünsel bir ifadesidir (Gotsi ve Wilson, 2001: 29'den akt: Alnıaçık, 2011: 2010) kurumsal itibar, örgütün paydaşlarının gözündeki değerinin göstergesidir ( Karadal ve Diri, 2013 ) Hizmet kalitesi müşterinin hizmeti satın aldıktan sonra o hizmetten sağladıklarının kendisinde yarattığı duygu olup, söz konusu hizmetten ne kadar tatmin olup olmadığını ifade etmektedir (Çiçek ve Doğan, 2009: 203'den akt: Şahin ve Şen, 2017 ) Bir bağlamda beklentilerin karşılanması kurumsallaşma ve kurumsal itibar algılarına bağlı olacaktır. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde

Apaydın (2008) kurumsallaşma ile performans arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada profesyonelleşme alt boyutunun işlevsel performans, saydamlık ve sosyal sorumluluk alt boyutlarının çıktığı performansı ve yenilik-uyum arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Göker vd.,(2017) kurumsal itibar ve hisse senedi fiyatları ilişkisinin incelendiği çalışmada kurumsal itibarın, firmaların finansal performansı pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir.

Guo vd., (2018), kalite standartlarının kurumsallaşması ve performans sonuçları ilişkisinin incelendiği çalışmada kalite standartları ile maliyet-etkinlik analizi arasında negatif ilişki tespit edilirken satış performansı için aynı etki bulunamamıştır.

Yörük (2006) kurumsallaşma ve finansal performans ilişkisinin incelendiği çalışmada oran analizi ve karşılaştırmalı mali tablolar analizinden, işletmenin kurumsallaşma çalışmalarının finansal performansı üzerinde olumlu etkileri olduğuna sonucuna ulaşılmıştır.

Kalyoncuoğlu ve Faiz ( 2016) çalışmasında, bankaların kurumsal imajları üzerinde kamu mevduat bankaları açısından hizmet kalitesi boyutlarından fiziksel varlıklar, güvenilirlik, güvence ve özdeşleştirmenin; özel mevduat bankaları açısından ise fiziksel varlıklar, güvenilirlik, cevap verebilirlik, güvence ve özdeşleştirmenin belirleyici etkileri olduğunu ortaya koymaktadır.

Karadal ve Diri (2013) kurumsal itibarın performansa etkisi çalışmalarında kurumsal itibar ve performans ölçeklerine ilişkin korelasyon analizi sonuçlarına göre, iki özellik arasında istatistiksel olarak pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karaçınar (2014) çalışmasında kurumsallaşma unsurlarının işgören performansı üzerine etkisini belirlemek için yapılan basit regresyon analizlerin sonucunda; formalleşme, kültürel güç, tutarlılık

ve hesap verebilirlik unsurlarının işgören performansı üzerine etkisinin anlamlı olduğu, profesyonelleşmenin işgören performansı üzerinde etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur.

Şen (2013) çalışmasında, kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve ileri kurumsal yönetimin alt boyutlarıyla birlikte firma performansına etkileri ve ilişkisi incelenmiştir. Kurumsallaşma ile firma performansı arasında bir ilişkinin varlığı saptanmış olmakla birlikte; kurumsallaşma, temel kurumsal yönetim ve ileri kurumsal yönetim ile firma performansı arasında da ilişki bulunmuştur.

İnce ve Tosun (2015) iç müşteri odaklı kurumsal itibar bileşenlerinin belirlenmesi ve işgören performansına etkisinin değerlendirilmesi üzerine bir araştırma çalışmasında kurumsal itibar bileşenlerinden hizmet kalitesi ve sosyal sorumluluk, iyi yönetilme ve güçlü olma, güvenilir olma boyutlarında işgören performansını önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir. Literatürde doğrudan kurumsallaşma, kurumsal itibar ve hizmet kalitesini ele alan çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu doğrultuda kurumsal itibar ve kurumsallaşma ilkelerinin hizmet kalitesi üzerinde etkili olabileceği varsayılmıştır.

Buna göre hipotezlerimiz

H1: Kurumsallaşma alt boyutlarından (formalleşme ) hizmet kalitesi ilişkisinde kurumsal itibarın aracılık etkisi vardır

H2: Kurumsallaşma alt boyutlarından (profesyonelleşme) hizmet kalitesi ilişkisinde kurumsal itibarın aracılık etkisi vardır

H3: Kurumsallaşma alt boyutlarından (kültürel güç) hizmet kalitesi ilişkisinde kurumsal itibarın aracılık etkisi vardır

H4: Kurumsallaşma alt boyutlarından (tutarlılık) hizmet kalitesi ilişkisinde kurumsal itibarın aracılık etkisi vardır

### **3. Araştırmanın Amacı Örnekleme ve Yöntemi**

Bu araştırmanın amacı kurumsallaşma alt boyutlarının (formalleşme, profesyonelleşme, tutarlılık kültürel güç) hizmet kalitesine etkisinde kurumsal itibarın aracılık etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Fırat Üniversitesi Araştırma Hastanesi çalışanları oluşturmaktadır. Anakütleden seçilen 120 kişi evreni temsil etmektedir.

Araştırma kapsamında kurumsallaşma düzeyi ölçeği Şen (2017) çalışmasından ele alınmıştır. Bu ölçeğin alt ölçekleri a) Formalleşme (4 soru) b) Profesyonelleşme (6 soru) c) Kültürel güç (5 soru) ve d) Tutarlılık (11 soru) olarak toplam 26 soruda ve 4 grupta değerlendirilmiştir. Kurumsal itibar ölçeği Şen (2017) çalışmasından ele alınmıştır. Ölçek tek boyut ile ölçülmüştür ( 7 soru ). Hizmet kalitesi ölçeği Cronin ve Taylor (1994) tarafından geliştirilen SERVPERF ölçeğinden uyarlanarak hazırlanmıştır ( 22 soru ) SERVPERF ölçeği, algılanan hizmet kalitesini, müşterinin hizmet performansını değerlendirmesini sağlayarak tespit etmektedir. Cronin ve Taylor (1992) hizmet kalitesinin, SERVQUAL ölçeğindeki gibi algı ve beklenti arasındaki boşluk skorlarından ziyade doğrudan algı skorları ile ölçülmesi gerektiğini savunmaktadır. Hizmet kalitesini ölçmek için

hizmet performansını ölçmenin yeterli olduğu savunulmaktadır ( Kalyoncuoğlu ve Faiz, 2016) Araştırma modeli Hayes'in Spss için geliştirdiği Process yazılımı kullanılarak test edilmiştir.

#### 4. Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik sonuçları

**Tablo 1: Ölçeklerin Güvenirlik sonuçları**

Boyut	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Kurumsal İtibar Ölçeği	,962	7
formalleşme	,921	4
Profesyonelleşme	,882	6
kültürel güç	,862	5
tutarlılık	,951	11
Kurumsallaşma Ölçeği	,968	26
Hizmet Kalitesi Ölçeği	,956	22

Güvenirliliği belirten cronbach alfa katsayısı değerlendirilmesinde, 0 ile 1 arasında değerler alır. Alfa katsayısına bağlı olarak,  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Özdamar, 2004: 56) Genel olarak ölçekler yüksek derecede güvenilirdir.

**Tablo 2: Kurumsallaşma Ölçeği DFA Analizi Sonuçları**

Örtük Değişkenler	Gözlenen Değişkenler	Standardize edilmiş parametre değeri	Standart hata	t	p	CR
Formalleşme	F1	0,885				
	F2	0,879	0,070	13,508	0,000*	0,96
	F3	0,880	0,072	13,553	0,000*	
	F4	0,812	0,076	11,618	0,000*	
P1	0,748					
Profesyonelleşme	P2	0,706	0,110	7,777	0,000*	0,88
	P3	0,583	0,108	6,323	0,000*	
	P4	0,794	0,106	8,861	0,000*	
	P5	0,810	0,103	9,062	0,000*	
	P6	0,747	0,116	8,286	0,000*	
Kültürel Güç	KG1	0,721				0,84
	KG2	0,634	0,100	8,547	0,000*	
	KG3	0,651	0,124	7,165	0,000*	
	KG4	0,683	0,112	7,534	0,000*	
	KG5	0,866	0,129	9,661	0,000*	
Tutarlılık	T1	0,835				0,95
	T2	0,795	0,059	15,893	0,000*	
	T3	0,882	0,089	12,514	0,000*	
	T4	0,859	0,090	11,950	0,000*	
	T5	0,891	0,087	12,740	0,000*	
	T6	0,684	0,098	8,491	0,000*	
	T7	0,849	0,095	10,624	0,000*	
	T8	0,785	0,086	10,331	0,000*	
	T9	0,757	0,088	9,791	0,000*	
	T10	0,784	0,102	10,328	0,000*	
	T11	0,636	0,099	7,717	0,000*	

kurumsallaşma ölçeği için standardize edilmiş parametre değerlerinin zorunlu koşul olan .50'den yüksek ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ( $p < .01$ ) görülmektedir. İlave olarak, bileşik güvenilirlik (Composite Reliability-CR) değerlerinin kabul edilebilir alt sınır olan .70'den yüksek olması, ölçme modelinin güvenilirliğinin ortaya konulması açısından önemli bir gösterge olmaktadır ( Malhotra,2010:734 )

**Tablo 3: Kurumsal İtibar ve Hizmet Kalitesi DFA Analizi Sonuçları**

Örtük Değişkenler	Gözlenen Değişkenler	Standardize edilmiş parametre değeri	Standart hata	t	p	CR
Kurumsal İtibar	Kİ1	0,742				0,78
	Kİ2	0,825	0,063	17,034	0,000*	
	Kİ3	0,929	0,112	10,979	0,000*	
	Kİ4	0,969	0,119	11,485	0,000*	
	Kİ5	0,913	0,125	10,755	0,000*	
	Kİ6	0,917	0,112	10,815	0,000*	
	Kİ7	0,866	0,118	10,020	0,000*	
Hizmet kalitesi	HK1	0,579				0,96
	HK2	0,629	0,124	9,902	0,000*	
	HK3	0,608	0,185	5,519	0,000*	
	HK4	0,626	0,200	5,641	0,000*	
	HK5	0,723	0,211	6,225	0,000*	
	HK6	0,719	0,204	6,201	0,000*	
	HK7	0,717	0,177	6,188	0,000*	
	HK8	0,652	0,172	5,790	0,000*	
	HK9	0,635	0,172	5,687	0,000*	
	HK10	0,701	0,185	6,093	0,000*	
	HK11	0,793	0,189	6,592	0,000*	
	HK12	0,769	0,191	6,478	0,000*	
	HK13	0,697	0,194	6,080	0,000*	
	HK14	0,751	0,194	6,374	0,000*	
	HK15	0,848	0,192	6,860	0,000*	
	HK16	0,740	0,198	6,323	0,000*	
	Hk17	0,696	0,190	6,069	0,000*	
	HK18	0,722	0,207	6,218	0,000*	
	HK19	0,705	0,210	6,121	0,000*	
	HK20	0,725	0,242	6,232	0,000*	
	HK21	0,765	0,191	6,456	0,000*	
	HK22	0,685	0,190	6,003	0,000*	

Kurumsal itibar ve Hizmet kalitesi ölçeği için standardize edilmiş parametre değerlerinin zorunlu koşul olan .50'den yüksek ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ( $p < .01$ ) görülmektedir. Bileşik güvenilirlik (Composite Reliability-CR) değerlerinin kabul

edilebilir alt sınır olan. 70'den yüksek olması, ölçme modelinin güvenilirliğinin ortaya konulması açısından önemli bir gösterge olmaktadır.

## 5. Bulgular

	n	%	
<b>Cinsiyet</b>	<b>kadın</b>	71	59,2%
	<b>erkek</b>	49	40,8%
<b>yaş</b>	<b>25-35</b>	77	64,2%
	<b>35+</b>	43	35,8%
<b>Öğrenim</b>	<b>ilköğretim</b>	3	2,5%
	<b>lise</b>	16	13,3%
	<b>önlisans</b>	25	20,8%
	<b>lisans</b>	48	40,0%
	<b>yüksek lisans</b>	22	18,3%
	<b>doktora</b>	6	5,0%
<b>pozisyon</b>	<b>doktor</b>	40	33,3%
	<b>hemşire</b>	45	37,5%
	<b>Diğer</b>	35	29,2%

Araştırma hastanesi çalışanlarının % 59,2'si kadın, % 40,8'i erkek, % 64,2'si, 25-35, % 35,8'i 35 yaş üstü yaş aralığında, Öğrenim düzeyi % 40,0'ı lisans düzeyinde, genel pozisyon olarak % 33,3 ü doktor, % 37,5'i hemşire'dir.



**Tablo 4: Ölçek Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri**

	n	Minimum	Maximum	Ort.	ss	Çarpıklık	Basıklık
formalleşme	120	1,00	4,00	2,56	1,02	-0,075	-1,271
profesyonelleşme	120	1,00	4,00	2,71	0,86	-0,102	-0,951
kültürel güç	120	1,00	4,00	2,76	0,80	-0,274	-0,766
tutarlılık	120	1,00	4,00	2,76	0,84	-0,162	-1,033
kurumsallaşma	120	1,04	4,00	2,72	0,78	-0,153	-0,950
kurumsal itibar	120	1,00	5,00	3,74	1,08	-0,647	-0,234
hizmet kalitesi	120	1,27	4,00	3,26	0,61	-0,700	-0,041

Tablo 4’de ölçek ortalamalarını incelediğimizde kurumsallaşma puan ortalaması (2,72), kurumsal itibar puan ortalaması (3,74) ve hizmet kalitesi puan ortalaması (3,26)’dır.

**Tablo 5: Korelasyon Analiz Sonuçları**

	1	2	3	4	5	6	7
1. Formalleşme	1	,706**	,715**	,678**	,826**	,591**	,603**
2. Profesyonelleşme		1	,798**	,765**	,897**	,580**	,584**
3. Kültürel Güç			1	,825**	,915**	,598**	,600**
4. Tutarlılık				1	,944**	,631**	,646**
5. Kurumsallaşma					1	,668**	,679**
6. Kurumsal İtibar						1	,553**
7. Hizmet Kalitesi							1

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

Analiz sonuçlarına göre formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, tutarlılık ve kurumsallaşma ile kurumsal itibar arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, tutarlılık, kurumsallaşma ve kurumsal itibar ile hizmet kalitesi arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.

## 6. Process Yöntemi İle Analiz Sonuçları

**Tablo 6: Kurumsallaşma Alt Boyutlarından Formalleşme ile Hizmet Kalitesi arasında Kurumsal İtibarın Aracılık Analizi Sonuçları**

Path/effect	Bootstrap Estimates		95% Confidence interval		R <sup>2</sup>	F
	B	SE	Lower Limit CI	Upper Limit CI		
X→Y Formalleşme → Hizmet Kalitesi	0,3607*	0,0440	0,2736	0,4478	0,363	67,282*
X→M Formalleşme → Kurumsal İtibar	0,6249*	0,0785	0,4695	0,7803	0,350	63,389*
X→M→Y Formalleşme → Kurumsal İtibar → Hizmet Kalitesi	0,2539*	0,0521	0,1506	0,3571	0,422	42,786*
Dolaylı Etki	0,1068	0,0393	0,0361	0,1885		
Toplam Etki	0,3607*	0,0440	0,2736	0,4478		

\*p<0,05, p=0,002

Analiz sonuçlarına göre formalleşme, hizmet kalitesini istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemektedir. Etki katsayısı incelendiğinde söz konusu etkinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir (b=0,3607; p<0,05). Formalleşme, kurumsal itibarı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemektedir. Etki katsayısı incelendiğinde söz konusu etkinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir (b=0,6249; p<0,05) Process analizinde bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisi incelendiğinde kurumsal itibarın güven aralığının 0'ı (sıfırı) kapsamadığı belirlenmiştir (0,0361 ile 0,1885 arasında). Bu sonuca göre kurumsal itibarın aracılık etkisi anlamlıdır. Buna göre H1 kabul edilmiştir.

**Tablo 7: Kurumsallaşma Alt Boyutlarından Profesyonelleşme İle Hizmet Kalitesi Arasında Kurumsal İtibarın Aracılık Analizi Sonuçları**

Path/effect	Bootstrap Estimates		95% Confidence interval		R <sup>2</sup>	F
	B	SE	Lower Limit CI	Upper Limit CI		
X→Y Profesyonelleşme → Hizmet Kalitesi	0,4167*	0,0533	0,3112	0,5222	0,341	61,153*
X→M Profesyonelleşme → Kurumsal İtibar	0,7303	0,0945	0,5432	0,9174	0,336	59,760*
X→M→Y Profesyonelleşme → Kurumsal İtibar → Hizmet Kalitesi	0,2835*	0,0621	0,1604	0,4065	0,410	40,696*
Dolaylı Etki	0,1332	0,0451	0,0509	0,2259		
Toplam Etki	0,4167*	0,0533	0,3112	0,5222		

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

Analiz sonuçlarına göre profesyonelleşme, hizmet kalitesini istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemektedir. Etki katsayısı incelendiğinde söz konusu etkinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir (b=0,4167; p<0,05). Profesyonelleşme, kurumsal itibarı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemektedir. Process analizinde bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisi incelendiğinde kurumsal itibarın güven aralığının 0'ı (sıfırı) kapsamadığı belirlenmiştir (0,0509 ile 0,2259 arasında). Bu sonuca göre kurumsal itibarın aracılık etkisi anlamlıdır. Buna göre H2 kabul edilmiştir.

**Tablo 8: Kurumsallaşma Alt Boyutlarından Kültürel Güç İle Hizmet Kalitesi Arasında Kurumsal İtibarın Aracılık Analizi Sonuçları**

Path/effect	Bootstrap Estimates		95% Confidence interval		R <sup>2</sup>	F
	B	SE	Lower Limit CI	Upper Limit CI		
X→Y Kültürel Güç → Hizmet Kalitesi	0,4603*	0,0565	0,3483	0,5723	0,418	42,063*
X→M Kültürel Güç → Kurumsal İtibar	0,8112*	0,1000	0,6132	1,0091	0,358	65,833*
X→M→Y Kültürel Güç → Kurumsal İtibar → Hizmet Kalitesi	0,3216*	0,0676	0,1878	0,4554	0,418	42,036*
Dolaylı Etki	0,1386	0,0571	0,0399	0,2618		
Toplam Etki	0,4603*	0,0565	0,3483	0,5723		

\*p<0,05,; p=0,002

Analiz sonuçlarına göre kültürel güç, hizmet kalitesini istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemektedir. Etki katsayısı incelendiğinde söz konusu etkinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir (b=0,4603; p<0,05). Kültürel güç, kurumsal itibarı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemektedir. Buna göre kurumsal itibarın kısmı aracılık rolü oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Process analizinde bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisi incelendiğinde kurumsal itibarın güven aralığının 0'ı (sıfırı) kapsamadığı belirlenmiştir (0,0399 ile 0,2618 arasında). Bu sonuca göre kurumsal itibarın aracılık etkisi anlamlıdır. Buna göre H3 kabul edilmiştir.

**Tablo 9: Kurumsallaşma Alt Boyutlarından Tutarlılık İle Hizmet Kalitesi Arasında Kurumsal İtibarın Aracılık Analizi Sonuçları**

Path/effect	Bootstrap Estimates		95% Confidence interval		R <sup>2</sup>	F
	B	SE	Lower Limit CI	Upper Limit CI		
X→Y Tutarlılık → Hizmet kalitesi	0,4690*	0,0510	0,3680	0,5701	0,417	84,492*
X→M Tutarlılık → Kurumsal İtibar	0,8085*	0,0916	0,6271	0,9899	0,396	77,867*
X→M→Y Tutarlılık → Kurumsal İtibar → Hizmet Kalitesi	0,3586*	0,0640	0,2318	0,4853	0,452	48,316*
Dolaylı Etki	0,1105	0,0528	0,0208	0,2262		
Toplam Etki	0,4690*	0,0510	0,3680	0,5701		

\*p<0,05, ; p=0,009

Analiz sonuçlarına göre tutarlılık, hizmet kalitesini istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemektedir. Etki katsayısı incelendiğinde söz konusu etkinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir (b=0,4690; p<0,05). Tutarlılık, kurumsal itibarı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemektedir. Etki katsayısı incelendiğinde söz konusu etkinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir (b=0,8085; p<0,05). Process analizinde bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisi incelendiğinde kurumsal itibarın güven aralığının 0'ı (sıfırı) kapsamadığı belirlenmiştir (0,0208 ile 0,2262 arasında). Bu sonuca göre kurumsal itibarın aracılık etkisi anlamlıdır. Buna göre H4 kabul edilmiştir.

## **Sonuç**

Çalışmada kurumsallaşma, kurumsal itibar, hizmet kalitesi arasındaki ilişkinin incelenmesi ve kurumsal itibarın kurumsallaşma ve hizmet kalitesi arasındaki ilişkide aracılık etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Buna göre araştırma sonucunda, kurumsallaşma alt boyutlarından formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ve tutarlılık alt boyutunun hizmet kalitesini kurumsal itibar aracılığı ile etkilediği tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, tutarlılık ve kurumsallaşma ile kurumsal itibar ve hizmet kalitesi arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.

Araştırmaya hastanesi çalışanlarının % 59,2'si kadın, % 40,8'i erkek, % 64,2'si, 25-35, % 35,8'i 35 yaş üstü yaş aralığında, öğrenim düzeyi % 40 'ı lisans düzeyinde, genel pozisyon olarak % 33,3 ü doktor, % 37,5'i hemşire'dir. Ölçek alt puanlarını incelediğimizde kurumsallaşma alt boyutlarından formalleşme (2,56) , profesyonelleşme (2,71), kültürel güç (2,76), tutarlılık (2,76), kurumsal itibar (3,74), hizmet kalitesi (3,26) ortalamalara sahiptir. Kurumsal itibar algısının yüksekliği hastaneler için özellikle paydaşlar açısından önem taşıdığı söylenebilir. Kurumsallaşmayı işletmelerin faaliyette buldukları çevrenin zamanla örgüte yaptığı katkı olarak tanımladığımızda bunun hizmet kalitesi üzerinde olumlu etkisi olabileceği söylenebilir. Bir bağlamda kurumsallaşma ile sorunlar teşhis edilerek çözümlenmeye çalışılarak sunulan hizmetin kalitesi artırılabilir. Çalışmada araştırma hastanesi çalışanlarının kurumsallaşma algılarının kurumsal itibar ve hizmet kalitesi algılarına göre düşük kaldığı söylenebilir. Kurumsal itibar algısının yüksekliği paydaşların dış çevreye karşı kurumlarını olumlu algılamaya ya da nitelendirmek istemelerinden kaynaklanabilir. Araştırma hastanelerinin kurumsallaşma düzeyi ve kurumsal itibar algısının doğrudan hizmet kalitesini olumlu etkileyebildiği bunda hasta memnuniyeti üzerinde olumlu etkisinin olabileceği söylenebilir.

## **KAYNAKÇA**

Alınçık, (2010). Kurumsal İtibar Bileşenlerinin Algılanan Önemi Demografik Özelliklerden Etkilenmekte Midir? Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13 (23): 93-114.

Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 121-145.

- Büte, M.(2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar, Akademik Bakış Dergisi, Sayı 22.
- Deephouse, D.L., Newburry, W., Soleimani, Abraham.(2016). The effects of institutional development and national culture on cross-national differences in corporate reputation, *Journal of Business*, 51, 463-473.
- Göker, İ., E.K. , Arar, T., Uysal B. (2017). Kurumsal İtibar Kavramı Ve Hisse Senedi Fiyatlarına Etkisi: Türkiye Örneği, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Nisan.
- Gök, B., Fidan, U.,(2019), Kurumsal İtibar Algısının Satın Alma Niyetine Etkisinin Karar Ağacı İle Haritalandırılması, *Business and Economics Research Journal*, 10 (3), 723:734.
- Gülyüz, İ.(2019). *Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin kurumsal itibar üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Guo, Y., Jong, A. P.L, Yeung, A. C.L.(2018). Quality management and international trade: institutionalization of quality standards and performance outcomes in China, *Journal of Shipping and trade*, 3 (7).
- İnce, A. R. Tosun, N. (2015) "İç Müşteri Odaklı Kurumsal İtibar Bileşenlerinin Belirlenmesi ve İşgören Performansına Etkisinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma" KAÜ İİBF Dergisi, 6(11), 37-52
- Karaçınar, H.(2014). *İşletmelerde Kurumsallaşmanın İşgören Performansı Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Karadal, H., Diri, N.Ç. (2013). Kurumsal İtibarın Performansa Etkisi: Konya'daki Özel Öğretim Kurumlarında Bir Araştırma, *organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (2):102-118.
- Kelley, K.J., Hemphill, T.A., Thams, Y.(2019), Corporate social responsibility, country reputation and corporate reputation, *Multinational Business Review*, 27 (2):178-197.
- Kalyancuoğlu, S., ve Faiz, E.(2016), Hizmet kalitesinin Kurumsal İmaja etkisi: Kamu ve Özel Mevduat Bankaları Üzerinde Bir araştırma, *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 17, 67-103.

Malhotra, N.K.(2010).Marketing Research: An Applied Orientation, 6th Edition, NewJersey:Pearson Education Inc.

Özdamar, K. (2004). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Genişletilmiş 5.Baskı, Kaan Kitabevi.

Şahin, A., Şen, S. (2017), Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi, Uluslararası sosyal araştırmalar dergisi, 10 (52):

Şen, E.(2013), *Kurumsallaşma ile firma performansı ilişkisinde kurumsal yönetişimin rolü (Yayınlanmış Doktora Tezi)*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

Yörük, N.(2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Halka Açılmanın Finansal Performans Üzerine Etkisi: Halka Açık Bir Aile Şirketi Üzerinde Vaka Çalışması, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 180-202.

Uzun, E. (2013). *Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren aile şirketlerinin kurumsallaşmaya bakış açıları ve stratejik öngörülerinde kurumsallaşmanın yeri (Yayımlanmamış doktora tezi)*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.



## İşsizlik Kontrol Algısı:

### Özyeterlilik için Etkili Olan Birey mi, Diğerleri mi, Şans mı?

Doç. Dr. İrge ŞENER

*Çankaya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, irge@cankaya.edu.tr*

Halil ERMAN

*Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, halilerman1@gmail.com*

Prof. Dr. Belgin AYDINTAN

*Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü,*

*belgin.aydintan@hbv.edu.tr*

### Özet

Bireylerin çalışma ve sosyal yaşamlarında etkili olan kontrol algısı, işsizliğin olumsuz sonuçları ile baş edebilmek için önemlidir. Çok fazla alana etkisinin bulunmasından dolayı, kontrol algısının genel olarak ölçümünden ziyade, farklı koşullara yönelik ölçümü, daha doğru sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada işsizlik kontrol algısı ölçeğinin Türkçe uyarlaması yapılarak, bireylerin özyeterlilik algıları üzerindeki etkisi 151 kişiden oluşan örneklem için incelenmiştir. Araştırma sonucunda, içsel kontrol, güçlü diğerlerinin kontrolü ve şans algısı olmak üzere üç boyuttan oluşan işsizlik kontrol algısı ölçeğinin yapısal geçerliliği kanıtlanmıştır. İşsizlik kontrol algısının, sadece içsel kontrol boyutunun katılımcıların özyeterlilik algıları üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *İşsizlik Kontrol Algısı, İçsel Kontrol, Güçlü Diğerlerinin Kontrolü, Şans, Özyeterlilik*

### 1. Giriş

İşsizlik, mevcut olan maddi ve psikolojik kaynakların kaybı nedeniyle, bireyler için en stresli yaşam deneyimlerinden biridir (Westman, Etzion ve Horovitz, 2004). Birçok birey için, işsizliğin olumsuz ve psikolojik olarak tahrip edici olduğu kanıtlanmıştır (McKee-Ryan ve diğerleri, 2005). Bunun nedeni, Paul ve Moser (2009) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasının sonuçlarının ortaya çıkardığı üzere, işsizliğin, depresyon, kaygı, psikosomatik semptomlar, düşük öznel iyi-oluş ve öz-güven yoksunluğuna neden olmasıdır. Ne yazık ki, Türkiye’de yakın zamanda işsizlik oranında, son yıllara göre

önemli oranda artış meydana gelmiştir. TÜİK İşgücü İstatistiklerine göre Türkiye’de işsizlik oranı Mayıs (2019) ayında, %12,8 olarak açıklanmıştır. Bu orana göre, işsiz olanların sayısı yaklaşık 4,2 milyon kişidir. Bununla birlikte, nüfusun işgücüne katılım oranı da %0,4 azalarak, %53 olarak gerçekleşmiştir. DİSK-AR tarafından hazırlanan rapora göre ise, ‘geniş tanımlı işsizlik’<sup>1</sup> oranı Temmuz (2019) ayında %20,1 olup, buna göre geniş tanımlı olarak işsiz olanların sayısı yaklaşık 7 milyon kişidir; Ağustos-2018 ile Nisan-2019 arasında 1,1 milyon kişi işsiz kalmıştır, genç işsizliği ise %25,5 olarak gerçekleşmiştir.

Kontrol algısının, işsizlik ile başa çıkabilmede önemli bir rolü bulunmaktadır. Bireyler, yaşamlarının bir alanında (örneğin, sosyal ilişkiler) yüksek içsel kontrol algısına sahip iken, diğer alanda (örneğin, kariyer) dışsal kontrol algısına sahip olabilirler; bu nedenle, kontrol algısı ile ilgili yapılan çalışmalar, belirli alanlara yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Kontrol algısı ile ilgili farklı alanlar için birçok çalışma yapılmasına rağmen, işsizlik için kontrol algısının ölçümü ile ilgili çalışma yakın zamanda Houssemand, Meyers ve Pignault (2019) tarafından gerçekleştirilmiş; işsizlik kontrol algısının ‘içsel kontrol’ algısı, ‘güçlü diğerlerinin kontrolü’ algısı ve şans algısı olmak üzere üç boyutu belirlenmiştir. Bu çalışmada, Houssemand, Meyers ve Pignault (2019) tarafından geliştirilen işsizlik kontrol algısı ölçeği kullanılarak, işsiz olanların ve çalışanların işsizlik kontrol algılarının belirlenmesi ve işsizlik kontrol algısının bireylerin özyeterlilik algılarına olan etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, çalışmanın genel bilgilerinin sunulduğu bu ilk bölümden sonra; kontrol algısı ve özyeterlilik ile ilgili kavramsal çerçeveye ikinci bölümde, araştırma yöntemine üçüncü bölümde, araştırma bulgularına dördüncü bölümde yer verilmiştir; çalışmanın son bölümü ise, araştırma bulguları ile ilgili değerlendirmeleri kapsamaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Kontrol algısı, 50 yıldan fazla bir süredir, araştırma konusudur. Kavramın, özellikle psikoloji alanında en fazla araştırılan kavramlar arasında yer almasının (Rotter, 1990) nedeni, çalışma yaşamının yanı sıra çalışma yaşamı dışında da birçok etkisinin araştırmalar ile ortaya konulmasıdır (Lefcourt, 1991). Literatürde yaygın olarak

---

<sup>1</sup> Geniş tanımlı işsizlik hesaplaması, dar tanımlı (standart) işsizler, iş bulma ümidini kaybeden işsizler, iş aramayan ancak çalışmaya hazır olan işsizler, mevsimlik çalışanlar, zamana bağlı eksik çalışanları, kapsamaktadır.

araştırılan içsel ve dışsal kontrol odağı sosyal öğrenme kuramı kapsamında Rotter (1966) tarafından kişilik özelliği olarak geliştirilmiş ve “kişinin kendi davranışları ile bu davranışların sonuçları arasındaki nedensel ilişkinin doğasına ilişkin genel bir tutum, inanç veya beklenti” olarak tanımlanmıştır (Rotter, 1966: 2). Kendi çabaları, yetenekleri, becerileri ve özellikleri ile olayların sonuçlarına etki edebileceklerine inanan kişilerin içsel kontrol odağına sahip oldukları; olayların sonuçlarının, şans, kader veya gücü olan kişilere bağlı olduğuna inanan kişilerin ise dışsal kontrol odağına sahip oldukları varsayılmaktadır (Rotter, 1966). Bireyler yüksek seviyede içsel kontrol algıladıkları zaman, çaba gösterirler, gayretlidirler, harekete geçerler ve başarısızlık ile aksaklık durumlarında ısrarcıdırlar; ilgi, iyimserlik, problem çözme, devamlı itinalı olma ve çalışma yönelimine sahiptirler (Skinner, 1996: 556).

Kontrol odağı ile ilgili yapılan birçok araştırmayı kapsayan meta-analiz çalışmalarının bulgularına göre, içsel kontrol odağı, olumlu sonuçlar ile ilişkilendirilmiştir. Örneğin, içsel kontrol odağına sahip olan bireylerin, genellikle daha başarılı oldukları, olumlu görev ve sosyal deneyimler ile daha yüksek iş motivasyonuna sahip oldukları (Ng ve diğerleri, 2006); iş tatmini ve iş performanslarının daha yüksek olduğu (Judge ve Bono, 2001) tespit edilmiştir. Ayrıca, bu bireylerin işsiz kalmalarını müteakiben, yeniden istihdam edilmelerinin daha olası olduğu ve işsizlik sürelerinin daha kısa olduğu (Gallo ve diğerleri, 2003), belirsizlik durumlarında planlı ve proaktif olma eğilimleri nedeniyle daha uyumlu ve istihdam edilebilir oldukları (Fugate ve diğerleri, 2004) ortaya çıkmıştır. İçsel kontrol odağı olan işsiz kişilerin, daha düşük seviyede kaygı ve depresyona sahip oldukları, özgüven ile yaşam tatminlerinin daha yüksek olduğu (Cvetanovski ve Jex, 1994), ve daha yoğun iş arayışında olduklarını belirlenmiştir (Caliendo ve diğerleri, 2010; McGee, 2015).

Birçok çalışmada, kontrol odağının ölçümü için Rotter (1966) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır; ancak çalışma yaşamında farklı bağlamlara özgü durumların ölçümü için, farklı ölçekler de geliştirilmiştir. Lefcourt'un (1992) belirttiği üzere, 1990'lı yılların başında, algılanan kontrolün ölçümü için 18 farklı alan mevcuttur. Jones ve Wuebker (1985) tarafından geliştirilen *güvenlik kontrol odağı* ölçeği; işyeri ve örgüt araştırmalarında kullanılmak üzere Spector (1988) tarafından geliştirilen *iş kontrol odağı* ölçeği; Trice ve diğerleri (1989) tarafından geliştirilen *kariyer kontrol odağı* ölçeği; Furnham ve diğerleri (1991) tarafından geliştirilen *mesleki özellik stili* ölçeği, geliştirilen

ölçekler arasında yer almaktadır. Bu çalışma da ise, Houssemand, Meyers ve Pignault (2019) tarafından geliştirilen *işsizlik kontrol algısı* ölçeğinden faydalanılmıştır. Yazarlar, bu ölçeği bireylerin işsizlik durumları üzerindeki kontrol hislerinin kapsamını değerlendirmek üzere tasarlamışlardır, işsiz olan kişileri kapsayan dört farklı örneklem ile ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır, analiz sonuçlarına göre kişilerin kontrol algılarının *içsel, şans kapsamında veya güçlü diğer kişilere bağlı olması* ile ilgili üç boyutlu yapı elde edilmiştir (Houssemand ve diğerleri, 2019).

## **2.1 Kontrol Odağı ile Özyeterlilik İlişkisi**

Kontrol odağı, daha yüksek mertebede olan pozitif benlik algısı kavramının bileşenlerinden biridir; pozitif benlik algısının diğer bir bileşeni ise, öz-güven ile duygusal istikrar ile birlikte öz-yeterlilik (Judge, Locke ve Durham, 1997). Bireyin bir görevi başarabilmeye muktedir olmasına olan inancını yansıtan özyeterlilik, Bandura (1977) tarafından geliştirilen sosyal-bilişsel kuramın en temel özellikleri arasındadır. Bandura'ya (1977) göre, özyeterlilik bireylerin eylemlerinin tercihlerini, görevlerinde sarf ettikleri çabaların derecesini ve zorluklar ile yüzleştğinde bireylerin dirençlerini, dolayısıyla bireysel davranış ile performansı etkileyebilmektedir. Bu nedenle, özyeterlilik işyerinde bireysel davranışın birincil nedeni olarak değerlendirilmektedir (Mitchell ve diğerleri, 1994).

Özyeterliliği yüksek olan kişiler, arzu edilen etkileri yaratabileceklerine ve çevreleri üzerinde kontrol seviyelerinin olduğuna inanırlar; bu nedenle, aralarında farklılık olmasına rağmen, kontrol algısının öz-yeterlilik ile benzer bir kavram olduğu değerlendirilmektedir. Ancak, Bandura (1977) tarafından da belirtildiği üzere, bireyin özyeterliliği yaşamlarının çeşitli alanlarına göre farklılaşmaktadır; bireyler genel olarak güçlü bir içsel kontrole sahip olabilir, ancak bazı alanlarda düşük yetenekleri olduğuna inanabilirler ki bu durum da ilgili görevlerde düşük yeterlilik algısına yol açabilir. Öz-yeterlilik bazı durumlarda, alana özgü (mesleki, akademik gibi) olarak algılanırken, bazen daha genel anlamda değerlendirilmektedir (Sherer ve Maddux, 1982).

Judge ve diğerleri (2002) tarafından, kontrol odağı ile özyeterlilik algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen meta-analiz çalışması sonucunda genel öz-yeterlilik ile içsel kontrol odağı arasında yüksek seviyede ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular temel alınarak, bu

çalışmanın hipotezi olarak işsizlik kontrol algısının özyeterliliği olumlu etkilediği önerilmektedir.

*H<sub>1</sub>: İşsizlik kontrol algısı, özyeterlilik algısını olumlu etkiler.*

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışma için İşsizlik Kontrol Algısı Ölçeğinin (Perceived Control in Unemployment) Türkçe uyarlamasının yapılması amaçlanmıştır. Bu maksatla özgün hali İngilizce olan ölçek, uzman ve alana hâkim bir mütercim tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve daha sonra bu çeviri başka bir uzman tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilerek anadili İngilizce olan bir yerel konuşmacıya kontrol ettirilmiştir. Yapılan çeviri 3 kişilik araştırmacı grubu tarafından beraber değerlendirilerek soruların anlaşılabilirliği ile kültürel uygunluğu kontrol edilmiştir. Daha sonra pilot çalışma şeklinde ve kolayda örneklem yöntemi ile bilgisayar ortamında hazırlanan anketler ile internet üzerinden Ankara ilinde 151 kişiye ulaşılmıştır. Anket formunda gönüllülük ve gizlilik hususlarına vurgu yapılmıştır.

İşsizlik Kontrol Algısı ölçeği, Houssemand ve diğerleri tarafından (2019) geliştirilerek geçerliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Ölçek 16 maddeden oluşmakla beraber *içsel kontrol*, *şans* ve *güçlü diğerlerinin kontrolü* olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Sorulara yanıtlar, 5'li Likert olarak (Hiç Katılmıyorum – Kesinlikle Katılıyorum) toplanmıştır. Alt boyutlardan içsel kontrol, 5 madde ile ölçülmekle beraber Cronbach Alpha iç tutarlık değeri 0,79, şans alt boyutu 6 madde ve Cronbach Alpha değeri 0,82 ve güçlü diğerlerinin kontrolü alt boyutu 5 madde ve Cronbach Alpha değeri 0,54 olarak bulunmuştur.

Ölçüt bağımlı geçerliliği kapsamında kullanılan özyeterlilik ölçeği ise Türkçeye uyarlaması Aypay (2010) tarafından yapılmış olan Genel Öz Yeterlilik ölçeğidir. Ölçek 10 maddeden oluşmakla beraber tek boyutludur. Bu ölçek için sorulara yanıtlar yine 5'li Likert olarak (Tamamen Yanlış – Tamamen Doğru) toplanmıştır. Bu ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,93 olarak hesaplanmıştır.

Elde edilen verilerin nicel analiz yöntemlerine uygun olup olmadığını belirlemek amacı ile verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri “skewness” ve “kurtosis” analizleri ile test edilerek değerlerin -1,5 / +1,5 aralığı içinde ve parametrik analizler için yeterli normalliğe sahip olduğu (Hair ve diğerleri, 2014; Tabachnick ve Fidell, 2013) görülmüştür.

İşsizlik kontrol algısı ölçeğinin Türkçeye uyarlanması çalışması kapsamında elde edilen veriler, keşfedici faktör analizi (KFA) ile yapısal açıdan geçerliliği açısından incelenmiştir. Elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirleyen Barlett küresellik testinin anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) görülmüş ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliğinin 0,786 ile iyi seviyede olduğu (Field, 2009) belirlenmiştir. Ayrıca toplam açıklanan varyans %43,4 olarak tespit edilmiştir. KFA sonucunda öz değeri 1'den büyük ve 3 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Faktörler altında toplanan maddeler incelendiğinde 7 numaralı maddenin ölçeğin özgün halinden farklı olarak değişik bir faktör altında toplandığı görülmüş ve analizden çıkarılmıştır. Daha sonra tekrarlanan KFA neticesinde elde edilen yapının ölçeğin özgün hali ile uyumlu olduğu görülmüştür.

#### **4. Bulgular**

##### **4.1 Tanımlayıcı İstatistikler**

Araştırmaya katılanların %45'i kadın ve %55 erkek, %60'ı bekar ve %40'ı evlidir. Ayrıca %66'sı çocuk sahibi değilken %34'ü 1-3 arası çocuk sahibidir. Katılımcıların çoğunluğu (%33) lisans mezunudur, ön lisans mezunlarının oranı (%8) en düşük seviyededir. Araştırma katılımcılarının %34'ü işsizdir ve %66'sı çeşitli şekilde çalışanlardan (tam-yarı zamanlı) oluşmaktadır. Katılımcıların yaklaşık %28'i en fazla 1 yıl süre ile işsiz kaldıklarını, diğer %28'i ise en fazla 1 yıldan daha çok işsiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Son 1 yıl içinde, işsiz kalan katılımcıların oranı, işsiz olanların %65'ini oluşturmaktadır. Diğer taraftan, istedikleri nitelikte bir iş bulamadıkları için, kısmi-sürelili çalıştıklarını belirtenlerin oranı yaklaşık %38 iken sosyal güvencesi olmayan bir işte çalıştıklarını belirtenlerin oranı yaklaşık %36'dır.

Araştırma katılımcıların tümü için işsizlik kontrol algısının içsel kontrol boyutunun ortalaması ( $m=3,66$ ;  $\bar{\sigma}=0,83$ ), şans ( $m=2,48$ ;  $\bar{\sigma}=0,90$ ) ve güçlü diğerlerinin kontrolü ( $m=2,24$ ;  $\bar{\sigma}=0,73$ ) boyutlarının ortalamasından daha yüksek seviyededir. Bununla birlikte, araştırma katılımcılarının genel özyeterlilik algılarının ortalama değeri de ( $m=4,03$ ;  $\bar{\sigma}=0,65$ ) Likert ölçeğinde yüksek bir ortalamaya sahiptir. Şans algısı ve güçlü diğerlerinin kontrolü algısı, işsiz olan ve çalışan katılımcılar arasında anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ), her iki boyut için işsiz olan katılımcıların algısı çalışan katılımcılara göre daha yüksektir.

## 4.2 Değişkenler arasındaki İlişkiler

KFA neticesinde işsizlik kontrol algısı ölçeğinin alt boyutlarının ve genel öz yeterlilik ölçeği SPSS programında değişken olarak tanımlandıktan sonra ilgili değişkenler arasındaki korelasyon incelenmiştir. Tablo 1’de yer alan korelasyon analizi sonucuna göre yalnızca işsizlik kontrol algısının alt boyutlarından içsel kontrol ile genel öz yeterlilik arasında olumlu yönde, doğru orantılı ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 1 – Değişkenlere ait Korelasyon, Ortalama ve Güvenirlik Değerleri**

Değişkenler	m	A	1	2	3	4
1-İçsel Kontrol	3,66	0,79	1			
2-Şans	2,48	0,82	-,228**	1		
3-Güçlü Diğerlerinin Kontrolü	2,24	0,54	,058	,407**	1	
4-Genel Öz Yeterlilik	4,03	0,93	,596**	-,142	-,073	1

\*\* Korelasyonlar %99 güven aralığında anlamlıdır (2-tailed).

Aralarında korelasyon bulunan değişkenler arasındaki nedenselliği inceleyebilmek amacıyla yapılan doğrusal regresyon analiz sonuçları Tablo-2’de yer almaktadır. Doğrusal regresyon analiz sonuçları %95 güven aralığı içinde istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F_{(3,147)} = 28,665$ ,  $p < 0,01$ ). Düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,369’dur. Bir başka ifade ile bağımlı değişken üzerindeki değişimin %37’si modele dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Tablo-2’de yer alan değerler incelendiğinde işsizlik kontrol algısı alt boyutlarından sadece içsel kontrolün özyeterlilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ( $\beta = ,615$ ,  $t = 9,012$ ,  $p < 0,01$ ) görülmektedir. Buna göre kişilerin işsizlik kontrol algılarının boyutlarından içsel kontrol arttıkça, genel öz yeterliliklerinin de artacağı ifade edilebilir.

**Tablo 2 - Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	SH	Beta	t	p	Tolerans	VIF
(Sabit)	2,442	,258		9,459	,000		
İçsel Kontrol	,481	,053	,615	9,012	,000	,921	1,086
Şans	,037	,054	,051	,678	,499	,770	1,298
Güçlü Diğerlerinin Kontrolü	-,115	,065	-,130	-1,781	,077	,810	1,235

**Bağımlı Değişken:** Genel Öz Yeterlilik

$F_{(3,147)} = 28,665$ ,  $p < 0,01$ ,  $R^2 = 0,369$

## 5. Sonuç

İşsizliğin, ekonomik, kişisel ve sosyal olarak, bireyler için farklı anlamları olsa da, işsiz olanların yaşamlarında birçok sorun ile ilintilidir. İşsizlik veya işsiz kalabilme olasılığının bulunduğu durumlarda, kontrol odağının belirlenmesi ve etkilerinin tespit edilmesi önemli bir araştırma sorusudur. Kontrol odağı ve sonuçları ile ilgili uzun yıllardır yapılmış birçok araştırma bulunmaktadır; bununla birlikte literatürde kontrol odağı algısının ölçümü için alana özgü ölçeklerin geliştirilmesi ile ilgili öneriler mevcuttur. Bunun nedeni, Houssemand ve diğerlerine (2019) göre, psikosomatik özellikleri ile ilgili nedenlerden dolayı alana özgü ölçeklerin spesifik durumları daha doğru ölçmeleri neticesinde daha yüksek geçerliliğe sahip olmalarıdır. Bu doğrultuda, daha önce işsizlik kontrol algısı için kullanılan spesifik bir ölçek bulunmadığından, Houssemand ve diğerleri (2019) tarafından geliştirilen literatüre uyumlu üç boyuttan oluşan işsizlik kontrol algısı ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması yapılarak, işsiz olanlar ve işsizlik oranının yüksek olduğu mevcut durumda işsiz kalma olasılığı bulunan çalışanların algılarının belirlenmesi ve işsizlik kontrol algısının özyeterlilik üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla, Ankara'da 151 kişinin katılımı ile bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Türkçe'ye uyarlanan işsizlik kontrol algısı ölçeği için yapılan KFA neticesinde, ölçeğin özgün haline uygun üç boyut için yapısal olarak geçerli olduğu tespit edilmiş ve analiz için kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, işsizlik kontrol algısının sadece içsel kontrol boyutunun özyeterliliği olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, içsel kontrol algısının, genel özyeterlilik üzerindeki etkisi ile ilgili daha önce yapılan araştırmaların bulguları (örneğin, Judge ve diğerleri, 2002) ile benzerdir. Bunun yanı sıra, işsiz olanların çalışanlara göre, şans ve güçlü diğerlerinin kontrolü ile ilgili algılarının daha yüksek olduğu da araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu çalışma ile, kontrol algısı işsizlik durumu için belirlenerek, literatüre katkı sağlanmıştır. Ancak çalışmanın en önemli sınırlılığı, Ankara'da yaşayan 151 kişinin görüşünü kapsaması ve örnekleme yer alan işsiz olan katılımcıların daha az sayıda olmasıdır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, işsizlik kontrol algısının diğer örneklemler için test edilmesi ve diğer değişkenler ile arasındaki ilişkinin belirlenmesinin önemli olduğu değerlendirilmektedir.



## Kaynakça

- Aypay, A. (2010). Genel Öz Yeterlilik Ölçeği'nin (GÖYÖ) Türkçe'ye Uyarlama Çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.*, 11(2), 113–131.
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, *Psychological Review*, 84(2): 191–215.
- Caliendo, M., Cobb-Clark, D.A., Uhlenhorff, A. (2010). Locus of Control and Job Search Strategies, IZA Discussion Papers, No. 4750. Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn.
- Cvetanovski, J. and Jex, S.M. (1994). Locus of Control of Unemployed People and Its Relationship to Psychological and Physical Well-being, *Work and Stress*, 8(1): 60–67.
- DİSK-AR (2019). İşsizlik ve İstihdam Raporu.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3rd Edition). London.
- Fugate, M., Kinicki, A.J. and Ashforth, B.E. (2004). Employability: A Psycho-Social Construct, Its Dimensions and Applications, *Journal of Vocational Behavior*, 65: 14–38.
- Furnham, A., Sadka, V. and Brewin, C. (1991). The Development of an Occupational Attributional Style Questionnaire, *Journal of Organizational Behavior*, 13: 27–39.
- Gallo, W.T., Endrass, J., Bradley, E.H., Hell, D. and Kasl, S.V. (2003). The Influence of Internal Control on the Employment Status of German Workers, *Schmollers Jahrbuch: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, 123(1): 71–81.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2014). Multivariate data analysis: Pearson new international edition. *Essex: Pearson Education Limited*.
- Houssemand, C., Meyers, R. ve Pignault, A. (2019). Adaptation and Validation of the Perceived Control in Unemployment Scale. *Frontiers in Psychology*, 10: 1–14.
- Jones, J. and Wuebker, L. (1985). Development and Validation of the Safety Locus of Control Scale. *Perceptual and Motor Skills*, 61: 151–161.
- Judge, T.A., Locke, E.A. and Durham, C.C. (1997). The Dispositional Causes of Job Satisfaction: A Core Evaluations Approach, *Research in Organizational Behavior*, 19: 151–188.
- Judge, T.A. and Bono, J.E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits – Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control and Emotional Stability – With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 80–92.
- Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E. and Thoresen, C.J. (2002). Are Measures of Self-Esteem, Neuroticism, Locus-of-Control and Generalized Self-Efficacy Indicators of a Common Core Construct? *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(3): 693–710.
- Lefcourt, H.M. (1991). Locus of Control. In *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes* (Robinson P. Shaver and L. Wrightman Eds). San Diego: Academic Press.

- Lefcourt, H.M. (1992). Durability and Impact of the Locus of Control Construct, *Psychological Bulletin*, 112(3): 411–414.
- McGee, A. (2015). How the Perception of Control Influences Unemployed Job Search, *Industrial and Labor Relations Review*, 68(1): 184–211.
- McKee-Ryan, F.M., Song, Z., Wanberg, C.R. and Kinicki, A.J. (2005). Psychological and Physical Well-Being During Unemployment: A Meta-Analytic Study. *Journal of Applied Psychology*, 90: 53–76.
- Mitchell, T.R., Hopper, H., Daniels, D., George-Falvy, J. and James, L.R. (1994). Predicting Self-Efficacy and Performance during Skill Acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 79(4): 506–517.
- Ng, T.W.H., Sorensen, K.L. Eby, L.T. (2006). Locus of Control at Work: A Meta-Analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 27(8): 1057–1087.
- Paul, K.L. and Moser, K. (2009). Unemployment Impairs Mental Health: Meta-Analyses, *Journal of Vocational Behavior*, 74: 264–282.
- Rotter, J.B. (1966). *Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Locus of Reinforcement*. *Psychology Monographs*, 80(1): 1–28.
- Rotter, J.B. (1990). Internal versus External Control of Reinforcement: A Case History of a Variable, *American Psychologist*, 45(4): 489–493.
- Sherer, M. and Maddux, J.E. (1982). The Self-Efficacy Scale: Construction and Validation, *Psychological Reports*, 51: 663–671.
- Skinner, E.A. (1996). A Guide to Constructs of Control, *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(3): 549–570.
- Spector, P. (1988). Development of the Work Locus of Control Scale, *Journal of Occupational Psychology*, 61: 335–340.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *G. ve Fidell, Linda S., Using Multivariate Statistics* (6. bs.). Pearson, Boston.
- Trica, A., Haine, J. and Elliot, K. (1989). A Career Locus of Control Scale for Undergraduate Students, *Perceptual and Motor Skills*, 69: 555–561.
- Westman, M., Etzion, D. And Horovitz, S. (2004). The Toll of Unemployment does not Stop with the Unemployed, *Human Relations*, 57(7): 823–844.

# EĞİTİMİMİZ VE HAYALLERİMİZLE KARIYERİMİZİ ŞEKİLLENDİREBİLİYOR MUYUZ?

**Prof. Dr. F. Gülruh GÜRBÜZ**

*Marmara Üniversitesi, [gulruh@marmara.edu.tr](mailto:gulruh@marmara.edu.tr)*

**Prof. Dr. Hande Sinem ERGUN**

*Marmara Üniversitesi, [sergun@marmara.edu.tr](mailto:sergun@marmara.edu.tr)*

**Dr. Öğr. Üyesi S. Begüm SAMUR TERAMAN**

*İstanbul Kültür Üniversitesi, [b.teraman@iku.edu.tr](mailto:b.teraman@iku.edu.tr)*

## **Özet**

Eğitim sisteminin sürekli sorgulanması ve revizyonların sıklıkla yapılması günümüzde ülkemiz adına dikkat çekici bir hale gelmiştir. Dünya genelinde üniversiteler için çeşitli kategorilerde yapılan sıralamalardaki resmin Türkiye'deki üniversiteler adına pek de iç açıcı olmaması da eğitim sistemimizin köklü ancak etkin bir revizyondan geçmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Ülke genelindeki bu durumdan hareketle bu çalışma temelde eğitim metotları ve üniversite öğrencilerinin kariyer tercihleri üzerine temellenmiştir. Çalışmanın nihai amacını ise bu iki değişken arasındaki ilişkiye dahil olması muhtemel "hayal etme yetisi" nin aracı etkisini sorgulamak oluşturmaktadır. Çalışmanın katkısı iki boyutta değerlendirilebilir. Öncelikle çeşitli eğitim metotlarının kariyer tercihlerine olan etkileri ortaya çıkarılarak, geleneksel metotların sorgulanmasını sağlamıştır. İkincil olarak da kariyer tercihlerine etki eden çevresel faktörlerden hayal etmenin ne derecede hangi meslek grupları için önemli olduğunu tartışmaya açmaktadır. Bulgular arasında, hayal etmenin yaratıcı boyutunu oluşturan harekete geçirmenin uygulamaya dönük eğitim ve interaktif eğitim metotları ile girişimci olma ve sosyal girişimci olma arasında aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.

**Anahtar kelimeler:** *Hayal etme, eğitim, kariyer tercihi*

## 1. Giriş

Günümüz dünyasında “hayal etme” yenilenebilir ancak dışardan kaynak kullanımına imkân tanımayan yegane önemli kaynaklar arasında gösterilmektedir. Dolayısıyla hayali sermayenin aşınmasının önünü alamayan toplumların da erozyona uğraması kaçınılmazdır (Liu ve NoppeBrandon, 2009). Ekonominin canlılığı, insanların sürekli değişmekte olan dünya ile entegre olmalarının da hayal etme ile mümkün olacağı, hayal etmenin geleceği tahmin etme yolunu da insanoğluna açmakta olduğu tartışılmaktadır (Liang ve Chia, 2014).

Her ne kadar çoğu zaman etrafımıza bakıp, bir diğerini yargılamak o kişinin hayal etmeden yoksun olduğunu söylesek de her birimizin hayal etme gücünün derinlerde bir yerlerde var olduğunu kabul etmemiz gerekmektedir, ki bunu harekete geçirerek ortaya çıkarılabilir (Falkman, 2010). Aslında hayal etme yetisi daha çok yaratıcılık üzerine yapılan çalışmalarda karşımıza çıksa da (örn. Claxton, Edwards ve Constantinou, 2006; Craft, Chappell ve Twinning, 2008; Gaut ve Livingston, 2003) yaratıcılık ve yenilikçilikten farklı bir boyutu bizlere anlatmaktadır. Hayal etme var olmayı tasavvur etmek iken yaratıcılık bunun hayata geçirilmesini veya uygulanmasını ifade etmektedir ki her yaratıcı eylemin de yenilik getirmesi de beklenemez. Dolayısıyla, yenilikçilik bir nevi yaratıcılığın gelişmiş bir formu olarak karşımıza çıkmaktadır (Liu ve NoppeBrandon, 2009).

Hayal etme her ne kadar daha çok yaratıcılık ile ilişkilendirilse de temel de araştırmalara eğitim sistemi ve öğrenme konu olmuştur (Liang ve Lin, 2015; Liang, Hsu ve Chang, 2013; Liang, Chang, Yao, King ve Chen, 2016). Bu çalışma da yazında öğrencilerin merkeze alındığı diğer çalışmaların bir uzantısı olarak hayal etme merkezinde eğitim metotları ile kariyer tercihlerini ele almaktadır.

## 2. Yazın Taraması

### 2.1. Bir kavram olarak “*Hayal etme*”

Dewey (1910, 1948) Yazında hayal etme bizi sadece tecrübelerimizin ötesine taşıyan değil, tecrübelerimizi dönüştüren, yeni fikirler ortaya çıkarmada bize fırsat sunan yansıtıcı düşüncenin bir boyutu olarak tanımlanmıştır (Liang, Hsu ve Chang, 2013). Hayal etme aynı zamanda mevcut hafızanın yeni bir form kazanma süreci olarak da

görülmektedir. Zihnin yaratıcı bir becerisi veya zihnin gücü olarak tanımlanan hayal etme (Perdue, 2003) insanların mevcut tecrübelerinin ötesine geçerek anlamlı bir bütün oluşturma adına yeni bir gerçeklik inşasında insanı harekete geçirmektedir. Bu aynı zamanda sadece var olmayan bir şeyi değil, belki de var olup tam olarak algılanamayanı tasarlayabilme yetisidir (Liang, vd. 2013; Liu ve Noppe- Brandon, 2009)

Yazında hayal etme üç alt boyut etrafında tartışılmaya başlanmıştır. Bunlardan ilki olan “*harekete geçirme*”, bilinmeyeni araştırma ve yeni/orijinal fikirler üretme yetisi olarak tanımlanmaktadır. Harekete geçirme yetisi bulunan bireyler geniş yeni fikir yelpazesi olan, yaratıcı fikirleri ile yeni olasılıklar ileri süren ve alışılmışın dışında yeni/taze bir bakış açısı ile mevcut gerçekliği sorgulayan ve yenisini yaratmada becerikli kişilerdir. “*Tasarlama*”) ise iç görü ve hassasiyetle herhangi bir olgunun temelini zihnen kavrama ve etkin fikirler ileri sürebilme yetisi olarak ele alınmaktadır. Diğer bir deyişle hayal gücü tasarımı zihinsel imajlar/imgeler oluşturma yetisidir. Diğer bir boyut olarak karşımıza “*dönüştürme*” yetisi çıkmaktadır ve bu yeti soyut fikirlerin belirginleştirilmesi ve zihinsel imajların/imgelerin yeniden üretilmesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle dönüştürme daha önceden tamamen bağlantısız olarak görülen şeyler arasında ilişki kurma ve bu doğrultuda yeni zihinsel imajlar/imgeler üretme sürecidir. (Chang vd. 2016; Hsu, Peng, Wang ve Liang, 2014; Hsu vd. 2014; Liang ve Chia, 2014; Liang vd.2016 ve Chen , 2016, Perdue 2003). Yazında bu üç boyut arasındaki ilişkiye de bakılmış; harekete geçirme yaratıcı hayal etmenin, dönüştürme ise üretken/tekrarlayıcı hayal etmenin temelini oluşturmaktadır. Tasarlama ise zihinsel imajların/imgelerin oluşturulup, bunlara şekil verilmesi sürecinde bir kuluçka görevi görmektedir. (Liang, ve Chia, 2014).

## **2.2. Eğitimde Hayal etme**

Küresel ölçekte sürdürülebilir bir toplum yaratmanın, aynı ölçüde sürekli değişen ve dönüşen yeni dünya düzeninin zorlukları ile mücadele etmenin en önemli aracı olarak yeni neslin (yani öğrencilerin) hayal gücünü harekete geçirmek oldukça önemlidir. Bu doğrultudaki çalışmaların temel çıkış noktası ise, sürdürülebilir bir gelecek yaratmanın ancak onu hayalimizde tasarlamakla mümkün olduğudur. Bunun yanında korkunun üstesinden gelmenin en iyi yolunun da umut etmekten geçtiği ve bunun da ancak hayal etmenin insana kazandırdığı vizyon ile mümkün olduğu düşünülmektedir. (Ellyard, 2011)

Hayal etmenin alternatif gerçekliklere inanmak ve öğrenmede bizlerin yolunu açmak konusunda önemli bilişsel kapasitelerden biri olduğu da aynı eksendeki diğer bir tartışma konusudur (Heath, 2008). Dolayısıyla eğitimde ve özellikle öğrenmede hayal etmenin önemi günümüzde yeni ortaya atılmış bir konu olmamakla birlikte (örn. Cartwright ve Noone, 2006; Claxton, Edwards ve Constantinou, 2006; Heath, 2008; Trotman, 2006) hayal gücünü harekete geçiren çevresel faktörlerin ele alındığı çalışmaların hala istenen düzeyde değildir (Liang, vd. 2013). Özellikle hayal etme yetisinin dış faktörlerin etkisine açık olduğuna dair yapılan çalışmaların temel varsayımı hayal etmenin yalnızca üreten bir yapı olmayıp, çevreye ve çevreden gelen uyarıcılara karşı cevaben geliştirilen bir yapı/oluşum olduğudur. Buna göre, hayal etme üretimsel bir yetenek olup, dışarıdaki faktörlerden etkilenme sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu etkilenim, gerçeklik olarak algıladığımız dış dünyadan gelmekte olup, çoğu zaman bu dünyanın aracı etkisiyle ortaya çıkmaktadır. İşte bu noktada çeşitli çevresel faktörlerin hayal etmeye önemli derecede etkisinin olduğu gözler önüne serilmektedir (Liang ,2013).

Bu çalışma, yazındaki diğer çalışmalardan farklı olarak hayal etmeye etki eden çevresel faktörler üzerine odaklanmaktan öte, eğitim metotlarını sınıflandırarak üniversite öğrencilerinin kariyer tercihlerini etkilemede hayal etme yetisinin ne derecede aracılık rolü üstlendiğine odaklanmayı tercih etmiştir. Bu noktada temel çevresel faktör olarak eğitim metotları ele alınmıştır.

### **3. Araştırmanın Metodolojisi**

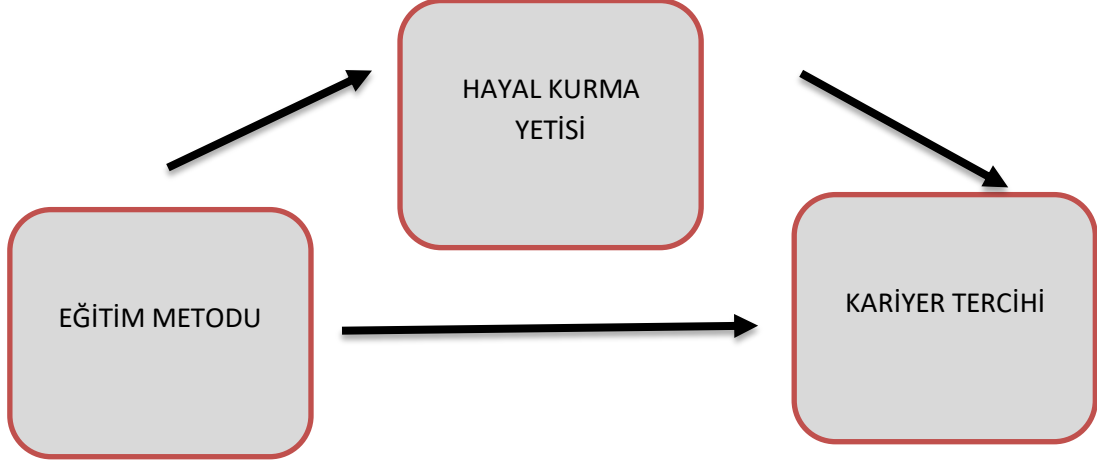
#### **3.1. Araştırmanın Örnekleme**

Araştırmanın örneklemini İstanbul'daki bir devlet ve bir vakıf üniversitesinin İktisadi ve İdari Bilimler, İşletme, İktisat, Mühendislik Fakülteleri'nde ve Sosyal Bilimler Enstitüleri bünyesinde öğrenim gören 396 öğrenci oluşturmaktadır. 218'si kadın (% 55.1), 178'si (%44.9) erkek olan bu öğrenciler kolayda örneklem yöntemi kullanılarak seçilmiş ve çalışmaya katılmaları teşvik edilmiştir.

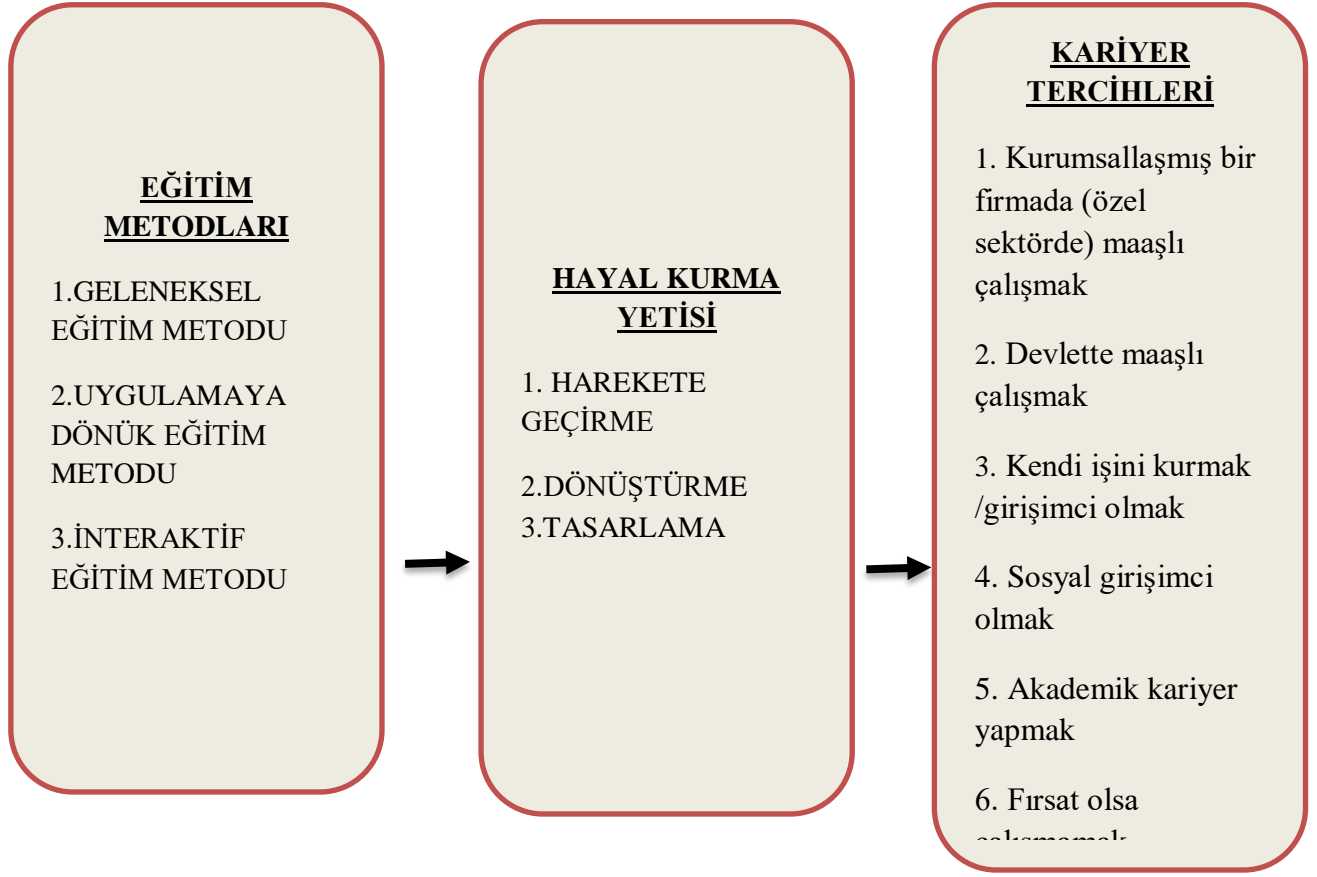
#### **3.2. Çalışmanın Modeli ve Hipotezleri**

Şekil 1.'de çalışmanın modeli özetlenmiş olup, Şekil 2.'de değişkenler alt boyutları ile modele dahil edilmiştir.

**Şekil 1. Çalışmanın Önerilen Modeli- Genel**



Şekil 2. Çalışmanın Önerilen Modeli- Değişken alt boyutları



Şekil 1.'deki önerilen model temel alınarak geliştirilmiş çalışmanın ana hipotezi ise aşağıda belirtilmiştir:

*“Eğitim metodu ile kariyer tercihi arasındaki ilişkide hayal kurma yetisinin aracılık etkisi vardır.”*

#### 4. Bulgular

##### 4.1. Kullanılan Ölçekler, Geçerlilikleri ve Güvenilirlikleri

Veri toplama yönetimi olarak anket seçilmiş olup, kullanılan ölçekler literatürde güvenilirliği ve geçerliliği kontrol edilmiş ölçeklerdir. Yazında da önerildiği üzere bu çalışma için ölçeklerin her birinin tercüme ve geri tercüme yönetimi kullanılarak kültürel uyumlulukları kontrol edilmiştir



Bağımsız değişken olarak üniversite eğitiminde kullanılan yöntemler ele alınmış ve “*hocanın dersi anlatması, vaka analizleri ile incelemelerde bulunmak, sunum yapmak, tartışma grupları oluşturmak, işletmeleri ziyaret etmek, iş dünyasında alanında uzman kişilerle mülakat yapmak/ iletişim kurmak, derslere iş dünyasından alanında uzmanların katılması, okuma materyalleri ile dersi desteklemek, üniversite öğrenimi boyunca akademik çalışmalar yapmak, çeşitli eğitim oturumlarına/seminerlere/webinarlara katılmak, laboratuvar çalışmaları yapmak, dersin pratik hayatta uygulamasını yapmak*” olmak üzere katılımcılara hangisinin ne derecede önemli olduğu sorulmuştur. Katılımcılardan her birinin önem derecelerini 6’lı Likert Ölçeği ile *Tamamen Önemsiz* (1) ve *Tamamen önemli* (6) aralığında belirtmeleri istenmiştir.

Bağımlı değişken olarak öğrencilerin kariyer tercihleri üzerine odaklanılmış ve bu doğrultuda “*maaşlı çalışma/memur olma, girişimci olma, sosyal girişimci olma, akademisyen olma ve fırsat olsa çalışmama*” tercihlerinin olup olmadığı sorulmuştur. Tüm sorularda, verilen yargılara ne derece katılıp katılmadıklarını 6’lı Likert ölçeği ile *Kesinlikle Katılmıyorum* (1) ve *Kesinlikle Katılıyorum* (6) aralığında belirtmeleri istenmiştir.

Aracı değişken olarak çalışmaya dahil edilen *hayal etme yetisi* ise (imagination capability) Chayoung Liang ve Tsorng-Lin Chia ‘nın 2014 yılında yaptıkları “*Reliability, Validity, and Factor Structure of the Imaginative Capability Scale*” çalışmasından uyarlanmış olup 29 madde ile ölçülmüştür. Bu ölçek kendi içinde “*harekete geçirme*”, “*dönüştürme*” ve “*tasarlama*” olmak üzere 3 alt boyuta ayrılmaktadır.

Açıklayıcı Faktör Analizi sonuçlarına göre hayal etme yetisi kendi içinde yazında da ele alındığı gibi harekete geçirme ( $\alpha$ : 0.918, 10 md) , dönüştürme ( $\alpha$ :0.883, 6 md) ve tasarlama ( $\alpha$ :0.856 ,5 md) olarak 3 boyuta ayrılmıştır. Üniversite eğitiminde kullanılan yöntemlerin açıklayıcı faktör analizi sonucunda ise geleneksel ( $\alpha$ : 0.547, 3 md), uygulamaya dönük ( $\alpha$ : 0.780, 5 md), ve interaktif eğitim ( $\alpha$ : 0.710, 2 md), metodu olmak üzere 3 faktörlü bir yapı elde edilmiştir.

#### 4.2.. Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Yapılan analizler sonucu, aracı değişken analizine tabi tutulan değişkenlere dair sonuçlar aşağıdaki tablolarda sırasıyla verilmiştir.

Tablo 1.'de görüldüğü üzere uygulamaya dönük eğitim ile sosyal girişimci olmak arasında istatistiksel açıdan olumlu olan etki ( $\beta=, 293$ ,  $p < 0.05$ ), aracı değişken olan hayal etme yetisinin alt boyutlarından biri olan harekete geçirme ( $\beta=, 383$ ,  $p < 0.05$ ), modele eklendiğinde devam etmekle birlikte , etkisinin azaldığı ( $\beta=, 219$ ,  $p < 0.05$ ) görülmektedir. Bunun yanında yeni modelin de açıklayıcı gücünün de (R Square =, 083) arttığı (R Square = ,227) gözlemlenmiştir. Ancak bağımsız (yordayıcı) değişken etkisinin istatistiksel açıdan hala anlamlı olması kısmi bir aracılık etkisinin varlığının olduğunu göstermektedir.

**Tablo 1: Uygulamaya dönük eğitim -sosyal girişimci olmak**

MODEL- SOSYAL GİRİŞİMCİ OLMAK		B	SE B	$\beta$
1	Uygulamaya dönük eğitim	,611	,101	,293*
	<i>Adjusted R Square</i>	,083		
	<i>R Square</i>	,086		
	<i>F for ANOVA</i>	36,933		
2	Uygulamaya dönük eğitim	,458	,094	,219*
	Harekete geçirme	,604	,071	,383*
	<i>Adjusted R Square</i>	0,223		
	<i>R Square</i>	0,227		
	<i>F for ANOVA</i>	71,932		
<i>N=384 *p&lt; 0.05</i>				

Tablo 2.'de ise aracı etki analizine tabi tutulan diğer bir kariyer tercihi “özel bir şirkette çalışmak” ile uygulamaya dönük eğitim ele alınmıştır. Tabloda da görüldüğü üzere uygulamaya dönük eğitim ile özel bir şirkette çalışmak arasında istatistiksel açıdan olumlu yönde anlamlı olan etki ( $\beta=, 156$ ,  $p < 0.05$ ), aracı değişken olan hayal etme yetisinin alt boyutlarından bir diğeri olan dönüştürme ( $\beta=,247$ ,  $p < 0.05$ ) modele eklendiğinde devam

etmekle birlikte , azalmıştır ( $\beta=, 099, p <0.05$ ) . Bunun yanında yeni modelin de açıklayıcı gücünün (R Square =, 024) de arttığı (R Square = ,077) gözlemlenmiştir. Ancak bağımsız (yordayıcı) değişken etkisinin istatistiksel açıdan hala anlamlı olması yine kısmi bir aracılık etkisinin varlığının olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2: Uygulamaya dönük eğitim -özel bir şirkette çalışmak**

MODEL- ÖZEL ŞİRKETTE ÇALIŞMAK		B	SE B	$\beta$
1	Uygulamaya dönük eğitim	,295	,094	,156*
	<i>Adjusted R Square</i>	0,022		
	<i>R Square</i>	0,024		
	<i>F for ANOVA</i>	9,890		
2	Uygulamaya dönük eğitim	,187	,094	,099*
	Dönüştürme	,316	,064	,247*
	<i>Adjusted R Square</i>	,082		
	<i>R Square</i>	,077		
	<i>F for ANOVA</i>	17,541		
	<i>N=384 *p &lt; 0.05</i>			

Tablo 3.'te ise uygulamaya dönük eğitim ile kariyer seçeneklerinden bir diğeri olan çalışmamak arasındaki ilişkideki hayal etme yetisinin rolü ele alınmıştır. Tabloda da belirtildiği gibi uygulamaya dönük eğitimin çalışmamak üzerindeki istatistiksel açıdan anlamlı ve olumsuz yöndeki etkisi ( $\beta=-, 158, p <0.05$ ), aracı değişken olan hayal etme yetisinin alt boyutlarından hayal gücü idrakı ( $\beta=-, 220, p <0.05$ ), modele eklendiğinde devam etmiştir ( $\beta=-, 107, p <0.05$ ) . Bunun yanında yeni modelin de açıklayıcılık gücünün (R Square =, 025) de arttığı (R Square = ,071) gözlemlenmiştir. Ancak bağımsız (yodayıcı) değişken etkisinin istatistiksel açıdan hala anlamlı olması yine kısmi bir aracılık etkisinin varlığının olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3: Uygulamaya dönük eğitim -çalışmamak**

MODEL- ÇALIŞMAMAK		B	SE B	$\beta$
1	Uygulamaya dönük eğitim	-,439	,138	-,158*
	<i>Adjusted R Square</i>	,022		
	<i>R Square</i>	,025		
	<i>F for ANOVA</i>	10,074		
2	Uygulamaya dönük eğitim	-,297	,139	-,107*
	Tasarlama	-,447	,102	-,220*
	<i>Adjusted R Square</i>	,066		
	<i>R Square</i>	,071		
	<i>F for ANOVA</i>	14,913		
<i>N=384 *p&lt; 0.05</i>				

Tablo 4.'de ise çalışma kapsamında ele alınan eğitim metotlarından interaktif eğitim ile kariyer tercihlerinden girişimci olmak arasındaki ilişkide hayal etme yetisi alt boyutlarından hayal gücünü harekete geçirmenin aracı değişken rolünün test edildiği çoklu doğrusal regresyon analizi bulguları yer almaktadır. Tabloda da belirtildiği gibi interaktif eğitimin girişimci olmak üzerindeki istatistiksel açıdan anlamlı ve olumlu yöndeki etkisi ( $\beta=, 207, p <0.05$ ), aracı değişken olan hayal etme yetisinin alt boyutlarından hayal gücünü harekete geçirme ( $\beta=, 397, p <0.05$ ), modele eklendiğinde azalsa da devam etmiştir ( $\beta=, 129, p <0.05$ ). Bunun yanında yeni modelin de açıklayıcı gücünün (R Square =, 043) de arttığı (R Square = ,195) gözlemlenmiştir. Ancak bağımsız (yordayıcı) değişken etkisinin istatistiksel açıdan hala anlamlı olması yine kısmi bir aracılık etkisinin varlığının olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4: İnteraktif eğitim -girişimci olmak**

MODEL- GİRİŞİMCİ OLMAK		B	SE B	$\beta$
1	İnteraktif eğitim	,278	,066	,207*
	<i>Adjusted R Square</i>	,040		
	<i>R Square</i>	,043		
	<i>F for ANOVA</i>	17,624		
2	İnteraktif eğitim	,173	,062	,129*
	Harekete geçirme	,657	,076	,397*
	<i>Adjusted R Square</i>	,191		
	<i>R Square</i>	,195		
	<i>F for ANOVA</i>	47,483		
<i>N=384 *p&lt; 0.05</i>				

Son olarak, aracılık etkisinin analiz edilebileceği şartları sağlayan diğer değişkenlere ait çoklu doğrusal regresyon analizi bulguları Tablo 5.'te verilmiştir. Çalışma kapsamında ele alınan interaktif eğitim ile kariyer tercihlerinden sosyal girişimci olmak arasındaki ilişkide hayal gücünü harekete geçirmenin aracılık etkisinin varlığı test edildiği analiz bulguları interaktif eğitimin sosyal girişimci olmak üzerindeki istatistiksel açıdan anlamlı ve olumlu yöndeki etkisinin ( $\beta=, 223, p <0.05$ ), aracı değişken olan hayal etme yetisinin alt boyutlarından hayal gücünü harekete geçirme ( $\beta=, 397, p <0.05$ ), modele eklendiğinde azalsa da devam ettiğini göstermektedir ( $\beta=, 144, p <0.05$ ). Bunun yanında yeni modelin de açıklayıcı gücünün ( $R \text{ Square} =, 050$ ) de arttığı ( $R \text{ Square} =, 201$ ) gözlemlenmiştir. Ancak bağımsız (yordayıcı) değişken etkisinin istatistiksel açıdan hala anlamlı olması yine kısmi bir aracılık etkisinin varlığının olduğunu göstermektedir.

**Tablo 5: İnteraktif eğitim -sosyal girişimci olmak**

MODEL- SOSYAL GİRİŞİMCİ OLMAK		B	SE B	$\beta$
1	İnteraktif eğitim	,285	,063	,223*
	<i>Adjusted R Square</i>	,047		
	<i>R Square</i>	,050		
	<i>F for ANOVA</i>	20,564		
2	İnteraktif eğitim	,185	,059	,144*
	Harekete geçirme	,625	,072	,397*
	<i>Adjusted R Square</i>	,197		
	<i>R Square</i>	,201		
	<i>F for ANOVA</i>	49,402		
<i>N=384 *p&lt; 0.05</i>				

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma ile hayal etmenin eğitim metotları ve kariyer tercihleri arasındaki ilişkide aracı bir rol üstlenip üstlenmediği test edilmiştir. Çalışmanın bulguları sadece iki eğitim metodu (uygulamaya dönük eğitim ve interaktif eğitim) ile girişimci olmak, sosyal girişimci olmak, fırsat olsa çalışmamak ve özel bir şirkette maaşlı çalışmak arasında hayal etme yetisinin kısmi bir aracılık etkisine işaret etmektedir. Eğitimlerin sunum ve tartışma grupları ile interaktif bir şekilde verilmesi bireylerin yeniliğe daha açık, geniş bir fikir yelpazesi olan, yeni fikirleri ile kendilerine yeni bir gerçeklik inşa etme konusunda istekli hale getirirken, bu yetiler kişileri girişimci olmaya yöneltmektedir. Bu bulgu aslında girişimcilerden temel bir beklentiye yani yaratıcı ve yenilikçi projeler üretip hayat geçirerek ticari ve sosyal bir fayda sağlamayı doğrular niteliktedir.

Bütün bunlara ilaveten uygulamaya dönük eğitimde de bireyleri sosyal girişimci olmaya yönelten aracı gücün hayal etmenin harekete geçirici olduğu da bulgular arasında yer almaktadır. Bu noktada uygulamaya dönük ve interaktif eğitimin birbirini destekleyen iki metot olduğunu söylemek çok da yanlış olmayacaktır. Uygulamaya dönük eğitimin ön plana çıktığı diğer bir kariyer tercihi ise özel bir şirkette maaşlı çalışmaktır. Bu ilişkide

ise hayal etme yetilerinden biri olan dönüştürmenin etkisi ortaya çıkmıştır ki bu aslında sürekli hayata geçirmeye, bağlantısız gibi görünün iki şeyi bir araya getirip anlamlı bir bütün oluşturma ve bunu sürekli, sürdürülebilir bir hızla yapma gibi özel sektörde ön plana çıkan çalışma prensipleri ile oldukça paraleldir.

Bu bulgular ışığında çalışmanın temel katkılarının yanında bazı kısıtları da söz konusudur. Örneğin bu çalışmada öğrencilerin hayal etme yetisini artıran veya azaltan bir dış faktör olarak değerlendirilebilecek üniversite öğretim üyelerinin potansiyel etkileri göz ardı edilmiştir. Diğer bağlamsal faktörlerin de ele alındığı ve hayal etmenin bir yeti olmasının ötesinde bir süreç olarak düşünüldüğü çalışmalara gelecekte ihtiyaç vardır. Bunun yanında katılımcılara dağıtılan anketler hayal etme yetileri konusundaki algılarına odaklanmış, bunun dışında bir ölçme değerlendirme aracı kullanılamamıştır. Bu da çalışmayı daha sonraki çalışmalar konusunda öncü yapmakla birlikte, yeni ölçme ve değerlendirme metotlarının da kullanıldığı çalışmaların yapılmasına olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır.

## **Kaynakça**

- Cartwright, P., & Noone, L. (2006). Critical imagination: A pedagogy for engaging pre-service teachers in the university classroom. *College Quarterly*, 9(4), 1–14.
- Chaoyun Liang, Wen-Shan Chang, Shu-Nung Yao, Jung-Tai King & Shi-An Chen (2016) Stimulating the imaginative capacities of agricultural extension students, *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 22:4, 327-344.
- Claxton, G., Edwards, L., & Scale-Constantinou, V. (2006). Cultivating creative mentalities: A framework for education. *Thinking Skills and Creativity*, 1(1), 57–61.
- Ellyard, P. (2011). Designing 2050: Imagining and building a global sustainable society. *Journal of Futures Studies*, 15(3), 175-190.
- Folkmann, M. N. (2010). Enabling creativity. Imagination in design processes. Paper presented at the 1st international conference on design creativity ICDC 2010, November 29–December 1, Kobe, Japan.

- Heath, G. (2008). Exploring the imagination to establish frameworks for learning. *Study Philosophy of Education*, 27(2), 115–123.
- Hsu, M. C., Chiang, C., & Liang, C. (2014). The mediator effects of imagination between learning environment and academic performance: A comparison between science and engineering majors. *International Journal of Technology and Design Education*, 24(4), 419-436.
- Hsu, Y., Peng, L. P., Wang, J. H., & Liang, C. (2014). Revising the imaginative capability and creative capability scales: Testing the relationship between imagination and creativity among agriculture students. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 6(1).
- Liang, C., & Chia, T. L. (2014). Reliability, validity, and factor structure of the imaginative capability scale. *Creativity Research Journal*, 26(1), 106-114.
- Liang, C., & Lin, W. S. (2015). The interplay of creativity, imagination, personality traits, and academic performance. *Imagination, Cognition and Personality*, 34(3), 270-290.
- Liang, C., Hsu, Y., & Chang, C. C. (2013). Intrinsic motivation as a mediator on imaginative capability development. *Thinking Skills and Creativity*, 8, 109-119.
- Liu, E., & Noppe-Brandon, S. (2009). *Imagination first: Unlocking the power of possibility*. John Wiley & Sons.
- Perdue, K. (2003). *Imagination. The Chicago school of media theory*. <http://lucian.uchicago.edu/blogs/mediatheory/keywords/imagination/> (Alıntılama tarihi 16.08.2019).
- Trotman, D. (2006). Evaluating the imaginative: Situated practice and the conditions for professional judgment in imaginative education. *International Journal of Education and the Arts*, 7(3).



# **GÖRME ENGELLİ BİREYLERİN ÇALIŞMA HAYATINA KATILIM SÜREÇLERİ VE BU SÜREÇTE KARŞILAŞTIKLARI ZORLUKLAR**

**Selin ÇULCUOĞLU**

*İstanbul Bilgi Üniversitesi, selinculcuoglu.1994@gmail.com*

**Esra ERBİL**

*İstanbul Bilgi Üniversitesi, esraerbil@hotmail.com*

**Sultan MURADOV**

*İstanbul Bilgi Üniversitesi, a.s.muradov@gmail.com*

**Doç.Dr. İdil IŞIK**

*İstanbul Bilgi Üniversitesi, idil.isik@bilgi.edu.tr*

## **Özet**

Bu araştırma, Türkiye’deki görme engelli bireylerin çalışma hayatındaki deneyimlerini analiz etmek ve anlamak için tasarlanmıştır. Farklı medeni hal ve özgeçmişlere sahip 11 görme engelli bireye açık uçlu sorular yöneltilerek mülakatlar yapılmış ve veri “Tümevarıma Dayalı Nitel İçerik Analizi” yöntemi ile incelenmiştir. Bu araştırma ile görme engelli bireylerin çalışma hayatında kendilerini “sağlıklı” çalışanlardan farklı görmedikleri, gerekli şartların sağlanması durumunda aynı şekilde çalışma hayatına katılabilecekleri, ancak engelliliğe bakış, bilgi eksikliği ve önyargılar nedeniyle bu konuda sorunlar yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca teknolojik gelişmelerin görme engelli bireylerin iş hayatına katılımında önemli bir etken olduğu belirtilmiştir. Katılımcılar çoğunlukla iş bulma ve işe uyumlanma konusunda yaşadıkları zorlukları dile getirirken, görme engellilerin özellikle bazijenerik işlere yönlendirildiği, çalışma hayatına katılım konusunda sarfettikleri çaba ve çevresel desteğin önemi vurgulandı.Engelli bireyler için çalışma hayatının olumsuz yönlerigenel olarak iş süreci, fiziksel koşullar, engelli bireyler özelindeki ekonomik şartlar olarak dile getirilirken yönetici ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerin ise olumlu ve olumsuz yönlerine dikkat çekildi.

**Anahtar Kelimeler:** *Engellilik, Görme Engelli Bireyler, Çalışma Hayatına Katılım, Uyumlanma süreci, Sosyalleşme*

## 1. Giriş

Toplumların gelişmişliğinin parametrelerinden biri azınlık grupların toplumsal yaşama katılımları, bu süreçteki olumlu deneyimleridir. Bu araştırma kapsamında toplumsal azınlık olarak ele alınan engelli bireylerin topluma katılım sürecinde, iş hayatına dair deneyimleri incelenmiştir. Engelli bireylerin iş hayatına katılması, sadece bireyler açısından değil, aynı zamanda da toplumlara sağladıkları katkı açısından da önemlidir. (Öztürk, 2011)

Türkiye’de çok yakın bir tarihe kadar mevzuatta kullanılan sakat, özürlü ve çürük ibareleri dönemin Cumhurbaşkanı Abdullah Gül’ün imzaladığı kararnameyle, ‘engelli’ ile değiştirilmiştir (Anka haber ajansı, 2013). Böyle önemli bir değişimin yakın bir zamana kadar yaşanmış olması, istihdamdaki engelli sayısı ve engelli bireylerin istihdama katılması açısından arzu edilen noktadan çok daha geride olduğumuzu göstermektedir. Konuyu daha yakından incelemek için haber başlıklarına bakmamız yeterli olacaktır. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanı Fatma Betül Sayan Kaya’nın “5 bin engelli kardeşimizi daha istihdam ettireceğiz.” (Vatan Gazetesi, 2018) ifadesi incelendiğinde, işverenlere engelli istihdamının bir zorunluluk olarak tanımlandığını açıkça görebiliriz.

Türkiye’de yapılan bir araştırmada, engelli bireylerin kendilerine duydukları saygının, toplumun onları nasıl algıladığı ile bağlantılı olup olmadığı araştırıldı. Bulgular, toplum tarafından olumlu karşılandığını ve kabul edildiğini hisseden ortopedik ve görme engelli ergenlerin öz saygılarının dayüksek olduğunu göstermektedir. (Yatkın, 2015). Bu araştırma engelli bireylerin toplum içinde kendini değerli hissetmesinin ve topluma katılımın önemini göstermektedir. Bu araştırmadaki önemli değişkenlerden bir tanesi, çalışan kişilerin iş durumlarının sabitliği ve kalitesidir. Ayrıca, araştırma, engelli bireyleri, sabit kaliteli işi ve geliri olan, sabit daha az kaliteli işi olan, geçici işlerde çalışan, iş arayan ve engelinden dolayı çalışmayan olarak üç grupta incelemiştir. İş kalitesi düştükçe, engeli olan kişilerin de yaşam doyum düzeyi daha düşük çıkmıştır. (Konrad, Moore, Doherty, Ng, ve Breward, 2012)

Türkiye’de yine engelli bireylerin kendilerine uygun işlere yerleştirmesinden sorumlu İŞKUR’un raporlarına göre, İŞKUR’a başvuru yapan engelli bireylerin 51,64’ünün iş bulduğu belirtilmiştir (Çavuş ve Tekin, 2015). Dünya nüfusunun yaklaşık %15’inin bir engele sahip olduğu göz önünde bulundurulursa (Oral, Akyüz, Sindel ve Aydın, 2012),

yukarıda bahsi geçen çalışmaların ve araştırmaların bu nüfusun hiç de küçümsenmeyecek kadar büyük bir kısmını ilgilendirdiği ve ne kadar önemli oldukları açıkça ortadadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Bu araştırma görme engelli bireylerin iş hayatına katılımları ve bu süreçte karşılaştıkları zorlukları araştırmak üzere gerçekleştirilmiştir ve bulgular engelli bireylerin toplumsal yaşama katılım oranlarını artırmak açısından önemli içgörüler çıkarmamıza olanak sağlamaktadır. Bu nedenle bu çalışma, engelli bireylerin iş hayatına dair deneyimlerini, engelli bireylerin sosyalleşmeleri, topluma ve iş yaşamına uyum süreçleri ve bu süreçlerdeki bireysel duygu durumlarını anlamaya ve araştırmaya odaklanmıştır.

## **3. Araştırmanın Yöntemi**

### **Katılımcılar**

Araştırmaya 11 engelli birey katıldı. Katılım gösteren engelli bireylerin sekizi engelli kadrosunda çalışırken üçü ise belirtilen kadroda çalışmamaktadır. Katılımcıların demografik bilgileri aşağıda Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

	<i>Cinsiyet</i>	<i>Son mezun olduğu okul</i>	<i>Yaş</i>	<i>Sektör</i>	<i>Kıdem</i>	<i>Görev tanımı</i>	<i>Kadro</i>
Katılımcı 1	Erkek	Üniversite	53	Sağlık Devlet	21 yıl	Operatist	Hayır
Katılımcı 2	Erkek	Üniversite	35	Eğitim Devlet	2,5 yıl	Tanıtım Ofisi Elemanı	Evet
Katılımcı 3	Kadın	Üniversite	22	STK Özel	1 yıldan az	İK Çalışanı	Hayır
Katılımcı 4	Kadın	Lise	27	Eğitim Özel	11 yıl	Santral Elemanı	Evet
Katılımcı 5	Erkek	Lise	33	Belediye Devlet	7 yıl	Danışman Ve genel Koordn.	Evet
Katılımcı 6	Kadın	Lise	37	Ulaşım Özel	12 yıl	Uçuş ekip planlama	Evet
Katılımcı 7	Erkek	Üniversite	36	Eğitim Devlet	17 yıl	Bilgi işlem dairesi personeli	Evet
Katılımcı 8	Erkek	Üniversite (ön lisans)	36	Özel	13 yıl	Pazarlama ve satış elemanı	Evet
Katılımcı 9	Erkek	Üniversite	25	Proje bazlı STK Özel	1 yıldan az	Farkındalık eğitmeni	Hayır
Katılımcı 10	Kadın	Üniversite	25	Eğitim Devlet	1,5 yıl	Psikolog	Evet
Katılımcı 11	Kadın	Üniversite	30	Eğitim Devlet	2 yıl	Rehber öğretmen	Evet

## **Ölçüm Araçları**

Araştırma için veri toplamak amacıyla katılımcılarla birebir ve yüz yüze mülakatlar gerçekleştirdik ve 26 adet sorudan oluşan bir mülakat protokolüne göre çalıştık. Temelde tanışma, işe kabul süreci, çalışma koşulları, işe uygunluk, engelli birey olmak, kariyer hedefleri, genel değerlendirme ve demografik başlıkları altında sorular sorduk.

## **Prosedür**

Bu çalışmanın verileri 2013-2019 yılları arasında İstanbul Bilgi Üniversitesi Örgütsel Psikoloji yüksek lisans programı nitel araştırma teknikleri dersi kapsamında yürütülen 'Engelli İstihdamı' araştırmasından alınmıştır. Kişilere kolaylıkla bulunabilen örnekleme ve kartopu örnekleme ile iş bulma kurumları, sosyal medya vb. mecralardan ulaşılmıştır.

Mülakatlar öncesinde her bir katılımcıya araştırmaya kendi istekleriyle katıldıklarına ve mülakatın hangi kurallar çerçevesinde gerçekleştirileceğine dair bir onay formu imzalatılmıştır. Araştırma 2013-40024-032 proje numarası ve 5 Aralık 2013 tarihli Etik Kurul Onay ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcının imzası alındıktan sonra 45 ile 60 dakika arasında süren birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler sırasında görüşmenin tamamının ses kaydı alınmıştır. Araştırmanın incelemesinin daha detaylı yapılabilmesi için görüşmeler mülakatı gerçekleştiren araştırmacılar tarafından deşifre edilmiştir.

## **Veri Analizi**

Deşifre edilen mülakat çıktıları MAXQDA nitel veri analizi programının 18.0.8 versiyonu ile detaylı analiz edilmiştir. Analiz sırasında her bir katılımcının mülakatından ayrı kodlar çıkarılmıştır. Her bir kodlanmış deşifrenin verileri bir araya getirilerek ortak kodlar belirlenmiş ve Tümevarıma Dayalı Nitel Veri Analizi tekniğiyle inceleme gerçekleştirilmiştir. Bu yöntemle amaçlanan, edinilen verinin derinlemesine incelenerek kodlanması, kodlar arası benzerlikler dikkate alınarak kategorilerin oluşturulması kategorilerin anlamlarına göre temaların oluşturulması sayesinde bilginin ortaya çıkartılmasıdır (M. Özdemir, 2010). Araştırmacının öznel bir yaklaşımla dahil olduğu bu süreçte bilgi tümevarımcı bir yöntemle oluşmaktadır.

#### 4. Bulgular

Araştırma sorumuz “Görme engelli bireylerin çalışma hayatına katılım süreçleri ve bu süreçte karşılaştıkları zorluklar nelerdir?” çerçevesinde, katılımcılarla yapılan görüşmeler aynen aktarılmıştır. Tümevarıma Dayalı Nitel İçerik Analizi prensiplerine göre gerçekleştirdiğimiz kodlama sonucunda üç ana tema ortaya çıktı. Bunlar: “iş ile ilgili faktörler”, “engelliliğe bakış açısı” ve “kişisel çaba ve çevre ile ilgili konular” olarak belirlenmiştir. Bu üç ana tema kendi içlerinde pek çok alt başlığa ayrılarak araştırma sorusunun açıklanmasına katkı sağlamıştır.

##### İş ile İlgili Faktörler

Engelli bireylerin çalışma hayatına katılım süreçleriyle doğrudan ilgili olan bu bölümde başlıca “iş bulma”, “uyumve iş içeriği”, “iş hayatının olumlu ve olumsuz yönleri”, “yöneticiler veçalışma arkadaşlarıyla ilişkiler” gibikategoriler belirlendi. Bu kategoriler sayesinde çalışma hayatına katılım sürecinde yaşananlar detaylı bir şekilde aktarıldı. Bunlara ek olarak çalışma hayatına uyum sürecinde yapılması önerilenler ve iş hayatına bakış açısı, çalışma hayatına katılım sürecinde yaşananların iyileştirilmesi yönünde yapılabilecekler ışık tuttu.

İşin içeriği ile ilgili olarak görme engelli bireylerin eğitim ve yeteneklerine göre farklı görevler de alabilmelerine karşın, özellikle santral operatörlüğü gibi belli işlere yönlendirildikleri görülmüştür.

" Boğaziçi Üniversitesi psikolojik danışmanlık ve rehberlik bölümü mezunusunuz oraya gittiğinizde şunu söylüyorlar, ‘Çağrı merkezinde çalışır mısınız santralde çalışır mısınız? Çağrı merkezinde çalışır mısınız, santralde çalışır mısınız?’ Burada en ilginç yanlardan bir tanesi de şuydu benim dikkatimi çeken, ben o departmanlara başvuruyordum."

Engelli bireyler sağlıklı bireylere kıyasla aldıkları sorumluluklarda bir fark görmezken bazıları iş yoğunluğunun daha fazla olması gerektiğini dile getirmişlerdir.

“Yok, masa başı benimki bilgisayar işi. İş yoğunluğu diğerleri ile aynı.”

İşe uyum sağlama konusunda çevrenin görme engelli bireyin gereğinden fazla yardıma ihtiyaç duyması ile ilgili önyargı dile getirilmiştir.

“2 -3 gün sürekli böyle yakın koruma halinde eşlik ettiler. Sonradan 3.gün ben onları kırmamak için bir şey demiyorum. 3. gün baktılar ben kendi başıma bastonla yemekhaneden geliyorum.3. günden sonra aa işte dediler:‘görme engelli ama, tek başıma gidebiliyor, gelebiliyor.’Gittiğim yerleri sonuçta ezberliyorum.”

İş bulma konusunda bazı görme engelli bireylerin niteliklerinden ötürü kolaylıkla iş bulabildiği görülürken bazılarının olumsuz cevaplarla sıkça karşılaştığı belirtilmiştir. Özellikle engelli kadrosuyla ilgili iş ilanlarında engelli bireylerin niteliklerinden çok engelli olmalarıyla ilgilenildiği vurgulanmıştır.

“İşe girerken normalde şu özelliklere sahip birini arıyoruz denir; ama yok engelli kadroda, tek özellik engelli olmasıdır.”

Yine engelli bireylerin kendi niteliklerine göre işe yerleşmelerinde yaşanan iletişim kopukluğu dile getirilmiştir.

“İŞKUR’dan bizim yeteneğimize göre net bir iş seçme şansımız yok. Çünkü bize bu hak tanınmıyor İŞKUR’da. Yani oradaki görevli diyor ki: ‘Al filanca işyerinde engelli kontenjanı boş.’ Ama orası ne istiyor? Beden işçisi mi istiyor? Yoksa santral görevlisi mi? Yoksa masör mü istiyor fizik tedavide çalışması için? Yoksa temizlik görevlisi mi? Yoksa bir danışman mı istiyor? İşte bu konularda İŞKUR’da engelliler iletişim kopukluğu yaşıyor. O iletişim kopukluğunun sebebi... Firmalar çalışan kişiden ne şekilde faydalanacaklarını tam olarak İŞKUR’daki yetkililere aktaramamalarından kaynaklanıyor.”

Görme engelli bireylerin çalışma hayatına katılma sürecinde, kendilerine özel geliştirilen bilgisayar programları, işyerinin ulaşım için servisi olması ve işyerindeki desteğin yanı sıra engelli kadrosunda çalışmanın getirdiği avantajlar da vurgulandı. Kendilerine özel geliştirilen teknolojik ürünlerin, özellikle görme engelli bireylerin çalışma hayatına katılımında çok önemli olduğu vurgulandı.

"Bilgisayarın ve teknolojik gelişmelerin şüphesiz engellerin bilhassa görme engellilerin hayatında birçok şeyi değiştirdiğini düşünüyorum."

İşle ilgili olumsuzluklar konusunda, iş süreçlerinde engellinin çalışmasına uygun olmayan ekipmanların bulunması gibi konuların yanı sıra engelli yolları gibi fiziksel koşullarla ilgili problemler ve aynı iş yapılmasına rağmen engelli bireylerin daha düşük ücretle çalıştırılması vurgulandı.

“Engelli kadrosunda olan ve olmayan arasında bir fark yok. Aynı çatı altında çalışan, normalde dışarıdan bakıldığında aynı haklara sahip, aynı işleri yaptığı için aynı ücreti alması gerekiyor. Ama orada bakıyorsunuz. Birisi 3TL alıyor diğeri 1200 alıyor mesela. Böyle bir uçurum var, haksızlık var.”

Yapılan araştırmada görme engelli bireylerin iş hayatına bakış açısı ayrıcalık istememekle birlikte sağlıklı bireylerle eşit haklarla çalışmak, üretime katılmak olarak belirtildi.

“Zaten içinde bulunduğumuz sistem bir yarışır, yarış konumundadır yani içinde bulunduğumuz ortam bir hipodrom sizde koşu atıyorsunuz, arkadaşınız mı hızlı koşar siz mi hızlı koşarsınız orasını bilemem ama siz hızlı koşarsanız arkadaşınızdan başarılı olursunuz, durum bu. Yani biz ayrıcalık değil eşitlik istiyoruz.”

“Engellilerin bir lütufmuş gibi işyerlerine alınmaktansa rehabilite edilip tam olarak ekonomiye katılması gerekir diye düşünüyorum. Engellilere ayrı bir oluşumdaysa toplumun içerisinde engellilerin diğer bireylerle eşit şekilde rekabet edebilecekleri bir sistematige gidilmeli. Yani mesela engellilere yönelik bilgisayar yapılsın, makine yapılsın ev ve mahalle yapılsın diye düşünmüyorum. Bu doğru değil.”

“Ben sosyal modelde üretmeliyim. Ürettiğim ölçüde varım. Beni yabancılaşmadan kurtaran üretimdir. Ne kadar üretirsem ne kadar sahip çıkarsam o kadar adam olurum.”

Görme engelli bireylerin çalışma hayatına katılımında iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin olumlu davranışları kolaylaştırıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmakla birlikte bilgi eksikliği ve ön yargılar nedeniyle yaşanan olumsuzluklar da dile getirilmiştir.

“Benim öncelikle yöneticimle aşmam gerekti. Onunla çalışmamın tek sebebi, devlet engelli bir kadro açtı, ben de çalışmak zorundayım, yoksa benim bilgisayar kullanabileceğime dair bir bilgisi bile yoktu. Hayatında daha önce tanışmadıysa bilemez çok normal. Ama bilmediği şeye karşı aldığı tutumu dert eder bir engelliyi zaten. Gel seninle konuşalım, ondan sonra sen şu görevi yapabilirsin bunu yapamazsın demeliydi.



Gelen bir çalışandan bir beklentisi olmalı engelli de olsa. Kafada bu olmayınca zaten görev vermek gibi bir derdi yoktu. Geldin otur yani.”

“Yöneticimin tutumu bana özel bir yaklaşım değil ama engelli kadrosuna karşı bir ön yargısı var.”

Görme engelli bireylerin çalışma hayatına katılırken karşılaştıkları olumlu ve olumsuz koşullar, iş hayatına bakış açılarının dile getirilmesinin yanı sıra işle ilgili öneriler de paylaşılmıştır. Bu çerçevede hem fiziksel şartların iyileştirilmesi, hem çevresel destek hem de yasal düzenlemeler konusunda öneriler yapılmıştır.

### **Engelliliğe Bakış Açısı ve Kişisel Çaba**

Engelliliğe bakış açısı ve kişisel çaba teması görme engelli bireylerin çalışma hayatına katılım süreçlerinde engellilik ile ilgili kalıp yargıların, hedef ve beklentilerin ve engelli bireylerin azim ve çabalarının etkilerini ortaya koymaktadır. Özellikle engellilikle ilgili kalıp yargılar, hem bilgi eksikliği hem de önyargılar açısından görme engelli bireylerin çalışma hayatına katılım sürecinde bir etken olarak belirtilmiştir.

Engellilikle ilgili kalıp yargılar, bazı durumlarda görme engelli bireyin görmezden gelinmesi de olmak üzere katılımcılar tarafından farklı şekillerde dile getirilmiştir:

“Toplumda görme engellilerin işe alımı ile ilgili hep bir önyargı var ne iş yapabileceğimle alakalı. Hani görmek, her şey hayatta görmeymiş gibi algılandığı için.”

“Ben ilk işe girdiğimde... Sonuçta benden önce orada görme engelli biri iş hayatına başlamamış. Ya elinden hafif engelli, ya ayağından hafif ortopedik engelli. Onlar çalışmışlar. İlk defa görme engelli ile çalışıyorlar. Benim her bir hareketimden onlar çekiniyorlardı. Çünkü yürümenden, işte lavaboya gitmemden. Acaba düşerse, acaba kafasını bir yere vurursa diye panik oluyorlardı”

“Bizim ülkemiz çok fazla muhafazakâr. Bunla kastettiğim kültürel olarak değil, bakış açısı olarak muhafazakâr. Benim yöneticim kendini öyle tanımlamaz asla ama çok net öyle. Bizim ülkemizde aileden gelir bu, olay muhafazakârlıktaki olay bakış açısıyla ilgilidir, farklılığa karşı nasıl bir tutum izlediğindir. Sen bununla rastlaştığın zaman nasıl tepkiler veriyorsun, toplumun genel kalıpları içindeki yargılarla bezeliysen sen o zaman

muhafazakâr yaşam tarzını benimsememiş olman muhafazakar bakış açısına sahip olmadığını ifade etmiyor.”

Bu kalıp yargıların yanı sıra engelli bireylerin hedeflerini gerçekleştirmek için azimle mücadele ettikleri belirtilmiştir.

“Bunu istiyorum ve elimden geleni yapacağım. Şu değilim ben. Süt küpüne düşmüş 1. kurbağa değilim ben 3. kurbağayım. Sona kalan kurbağayım. Çırpınıyorum. Oradan sert yağ ve peynir çıkacak ve ben oradan zıplayıp o küpün içinden çıkacağım.”

“... kendinizi geliştirmek zorundasınız. Kendimizi sonradan geliştirdik. Geliştirdiğimize inanıyoruz tabii ki hani daha da geliştirmek lazım.”

### **Çevre ile İlgili Konular**

Görme engelli bireylerin çalışma hayatına katılmaları konusunda ortaya çıkan üçüncü tema çevre ile ilgili konular’ da: çevre ile ilgili olarak hem ailenin, arkadaşların ve çevrenin olumlu desteği hem de insanların duyarsızlığı, nasıl yardımcı olacağını bilememe, yardım isteyememe konuları dile getirilirken bunların yanı sıra Türkiye özelinde yaşanansorunlar yurtdışındaki uygulamalarla karşılaştırma yapılarakpaylaşıldı. Ayrıca yaşanan ekonomik sorunlara da değinildi.

İnsanların duyarsızlığı ve nasıl yardım edeceğini bilememe konularında paylaşım yapıldı:

“Şöyle oldu, ön kapıdan iniyorum şoförün yanından, şoför benim kör olduğumu fark etmesi lazım, etmiştir zaten. Şu durakta ineceğim dedim. Ondan sonra açtı kapıyı indim karşımda başka bir otobüs. İki otobüs arasında kaldım.”

“Kadının biri elime bir şey verdi. Baktım 50 kuruş mu ne vermiş. O kadar garibime gitti ki hiç alışık değilim böyle bir şeye.Çok tuhaftı. İnsanlarda şey var şimdi yardımcı olmak istiyorsunuz. Tamam, yardımcı olalım. Ama bi köre yardımcı olmak için bastonuna dokunmayacaksın.”

Bu olumsuz örneklerin yanı sıra, yakın çevrenin desteğinin uyum sürecindeki olumlu etkisi vurgulanmıştır.

“Ailem çok destekleyici idi; her zaman, her koşulda yanımdalardı. Mesela ben üniversiteye giderken okuyamadığım için o zaman da bu kadar teknoloji yoktu. Benim derslerimi o zaman işte yeni evlenmişim, eşim çalıştırıyor, okuyordu. En çok da annem okuyordu. Yani onların okuması ile ben üniversiteyi bitirdim yani onlarla bitirdim onlar okudu ben dinledim halen de öyle yapıyorum zaten dinleyerek, okuyarak değil de dinleyerek.”

Yurtdışındaki uygulamalar ile yapılan karşılaştırmalar da paylaşıldı:

“Almanya’da eğitimi liseden başlıyorlar işte lise son dan sen neye uygunsun ona göre seni yönlendiriyor. Hani sen onu yapabilir misin yapamaz mısın, yeteneğin var mı, başarılı olabilir misin olmaz mısın bunun analizini yaptıktan sonra eğitime mesleğe yönlendiriyorlardı. Sonra işte iş yerine başladıktan sonra da bu araçları gereçleri sağlıyorsunuz ve siz orda çalışıyorsunuz. Gelelim Türkiye’de. Türkiye’de ne yapabiliyoruz? Yani üniversite de okusanız arkanızda kimse yoksa işte ne bileyim ki avukat olacaksın, okuyorsun avukat oldunuz çevreniz yoksa kör bi avukat ne yapabilir. Kim gider kör bir avukata?”

Görme engelli bireylerin çalışma hayatına katılım süreçlerinde yaşadıkları hakkında paylaşılan bu bilgiler ışığında varılan sonuç sonraki bölümde ele alınmıştır.

## **5. Sonuç ve Tartışma**

Görme engelli bireylerin çalışma hayatına katılım süreçleri ve busüreçte karşılaştıkları zorlukları inceleyen araştırmada, 11 görme engelli bireyle yapılan görüşme Temellendirilmiş Kuram yöntemiyle kavramlar arası bağlantılar kurularak incelenmiştir. Araştırma sonucunda görme engelli bireylerin çalışma hayatında kendilerini “sağlıklı” çalışanlardan farklı görmedikleri, özellikle teknolojik gelişmeler sonucu görme engelli bireylere özel geliştirilen uygulamalar sayesinde aynı şekilde çalışma hayatına katılabilecekleri, ancak engelliliğe bakış, bilgi eksiği ve önyargılar nedeniyle bu konuda sorunlar yaşadıkları dile getirilmiştir.

Araştırma bulgularına göre görme engelli bireyler kişisel becerilerinden bağımsız olarak özellikle santral operatörlüğü gibi jenerik işlere yönlendirildiği ortaya çıkmıştır. Yine görme engellilerin çalışma hayatına katılımını esnasında bazı durumlarda kendilerinin

görmezden gelindiği, yüz yüze olunması durumunda ise kendilerine bir şey sormaktan kaçınıldığı belirtilmiştir.

Literatür taramasında engelli bireylerin iş hayatına katılım süreçleriyle ilgili yaşadıkları olumsuzluklara ek olarak, bu araştırma özellikle görme engelliliğe odaklanmış bu kategoride detaylı bilgi edinilmesine olanak sağlamıştır.

### **Kaynakça**

Anonim Yazar - *Anka haber Ajansı* (2013)—Mevzuattaki sakat, özürlü ve çürük ibarelerinin yerine engelli ibaresi kullanılacak.

Cafferky, M. (2016). Hiring disabled workers. *Graziadio Business Review*, 19(1), 1-6.

Çavuş, Ö. T., & Tekin, A. (2015). Türkiye’de engellilerin istihdam yöntemi olarak korumalı işyeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1), 145.

Konrad, A.M., Moore, E. M., Doherty, A., Ng, E.S.W.& Breward, K. (2012). Vocational status and perceived well-being of workers with disabilities. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31, 100-123. 10.1108/02610151211202772.

Oral, A. T., Akyüz, G. T., Sindel, D. T., & Aydın, R. T. (2012). Dünya engellilik raporu: Harekete çağrı. *Türkiye Fiziksel Tıp Ve Rehabilitasyon Dergisi*, 58(3), 255.

Öztürk, M. (2011). Türkiye’de Engelli Gerçeği, *MÜSİAD Cep Kitapları*: 30, ISBN 978–5- 383–07–8, İstanbul.

Vatan Gazetesi - 5 bin engelli kardeşimizi kamuda istihdam edeceğiz (2018) -

Yatkın, Ş . (2015). Görme ve Ortopedik Engelli Ergenlerin Özsaygı Düzeylerinin Kendilerine Yönelik Toplumsal Tutumları Algılamalarına Etkisi. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9). Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/ksbd/issue/16222/169890>

# OTİZMLİ BİREYLERİN İSTİHDAMINA YÖNELİK BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

**Doç. Dr. İbrahim Efe EFEOĞLU**

*Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi e.efeoglu@atu.edu.tr*

**Arş. Gör. Ömür KILINÇARSLAN**

*Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi okilincarslan@atu.edu.tr*

**Psk. Alperen AŞANBUĞA**

*Eker Firması Otizm Proje Sorumlusu alperenasanbuga@eker.com*

## Özet

Bu çalışmanın amacı otizmlili bireylerin istihdamını kolaylaştırmaya yönelik örgüt içi ne gibi düzenlemelerin yapıldığını ve bu düzenlemelerin çalışanların verimliliğine nasıl yansıdığını incelemektir. Bu bağlamda otizmlili bireylerin istihdamına yönelik Tohum Otizm Vakfı ile Eker firması tarafından birlikte yürütülmekte olan proje üzerinden otizm, otizmlili bireylerin istihdamı ve otizmlili çalışanların iş performansını artırmak için örgüt içinde yapılan destek faaliyetleri ve süreç iyileştirmeleri örnek olay deseniyle incelenmiştir. Verilerin toplanmasında çeşitlenmeye gidilerek şirketin projeye ilişkin elinde bulunan kayıtlar, dokümanlar, proje tanıtım videosu, otizmlili bireylerle çalışma rehberi, işveren rehberi, işe alım programı incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda otizmlili bireylerin, gerekli düzenlemeler ve destekler sağlandığında rutin işlerde diğer çalışanlara oranla verimliliğinin daha yüksek olduğu, endüstriyel ortamda çalışabileceği, devletten sosyal yardım almadan yaşamlarını sürdürebilecekleri ve istihdam edilerek sosyal ve toplumsal yaşam becerilerinin gelişebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Otizm, Otizmlili Bireylerin İstihdamı, İş Koçu Destekli İstihdam*

## 1. Giriş

Ülkemizde otizmlili bireylerin sayısına yönelik kesin bir veri bulunmamakla birlikte güncel otizm prevalansı oranlarından ve TÜİK 2018 adrese dayalı nüfus sayısından hareketle 1.387.580 otizmlili bireyin olduğu, 15-39 yaş arası 543.486 çalışabilir nitelikte

otizmlı bireyin bulunduğu tahmin edilmektedir (TÜİK, 2018). Çalışabilir nitelikte olan bu otizmlı bireylerin üretim hayatına dâhil edilmemesi, devletin sosyal yardımlarına bağlı bir yaşam sürmesi, yaşamları boyunca aile bakımına muhtaç olması ve ailesinden birinin sürekli olarak otizmlı bireyle ilgilenmesi hem aile açısından hem otizmlı birey açısından çeşitli sorunlara yol açmaktadır.

Günümüzde otizm tanısı konulan bireylerin sayısındaki artış (Liu vd., 2010: 1387; Parr vd., 2013: 609) ve istihdam edilemeyen otizmlı bireylerin ve ailelerinin yaşadığı sorunlar dikkate alındığında iş gücü kaybı olarak görülen otizmlı bireylerin üretime katılması ve istihdam edilebilmeleri oldukça önemlidir. Bu bağlamda iş gücünde sayıları giderek artan otizmlı çalışanları başarılı bir şekilde istihdam etmek için uygun yöntemler geliştirmek (Parr ve Hunter, 2014: 545), bu alana özgü bilimsel çalışmalar yoluyla bilgi edinmek hem şirketlere hem de topluma önemli faydalar sağlayacaktır.

Otizmlı bireylerin istihdamının, otizmlı bireylerin kendisine ve ailelerine (Burt vd., 1991), istihdam edildiği şirkete (Smith vd., 1995) ve ülke ekonomisine (Jarbrink vd., 2007) çeşitli faydaları olmasına rağmen ülkemizde otizmlı bireylerin istihdamına yönelik yeterli düzeyde bilgi birikiminin olmadığını belirtmek gerekecektir. Bu anlamda bu çalışmada otizmlı bireylerin istihdamına yönelik Eker firmasının yapmış olduğu proje örnek olay olarak seçilerek yakından incelenmiştir. Bu sayede proje kapsamında şirketin edinmiş olduğu tecrübeyi alanyazınına kazandırmanın önemli bir katkı olacağı düşünülmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Bu kısımda öncelikle otizm kavramı literatür ekseninde açıklanmış ardından otizmlı bireylerin istihdamında karşılaşılan zorluklar ve bu istihdamın örgütler açısından sağladığı avantajlara yer verilmiştir.

### **2.1. Otizm**

Otizm spektrum bozukluğu, karşılıklı sosyal etkileşim, kişilerarası iletişim ve davranışlarda sıradışılık ve tekrarlı hareket örüntüleri ile özdeşleşmiş geniş bir gelişimsel bozukluk grubunu (Hendricks, 2010: 125; Khalifa vd., 2019: 1; Liu vd., 2010: 1387) temsil eden şemsiye bir kavramdır (Stoner ve Stoner, 2014: 86). Hastalığın belirtilerinin ılıman olabildiği gibi şiddetli de olması ve herhangi bir kombinasyonda meydana gelebilecek olmasından dolayı hastalığa “otizm spektrum bozukluğu” denilmektedir

(Hendricks, 2010: 125). Otizm kelimesinin ilk defa İsviçreli psikiyatrist Paul Bleuler tarafından ağır bir şizofreni vakasının bir belirtisini tanımlamak için kullanıldığı bilinmektedir (Kuhn ve Cahn, 2004). Alanyazında ise otizm kelimesi ilk defa Kanner (1943) tarafından hastaların dış dünya ile etkileşimde bulunmadıklarını açıklamak için kullanılmıştır.

Otizm yaşam boyu süren oldukça farklı şekillerde ve değişen yoğunlukta bireyleri etkileyen karmaşık bir hastalıktır (Hendricks, 2010: 125; Parr ve Hunter, 2014: 545; Stoner ve Stoner, 2014: 86). Bu karmaşıklık otizmin nedenlerinin tam olarak belirlenememesine yol açmaktadır. Geçmişte otizmin nedeni olarak anne ve babaların çocuklara yönelik ilgisiz ve soğuk tutumları gösterilmiş ancak bunun doğru olmadığı ve nörolojik temelli olduğu yine otizmlili bir çocuğu olan psikolog Rimland (1964) tarafından yapılan bir çalışma ile gösterilmiştir.

Otizm için bir tedavi olmamakla birlikte devam eden araştırmalar, otizm spektrum bozukluğunun temel dayanaklarını keşfetmeye çalışmaktadır. Bu kapsamda henüz rahatsızlığa neyin sebep olduğu bilinmemesine rağmen, geciken konuşma ve dil becerileri, sınırlı sosyal etkileşim, başkalarının hislerine karşı duyarsızlık, sürekli dönme, el çırpma gibi sıradışı davranışlar, belirli sesler, kokular, tatlara yoğun tepki gösterme ve sınırlı ilgi alanları gibi bazı belirtiler saptanmıştır (American Psychiatric Association, 2013; Stoner ve Stoner, 2014: 86; Wehman vd., 2016: 62).

## **2.2. Otizmlili Bireylerin İstihdamı**

Başarılı istihdam çoğunlukla hayat kalitesini geliştirerek finansal bağımsızlık ve olumlu fiziksel ve psikolojik sağlığa yol açmaktadır. Bu bağlamda otizmlili bireylerin istihdam edilmesi, kavramsal performanslarının (cognitive performance) artmasına, hayat kalitelerinin gelişmesine, kendilerine saygılarının artmasına ve para kazanmalarına fırsat sağlamaktadır. Ayrıca istihdam sonrası otizmlili bireylerin hükümet fonları ve topluluk programlarına daha az bağımlı olmaları, bu bireylerin istihdam edilmelerinin bir diğer önemli faydasıdır (Hendricks, 2010:126; Jarbrink vd., 2007; Khalifa vd., 2019: 1-2).

Çoğu otizmlili birey farklı ortamlarda çalışabilme beceri ve kapasitesine sahiptir. Otizmlili bireyler, dürüstlük, etkenlik, tutarlılık, işe karşı düşük devamsızlık, detaylara dikkat, iş yeri entrikalarına karşı ilgisizlik, doğru görsel algı, beceriye odaklanma, uzun dönemli hafıza ve tekrarlayan iş ve hareketlere karşı yüksek tolerans gösterme gibi iş yeri için

uygun olan çok değerli niteliklere sahip olabilmektedir (Hendricks, 2010:126; Parr ve Hunter, 2014: 545). Ayrıca otizmliler çalışanların detaylara karşı dikkatleri ve yoğun odakları belirli konularda bir uzman olarak hizmet etmelerine ve daha fazla iş çıktılarını üretmelerini sağlayabilmektedir. Bu bakımdan örgütler açısından otizmliler çalışana sahip olmak, tekrarlayıcı doğaya sahip işler ya da sosyal izolasyon gerektiren işlerin yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Çünkü diğer çalışanlar tarafından bu tarz doğaya sahip işler çoğunlukla sevilmemektedir (Hendricks, 2010:126; Parr ve Hunter, 2014: 545-546; Smith vd., 1995).

Otizmliler bireyler önemli özelliklere sahip olmasına rağmen iş bulma ve bu işi koruma açısından bazı zorluklarla karşılaşmaktadır. Hendricks (2010: 126)' e göre otizmliler çalışanlar, atandıkları görevi icra edebilmek için gerekli olan beceriye sahip olmalarına rağmen yaşadıkları sosyal ve davranışsal zorluklardan dolayı işlerini kaybetmektedirler. Bu bağlamda otizmliler çalışanların iş yerinde yaşamış olduğu zorlukların başında, iletişim sorunları, değişime karşı tepki ve uyumda sorunlar ile duyuşal uyarılara hassaslık nedeniyle ortaya çıkan sorunlar gelmektedir (Hendricks, 2010: 127). Ayrıca iş yerindeki çevresel faktörlerde otizm spektrum bozukluğuna sahip bireylerin yaşadıkları bu zorlukları artırabilmektedir. Örneğın, aşırı ışıklı ya da gürültülü çevreler düşük iş performansına yol açabilen duyuşal zorlukları artırabilmektedir. Benzer şekilde otizmliler bireylerin kendilerinin dışlandığını hissetmesi de ek sorunlara sebebiyet vermektedir (Khalifa vd., 2019: 2). Eğer bu sorunlar görmezden gelinirse otizmliler çalışanların etkili iş performansı sergilemesi zor olacaktır (Hendricks, 2010: 127; Parr ve Hunter, 2014: 546). Bu bakımdan iş yerinde başarı için bu sorunların üstesinden gelinerek otizmliler çalışanlara yardım etmek oldukça önemlidir.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Nitel araştırma yöntemlerinin bir "şemsiye kavram" (Sant, 2019: 38) olduğu bilinmektedir. Bu kavramın içerisinde örnek olay (durum) araştırması, gömülü kuram, olgubilim (fenemolojik) araştırması, etnografik araştırma, eylem araştırması, anlatı araştırması ve tarihsel araştırma gibi farklı nitel yönelimli araştırma desenleri bulunmaktadır (Krefting, 1991: 214; Sant, 2019: 38). Bu çalışmada araştırma amaçlarına ulaşabilmek için örnek olay çalışma deseni kullanılmıştır.



Örnek olay, tek bir ortam içerisinde var olan dinamikleri anlamaya odaklanan bir araştırma stratejisidir. Örnek olay gerçek hayat bağlamında var olan bir olgunun derinlemesine incelenerek birçok yönünü ortaya çıkarabilme ve anlayabilmeye olanak sağlayan nitel ampirik araştırmalarda özel bir stratejidir (De Massis ve Kotlar, 2014: 16; Yin, 1981: 59; 2013: 321). Bu kapsamda ilk olarak araştırmanın niteliğinden bahsedilecek ardından örnek olay konusu olan proje hakkında bilgi verilecektir. Daha sonra projeye ilişkin verilerin nasıl toplandığı ve toplanan verilerin nasıl analiz edildiğinden bahsedilecektir.

### **3.1. Araştırmanın Niteliği**

Bu çalışmada, örnek olayın geçerliğini artırmak için, projenin başından sonuna kadar görev alan proje sorumlusu araştırmaya dahil edilerek elde edilebilecek veri kaynaklarında çeşitlemeye gidilmiştir. Bu kapsamda şirketin projeye ilişkin elinde bulunan kayıtlar, dokümanlar, proje tanıtım videosu, otizmlilerle çalışma rehberi, işveren rehberi, işe alım programı oldukça detaylı bir şekilde incelenebilmiştir. Ayrıca araştırma süreci boyunca uzman kişilerden yorum ve eleştiriler alınmış, çalışmanın niteliğini artırmak için bu eleştiriler dikkate alınmıştır.

### **3.2. Örnek Olay**

"Otizmliler Eker'le İş Gücünde" projesinin örnek olay olarak incelenmesinin nedenleri; Türkiye'de otizmlilerle sürdürülebilir şekilde istihdamına yönelik ilk proje olma özelliğini taşıması ve Türkiye'de yapılan ilk sürekli iş koçu destekli istihdam modeli olması olarak sıralanabilir.

Fransız Andros firmasının üst yönetiminden Jean-François'nun otizmlilerle bir oğlunun olması ve otizmlilerle yaşayan sorunlara hâkim olması nedeniyle 2016 yılında otizmlilerle çalışanların istihdamı üzerine bir proje başlatılmıştır. Proje kapsamında otizmlilerle çalışanların yarı zamanlı olarak istihdam edilmiştir. Sabahları iş yerinde çalışan, öğleden sonrasında ise yaşam merkezlerinde çeşitli sosyal aktivitelere katılan otizmlilerle çalışanların toplumsal yaşam becerileri desteklenmiştir. Andros firmasının bu projeyi Eker firmasına tanıtmasının ardından Eker firması Tohum Otizm Vakfı ile iş birliğine girişmiş ve projeyi Türkiye'de uygulamak üzere çalışmalara başlamıştır. 2018 Ocak ayında projeyi koordine edecek süpervizörün iş başı yapması ve üç ay boyunca Tohum Otizm Vakfı'nda "Uygulamalı Davranış Analizi" eğitimi almasından sonra Nisan 2018'de ilk iş koçu ve

otizimli çalışanın iş başı yapması ile projeye başlanmıştır. Proje kapsamında hedeflenen sayı bir süpervizör, altı iş koçu ve on iki otizimli personelin istihdam edilmesidir. İş koçu destekli istihdam modeli gereğince her iki otizimli personele bir iş koçu destek vermektedir. Fabrikada şu anda bir süpervizör, iki iş koçu ve dört otizimli personel istihdam edilmektedir. Otizimli çalışanların yaş ortalaması yirmi iki olup ikisi kadın, ikisi erkektir. İlk istihdam Mayıs 2018, ikinci ve üçüncü istihdam Eylül 2018, dördüncü istihdam ise Temmuz 2019 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. İşe alım sıklığı ortalama altı ayda bir personel şeklinde gerçekleşmektedir.

Proje kapsamında istihdam edilecek olan otizimli bireylere işe başlamadan önce iki kere ev ziyaretinde bulunulmakta ardından iki kere de çalışacağı fabrikaya davet edilerek iş yerinde kendisine destek verecek olan uzmanlar tanıştırmakta ve iş ortamı tanıtılmaktadır. Bu süreçte, otizimli bireylerin iş yerinde ihtiyaç duyabileceği becerilerin öğretimi için süpervizör tarafından eğitsel değerlendirme yapılarak programlar hazırlanmaktadır. Otizimli bireyler iş başı yaptığı günden itibaren ilk iki ay adaptasyon programına dahil edilmektedir. Bu program sürecinde otizimli bireyler fabrika içerisinde yapacakları işin (paketleme) prototipini, hijyen ve iş sağlığı güvenliği kurallarını, gerekli öz bakım becerilerini ve fabrika içerisinde kullanılan ortak alanlarının (yemekhane, soyunma odası, kafeterya gibi) nasıl kullanıldığını iş koçları desteğiyle öğrenmektedirler.

### **3.3. Veri Toplama Tekniği**

Örnek olay çalışmalarında genellikle saha araştırması, arşiv kayıtları, görüşmeler, sözlü raporlar, anketler ve gözlemler gibi yöntemlerle veri toplanmaktadır (Eisenhardt, 1989: 534; Yin, 1981: 58). Bu çalışmada veri toplama tekniği olarak şirketin projeye ilişkin elinde bulunan kayıtlar, dokümanlar, proje tanıtım videosu, otizimli bireylerle çalışma rehberi, işveren rehberi, işe alım programı incelenmiştir. Ayrıca projenin başından sonuna kadar görev alan proje sorumlusu da çalışmaya katılmış ve bu şekilde projenin başından beri yapmış olduğu gözlemler de veri olarak kullanılmıştır. Tüm bu veri toplama süreci 24 Temmuz 2019'da başlayıp yaklaşık bir ay sürmüştür.

### **3.4. Veri Analizi**

Şirketin projeye ilişkin elinde bulunan kayıtlar, dokümanlar, proje tanıtım videosu, otizimli bireylerle çalışma rehberi, işveren rehberi, işe alım programı defalarca okunarak belge ve metin analizi gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda belgelerdeki yüzeysel ve

derinlikteki anlamlara odaklanılmış, bu şekilde metinlerin daha iyi anlaşılıp anlamlandırılması sağlanmıştır. Metin analizi sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

#### **4. Bulgular**

Proje kapsamında otizmliler çalışanların işe ve iş yerine karşı uyumunu sağlamak için fabrika içerisinde birçok düzenleme yapıldığı görülmüştür. Bu düzenlemelerin otizmliler bireylerin istihdamını kolaylaştırmak ve iş performanslarını artırmak için a) iş sağlığı ve güvenliğine, b) çalışma ortamına, c) yardımcı teknoloji kullanımına, d) sosyal iletişim ve etkileşimi güçlendirmeye, e) motivasyonu artırmaya yönelik beş temel alanda yapıldığı görülmüştür.

Öncelikle iş sağlığı ve güvenliği açısından risk analizinin yapıldığı ve otizmliler çalışanlar için risk oluşturabilecek alanlarda gerekli önlemlerin alındığı görülmüştür. Bu kapsamda, çalışma ve dinlenme odasının olduğu alanlara demir korkuluk takılması, sivri uçlu bölümlere koruyucular takılması, risk ve tehlike arz eden bölümlere uyarı levhaları asılması gibi önlemlerin alındığı gözlenmiştir.

Gün içerisinde yapacakları işleri organize etmekte kolaylaştırıcı olması için görsel günlük etkinlik çizelgeleri hazırlandığı, zaman oryantasyonu gelişmemiş olan çalışanlar için özel titreşimli saatler kullanıldığı ve bu sayede otizmliler çalışanların işe başlama, mola ve iş bitiş saatlerini alarmlarla takip edebilmelerinin sağlandığı görülmüştür. Benzer şekilde yardımcı teknolojik aletler olarak çalışanların gün içerisinde yaptıkları iş miktarını tabletlerinde kullandıkları sayaç uygulaması yolu ile takip etmeleri, zorlandıkları bir beceri olması durumunda tabletlerindeki özel bir uygulama ile kendileri için hazırlanmış programlardan yardım almalarının sağlandığı görülmektedir.

Otizmliler çalışanların fabrika içerisindeki en sessiz alanda çalıştığı, dışsal uyaranlardan etkilenmemeleri için koruyucu kulaklık kullandıkları, oluşabilecek kokudan etkilenmemeleri için maske kullandıkları gözlenmiştir. Ayrıca çalışma ve dinlenme alanlarında floresan ışık yerine led ışık kullanılmış olduğu, dinlenme alanlarında ise güneşi önlemek için perdelerin kullanıldığı görülmüştür.

Sosyal iletişim ve etkileşimde zorluk yaşayan otizmliler çalışanların iletişim becerilerini desteklemek için ise öncelikle fabrikadaki diğer personele eğitimler verildiği bu şekilde tüm personelin sürece dahil edildiği ve sonrasında iş koçları tarafından hazırlanıp, uygulanan bireyselleştirilmiş öğretim programları ile otizmliler personelin iletişim

becerilerinin desteklendiği görölmüştür. Ayrıca yapılan bu düzenlemeler sonucunda otizimli çalışanların yanı sıra birlikte çalıştıkları personellerin de verimliliğinin arttığı gözlenmiştir.

**Tablo 1: Otizimli Çalışanların Verimliliği**

	6'lı Süzme Yoğurt		6'lı Tatlı	
Çalışan 1	60 dakika	64 paket	60 dakika	47 paket
Çalışan 2	60 dakika	63 paket	60 dakika	85 paket
Çalışan 3	60 dakika	62 paket	60 dakika	-
Çalışan 4	60 dakika	102 paket	60 dakika	69 paket
Otizimli Çalışan 1	60 dakika	114 paket	60 dakika	54 paket
Otizimli Çalışan 2	60 dakika	78 paket	60 dakika	78 paket
Otizimli Çalışan 3	60 dakika	144 paket	60 dakika	78 paket

Tablo 1 incelendiğinde otizimli çalışanların diğer çalışanlardan daha hızlı paketleme yaptığı görölmektedir. Bu durum rutin işlerde otizimli çalışanların, diğer çalışanlara oranla işlerine daha iyi odaklandıklarını ve işlerinde daha verimli olduklarını göstermektedir. Ayrıca iş alanında iş koçları olduğundan diğer çalışanların da iş verimliliklerinin ortalamanın üzerinde olduğu görölmüştür. Bir başka deyişle iş koçlarının varlığı diğer çalışanların izlendikleri düşüncesine kapılarak daha fazla gayret sarf etmelerine yol açmıştır. Ayrıca otizimli çalışanların işe ve iş yerine adaptasyonları tamamlandıktan sonra, zaman içinde performanslarının hızla geliştiği gözlemlenmiştir. Mevcut çalışanlar rutin işleri sıkıcı görüp, yapmayı tercih etmezken otizimli çalışanların özellikle bu tip paketleme tarzı işleri hatasız ve hızlı bir şekilde yaptığı gözlenmiştir.

Ayrıca otizimli çalışanların işe olan ilgilerini arttırmak için iş koçları tarafından motivasyon sistemleri hazırlandığı ve personelin motivasyonunun bu şekilde yüksek tutulduğu gözlenmiştir. Sağlanan bu destek sayesinde personelin çalışma hızında artış

olduğu, otizm kaynaklı stereotip davranışların oranlarında ise ciddi bir azalma olduğu görülmüştür.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Türkiye'de otizmlili bireylerin sürdürülebilir şekilde istihdamına yönelik ilk proje olması ve Türkiye'de yapılan ilk sürekli iş koçu destekli istihdam modeli olması nedeniyle incelen örnek olay sonucunda otizmlili çalışanların işe ve iş yerine karşı uyumunu sağlamak için fabrika içerisinde birçok düzenleme yapıldığı görülmüştür. Bu düzenlemelerin otizmlili bireylerin istihdamını kolaylaştırdığı ve iş performanslarını geliştirdiğı görülmektedir. Buradan hareketle otizmlili bireylerin gerekli düzenlemeler ve destekler sağlandığı takdirde endüstriyel ortamda çalışabileceğı, devletten sosyal yardım almadan yaşamlarını sürdürebilecekleri ve istihdam edilerek sosyal ve toplumsal yaşam becerilerinin gelişebileceğı sonucuna varabiliriz. Bu sonuç Parr ve Hunter (2014)'ın düşünceleriyle benzerlik göstermektedir.

Ayrıca araştırma sonucunda elde edilen bulgular Wehman vd. (2016: 62-63) tarafından ileri sürülen nitelikli iş koçlarının temininin otizmlili bireylerin istihdamını ve iş performansını artıracakğı yönündeki düşünceleriyle örtüşmektedir. Buna ek olarak otizmlili çalışanların iş ortamında sessiz alanda çalışıyor olmaları, kulaklık, maske ve özel titreşimli saatler kullanmaları, özel tabletlerinin olması, otizmlili çalışanların iletişim becerilerini desteklemek için fabrikadaki diğeri personele verilen eğitimler Khalifa vd. (2019:1) tarafından ileri sürülen görüşlerle paralellik göstermektedir. Ayrıca araştırma bulguları Hendricks (2010:126), Parr ve Hunter (2014: 545-546) ve Smith vd (1995) tarafından ileri sürülen örgüt açısından otizmlili çalışanlara sahip olmanın, tekrarlayıcı doğaya sahip işler ya da sosyal izolasyon gerektiren işlerin yapılmasını kolaylaştıracakğı yönündeki düşünceleriyle örtüşmektedir.

## Kaynakça

- American Psychiatric Association (2013). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*. 5th Edition, Washington, DC: American Psychiatric Association.
- Burt, D. B., Fuller, S. P. ve Lewis, K. R. (1991). Brief Report: Competitive Employment of Adults With Autism. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 21(2), 237-242.

- Eisenhardt, K. L. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Hendricks, D. (2010). Employment and adults with autism spectrum disorders: Challenges and strategies for success. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 32(2), 125-134. Doi: 10.3233/JVR-2010-0502
- Jarbrink, K., McCrone, P., Fombonne, E., Zanden, H. ve Knapp, M. (2007). Cost-impact of young adults with high-functioning autistic spectrum disorder. *Research in Developmental Disabilities*, 28(1), 94-104.
- Kanner L. (1943). Autistic Disturbances of Affective Contact. *Nervous Child*, 2, 217–250.
- Khalifa, G., Sharif, Z., Sultan, M. ve Di Rezze, B. (2019). Workplace accommodations for adults with autism spectrum disorder: A scoping review. *Disability and Rehabilitation*, 8, 1-16. Doi: 10.1080/09638288.2018.1527952
- Krefting, L. (1991). Rigor in Qualitative Research: The Assessment of Trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45(3), 214-222.
- Kuhn, R. ve Cahn, C. H. (2004). *Eugen Bleuler's Concepts of Psychopathology. History of Psychiatry*, 15(3), 361-366. Doi: [10.1177/0957154X04044603](https://doi.org/10.1177/0957154X04044603)
- Liu, K., King, M. ve Bearman, P. S. (2010). Social Influence and The Autism Epidemic. *American Journal of Sociology*, 115(5), 1387-1434.
- De Massis, ve Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.
- Parr, D. P., Hunter, S. T. (2014). Enhancing work outcomes of employees with autism spectrum disorder through leadership: Leadership for employees with autism spectrum disorder. *Autism*, 18(5), 545-554. Doi: 10.1177/1362361313483020
- Parr, D. P., Hunter, S. T. ve Ligon, G. S. (2013). Questioning universal applicability of transformational leadership: Examining employees with autism spectrum disorder. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 608-609. Doi: [10.1016/j.leaqua.2013.04.003](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.04.003)

- Rimland, B. (1964). *Infantile Autism: The Syndrome and Its Implication for a Neural Theory of Behavior*. East Norwalk, CT, US: Appleton-Century-Crofts.
- Sant, M. (2019). WASP (Write a Scientific Paper): Qualitative Research and Evidence Based Practice: Implications and Contributions. *Early Human Development*, 133(1), 37-42.
- Smith M., Belcher, R.G., ve Juhrs, P.D. (1995). *A Guide to Successful Employment for Individuals with Autism*. Baltimore, MD: Paul H. Brookes Publishing.
- Stoner, C. R. ve Stoner, J. B. (2014). How can we make this work? Understanding and responding to working parents of children with autism. *Business Horizons*, 57(1), 85-95.
- TÜİK (2018). Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları. Erişim Tarihi 10 Ağustos 2019, [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1059](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1059)
- Wehman, P., Brooke, V., Brooke, A. M., Ham, W., Schall, C., McDonough, J., Lau, S., Seward, H. Ve Avellone, L. (2016). Employment for adults with autism spectrum disorders: A retrospective review of a customized employment approach. *Research in Developmental Disabilities*, 53-54, 61-72. Doi: 10.1016/j.ridd.2016.01.015
- Yin, R. K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1): 58-65.
- Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3): 321-322. Doi: 10.1177/1356389013497081

# İŞİN ÖZELLİĞİ İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ: İŞE GÖMÜLMÜŞLÜĞÜN ROLÜ

**Dr. Seyhan ÖZDEMİR**

*Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF seyhanozdemir@sdu.edu.tr*

**Dr. Melih SEVER**

*Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF melihsever@sdu.edu.tr*

**Dr. Osman Kürşat ACAR**

*Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF osmanacar@sdu.edu.tr*

## Özet

Bu çalışmanın amacı, kaynakların korunmasına dayanarak işin özelliğinin çalışanların işten ayrılma niyeti ilişkisinde işe gömülmüşlüğü durumsal aracılık rolünü tespit etmektir. Araştırmanın verileri 227 sağlık çalışanından elde edilmiştir. Araştırmada anket tekniği kullanılmış olup, hazırlanan anket formu kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Toplanan verilerin analizinde, betimleyici istatistikler, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon ve bootstrap regresyon analizleri kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, işten ayrılma niyeti ile hem işin özelliği hem de işe gömülmüşlük arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, işin özelliğinin işe gömülmüşlük üzerine etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır. Son olarak, işe gömülmüşlüğü, işin özelliği ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *İşin Özelliği, Gömülmüşlük, İşe Gömülmüşlük, İşten Ayrılma Niyeti, Aracılık*

## 1. Giriş

İşten ayrılma, yönetimsel süreci ve iş kalitesini etkilemekte, aynı zamanda hem doğrudan maliyetleri (yani değiştirme, işe alım ve seçme, kaynak bulma, yönetim süresi) hem de dolaylı maliyetleri olumsuz yönde etkilemektedir. Uyum, bağlılık, kalan personel üzerindeki baskı, öğrenim ve eğitim, örgütsel hafıza ve sosyal sermaye kaybı işten ayrılma sonucu ortaya çıkan bazı sorunlardır (Dess ve Shaw, 2001). Bu nedenle işten ayrılma, yönetim sürecinde istenmeyen bir durumdur.



Mitchell vd. (2001), çalışanların işte kalma ya da ayrılma niyetleriyle ilişkili faktörleri tanımlayan bir işe gömülmüşlük kavramı geliştirmiştir. İşe gömülmüşlük ve işten ayrılma ilişkisi üzerinde duran bazı araştırmalar, işe gömülmüşlüğü işten ayrılmada önemli bir değişim öngördüğünü tespit etmiştir (Peltokorpi vd. 2015; Lee vd. 2004; Holtom ve Inderrieden, 2006; Crossley vd, 2007).

Kaynakların Korunması Kuramı (Hobfoll, 1989), bireylerin elde ettiği kaynakları geliştirmesini ve korumasını ele alan bir kuramdır ve işe gömülmüşlük ile işten ayrılma davranışı arasındaki ilişki üzerindeki etkisi nedeniyle bu çalışmada ele alınmıştır.

Bu nedenle, bu çalışma, çalışanların işin özellikleri ile işten ayrılma davranışları arasındaki ilişkide işe gömülmüşlüğü aracılı rolünü incelemeyi amaçlamıştır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **İşin Özelliği ve İşten Ayrılma Niyeti**

İş Özellikleri Modeli (Hackman ve Oldham, 1976) işlerin temel özelliklerinin çalışanların tutum ve davranışlarını ne ölçüde etkilediğini gösteren bir teoridir. Beceri çeşitliliği, işin önemi, işin kimliği, özerklik ve geribildirim işin beş ana özelliğini simgelemektedir (Hackman ve Oldham, 1976).

İşten ayrılma niyeti kavramı birçok kuramcı tarafından tanımlanmış ve teorileştirilmiştir (Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018). Bu teorilerde iş tatmininin az olması, şartlardan memnun olmama, iş yerinde adaletsizlik yapıldığı hissi gibi dışsal ve örgütsel sebeplerin yanında kişilerin emeklilik, hastalık, doğum ve askerlik gibi bireysel sebepleri de işten ayrılma niyetinde rol oynayabilmektedir (Cotton ve Tuttle, 1986). İşin özelliği, anlamlılık ve içsel motivasyonun artması ile işten ayrılma arasında da negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Galletta vd. 2011; Samad, 2006).

*H<sub>1</sub>: İşin özelliği, işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkiler.*

### **İşe Gömülmüşlük ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi**

İşe gömülmüşlük, çalışanların iş yerinde tutulmasını etkileyen güçlerin toplamıdır (Mitchell vd., 2001). İşe gömülmüşlük ve işten ayrılma ilişkisi üzerine birçok araştırma yapılmıştır (Holtom ve Inderrieden, 2006; Halbesleben ve Wheeler, 2008; Tanova ve Holtom, 2008; Kaifeng ve diğerleri, 2012). Bu araştırmaların ötesinde işe

gömülmüşlüğü işten ayrılma davranışı ve niyeti üzerinde önemli bir etkisinin olduğu gösterilmiştir (Holtom ve O'Neill, 2004).

Bir şirkette çalışanlar ve hastane çalışanları örneği kullanarak Mitchell vd. (2001) işe gömülmüşlüğü, diğer değişkenlerin ötesinde işten ayrılmayla ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Lee vd. (2004), iş dışı gömülmüşlüğü gönüllü olarak işten ayrılma ve devamsızlığı öngördüğünü, iş yerinde gömülmüşlüğü örgütsel vatandaşlık davranışını ve iş performansını öngördüğünü tespit etmiştir. Allen (2006), yeni işe başlayanlar arasında iş yerinde gömülmüşlüğü işten ayrılma ile negatif ilişkili olduğunu bulmuştur.

*H<sub>3</sub>: İşe gömülmüşlük, işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkiler.*

### **Aracı olarak işe gömülmüşlük**

Bazı çalışmalar, çeşitli örgütsel değişkenlerin (örneğin iş tatmini, örgütsel bağlılık, vatandaşlık davranışı, işe gömülmüşlük) işten ayrılma niyetleri ve gönüllü işten ayrılma üzerindeki önemli etkisini göstermiştir (Mitchell ve diğerleri, 2001; Lee vd. 2004; Crossley ve diğerleri, 2007; Halbesleben ve Wheeler, 2008). Doğrudan bir ilişkinin değerlendirilmesinin yanı sıra, bazı çalışmalar, işle ilgili değişkenlerin işten ayrılma davranışları üzerindeki etkileri arasında işe gömülmüşlüğü aracılık etkisini göstermiştir (Allen, 2006; Hom vd. 2009; Harris vd. 2011).

Önerilen model doğrultusunda geliştirilen diğer hipotezler aşağıda verilmiştir;

*H<sub>2</sub>: İşin özelliği, işe gömülmüşlüğü olumlu yönde etkiler*

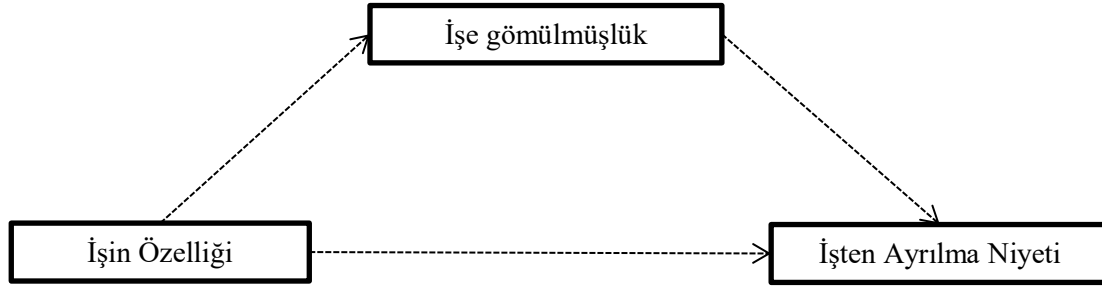
*H<sub>4</sub>: İşe gömülmüşlük, işin özelliği ve işten ayrılma niyetini arasındaki ilişkiye aracılık eder.*

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu bölümde araştırmanın modeli, örnekleme ve kullanılan ölçüm araçları hakkında bilgiler verilmiştir.

#### **Araştırmanın Modeli**

Bu çalışmada, işin özelliği, işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyeti değişkenlerini içeren bir model geliştirilmiştir. Bu hedef doğrultusunda araştırma modeli aşağıda şekilde tasarlanmıştır.



**Şekil 1: Araştırma Modeli**

### **Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemi ise Isparta’da kamu ve üniversite hastanelerindeki çalışanlardan (Doktor, Hemşire, Tıbbi Sekreter, Sağlık Tekniker ve diğerleri) 227 kişi oluşturmaktadır. Bu çalışmada örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme tekniği seçilmiştir.

Araştırmaya katılanların %33’ü erkek ve %67’si kadındır. Katılımcıların yaş ortalaması ise  $31.63 \pm 8.43$  olarak bulunmuştur. Katılımcıların %56,8’ü evli, %43,2’si ise evli değildir. Katılımcıların mesleki tecrübe ortalaması ise  $9.33 \pm 8.30$  olarak bulunmuştur.

### **Veri Toplama Araçları**

Bu çalışmada veri toplama amacıyla 3 farklı ölçekten faydalanılmıştır. Bu ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda detaylı şekilde verilmiştir.

**İşin Özelliği Ölçeği:** Bu çalışmada işin motive edici özelliklerini içeren Edgar’ın (1999) geliştirmiş olduğu çalışmadan uyarlanan üç soruluk ölçek kullanılmıştır (Dechawatanapaisal, 2015).

**İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:** Wayne, Shore ve Liden (1997) tarafından geliştirilen, Küçükusta (2007) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır.

**İşe Gömülmüşlük Ölçeği:** Araştırmada işe gömülmüşlük düzeyini ölçmek amacıyla Crossley, Bennet, Jex ve Burnfield (2007) tarafından geliştirilen ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek 7 madde tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlama çalışması Akgündüz ve Cin (2015) tarafından gerçekleştirilmiştir. Uyum değerleri ( $\chi^2/sd = 1.97$ ;  $p < .00$ ; GFI = .97; CFI = .99; RMSEA = .06; SRMR = .01) olarak bulunmuştur.

#### 4. Bulgular

Araştırmada kullanılan değişkenlerin ortalama değerleri, standart sapmaları, çarpıklık/basıklık değerleri ve pearson korelasyon değerlerine yönelik bulguları Tablo 1’de verilmiştir. Çalışma verileri normal dağılım göstermektedir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ile +1 aralığında olması verilerin normal dağılım gösterdiği şeklinde ifade edilebilir (Morgan vd., 2004). Bu çalışmada da çarpıklık basıklık katsayıları bu değer aralıklarındadır.

**Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası İlişkiler**

Değişkenler	$\bar{x}$	SS	Çarpıklık	Basıklık	1	2	3
1. İşe gömülmüşlük	3,31	1,10	-,192	-,854	(,91)		
2. İşin Özelliği	3,50	1,01	-,351	-,507	,604**	(,75)	
3. İşten Ayrılma Niyeti	1,99	1,01	1,009	,597	,339**	,374**	(,75)

( $p < 0,01$  için \*\*). Parantez içerisindeki değerler boyutların güvenilirlik katsayılarını göstermektedir.

Tablo 1’de değişkenlere ait aritmetik ortalama değerlerine de yer verilmiştir. Tabloya göre çalışanların işe gömülmüşlük ( $3,31 \pm 1,10$ ), işin özelliği ( $3,50 \pm 1,01$ ) ile işten ayrılma niyeti ( $1,99,80 \pm 1,01$ ) ortalamaya sahiptir. İşe gömülmüşlük ve işin özelliğine ait değerlerin işten ayrılma niyetine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Tablo 1’de görülebileceği üzere işten ayrılma niyeti ve diğer değişkenler arasında negatif yönlü ve orta kuvvet seviyesinde,  $p < 0,01$  anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Aracılık ilişkilerinden oluşan araştırmanın hipotezleri, IBM SPSS ve AMOS programları (Arbuckle, 2016) ve bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi (Hayes, 2018) kullanılarak test edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Gürbüz ve Şahin, 2016). İşin özelliği, işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinden oluşan ölçüm modeli test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri ölçüm modelinin doğrulandığını göstermiştir ( $\chi^2/df=1.90$ ; GFI=.93; CFI= .93; RMSEA=.06; SRMR=07).

Bootstrap tekniği ile yapılan aracılık etki analizlerinde, hipotezlerin desteklenebilmesi için analiz sonucunda elde edilen %95 güven aralığındaki (GA) değerlerin sıfır (0) değerini kapsamaması gerekmektedir (Gürbüz, 2019). Modern yaklaşımda, modeldeki

işin özelliğinin işe gömülmüşlük aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkisi olup olmadığı Bootstrap tekniği ile elde edilen güven aralıklarına göre tespit edilmiştir (Gürbüz ve Bayık, 2018). Bu çalışmada dolaylı etkinin anlamlı olduğu söylenebilir ( $\beta = -.153$ , %95 GA [-.25, -.063]).

**Tablo 2: Yapısal Model Analiz Sonuçları (N = 227)**

<i>Tahmin Değişkenleri</i>	<i>Sonuç Değişkenleri</i>			
	<i>İşe Gömülmüşlük</i>		<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	
	$\beta$	SH	$\beta$	SH
<b>H1</b> ( <i>İşin Özelliği</i> → <i>İşten Ayrılma Niyeti</i> )	-	-	-.367***	0.06
R <sup>2</sup>			0.13	
<b>H2</b> ( <i>İşin Özelliği</i> → <i>İşe Gömülmüşlük</i> )	.589***	0.05	-	-
R <sup>2</sup>		0.35		
<b>H3</b> ( <i>İşe Gömülmüşlük</i> → <i>İşten Ayrılma Niyeti</i> )	-	-	-.261***	0.07
R <sup>2</sup>		0.18		
<b>H4</b> ( <i>İşin Özelliği</i> → <i>İşe Gömülmüşlük</i> → <i>İşten Ayrılma Niyeti</i> )	-	-	-	-
( <i>İşin Özelliği</i> → <i>İşten Ayrılma Niyeti</i> )	-	-	-.213***	0.07
( <i>İşe Gömülmüşlük</i> → <i>İşten Ayrılma Niyeti</i> )	-	-	-.261***	0.07
R <sup>2</sup>		0.18		
Bootstrap dolaylı etki	$B = -.153$ , 95% GA [-.25, -.063]			

Not. \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .  $n = 157$ , LLCI = Lower level confidence interval; ULCI = Upper level confidence interval. Bootstrap yeniden örnekleme = 2000.

Ölçme modelinin doğrulanmasından sonra örtük değişkenli yapısal model üzerinden hipotezler test edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 2’de verilmiştir. İlk olarak **H1** (*İşin Özelliği* → *İşten Ayrılma Niyeti*) test edilmiş ve işin özelliğinin, işten ayrılma niyetini yordadığı ( $\beta = -0.367$ ,  $p < .01$ ) tespit edilmiştir. Bu durumda **H1** desteklenmiştir.

Sonrasında **H2** (*İşin Özelliği* → *İşe gömülmüşlük*) test edilmiştir. Buna göre işin özelliğinin, işe gömülmüşlüğü yordadığı ( $\beta = 0.589$ ,  $p < .01$ ) tespit edilmiş ve **H2** desteklenmiştir.

Son olarak ise, **H3** (*İşe gömülmüşlük* → *İşten Ayrılma Niyeti*) test edilmiş ve işe gömülmüşlüğü, işten ayrılma niyetini etkilediği ( $\beta = -0.261$ ,  $p < .01$ ) bulunmuş ve **H3** desteklenmiştir.

Araştırmanın diğer hipotezlerini test etmek amacıyla **H4** (*İşin Özelliği* → *İşe Gömülmürlük* → *İşten Ayrılma Niyeti*) aracı değişken olduğu ayrı bir model kurulmuştur. İşe gömülmürlük işin özelliği ile birlikte işten ayrılma niyetindeki değişimin %18'ni açıklamıştır. Bootstrap sonuçlarına göre işin özelliğinin işe gömülmürlük vasıtasıyla işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = -.153$ , %95 GA [-.25, -.063]). Bu durumda **H4** (*İşin Özelliği* → *İşe gömülmürlük* → *İşten Ayrılma Niyeti*) desteklenmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, işin özelliği ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerine işe gömülmürlüğün rolü araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, işin özelliği, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlar, (Galetta vd. 2011; Samad, 2006) tarafından yapılan çalışmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Ayrıca işe gömülmürlük işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlar, (Mitchell vd., 2001; Lee vd., 2004; Allen, 2006; Peltokorpi, V., Allen, D. G., & Froese, F., 2015; Burton, 2010; Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R., 2008) tarafından yapılan çalışmaların sonuçlarını desteklemektedir. Bununla birlikte, işte gömülmürlük, işin özelliği ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlenmektedir. Bu sonuçlar, (Dechawatanapaisal (2017) tarafından yapılan çalışmanın bulgularıyla örtüşmektedir.

Çalışmada kurulan dört hipotez de desteklenmiştir. İlk üç hipotez değişkenler arası ilişkilere odaklanmıştır. Bu kapsamda sağlık çalışanlarının işin özelliği artıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Ayrıca bu değişkenler arasındaki ilişkiler negatif yönlü ve orta kuvvet seviyesinde ve anlamlı bulunmuştur. İşin özelliği artıkça işe gömülmürlük düzeyleri artmaktadır. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler pozitif yönlü ve anlamlı bulunmuştur. İşe gömülmürlük artıkça işten ayrılma niyeti düzeyleri azalmaktadır. Ayrıca bu değişkenler arasındaki ilişkiler negatif yönlü, orta kuvvet seviyesinde ve anlamlı bulunmuştur. İşin özelliği ile işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerine işe gömülmürlüğün aracılık rolü vardır.

Türkiye'de sağlık çalışanları üzerine yapılan bu çalışmada, işin motive edici özelliğinin çalışanların işten ayrılma niyetine olumsuz etki ettiğini yani çalışanların motivasyonunun yüksek olmasının yöneticiler açısından önemli görülmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Benzer şekilde örgütsel gömülmüşlüğün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin de sağlık kurumlarında çalışan personel açısından değerlendirilmesi önerilmektedir.

Araştırmanın çeşitli sınırlılıkları bulunmaktadır. Sadece sağlık çalışanları üzerinde yapılması, cevapların kullanılan ölçeklerle sınırlandırılması bu kısıtlar arasında sayılabilir. Ayrıca bilgi toplama aracı olarak çalışanların anket formundaki sorulara verdikleri cevapların gerçek durumu yansıttığı kabul edilmiştir. Bu sonuçların ortaya çıkmasında sosyal istenirlik etkisi göz ardı edilmemelidir.

Gelecek çalışmalarda, diğer sektörleri içeren çalışmalar (eğitim, hizmet sektörü gibi) yapılarak karşılaştırma yapılabilir. Bu çalışma, farklı değişkenler (içsel motivasyon, prososyal motivasyon, işin anlamı) eklenerek farklı örneklemeler üzerinde de yürütülebilir.

## Kaynakça

- Akgunduz, Y., & Cin, F. M. (2015). Job embeddedness as a moderator of the effect of manager trust and distributive justice on turnover intentions. *Anatolia*, 26(4), 549-562.
- Allen, D.G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?. *Journal of Management*, 32(2), 237-256.
- Arbuckle, J. L. (2012). IBM SPSS Amos 21 user's guide.[On-line]. Retrieved March 10, 2016.
- Burton, J. P., Holtom, B. C., Sablinski, C. J., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2010). The buffering effects of job embeddedness on negative shocks. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 42-51.
- Büyükbeşe, T., & Gökaslan, M. O. (2018). İşe gömülmüşlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir alan çalışması. *Mukaddime*, 9(2), 135-154.
- Cotton, J.L. ve Tuttle, J.M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *The Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031.
- Crossley, C.D., Bennett, R.J., Jex, S.M. and Burnfield, J.L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031-1042.
- Dechawatanapaisal, D. (2017). The mediating role of organizational embeddedness on the relationship between quality of work life and turnover: Perspectives from healthcare professionals. *International Journal of Manpower*, 38(5), 696-711.
- Dess, G.G. and Shaw, J.D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26(3), 446-456.



- Edgar, L. (1999). Nurses' motivation and its relationship to the characteristics of nursing care delivery systems: a test of the job characteristics model. *Canadian journal of nursing leadership*, 12(1), 14-22.
- Galletta, M., Portoghese, I., & Battistelli, A. (2011). Intrinsic motivation, job autonomy and turnover intention in the Italian healthcare: The mediating role of affective commitment. *Journal of Management research*, 3(2), 1-19.
- Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F.(2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe, yöntem, analiz (3. bs.)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S., & Bayık, M. E. (2018). Aracılık modellerinin analizinde modern yaklaşım: Baron ve Kenny yöntemi artık terk edilmeli mi?. 6. *Örgütsel Davranış Kongresi, Bildiriler Kitabı içinde*, 30-45.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250e279.
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intentions to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242–256.
- Halbesleben, J.R.B. and Wheeler, A.R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work and Stress*, 22(3), 242-256.
- Halbesleben, J.R.B. and Wheeler, A.R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work and Stress*, 22(3), 242-256.
- Harris, K.J., Wheeler, A.R. and Kacmar, K.M. (2011). The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX-outcomes relationships. *The Leadership Quarterly*. 22(2), 271-281.

- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Publications.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Holtom, B. C. and O’Neill, B. S. (2004). Job embeddedness: A theoretical foundation for developing a comprehensive nurse retention plan. *Journal of Nursing Administration*, 34(5), 216-227.
- Holtom, B.C. and Inderrieden, E.J. (2006). Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover. *Journal of Management Issues*, 18(4), 435-452.
- Hom, P.W., Tsui, A.S., Wu, J.B., Lee, T.W., Zhang, A.Y., Fu, P.P. and Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 277-297.
- Kaifeng, J., Liu, D., McKay, P.F., Lee, T.W. and Mitchell, T.R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077-1096.
- Küçükusta, D. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E., İzmir.
- Lee, T.W., Mitchell, T.R., Sablinski, C.J., Burton, J.P. and Holtom, B.C. (2004), “The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711-722.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J. and Erez, M. (2001). Why people stay: Using organizational embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Morgan, G. A./Leech, N. L./Gloeckner, G. W./Barrett, K. C. (2004). *SPSS for introductory statistics: Use and interpretation*. Psychology Press.

- Peltokorpi, V., Allen, D. G., & Froese, F. (2015). Organizational embeddedness, turnover intentions, and voluntary turnover: The moderating effects of employee demographic characteristics and value orientations. *Journal of Organizational Behavior, 36*(2), 292-312.
- Peltokorpi, V., Allen, D. G., & Froese, F. (2015). Organizational embeddedness, turnover intentions, and voluntary turnover: The moderating effects of employee demographic characteristics and value orientations. *Journal of Organizational Behavior, 36*(2), 292-312.
- Samad, S. (2006). The contribution of demographic variables: job characteristics and job satisfaction on turnover intentions. *Journal of International Management Studies, 1*(1).
- Tanova, C. and Holtom, B.C. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *International Journal of Human Resource Management, 19*(9),1553-1568.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal, 40*(1), 82-111.

# KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL ZEKANIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: GÖRGÜL BİR ÇALIŞMA

**Gamze GÜNER KİBAROĞLU**

Başkent Üniversitesi Genel İşletme Doktora Öğrencisi

[Gamze.guneruk@gmail.com](mailto:Gamze.guneruk@gmail.com)

**Mehmet Okan KİBAROĞLU**

Atılım Üniversitesi İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi,

[okankibaroglu@gmail.com](mailto:okankibaroglu@gmail.com)

## Özet

Bu çalışmada, kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde duygusal zekanın nasıl bir düzenleyici etkiye sahip olduğu araştırılmıştır. Araştırmanın verilerini Eskişehir’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren 127 kişiye oluşturmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre, kişi-örgüt uyumunun duygusal zeka ile pozitif anlamlı, işten ayrılma niyeti ile ise negatif anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışmanın hipotezlerinden birini oluşturan duygusal zekanın kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti üzerinde düzenleyici etkisi tespit edilmiştir. Çalışmanın sonucunda düzenleyicilik etkisi olarak ‘ $Y = 3,34 + -0,27 * X$ ’ değerine ulaşılmıştır. Ulaşılan değerler neticesinde duygusal zekanın negatif ve düşük düzeyde anlamlı bir moderator etkisinin olduğu söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** *Duygusal Zeka, İşten Ayrılma Niyeti, Kişi-Örgüt Uyumu.*

## 1. Giriş

Yazında insan kaynakları dahil bir çok alanda araştırma konusu olan duygusal zekanın bağımlı değişken olarak işten ayrılma niyeti ve diğer bağımsız değişkenler ile çalışıldığına rastlanmaktadır (Hong ve Lee, 2016; Greenidge ve Coyne, 2014). Wilderom ve arkadaşlarının yapmış olduğu bir çalışmada çalışanlar ve yöneticilerin performansı üzerinde duygusal zekanın aracı etkisine bakılmıştır (Wilderom vd., 2015). O'Boyle Jr ve arkadaşlarının yapmış olduğu diğer bir çalışmada ise, duygusal zeka ile iş performansı arasındaki etkisi araştırılmıştır. (O'Boyle Jr vd., 2011). Bir başka çalışmada bağımsız değişken olarak alınan duygusal zekanın iş tatmini üzerindeki etkisi çalışılmıştır (Tagoe & Quarshie, 2016). Farklı bir çalışmada değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü ölçmek için iş-aile çatışması ve iş tatminini arasında duygusal zekanın düzenleyici etkisi araştırılmıştır (Gao vd., 2012). İncelenmiş olan çalışmalar ışığında duygusal zekanın işten ayrılma niyeti ve diğer değişkenler ile çalışıldığı görülmektedir. Fakat düzeltici bir değişken olarak kişi-örgüt uyumu ile arasındaki etkileşim olabilir mi? Duygusal zekanın işten ayrılma niyetine etkisi nasıldır? sorularına cevap bulmak amacı ile duygusal zekanın kişi-örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye bakılması amaçlanmıştır. Çalışmanın temel amacı doğrultusunda kişi-örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin gücü ve bu gücün yönünü duygusal zekanın ne ölçüde etki edebileceğinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Bu araştırma sonucunda duygusal zekanın söz konusu değişkenler ile ilişkisine göre hem akademik yazına hem de iş dünyasına önerilerde bulunulmuştur.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Sosyal değişim teorisi, bireysel düzeyde karşılıklı çalışanın örgüt ile olan değişimi algılamasına dayanır (Gong vd., 2010). Bu teori, Blau tarafından 'Getirmesi beklenen ve genellikle başkalarından gerçekleşmesi beklenen getiriler tarafından motive edilen bireylerin gönüllü eylemleri olarak' tanımlanmıştır (Blau, 1964). Birey ile örgüt arasında gerçekleşir ve bireyin koşullarına bağlı belirli özelliklere sahip olacağını savunan sosyal değişim teorisi, işten ayrılma niyetinin ve kişi örgüt uyumunun açıklanmasında dayanak oluşturabilir.

Araştırmalar, işten ayrılma niyetinin özellikle iş tatminsizliği sonucu ortaya çıktığını savunmaktadır (Glambek vd., 2014; Miller ve Wheeler, 1992). İş tatminin bir sonucu olarak görülen işten ayrılma niyeti, örgütün verimliliğine negatif etki etmektedir. Çünkü örgüt içindeki çalışanların işten ayrılma niyeti içine girmesi sonucu davranışlarında işine karşı performans düşüklüğü olabilir. Ayrıca işten ayrılma niyetinin bireyin çalıştığı çevredeki uyumu ile ters orantılı olduğu söylenebilir (Chang vd., 2013).

Uyum teorisine göre, tatmin ihtiyacı, tercihler, ve eşleşen yetenek talepleri ile aynı olan alternatiflerden oluşmaktadır. Dahası beceriler, ihtiyaçlar, değerler, kişisel eğitimler, amaçlar ve hedeflerin bir çeşit ölçümünü içeren operasyonel bir kavramdır. Kişi-örgüt uyumu ise, tüm organizasyon ve kişiler arasındaki uyumu ele almaktadır (Kriston-Brown vd., 2005). Farklı bir tanıma göre kişi- örgüt uyumu, örgütün değer ve kültürü ile bireyin sahip olduğu değerler ile eşleşmesi olarak tanımlanabilir (Van Vianen vd., 2010). Bu uyum organizasyondaki bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda tatmin olma, istek ve tercihlerinden meydana gelmektedir (Autry ve Daugherty, 2003). Kişi- örgüt uyumunun iş tatmini ile ilişkili olmasından kaynaklı sonuç değişkeni olarak işten ayrılma niyetine neden olabilir. Bu kapsamda örgüt içindeki bireylerin örgüt ile uyumu işten ayrılma niyetine etki edebilir. Bu çalışmanın ilk hipotezi bu varsayıma dayanarak;

***H<sub>1</sub>**. Kişi-örgüt uyumu işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.*

Çalışmanın düzenleyici etkisi olarak araştırılmak istenen duygusal zeka kavramı Mayer ve Salovey tarafından bireyin kendisini ve başkalarının duygularını doğru değerlendirmesi, etkili bir şekilde düzenlenmesi şeklinde tanımlanmıştır. 1989-90 yılları arasında bir varsayım olarak tanımlanan bu kavram duyguların bir beceri dizisi olarak görülmesi ile anlam kazanmıştır (Salovey ve Mayor, 1990) Fakat son yıllarda Mayer ve Salovey' in yapmış olduğu duygusal zeka tanımı için bir çok problemin olduğunu savunan araştırmacılar (Locke, 2005) olmasına rağmen çalışanlar kendilerini sinirli, suçlu, sevinçli ya da iş başında gururlu hissettiklerinde yetenek tabanlı olarak duyguların yönetilmesi şeklinde yazında kabul görmüştür (Gooty vd., 2014). Bireyin

yeteneğine dayanan duygusal zekanın örgüt içinde bulunan bireyin uyumu ile etkileşimde olabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışmanın ikinci hipotezi;

*H<sub>2</sub>. Kişi-örgüt uyumunun duygusal zeka üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.*

Yazında duygusal zeka ile işten ayrılma niyeti üzerinde etkileşim olacağı ortaya atılmıştır. Buna dayanan çalışmalardan biri Brunetto ve arkadaşlarının yapmış olduğu 193 polis memuru üzerinde yapılan araştırmadır. Bu çalışmada duygusal zeka bağımsız bir değişken olarak alınarak işten ayrılma niyeti üzerine etkisi araştırılmıştır (Brunetto, vd., 2012). Yazın araştırması sonucunda duygusal zeka ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin diğer değişkenlerde etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu çerçevede çalışmanın üçüncü hipotezi;

*H<sub>3</sub>. Duygusal zeka işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.*

Bu çalışmada araştırılmak istenen son hipotez ise, duygusal zekanın gücü ve yönünün kişi-örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti üzerinde ne derece etki ettiğini ortaya çıkarmaktır. Bu amaç çerçevesinde çalışmanın son hipotezi ise;

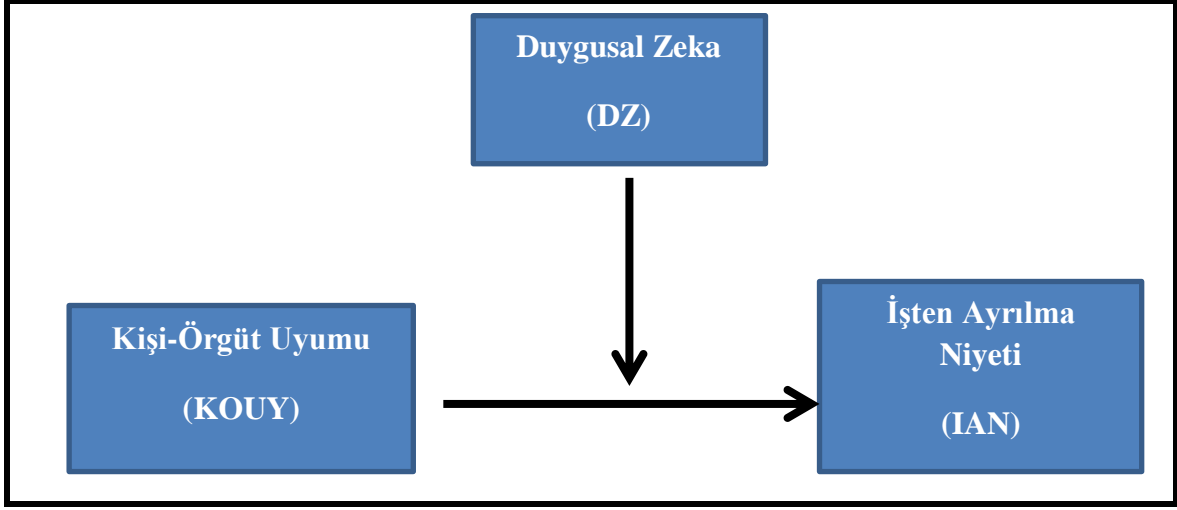
*H<sub>4</sub>. Duygusal zekanın kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde düzenleyicilik etkisi vardır.*

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1 Araştırma Modeli**

Bu çalışmanın modeli, iki bağımsız ve bir bağımlı değişken şeklinde modellenmiştir. Bağımsız değişken olarak kişi-örgüt uyumu, bağımlı değişken işten ayrılma niyeti ve düzenleyici değişken olarak ise duygusal zeka ele alınmıştır. Bu üç değişken kapsamında araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.

**Şekil 1. Araştırmanın Modeli**



### **3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Bu çalışmada araştırmanın evrenini, Ankara ve Eskişehir'deki farklı sektörlerde çalışan kişiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini olarak kolayda örnekleme yöntemi seçilmiş olup, çalışmanın örneklemini 127 kişi oluşturmaktadır.

### **3.3 Araştırmanın Kısıtları**

Çalışmada bulunan zaman, mekan kısıtlaması ile birlikte doğru ve temiz veriye ulaşabilmek amacı ile ölçeklerin uzun maddeler içermesinden dolayı 127 kişiye ulaşım sağlanmıştır. Ayrıca titizlikle yapılmış olan bu çalışmada uygulanan anketin 48 adet soru içermesi katılımcıya ayrılan sürenin uzamasına neden olmuştur. Bundan dolayı katılımcı sayısının daha yüksek adetlere ulaşamaması araştırmanın diğer bir kısıtıdır.

### **3.4 Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları**

Yapılan görgül çalışmada, katılımcıların kişi-örgüt uyumunu, işten ayrılma niyeti ve duygusal zekayı ölçmek için yazında geçerliliği ve güvenilirliği test edilen üç ölçek kullanılmıştır. Ölçekler toplam 48 sorudan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi, Netemeyer ve arkadaşları tarafından oluşturulan kişi-örgüt uyumu ölçeğidir (Netemeyer vd., 1997). İkinci ölçek, Schutte ve Mckenney tarafından 2004 yılında revize edilmiş olan Schutte Duygusal Zeka ölçeğinin Tatar ve arkadaşları tarafından



türkçeye çevrilmiş olanıdır. (Tatar vd., 2011). Çalışmanın üçüncü ölçeği ise, Rosin ve Korabik tarafından oluşturulan işten ayrılma niyeti ölçeğidir (Rosin ve Korabik, 1991). Çalışmanın tanımlanan üç ölçeği ile katılımcılar için bir anket oluşturulmuştur. Anket sonucunda elde edilen veriler AMOS ve SPSS25 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında SPSS programı ile frekans analizi, korelasyon analizi, güvenilirlik analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca soruların geçerliliğini test etmek için ise AMOS ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

#### 4. Bulgular

Çalışmanın örneklemini oluşturan 127 kişinin 59'u erkek, 68'i kadındır. Katılımcıların çoğunluğunun 31 ile 40 yaşları arasında olduğu görülmüştür. Çalışmaya katılanların %51,2'si üniversite mezunu ve %68,5'i ise özel sektör çalışanıdır. Bulgulara göre katılımcıların ağırlıklı çalışma sürelerinin 6 ile 10 yıl arasında olduğu görülmektedir. Bu rakam toplam katılımcıların %30'u gibi yüksek bir orana tekabül etmektedir.

Çalışma kapsamında kullanılan soruların gruplarına göre güvenilirlik düzeyleri SPSS programında test edilmiştir. Tablo 1' de soru adetleri ve Cronbach Alpha Değerleri gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Ölçeklere Ait Güvenilirlik Düzeyleri

	<b>Cronbach Alpha Değeri</b>	<b>Soru Sayısı</b>
<b>Kişi-Örgüt Uyumu</b>	<b>,904</b>	4
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	<b>,941</b>	4
<b>Duygusal Zeka</b>	<b>,931</b>	40

Tablo 1'de gösterilmiş olan güvenilirlik sonuçlarına göre;

- Kişi- örgüt uyumu ölçek sorusu 4, geçerlilik sonucu kalan soru sayısı 4
- İşte ayrılma niyeti ölçek sorusu 4, geçerlilik sonucu kalan soru sayısı 4
- Duygusal zeka soru sayısı 41, geçerlilik sonucu Soru 27 analizlerden çıkarılmış olduğundan kalan soru sayısı 40'dır.

Çalışmanın geçerliliğini ölçmek için tüm ölçeklerin geçerliği analiz edilmiştir. Bu çalışmadaki ölçeklerin geçerlilik düzeylerinin gerekli ölçütlere uygun olduğu tablo 2’de görülmektedir ( $\Delta\chi^2$ ,  $\Delta\chi^2/sd$ , RMSEA, CFI, GFI, RMR).

**Tablo 2.** Kişi-Örgüt Uyumu, Duyusal zeka, İşten Ayrılma Niyeti ve Tüm Ölçekler için Geçerlilik Analiz Sonucu

Model	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	RMR
Kişi-Örgüt Uyumu		,000	,043	1,000	1,000	,000
Duyusal Zeka	0,51	0,51	,051	0,96	0,89	,000
İşten Ayrılma Niyeti	0,073	0,073	0,000	1,000	1,000	,002

Değişkenler arasındaki anlamlılık düzeylerini test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 3’de değişkenler arasındaki yapılan korelasyon analizi gösterilmektedir.

**Tablo 3.** Değişkenler Arası Korelasyonlar

	DZ	KOUY	IAN
DZ	1	,593**	,297**
KOUY	,593**	1	-,239**
IAN	,297**	-,239**	1

( \*\* p<0.01)

Tablo 3’de gösterilen korelasyon analizinden elde edilen sonuçlara göre, DZ (Duyusal zeka)’nın KOUY (kişi-örgüt uyumu) ile arasında pozitif, orta düzey ve anlamlı bir korelasyon (  $r= ,593$ ,  $*p <0,01$ ), IAN (işten ayrılma niyeti) ile arasında ise, pozitif, zayıf düzey ve anlamlı bir korelasyon (  $r= ,297$ ,  $*p <0,01$ ) bulunmaktadır. Ancak, IAN (işten ayrılma niyeti)’nin KOUY ( kişi-örgüt uyumu) ile arasında negatif, düşük düzey ve anlamlı bir korelasyon (  $r= -,239$ ,  $*p <0,01$ ) olduğu görülmüştür.

Değişkenler arasındaki etkiyi ölçmek için regrasyon analizi yapılmıştır. Tablo 4’de değişkenlerin regrasyon analizi sonucunda elde edilmiş olan sonuçlar gösterilmektedir.

**Tablo 4.** Değişkenler arası Regrasyon Sonuçları

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>Anova F/ S</b>	<b>Regrasyon p</b>
BZD: <b>KOUY</b> , BD: <b>IAN</b>	,239	-2.756/0,007	0,000
BDZ: <b>DZ</b> , BD: <b>KOUY</b>	,593	67.757/0,000	0,000
BDZ: <b>DZ</b> , BD: <b>IAN</b>	,297	12.091/0,001	0,001
BDZ : <b>KOUY</b> , <b>BDZDZ</b> BD: <b>IAN</b>	,595	34.015/0,000	0,000

**Bağımsız Değişken:** BZD, **Bağımlı Değişken:** BD, (\*p <0,05),

Tablo 4’de regrasyon değerlerine göre, kişi-örgüt uyumu işten ayrılma niyetini %24 açıklamaktadır. Geriye kalan oran diğer değişkenler ile açıklanamaz. %95 güven düzeyinde p değeri (0,000) 0,005 den küçük olduğu için **H<sub>1</sub>** hipotezi desteklenmiştir.

Duyusal zeka ile kişi-örgüt uyumunun %59’luk kısmını açıklamaktadır. Geriye kalan %41’lik kısım diğer değişkenler ile açıklanamaz. %95 güven düzeyinde p değeri (0,000) 0,005 den küçük olduğu için **H<sub>2</sub>** hipotezi desteklenmiştir

Duyusal zeka ile işten ayrılma niyetinin %30’unu açıklamaktadır. Geriye kalan %70 lik kısım başka değişkenler ile açıklanamaz. %95 güven düzeyinde p değeri (0,001) 0,005 den küçük olduğu için **H<sub>3</sub>** hipotezi desteklenir.

Değişkenler arasındaki korelasyon ve regrasyon sonuçlarından sonra çalışmada hipotez olarak özellikle araştırılmak istenen kişi-örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasında duygusal zekanın düzenleyici etkisini ölçmek için SPSS paket programında analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda çıkan bulgular tablo 5’de gösterilmektedir.

**Tablo 5.** Duyusal Zekanın Düzenleyicilik Etkisinin Ölçümüne Ait Analiz Bulguları

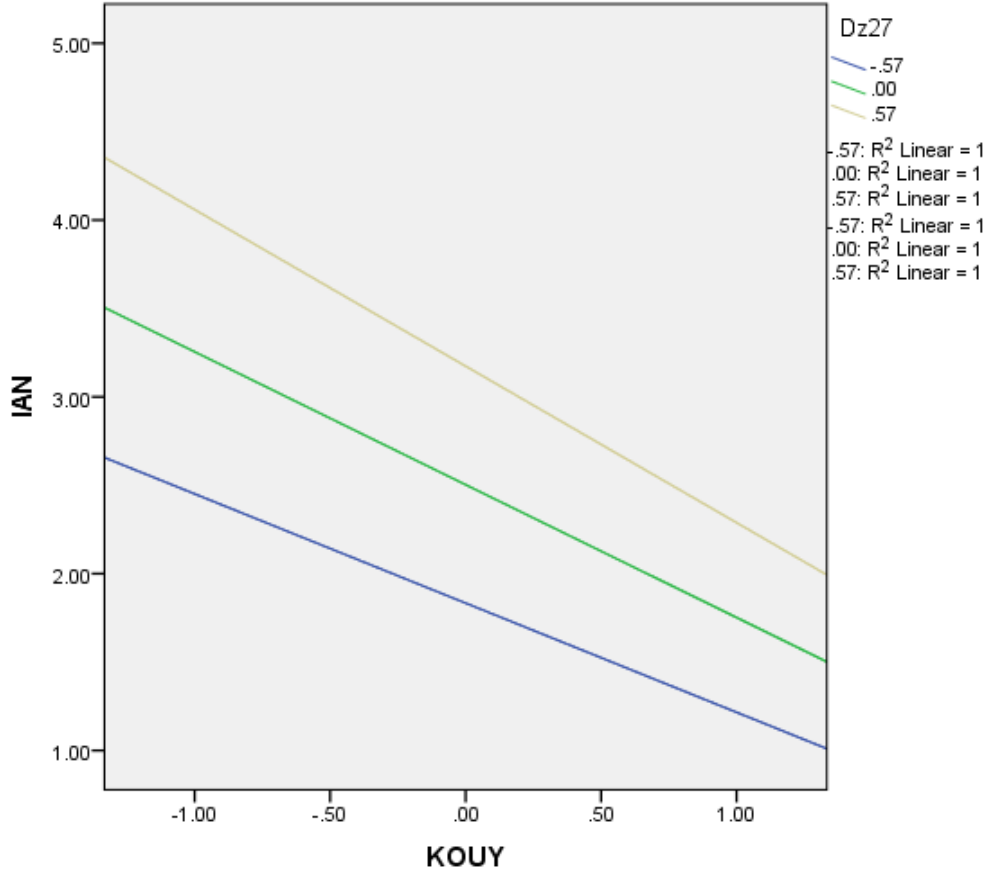
<b>Değişken</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>KOUY</b>	2,5036	,0935	26,7749
<b>DZ</b>	-,7515	,1010	-7,446
<b>Int_1</b>	,1175	-1,9911	,0487

\*p<0.05

Tablo 5’de belirtilen sonuçlara göre test istatistiğinin olasılık değeri 0,05 den küçük olduğu için çalışmanın **H<sub>4</sub>** hipotezi desteklenmektedir. Kişi-örgüt uyumu ile işten

ayrılma niyeti üzerinde duygusal zekanın düzenleyici etkisi vardır. Bu etki aynı zamanda Grafik 1’de görülmektedir.

**Grafik 1.** Kişi Örgüt Uyumu İle İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde Duygusal Zekanın Düzenleyici Etkisi



Grafik 1’de görüldüğü gibi  $Y = 3,34 + -0,27 * X$  sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın bulgularına göre duygusal zekanın kişi-örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve düşük düzeyde anlamlı düzenleyici etkisinin olduğu söylenebilir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Çalışmanın bulguları doğrultusunda **H<sub>1</sub>**, **H<sub>2</sub>**, **H<sub>3</sub>** ve **H<sub>4</sub>** hipotezleri desteklenmiştir. Yani kişi-örgüt uyumu işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Aynı zamanda duygusal zeka kişi-örgüt uyumunda anlamlı bir ilişki vardır. Bu durumda kişinin var olduğu örgüt ile uyum içinde çalışması işten ayrılma niyeti içine girip girmeyeceğini

etkileyebilecektir. Kişi örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti ile negatif etkili olduğu yazıyla desteklenmektedir (McChulloch vd., 2007; Saks ve Ashforth, 1997). Kişi içinde bulunduğu örgüt ile uyumlu olduğunda işten ayrılma niyeti azalabilir (Chang vd., 2010). Aynı zamanda bireyin duygusal zekası kişinin örgüt ile uyumunu etkileyebilir. Çalışmada kurulan H<sub>3</sub> hipotesinin desteklenmesi ile duygusal zekanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuç Hong ve Lee'nin yapmış olduğu çalışma ile desteklenmektedir (Hong ve Lee, 2016). Yine farklı bir çalışmada ölçülen duygusal zekanın düzenleyicilik etkisi Greenidge ve Coyne'nin 202 katılımcı ile yapmış olduğu çalışma ile desteklenmektedir (Greenidge ve Coyne, 2014).

Bu çalışmanın sonuçlarına göre çalışan bireylerin duygusal zekalarının göz önünde bulundurulması gerektiği söylenebilir. Ancak bu çalışmanın nitel araştırma yöntemleri kullanılarak genişletilmesi önerilmektedir.

### **Kaynakça**

Autry, C. W., & Daugherty, P. J. (2003). Warehouse operations employees: Linking person-organization fit, job satisfaction, and coping responses. *Journal of Business Logistics*, 24, 171-197.

Blau, P. M. (1964). *Exchange & Power in social life*. Newyork: Routledge: 2 edition.

Brunetto, Y., Teo, S. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence job satisfaction, well-being and engagement: Explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resources Management Journal*, 22(4), 428-411.

Chang, H.-T., Chi, N.-W., & Chuang, A. (2010). Exploring the Moderating Roles of perceived person-job fit and person- organization fit on the relationship between training investment and knowledge workers turnover intentions. *Applied Psychology*, 59(4), 466-593.

- Chang, W.-J. A., Wang, Y.-S., & Huang, T.-C. (2013). Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1-26.
- Gao, Y., Shi, J., Niu, Q., & Wang, L. (2012). *Work-Family conflict and job satisfaction: Emotional Intelligence as a Moderator*. China: Stress Helath John Wiley& Sons. Ltd.
- Glambek, M., Matthiesen, S. B., Hetland, J., & Einarsen, S. (2014). Workplace bullying as an antecedent to job insecurity and intentipn to leave: A 6 month prospective study. *Human Resource Management Journal*, 24(3), 255-268.
- Gong, Y., Chang, S., & Chang, S.-Y. (2010). High perfomance work system and collective OCB; a collective social exchange perspective. *Human Resources Management Journal*, 20(2), 119-137.
- Gooty, J., Gavin, M. B., Ashkanasy, N. M., & Thomas, J. S. (2014). The wisdom of letting go and performance: The moderating role of emotional intelligence and discrete emotions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 392-413.
- Greenidge, D., & Coyne, I. (2014). Job stressors and voluntary work behaviours: mediation effect of emotion and moderating roles of personality and emotional intelligence. *Human Resource Magament Journal*, 479-495.
- Hong, E., & Lee, Y. S. (2016). The mediating effect of emotional intelligence between emotional labour, job stress, burnout and nurses' turnover intention. *International Journal of Nursing Practice*(6), 625-632.
- Kriston-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta- analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 381-342.
- Locke, E. A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 425-431.

- McChulloch, M. C., & Turban, D. B. (2007). Using person-organization fit to select employees for high turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 60-70.
- Miller, J. G., & Wheeler, K. G. (1992). Unraveling the mysteries of gender differences in intentions to leave the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 465-478.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedent of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *The journal of marketing*, 85-98.
- O'Boyle Jr, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organization Behavior*, 32, 788-818.
- Rosin, H. M., & Korabik, K. (1991). Workplace variables, affective responses, and intention to leave among managers. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 317-330.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50, 395-426.
- Salovey, P., & Mayor, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Tagoe, T., & Quarshie, E. N.-B. (2016). The relationship between emotional intelligence and job satisfaction among nurses in Accra. *Nursing Open publish by John Wiley&Sons Ltd.*, 1-6.
- Tatar, A., Tok, S., & Saltukoğlu, G. (2011). Gözden geçirilmiş Schutte duygusal zeka ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması ve Psikometrik özelliklerinin incelenmesi. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni-Bulletin of Clinical*, 21(4), 325-338.

Van Vianen, A. E., Shen, C.-T., & Chuang, A. (2011). Person-organization and person-supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organization Behavior*, 32, 906-926.

Wilderom, C. P., Hur, Y., Wiersma, U. J., Berg, P. T., & Lee, J. (2015). From manager's emotional intelligence to objective store performance: Through store cohesiveness and sales-directed employee behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 825-844.



# ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA MOTİVASYON VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ: ÇALIŞAN ANNELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Zehra ÇAKIR**

*Bahçeşehir Üniversitesi, zehra.ckr@hotmail.com*

**Doç. Dr. Hatice Necla KELEŞ**

*Bahçeşehir Üniversitesi, necla.keles@es.bau.edu.tr*

## **Özet**

Bu araştırma 0-6 yaş grubu çocuğu olan çalışan annelerde örgüt kültürü algısı, motivasyon ve işten ayrılma niyetinin sosyo demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını belirleyerek, motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlamaktadır. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı araştırmanın evreni İstanbul ilinde faaliyet gösteren 55 şubeli özel bir eğitim kurumunda 0-6 yaş grubu çocuğu olan kadın çalışanlardır. Örneklem seçiminde seçkisiz olmayan amaçsal örnekleme türlerinden tabakalı amaçsal örnekleme/kota yöntemi kullanılmıştır. 0-6 yaş grubu çocuğu olan çalışan annelerde örgüt kültürü algısı, motivasyon ve işten ayrılma niyetinin sosyo demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi ile motivasyon ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak elde edilen anket verileri SPSS 22.0 programıyla analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırmanın sonucunda özel eğitim kurumunda 0-6 yaş grubu çocuğu olan çalışan annelerin örgüt kültürü algısı, motivasyon ve işten ayrılma niyetinin sosyo demografik değişkenlere göre farklılaştığı, motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Örgüt Kültürü, Motivasyon, İşten Ayrılma Niyeti, Çalışan Anne*

## **1. Giriş**

Günümüz iş yaşamında nitelikli çalışanlar kurumların hedeflerine ulaşmasında önemli paya sahip olmakta ve rekabet üstünlüğündeki payları giderek daha fazla araştırmaya konu olmaktadır. Zamanlarının önemli bir kısmını iş yerlerinde geçiren kişilerin deneyimledikleri olumlu ve/veya olumsuz deneyimler motivasyonları üzerinde belirleyici

olabilmektedirler. Motivasyon, tüm güdülerin yönlendirilmesi ile davranışları başlatan, biçimlendiren ve nihai amaca ulaştıran güç (Sökmen vd., 2013: 46-47) olup kişiye göre motive edici amaçların değişmesi, bireysel olması ve bireyin gerçekleştirdiği davranışlar sonucu ölçülebilmesi gibi özellikleri vardır (Akbaba ve Aktaş, 2005: 22). Son yıllarda kadın istihdamındaki artış farklı iş olanaklarının yaratılması ve kadınları destekleyen yasalar, anne olduktan sonra çalışma hayatındaki rollerini sürdürmeleri konusunda cesaretlendirici olmuştur (Razon, 1990). Kadınlar için çalışan anne olmaya önemli kişisel motivasyon çalışıyor olmanın getirdiği sosyal statü, ekonomik güçlenme ve çocuklarına daha iyi olanaklar sunabilmektir. Ancak Türkiye Kadın Girişimciler Derneği [KAGİDER] iş birliğiyle Ipsos tarafından 2015 yılında yapılan araştırmaya göre doğum sonrası işi bırakan kadın çalışan oranının %40 olarak belirlenmesi örgüt yönetimlerinin dikkatlerini kadın çalışanlar için işten ayrılma niyeti konusuna çekmeleri için yeterli bir gerekçe olmaktadır. Örgütsel açıdan son derece önemli etkileri olan işten ayrılma niyeti, çalışanların mevcut işlerinden memnun olmadıkları, kurum hedefleri ile kendi hedeflerinin uyuşmadığı ve beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Kadına yüklenen roller ve beklentilerin yarattığı stres seviyesi örgütün davranış biçimlerini gösteren değer ve inançlar olarak ifade edilen örgüt kültürüne göre (Aydıntan ve Aykut, 2012, s.54) farklılaşabilmektedir. Bir örgütün benzerlerinden ayrılmasını sağlayan ve üyelerince paylaşılan anlamların tamamını ifade eden örgüt kültürü ise (Robbins ve Judge, 2015: 520) örgütün davranış biçimlerini gösteren değer ve inançları (Aydıntan ve Aykut, 2012: 54) ile çalışanların motivasyon ve işten ayrılma niyetlerinde belirleyici olabilmektedir. Buradan hareketle araştırma eğitim sektöründe faaliyet gösteren bir kurumda 0-6 yaş grubu çocuğu olan çalışan annelerin örgüt kültürü algıları, motivasyonları ve işten ayrılma niyetlerinin sosyo demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi ve çalışan annelerin motivasyonları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacını taşımaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Schein örgüt kültürünü bir grubun dış çevre ile uyum sağlaması, grup üyelerinin kendilerini bir bütün olarak görmesi ve yeni katılan üyelerine aktardığı inançlar olarak tanımlamıştır (Erdem ve İşbaşı, 2001: 34). Amaç ve hedefler doğrultusunda birey davranışlarının yönlendirilmesi olarak motivasyon ise tüm güdülerin yönlendirilmesiyle davranışları başlatan, şekillendiren ve nihai amaca ulaştıran güçtür (Sökmen vd.,2013:

46-47). Bireylerin bir davranışı gerçekleştirmeye istekli olma hali olarak tanımlanan motivasyonun (İbicioğlu, 2011: 255-256) kişiye göre motive edici araçların değişmesi, kişisel olması ve bireyin gerçekleştirdiği davranışlar sonucu ölçülebilmesi gibi özellikleri vardır (Akbaba ve Aktaş, 2005: 22). Örgüt kültürü ile çalışanın hedef ve beklentilerinin uyuşmaması durumunda çalışanın işe olan ilgisi azalabilir, iş tatminsizliği ve memnuniyetsizliği oluşabilir. Bu durumların sonucunda ise çalışanlar işten ayrılmaya niyet edebilirler (Özdemir ve Özdemir, 2015: 336-337). Çalışan ve örgüt arasında uyuşmazlığın belirtisi olan işten ayrılma niyetinin sonucunda yaşanan olumsuzluklar, deneyime ve kurumsal bilgiye sahip entelektüel çalışan kaybı sonrası diğer çalışanların iş yükünün artması, motivasyon ve verimliliğinin düşmesi, yeni alınacak personel sürecinde yaşanan zaman ve maliyet kaybı, yeni başlayacak personelin örgüte, çalışma koşullarına ve çalışma arkadaşlarına uyum süreci (Çetinkaya vd., 2016:115-116) işten ayrılma niyetini örgütler açısından araştırmaya değer bir unsur yapmaktadır.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Örgüt kültürü bağlamında motivasyon ve işten ayrılma niyetinin sosyo demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını belirleyerek, motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmanın evreni İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel bir eğitim kurumunda 0-6 yaş grubu çocuğu olan çalışan anneler olarak belirlenmiştir. Örneklem seçiminde seçkisiz olmayan amaçsal örnekleme türlerinden tabakalı amaçsal örnekleme/kota yöntemi kullanılmıştır. Veriler online anket yöntemiyle toplanmıştır. 0-6 yaş grubu çocuğu olan 157 çalışan anneye anket iletilmiş, 126 çalışan anneden yanıt gelmiştir. Eksik doldurulan anketler çıkarılarak analizlere 110 anket ile devam edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde Mamatoğlu (2006) tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Ölçeği”, üçüncü bölümde Mottaz (1985) tarafından geliştirilen ve Ensarı ve Naktiyok (2012) tarafından Türkçeye çevrilen “Motivasyon Ölçeği” ve dördüncü bölümde işten ayrılma niyetini ölçmek için Polat (2010)’ın çalışmasında kullandığı “Örgütte Kalma Niyeti Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizinde Cronbach’s alpha katsayısı kullanılmış ve 0,70’ den büyük olarak bulunmuştur.

**Tablo 1: Ölçeklerin güvenilirlik analizi**

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde sayısı
Örgüt Kültürü		
Güç kültürü	,705	4
Başarı kültürü	,810	4
Destek kültürü	,828	4
Rol kültürü	,772	4
Motivasyon	,917	24
İşten ayrılma niyeti	,803	4

#### 4. Bulgular

Araştırmaya katılım sağlayanların yaş, medeni hal, eğitim, çocuk sayısı, toplam çalışma süresi ve kurumda çalışma süresi Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2: Örneklemin sosyo-demografik özellikleri**

		n	%
Yaş	29 ve altı	21	19,0
	30-34	28	25,5
	35-39	32	29,0
	40 ve üzeri	29	26,5
Medeni hal	Evli	91	83,0
	Bekar	19	17,0
Eğitim	Ön lisans ve altı	13	12,0
	Lisans	68	62,0
	Lisans üstü	29	26,0
Çocuk sayısı	1	73	67,0
	2	31	28,0
	3 ve üzeri	5	5,0
Toplam çalışma süresi	1-5 yıl arası	20	18,0
	5-9 yıl	30	28,0
	10 yıl ve üzeri	59	54,0
Kurumda çalışma süresi	1 yıldan az	32	29,0
	1-5 yıl	56	51,0
	5-9 yıl	12	11,0
	10 yıl ve üzeri	10	9,0
Toplam		110	100,0

**Tablo 3: Çalışan annelerin örgüt kültürü algılarının puanlarının sosyo-demografik özelliklere göre karşılaştırılması**

	n	Güç kültürü		Başarı kültürü		Destek kültürü		Hiyerarşik kültür		
		t/F	p	t/F	p	t/F	p	t/F	p	
Yaş	29 ve altı	10,38		15,24		15,14		13,57		
		±		±		±		±		
	30-34	2,77		2,23		3,04		3,26		
		±		±		±		±		
	35-39	9,57		16,11		16,32		14,96		
		±		±		±		±		
	40 ve üzeri	2,99	2,587	0,057	2,36	0,732	0,535	2,84	0,714	0,546
		±		±		±		±		±
	Medeni hal	Evli	8,97		15,72		15,71		14,58	
			±		±		±		±	
Bekar		3,44		3,03		2,69		2,47		
		±		±		±		±		
Ön lisans ve altı		8,03		15,21		15,55		14,52		
		±		±		±		±		
Lisans		2,98		2,55		3,05		2,68		
		±		±		±		±		
Eğitim		Evli	9 ±		15,63		15,84		14,49	
			3,25		±		±		±	
	Bekar	9,84	1,059	0,292	2,76	0,313	0,755	2,94	1,015	0,312
		±		±		±		±		±
	Ön lisans ve altı	9,84		15,42		15,11		14,37		
		±		±		±		±		
	Lisans	2,59		1,57		2,58		2,45		
		±		±		±		±		
	Çocuk sayısı	1	10,38		13,46		14,08		12,92	
			± 3,1		±		±		±	
2		8,72		16,04		16,07		14,76		
		±		±		±		±		
3 ve üzeri		2,85		2,31		± 2,7		2,52		
		±		±		±		±		
1-5 yıl		9,59		15,48		15,55		14,41		
		±		±		±		±		
Toplam çalışma süresi		1	9,53		15,79		15,55		14,41	
			±		±		±		±	
	2	3,24		2,34		2,93		± 2,8		
		±		±		±		±		
	3 ve üzeri	8,1 ±		15,23		15,97		14,52		
		2,72	2,419	0,094	±	0,652	0,523	±	0,490	0,614
	5-9 yıl	9,8 ±		15 ±		±		±		
		3,83		5,29		±		±		
	Toplam	1-5 yıl	9,70		14,95		14,95		14,1	
			±		±		±		±	
5-9 yıl		2,18	5,477	0,005*	1,76	0,992	0,374	3,15	0,937	0,395
		±		±		±		±		±
Toplam	10,4		16 ±		16,03		14,47			
	±		2,32		±		±			
Toplam	5-9 yıl	2,95		2,82		3,28		0,291	0,748	
		±		±		±		±		

	10 yıl ve üzeri	59	8,25 ± 3,28	15,64 ± 2,93	15,84 ± 2,84	14,64 ± 2,53						
	1 yıldan az	32	9,88 ± 3,45	15,16 ± 2,64	14,94 ± 2,96	13,84 ± 2,8						
	1-5 yıl	56	9,27 ± 2,94	15,63 ± 2,39	15,82 ± 3	14,46 ± 2,73						
Kurumda çalışma süresi			8,42	2,450 0,068	15,75	0,819 0,486	16,64	1,510 0,216	15,36	1,473 0,226		
	5-9 yıl	12	3,32		3,72		2,01		2,87			
	10 yıl ve üzeri	10	7,00 ± 2,26	16,6 ± 1,96	16,6 ± 2,41	15,5 ± 1,65						

<sup>1</sup>Tek Yönlü Varyans Analizi, <sup>2</sup>Bağımsız örneklem t testi, \*p≤0,05

Araştırmada çalışan annelerin örgüt kültürü algılarının sosyo-demografik özelliklere göre karşılaştırılmasında; çalışan annelerin güç kültürü puanları ile toplam çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık göstermekte olduğu belirlenmiştir (p≤0,05). Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi ile gruplar arasındaki farklılıkları değerlendirildiğinde, toplam çalışma süresi 10 yıl ve üzerinde olan çalışan annelerin güç kültürü ortalama puanı (8,25 ± 3,28) 5-9 yıl arasında mesleki çalışma süresi olan çalışan annelerin ortalama puanından düşük olduğu görülmektedir. Araştırmada başarı kültürü puanları eğitim düzeyleri arasında farklılık göstermektedir (p≤0,05). Lisans eğitimi olan çalışan annelerin başarı kültürü ortalama puanı (16,04 ± 2,31) ön lisans ve altında eğitimi olan çalışan annelerin ortalama puanından yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4: Çalışan annelerin işten ayrılma niyeti ile sosyo-demografik özelliklerin karşılaştırılması**

		İşten ayrılma niyeti		t/F	p
		n			
Yaş	29 ve altı	21	11,81 ± 4,21	<b>5,172</b>	<b>0,002*</b>
	30-34	28	9,00 ± 3,69		
	35-39	32	7,86 ± 3,06		
	40 ve üzeri	29	9,79 ± 3,46		
Medeni hali	Evli	91	9,47 ± 3,82	0,078	0,938
	Bekar	19	9,39 ± 3,73		
Eğitim	Ön lisans ve altı	13	10,64 ± 5,01	2,451	0,091
	Lisans	68	8,85 ± 3,28		
	Lisans üstü	29	10,48 ± 4,24		
Çocuk sayısı	1	73	9,69 ± 4,01	0,878	0,419
	2	31	9 ± 3,28		
	3 ve üzeri	5	7,5 ± 3		
Toplam çalışma süresi	1-5 yıl	20	11,65 ± 3,76	<b>5,513</b>	<b>0,005*</b>
	5-9 yıl	30	9,41 ± 3,50		
	10 yıl ve üzeri	59	8,55 ± 3,56		
Kurumda çalışma süresi	1 yıldan az	32	9,25 ± 4,02	1,385	0,252
	1-5 yıl	56	10,05 ± 3,79		
	5-9 yıl	12	8,22 ± 3,53		
	10 yıl ve üzeri	10	7,90 ± 2,77		

<sup>1</sup>Tek Yönlü Varyans Analizi, <sup>2</sup>Bağımsız örneklem t testi, \*p≤0,05

Araştırmada çalışan annelerin işten ayrılma niyeti puanlarının sosyo-demografik özelliklere göre farklılıkları incelendiğinde; çalışan annelerin işten ayrılma niyeti puanları yaş grupları ve toplam çalışma süresi arasında anlamlı farklılık göstermektedir (p≤0,05). Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi ile gruplar arasındaki farklılıklar incelenecek olursa; 30-34 yaş arasındaki ve 35-39 yaş arasındaki çalışan annelerin işten ayrılma niyeti ortalama puanları anlamlı olarak 29 yaş altındaki çalışan annelerin işten ayrılma niyeti ortalama puanından (11,81 ± 4,21) düşük olduğu görülmektedir. Toplam çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan çalışan annelerin işten ayrılma niyeti ortalama puanı (11,65 ± 3,76) anlamlı olarak meslek süresi 5-9 yıl ve 10 yıl üzerinde olan çalışan annelerin işten ayrılma ortalama puanlarından yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 5: Çalışan annelerin motivasyonları ile sosyo-demografik özelliklerin karşılaştırılması**

		Motivasyon		t/F	p
		n	$\bar{X} \pm S. S.$		
Yaş	29 ve altı	21	84,38 ± 12,04	1,468	0,228
	30-34	28	92,14 ± 12,23		
	35-39	32	89,43 ± 22,07		
	40 ve üzeri	29	93,04 ± 11,69		
Medeni hali	Evli	91	90,25 ± 15,77	0,226	0,822
	Bekar	19	89,33 ± 15,17		
Eğitim	Ön lisans ve altı	13	86,55 ± 18,20	1,998	0,141
	Lisans	68	92,35 ± 11,44		
	Lisans üstü	29	86,00 ± 21,74		
Çocuk sayısı	1	73	87,73 ± 16,96	<b>3,183</b>	<b>0,046*</b>
	2	31	94,62 ± 10,66		
	3 ve üzeri	5	101,25 ± 11,5		
Toplam çalışma süresi	1-5 yıl	20	84,15 ± 13,21	2,828	0,064
	5-9 yıl	30	88,67 ± 13,65		
	10 yıl ve üzeri	59	93,27 ± 16,78		
Kurumda çalışma süreniz	1 yıldan az	32	86,47 ± 18,78	2,107	0,104
	1-5 yıl	56	89,77 ± 14,00		
	5-9 yıl	12	99,78 ± 11,01		
	10 yıl ve üzeri	10	94,80 ± 13,42		

<sup>1</sup>Tek Yönlü Varyans Analizi, <sup>2</sup>Bağımsız örneklem t testi, \*p<0,05

Araştırmada çalışan annelerin motivasyon puanlarının sosyo-demografik özelliklere göre farklılıkları karşılaştırıldığında çalışan annelerin motivasyon puanları çocuk sayısı arasında anlamlı farklılık göstermektedir ( $p \leq 0,05$ ). 2 çocuğu olan çalışan annelerin motivasyon ortalama puanı ( $94,62 \pm 10,66$ ) tek çocuğu olan çalışan annelerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir.



**Tablo 6: Örgüt kültürü, motivasyon ve işten ayrılma niyeti korelasyon analizi**

		Güç kültürü	Başarı kültürü	Destek kültürü	Rol kültürü	Motivasyon	İşten ayrılma niyeti
Güç kültürü	r	1					
	p						
Başarı kültürü	r	-,357**	1				
	p	,000					
Destek kültürü	r	-,366**	,595**	1			
	p	,000	,000				
Rol kültürü	r	-,355**	,647**	,705**	1		
	p	,000	,000	,000			
Motivasyon	r	-,296**	,537**	,466**	,502**	1	
	p	,002	,000	,000	,000		
İşten ayrılma niyeti	r	,333**	-,401**	-,433**	-,473**	-,335**	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000	

Pearson korelasyon, \*p≤0,05, \*\*p≤0,01

Araştırmada çalışan annelerin örgüt kültürleri, motivasyon ve işten ayrılma niyeti ile ilgili ilişki düzeyleri Tablo 6’da değerlendirilmiştir. Değerlendirmeye göre, güç kültürü ile başarı kültürü (r:-0,357), destek kültürü (r:-0,366), rol kültürü (r:-0,355) ve motivasyon (r:-0,296) arasında negatif yönlü ve anlamlı; işten ayrılma niyeti (r:0,333) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır (p≤0,01). Başarı kültürü ile destek kültürü (r:0,595), rol kültürü (r:0,647) ve motivasyon (r:0,537) arasında pozitif yönlü ve anlamlı; işten ayrılma niyeti (r: -0,401) arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır (p≤0,01). Destek kültürü ile rol kültürü (r:0,705) ve motivasyon (r:0,466) arasında pozitif yönlü ve anlamlı; işten ayrılma niyeti (r: -0,433) arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır (p≤0,01). Rol kültürü ile motivasyon (r:0,502) arasında pozitif yönlü ve anlamlı işten ayrılma niyeti (r: -0,473) arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır (p≤0,01). Motivasyon ile işten ayrılma niyeti (r: -0,335) arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır (p≤0,01).

## 5. Sonuç ve Tartışma

Araştırma evreni olan kurumda toplam çalışma süresi 10 yıl ve üzerinde olan çalışan annelerin güç kültürü puanları 10 yıldan az olan mesleki çalışma süresi olan çalışan annelerin puanından düşük olduğu görülmektedir. 10 yıl ve üzerinde olan çalışan

annelerin güç kültürü algılarının düşük olması kurumda bulunma sürelerinin fazla olması ve kurum kültürünün şekillenmesinde yer almış olmaları ile açıklanabilir. Araştırmada lisans eğitimi olan çalışan annelerin başarı kültürü puanlarının eğitim seviyesi lisans eğitiminin altında kalan çalışan annelerin puanından yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu eğitim seviyesi yüksek çalışan annelerin işlerinde mutlu oldukları çalışma ortamında kalmak istediklerini göstermektedir. Başarı kültürünün egemen olduğu örgütlerde çalışanlardan zamanlarının ve enerjilerinin çoğunu örgüte harcamaları beklenmektedir. Bu kültürde, insanların doğaları gereği, kendilerini memnun eden görevlerin bulunduğu bir işte çalışmayı sevdiğileri kabul edilmektedir (Pheysey, 1993' den İra ve Şahin, 2011). Buna bağlı olarak çalışan annelerin başarı kültürü algılarının artması, çalışan annelerin destek ve rol kültürü algılarının artmasını ve çalışan annelerin motivasyonlarının artmasını sağlayacaktır. 30-39 yaş arasındaki çalışan annelerin işten ayrılma niyetlerinin 29 yaş altındaki çalışan annelerin işten ayrılma niyetlerinden düşük olma nedeni 30-39 yaş arasındaki çalışan annelerin ilerleyen yaşları nedeniyle iş seçeneklerinin az olduğunu düşünmeleri olabilmektedir. 29 yaş altındaki çalışan annelerin işten ayrılma niyeti konusunda daha cesur olmaları bu grubun motivasyon önceliklerinin belirlenmesi önerilmektedir. Toplam çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan çalışan annelerin işten ayrılma niyetleri toplam çalışma süresi 5-9 yıl ve 10 yıl üzerinde olan çalışan annelerin işten ayrılma niyetlerinden yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu toplam çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan çalışan annelerde aidiyet hissini düşük olması ile açıklanabilir. Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde görev verilmesi ve örgüt kültürüne uygun çalışan motivasyonu projelerinde aktif görev almalarının sağlanması 1-5 yıl arasında olan çalışan annelerde işten ayrılma niyetini azaltma için önerilebilir. 2 çocuğu olan çalışan annelerin motivasyonları tek çocuğu olan çalışan annelerin motivasyonlarından yüksek olduğu görülmektedir. Çocuk sayısı ile artan ekonomik sorumlulukların çalışan anneleri motive ettiği düşünülebilir. Araştırmada otoritenin baskın olduğu güç kültürünün çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilediği ve işten ayrılma niyetini artırmakta olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürünün şekillenmesi çalışan katılımı ile gerçekleşmelidir. Motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Doğumdan sonra haftanın belli gün ve saatlerinde evden/esnek çalışma seçeneği sunulması, süt izninin artırılması, kreş yardımı yapılması, bebeğin sağlık sorunlarında çalışan anneye sağlık raporu verilmesi

önerilmektedir. Araştırmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. İlk kısıt olarak araştırmanın evreni İstanbul ilinde eğitim hizmeti veren bir kurum ile sınırlandırılmış olmasıdır. Araştırmanın diğer bir kısıtı ise sadece nicel araştırma yönteminin kullanılmış olmasıdır. Çalışma bulgularının nitel araştırma yöntemleri ile desteklenerek bulguların nedenlerine yönelik tespitler yapılması önerilmektedir.

### **Kaynakça**

- Akbaba, S., & Aktaş, A. (2005). İçsel motivasyonun bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (21), 19-42.
- Aktaş, Y. (1994). Çalışan annelerin karşılaştıkları sorunlar ve okulöncesi eğitim kurumlarının önemi. *10. Yapa Okulöncesi Eğitimi Yaygınlaştırılması Semineri*, 237-246.
- Aydıntan, B., & Aykut, G. (2012). Cameron-Freeman-Quinn örgüt kültürü tipolojileri ekseninde örgüt kültürü farklılaşma dinamikleri. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 53-62.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 21-34.
- Çetinkaya, Ö. B., Bulgurcu, E. B., & Alparslan, A. M. (2016). Üniversite çalışanlarında iş yeri arkadaşlığının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 4 (37), 11-126.
- Erdem, F., & İşbaşı, J. Ö. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1, 33-57.
- Ersarı, G., & Naktiyok, A. (2012). İş görenin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.
- Fidan, F. (2005). Çalışan kadının sorunu: çatisan roller, sorumluluklar ve beklentiler: gıda sektörü örneği. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 32,
- İra, N., & Şahin, S. (2011). Örgüt kültürü ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması.

*Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1),

İbicioğlu, H. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi (geleneksel ve stratejik bir perspektif)*.

3.Baskı. Ankara: Alter Yayıncılık.

Mamatoğlu, N., (2004). Örgütsel kültür tipi ölçeği. *Psikiyatri Psikoloji Psikofarmoloji Dergisi*, (12)4.

Özdemir, S., & Özdemir, Y. (2015). *İşten ayrılma niyeti ve işten ayrılma niyeti ile ilgili akademik çalışmaları incelenmesi*. R. Özen Kutanis (Der.) Ankara: Gazi Kitapevi.

Polat, M., 2010. “Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Razon, N. (1990). *Çalışan anne ve çocuğu. ana-baba okulu*. Ankara: Remzi Kitabevi.

Robbins, S., & Judge, T. A. (2015). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Sökmen, A., Bilsel, M. A., & Elbir, C. (2013). Örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 43-62.

Yeşilyaprak, B. (2016). *Çalışan anne ve çocuk siz başrolü seçtiniz*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

<https://www.kagider.org/docs/default-source/kagider-raporlar/kagider-danone--çalışan-annelerin-işe-dönüşü--araştırma-sonuçları.pdf?sfvrsn=2>

# REKABET HER ZAMAN İYİ Mİ? REKABETÇİ İKLİMİN OLUMSUZ SONUÇLARI: İŞKOLİKLİK, EVLİLİK TATMINSİZLİĞİ VE İŞ-AİLE ÇATIŞMASI

**Dr. Mert GÜRLEK**

*Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, mertgurlek89@hotmail.com*

**Dr. Ercan YAVUZ**

*Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, ercan.yavuz@hbv.edu.tr*

## Özet

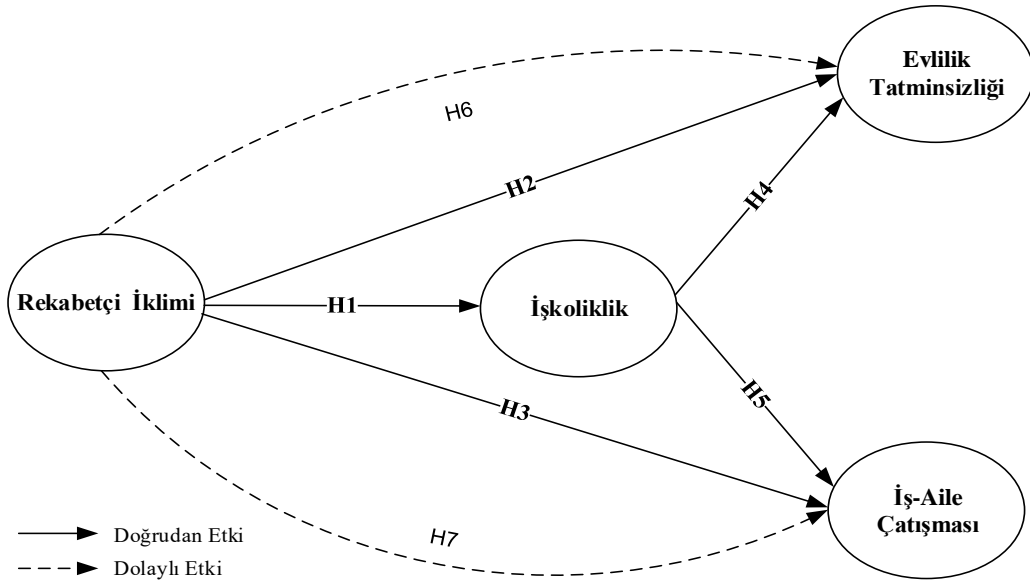
Bu araştırmanın amacı, rekabetçi ikliminin işkoliklik, evlilik tatminsizliği ve iş-aile çatışması üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaktır. Değişkenler arası ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi yardımıyla incelenmiştir. Araştırmada kullanılan veri evli otel işgörenlerinden (N=388) elde edilmiştir. Bulgular rekabetçi iklimin işkoliklik, evlilik tatminsizliği ve iş-aile çatışmasını olumlu ve anlamlı olarak etkilediğini göstermektedir. Yanı sıra, araştırmada rekabetçi iklimin evlilik tatminsizliği ve iş-aile çatışması üzerindeki etkisinde işkolikliğin kısmi/tamamlayıcı aracılık rolü tespit edilmiştir. Rekabetçi iklimin olumsuz sonuçları hakkında yeterli ampirik kanıt olmadığı dikkate alındığında, bu araştırmanın alanyazına katkı sağlaması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Rekabetçi İklim, İşkoliklik, Evlilik Tatminsizliği, İş-Aile Çatışması, Otel Endüstrisi

## 1. Giriş

Çağımızda rekabetçilik örgütsel ve bireysel başarının temel itici gücü olarak kabul edilmektedir. Bu kabulün bir yansıması olarak araştırmacılar rekabetçi psikolojik iklim kavramını geliştirmişlerdir (Brown, Cron ve Slocum, 1998). Kısaca, rekabetçi iklim örgüt içerisinde hakim olan rekabetçi atmosferi temsil etmektedir. Örgüt üyeleri arasında tanınma, ödüller ve statü için rekabetin yaygın bir şekilde gözlemlenmesi, rekabetçi iklimin varlığına işaret etmektedir (Fletcher ve Nusbaum, 2010) Sosyal karşılaştırma kuramı (Festinger, 1954) bireylerin kendi performanslarını başkalarıyla karşılaştırdıklarını ve rekabet ettiklerini ileri sürmektedir. Rekabetçi iklimin olumlu iş davranışlarını artırdığına dair kanıtlar mevcuttur (örn: Brown, Cron ve Slocum, 1998;

Schrock, Hughes, Richards ve Jones, 2016). Fakat son yıllarda birkaç araştırma rekabetçi iklimin olumsuz sonuçlarının da olduğunu ortaya koymuşlardır (Keller, Spurk, Baumeler ve Hirschi, 2016; Spurk ve Hirschi, 2018). Rekabetçi iklim bireysel ve örgütsel performansı artırmasına rağmen, işgörenler üzerinde olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Fletcher, Major ve Davis, 2008). Bu araştırma, rekabetçi iklimin birey üzerindeki olumsuz sonuçlarını anlamayı amaçlamaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için işkoliklik, evlilik tatminsizliği ve iş-aile çatışması rekabetçi iklimin sonuçları olarak ele alınmaktadır. Bununla beraber, rekabetçi iklim ve sonuçları arasında ise şöyle bir ilişki mekanizması kurulmaktadır. Rekabetçi iklim sosyal karşılaştırma nedeniyle bireyleri takıntılı bir şekilde daha fazla çalışmaya itecek, bunun sonucu olarak evlilik tatminsizliği ve iş- aile çatışması artacaktır. Rekabetçi iklimin olumsuz sonuçları hakkında sınırlı sayıda araştırma olduğu dikkate alındığında, bu araştırmanın alanyazına katkı sağladığını söylemek mümkündür.



Şekil 1. Araştırma Modeli

## **2. Kuramsal Çerçeve ve Hipotezler**

### **2.1. Rekabetçi İklim**

Sosyal karşılaştırma teorisine (Festinger, 1954) göre, bireyler kendi performanslarıyla diğer kişilerin performanslarını karşılaştırırlar ve kendileriyle diğer kişilerin performans düzeyleri arasındaki uyumsuzlukları en aza indirmeye çalışırlar. Tutarsızlıkları azaltmak için yapılan bu eylem, bireyi daha iyisini yapmak için motive eder. Bu motivasyon da üstünlüğünü korumak için rekabetçi davranışlar yaratır (Festinger, 1954). Rekabetçilik kişinin bir özelliği olabileceği gibi, bir örgütsel çevrenin de özelliği de olabilir (Schrock, Hughes, Fu, Richards ve Jones, 2016). Nitekim, Brown, Cron ve Slocum, (1998) örgütsel çevrenin bir özelliği olarak rekabetçi psikolojik iklim kavramını ileri sürmüştür. “Rekabetçi psikolojik iklim, çalışanların performanslarını, meslektaşlarının performanslarıyla karşılaştırılmasına bağlı olarak örgütsel yararları algılama derecesini temsil etmektedir” (Brown, Cron ve Slocum, 1998: 89). Festinger (1954) sosyal karşılaştırma teorisinde vurguladığı gibi rekabetçiliğin temel koşulu “karşılaştırmalardır”. Rekabetçi psikolojik iklimin hakim olduğu örgütlerde, çalışanlar diğer çalışanlarla kıyaslandıkları zaman daha yüksek performansa sahip olduklarında daha yüksek örgütsel yararlar elde edeceklerini düşünürler (Fletcher, Major ve Davis, 2008).

### **2.2. İşkoliklik**

İşkoliklik aşırı sıkı çalışma ve zorlayıcı bir içgüdüyle kendini gösteren çalışmaya takıntılı olma eğilimini ifade etmektedir (Schaufeli, Taris ve Bakker, 2008). Genel olarak işkoliklik aşırı çalışma ve kompulsif çalışma olmak üzere iki boyut etrafında değerlendirilmektedir (Schaufeli, Shimazu ve Taris, 2009). Kompulsif çalışma, bireyin kendisini saplantılı bir şekilde çalışmak zorunda hissetmesidir. Kompulsif bireyler çalışmadığı zaman kendisini suçlu hissetmektedir. Aşırı çalışma, bireyin her hangi bir dışsal motivasyona ihtiyaç duymaksızın örgüt tarafından belirlenen derecenin üstünde çok sıkı çalışmasını ifade etmektedir (Keller, Spurk, Baumeler ve Hirschi, 2016).

### **2.3. Evlilik tatminsizliği**

Bireyin evlilik ilişkilerinden duyduğu memnuniyetsizliği ifade etmektedir (Buunk ve diğerleri, 1990). Bir başka ifadeyle, evlilik tatminsizliği bir bireyin evliliğinin genel

durumunu değerlendirmesi sonucu oluşan tatmin olmama halidir (Minnotte, Minnotte ve Bonstrom, 2015). Evlilik tatminsizliği boşanma dahil olmak üzere toplum içerisinde istenmeyen sonuçlara neden olabilmektedir (Westman, Vinokur, Hamilton ve Roziner, 2004). Evlilikten tatmin olmayan bireyler, eşleriyle beraber yaşamaktan mutsuz olma, kavga etme, evliliğe yönelik pişmanlık ve eşe karşı sinirli olma hali gibi duygularla karakterize olmaktadır (VanYperen ve Buunk, 1991).

#### **2.4. İş-aile atışması**

İş-yaşam dengesi alanyazını rol atışması bağlamında iş ve aile arasından meydana gelen iki tür çatışma üzerinde durmaktadır: iş-aile atışması ve aile- iş atışması (Frone, 2003). Güncel araştırma iş- aile çatışmasına odaklanmaktadır. İş-aile atışması, iş taleplerinin, aile alanından gelen talepleri ve sorumlulukları yerine getirme kapasitesini engellediği bir roller arası çatışma türü olarak kabul edilmektedir (Dai, Chen ve Zhuang, 2016).

#### **2.5. Araştırmanın Hipotezleri**

Vartia (1996) rekabetçi bir atmosferin hakim olduğu örgütlerde, herkesin kendileri çıkarlarının gözettiğini ve daha fazla çalışma motivasyonuna sahip olduğunu ileri sürmektedir. Sosyal karşılaştırma teorisine (Festinger, 1954) göre, bireyler kendi performanslarıyla diğer kişilerin performanslarını karşılaştırmalar ve diğer bireylerden üstün olmak için çaba sarf ederler. Rekabetçi iklim sosyal karşılaştırmaları artırmaktadır. Rekabetçi bir iklimi algılayan çalışanlar, meslektaşlarından üstün olmak için daha fazla çaba harcayabilir ve alışmadıklarında rahatsızlık ve suçluluk hissetmeye başlayabilir. Nitekim Keller, Spurr, Baumeler ve Hirschi (2016) rekabetçi iklimin işkolikliği artırdığını tespit etmiştir.

H1: Rekabetçi iklim işkolikliği olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Örgüt içerisinde işgörenlerin performanslarının sürekli karşılaştırılması, işgöreni daha fazla işe odaklı hale getirebilir, çalışan üzerinde baskı ve stres yaratabilir (Fletcher, Major ve Davis, 2008) ve böylece işgören evliliğin gerektirdiği sorumlulukları yerine getiremeyebilir (Aycan ve Eskin, 2005). Rekabetin getirdiği baskı ve stres nedeniyle, işgörenin eşiyle arasında kavgalar, pişmanlıkları ve huzursuzluklar baş gösterebilir (Lavner ve Clark, 2017).



H2: Rekabetçi iklim evlilik tatminsizliğini olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Rekabetçi psikolojik iklim algılayan işgörenler kendilerine daha yüksek hedefler belirlemektedir. Çalışanlar kendilerine daha yüksek hedefler koyduğunda, daha yüksek iş yüküne veya daha yüksek iş baskısına sahip olmaktadır. Bu da evde harcanan zamanı azaltabilir ve böylece iş-aile çatışmasına yol açabilir (Sahadev, Seshanna ve Purani, 2014). Rekabetçi atmosferde, işgörenler çalışma arkadaşlarıyla rekabet etmek için işlerine daha fazla zaman ayırmak zorunda kaldıklarından, iş- aile çatışmasının ortaya çıkması muhtemeldir. Nitekim, Fox, Fonseca ve Bao (2011) örgütsel iklimin rekabetçi hale geldikçe, iş-aile çatışmasının artırdığını tespit etmiştir.

H3: Rekabetçi iklim iş- aile çatışmasını olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir.

İşkolikler, çalışmaya daha fazla zaman ayırırlarken, eşlerine ve aileleri daha az zaman ayırmaktadırlar (Bakker, Shimazu, Demerouti, Shimada ve Kawakami, 2013). İşkolik bireyler işe yönelik saplantılı ruh halleri nedeniyle, iş dışı faaliyetlerden mahrum kalırlar (Aziz, Adkins, Walker ve Wuensch, 2010). İşkolikler işten memnuniyet elde etmek için kişisel ilişkileri feda etmeye istekli oldukları için işkolikliğin evlilik tatminsizliğini ve iş-aile çatışmasını artırması muhtemeldir. Nitekim araştırmalar işkolikliğin evlilik tatminsizliği (Bakker, Demerouti ve Burke, 2009) ve iş-aile çatışmasını (Clark, Michel, Stevens, Howell ve Scruggs, 2014) artırdığını tespit etmişlerdir

H4: İşkoliklik evlilik tatminsizliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H5: İşkoliklik iş-aile çatışması üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Bu araştırma işkolikliğin rekabetçi iklim ile evlilik tatminsizliği ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkide bir aracı değişken olabileceğini iddia etmektedir. Rekabetçi iklim bireyleri daha fazla çalışmaya iterek, işkolikliğini artırabilir. İşkoliklik ise aile yaşamı için harcanması gereken zamanın, iş için harcanmasını sağlayarak evlilik memnuniyetsizliğini ve iş-aile çatışmasını artırabilir. Bir başka ifadeyle, rekabetçi iklim algılayan çalışanlar çalışma arkadaşlarından daha fazla performansa sahip olmak için daha fazla çalışabilir, çalışmadıklarında rahatsızlık ve suçluluk hissetmeye başlayabilirler. Bu da işkolikliğini tetikleyebilir. İşkoliklik ise aile yaşamı için harcanması gereken zamanı, iş için

harcanmasını sağlayarak aile ve evlilik yaşamına zarar verebilir. Yukarıdaki teorik argümanlara dayanarak aşağıdaki hipotezler sunulmuştur.

H6: İşkoliklik rekabetçi iklimin evlilik tatminsizliği üzerindeki etkisine aracılık eder.

H7: İşkoliklik rekabetçi iklimin iş-aile çatışması üzerindeki etkisine aracılık eder.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1. Örneklem**

Araştırma modelini test etmek için kullanılan veri Ankara İlinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenlerinden elde edilmiştir. Ankara ilinde 26 adet beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2019). Otellerin tümüyle iletişime geçilmiş ve anketin içeriği açıklanmıştır. Toplam 17 adet otel araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Her bir otel'e 50 adet anket teslim edilmiştir. İki aylık bir zaman dilimi içerisinde 401 adet anket geri dönmüştür. Gelen anketler titiz bir şekilde incelenmiş ve kullanılabilir olmayan 13 anket veri setinden çıkarılmıştır. Sonuç olarak 388 adet anket elde edilmiştir. Araştırma modelinde evlilik tatminsizliği ve iş aile çatışması değişkenleri bulunduğundan veri evli işgörenlerden elde edilmiştir.

#### **3.2. Veri analizi**

Yapısal modelin ve ölçüm modelinin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Araştırma modelini test etmek için iki aşamalı yaklaşım takip edilmiştir. Bu yaklaşıma göre, ölçüm modeli kabul edilebilir uyum indislerine sahip olduğu takdirde, yapısal modelin testine geçilmektedir (Anderson ve Gerbing, 1988). Aracılık analizi için Zhao, Lynch ve Chen (2010) tarafından ileri sürülen aracılık sınıflandırması takip edilmiştir. Dolaylı etkilerin anlamlılığını değerlendirilmesinden ise ön yükleme (bootstrapping) yönetimi (Preacher ve Hayes, 2004) kullanılmıştır.

#### **3.3. Ölçüm Araçları**

Ölçekler İngilizce alanyazınından alınmaları nedeniyle dilsel geçerlik (Brislin, 1976) çalışması yapılmıştır. Rekabetçi iklim Fletcher, Major ve Davis (2008) tarafından geliştirilen 4 ifadeli ölçek kullanılarak ölçülmüştür. İşkoliklik Schaufeli, Shimazu ve Taris (2009) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek aşırı çalışma ve

kompulsif çalışma olmak üzere iki boyut ve 10 ifadeden oluşmaktadır. İş aile çatışması Wayne, Musisca ve Fleeson (2004) tarafından geliştirilen 4 ifadeli ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Evlilik tatminsizliği Buunk (1990) tarafından geliştirilen 8 ifadeli ölçek kullanılarak ölçülmüştür.

### 3.4. Ölçüm Modeli Sonuçları

Çok boyutlu doğası nedeniyle işkoliklik ölçüm modeline ikinci düzey olarak dahil edilirken, tek boyutlu doğaları nedeniyle diğer değişkenler ölçüm modeline birinci düzey olarak dahil edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, ölçüm modeli veriyle uyumludur ( $\chi^2 = 367.144$ ,  $df = 239$ ,  $p < 0.01$   $\chi^2/df = 1.536$ ,  $RMSEA = 0.055$ ,  $CFI = 0.929$ ,  $NFI = 0.915$ ). Faktör yükleri 0.50'nin altında kalması nedeniyle, işkoliklik ölçeğinden bir ifade, evlilik tatminsizliği ölçeğinden bir ifade ölçüm modelinden çıkarılmıştır. Geriye kalan 24 ifade istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0.01$ ). *Bileşik güvenirlik değerleri* 0.814-0.954 aralığındadır. Bu değerler yapı güvenirliğinin sağlandığına işaret etmektedir (Bagozzi ve Yi, 1988). Açıklanan ortalama varyans değerleri 0.501-0.913 aralığındadır. Bu değerler, yakınsak geçerliğin sağlandığını göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Alfa katsayıları 0.712-0.897 aralığındadır. Bu değerler her bir yapının içsel tutarlılığına işaret etmektedir (Nunnally, 1978).

## 4. Bulgular

### 4.1. Tanımlayıcı Bulgular

Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 1'de sunulmuştur. Rekabetçi iklimin ortalaması 2.99'dur. Diğer değişkenlerin ortalamaları aşağıdaki gibidir. İşkoliklik= 3.27; evlilik tatminsizliği = 2.34; iş-aile çatışması= 3.09. Rekabetçi iklim işkoliklik( $r = 0.28$ ,  $p < 0.01$ ), evlilik tatminsizliği ( $r = 0.24$ ,  $p < 0.01$ ) ve iş-aile çatışması( $r = 0.41$ ,  $p < 0.01$ ) ile olumlu olarak ilişkilidir. İşkoliklik evlilik tatminsizliği ( $r = 0.21$ ,  $p < 0.01$ ), iş-aile çatışması ( $r = 0.32$ ,  $p < 0.01$ ) ile olumlu olarak ilişkilidir. Evlilik tatminsizliği iş-aile çatışmasıyla ( $r = 0.29$ ,  $p < 0.01$ ) olumlu olarak ilişkilidir.

Tablo 1. Ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri

Değişkenler	Ort	SS	1	2	3	4
1. Rekabetçi İklim	2.99	0.92	1			
2. İşkoliklik	3.27	0.93	0.28*	1		
3. Evlilik tatminsizliği	2.34	1.11	0.24*	0.21*	1	
4. İş aile çatışması	3.09	1.06	0.41*	0.32*	0.29*	1

$p < 0.01^*$

#### 4.2. Hipotez testleri

Araştırma hipotezler yapısal eşitli modellemesi kullanılarak test edilmiştir. Yapısal model tatmin edici uyum indislerine sahiptir ( $\chi^2 = 356.187$ ,  $df = 238$ ,  $p < 0.01$ ,  $\chi^2/df = 1.497$ ,  $RMSEA = 0.053$ ,  $CFI = 0.935$ ,  $NFI = 0.930$ ). Bulgulara göre, rekabetçi iklim işkolikliği olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir ( $\beta = 0.31$ ;  $t = 3.028$ ;  $p < 0.01$ ). Rekabetçi iklim evlilik tatminsizliği olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir ( $\beta = 0.20$ ;  $t = 2.005$ ;  $p < 0.05$ ). Rekabetçi iklim iş-aile çatışmasını olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir ( $\beta = 0.39$ ;  $t = 3.265$ ;  $p < 0.01$ ). İşkoliklik evlilik tatminsizliğini olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir ( $\beta = 0.15$ ;  $t = 2.025$ ;  $p < 0.05$ ). İşkoliklik iş-aile çatışmasını olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir. ( $\beta = 0.27$ ;  $t = 2.692$ ;  $p < 0.01$ ). Bu nedenle H1, H2, H3, H4 ve H5 desteklenmiştir.

Rekabetçi iklimin evlilik tatminsizliği üzerindeki dolaylı etkisi. 046 iken, iş aile çatışması üzerindeki dolaylı etkisi .084'tür. Dolaylı etkilerin anlamlılığı denetlemek için daha iyi bir yöntem olarak kabul edilen ön yüklem (alt örneklem değeri: 5.000) kullanılmıştır (Preacher ve Hayes, 2004). H6 için % 95 güven aralığında, dolaylı etkinin alt ve üst sınır değerleri sırası ile 0.017-0.088'dir ( $p < 0.01$ ). H7 için % 95 güven aralığında, dolaylı etkinin alt ve üst sınır değerleri sırası ile 0.037-0.15'dir ( $p < 0.01$ ). Bu sonuçlara göre dolaylı etkiler anlamlıdır. Zhao ve diğerlerinin (2010) sınıflandırmasına göre hem dolaylı hem de doğrudan etkilerin anlamlı olması tamamlayıcı (complementary mediation) aracılığa işaret etmektedir. Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık sınıflandırmasına göre tamamlayıcı aracılık kısmi aracılığa tekabül etmektedir. Rekabetçi iklimin evlilik tatminsizliği ( $\beta = 0.20$ ;  $t = 2.005$ ;  $p < 0.05$ ), ve iş-aile çatışması ( $\beta = 0.39$ ;  $t = 3.265$ ;  $p < 0.01$ ), üzerindeki doğrudan etkilerinin anlamlı olduğu dikkate alındığında, rekabetçi

iklimin evlilik tatminsizliği ve iş-aile çatışması üzerindeki etkisinde işkolikliğin tamamlayıcı/kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu bulgulara göre H6 ve H7 desteklenmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma rekabetçi iklimin işgörenler üzerindeki olumsuz sonuçlarını anlamayı amaçlamaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için işkoliklik, evlilik tatminsizliği ve iş-aile çatışması rekabetçi iklimin sonuçları olarak ele alınmıştır. Yanı sıra, rekabetçi iklimin evlilik tatminsizliğini ve iş-aile çatışması üzerindeki etkisinde işkolikliğin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma sonuçları rekabetçi iklimin, işkoliklik, evlilik tatminsizliği ve iş-aile çatışması üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bununla beraber, rekabetçi iklimin evlilik tatminsizliği ve iş-aile çatışması üzerindeki etkisinde işkolikliğin kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir

Rekabetçi iklimin olumlu iş davranışlarını artırdığına dair kanıtlar mevcuttur (örn: Brown, Cron ve Slocum, 1998; Schrock, Hughes, Richards ve Jones, 2016). Fakat son yıllarda birkaç araştırma rekabetçi iklimi olumsuz sonuçlarını ele almıştır (Keller, Spurk, Baumeler ve Hirschi, 2016; Spurk ve Hirschi, 2018). Rekabetçi iklim bireysel ve örgütsel performansı artırmasına rağmen, birey üzerinde olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Fletcher, Major ve Davis, 2008). Bu araştırma rekabetçi iklimin olumsuz sonuçlarına yönelik güncel kanıtları sunarak alanyazına katkı sağlamaktadır.

Bu araştırmanın uygulamacılara birkaç katkısı bulunmaktadır. Birincisi rekabetçilik örgütler için yararlı olduğu genel kabul görse de, bu çalışmada görüldüğü gibi rekabetçi iklim olumsuz sonuçlara da neden olabilmektedir. Uygulamacılar çalışanlar arasından rekabeti teşvik ederken, birey üzerindeki rekabetin olumsuz sonuçları da hesaba katmalıdırlar. İkincisi, rekabetçi iklimin hakim olduğu örgütlerde, işkoliklik, evlilik tatminsizliği ve iş-aile çatışması yoğun olarak gözlemlenebilir. Uygulamacılar bu olumsuz sonuçlarla başa çıkmalarını sağlamak için çalışanlarına psikolojik ve sosyal destek sağlayabilirler. Yanı sıra uygulamacılar iş-yaşam dengesi programları uygulayabilirler ve işgören dostu kültür oluşturabilirler. Bu tür girişimler rekabetçi iklimin olumsuz sonuçlarının azaltılmasına katkı sağlayabilir.

## Kaynakça

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Aycan, Z., & Eskin, M. (2005). Relative contributions of childcare, spousal support, and organizational support in reducing work–family conflict for men and women: The case of Turkey. *Sex roles*, 53(7-8), 453-471.
- Aziz, S., Adkins, C. T., Walker, A. G., & Wuensch, K. L. (2010). Workaholism and work–life imbalance: Does cultural origin influence the relationship?. *International Journal of Psychology*, 45(1), 72-79.
- B. Bakker, A., Shimazu, A., Demerouti, E., Shimada, K., & Kawakami, N. (2013). Work engagement versus workaholism: A test of the spillover-crossover model. *Journal of Managerial Psychology*, 29(1), 63-80.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Burke, R. (2009). Workaholism and relationship quality: A spillover-crossover perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 23.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Brislin, R. W. (1976). Comparative research methodology: Cross-cultural studies. *International Journal of Psychology*, 11(3), 215–229.
- Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. (1998). Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance. *Journal of Marketing*, 62(4), 88-98.
- Buunk, B. (1990). Relationship interaction satisfaction scale. In J. Touliatos, B. E. Perlmutter, & M. A. Straus (Eds.), *Handbook of family measurement techniques* (pp. 106-107). Newbury Park, CA: Sage.
- Buunk, B. P., Collins, R. L., Taylor, S. E., VanYperen, N. W., & Dakof, G. A. (1990). The affective consequences of social comparison: either direction has its ups and downs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1238-1249.
- Clark, M. A., Michel, J. S., Stevens, G. W., Howell, J. W., & Scruggs, R. S. (2014). Workaholism, work engagement and work–home outcomes: Exploring the mediating role of positive and negative emotions. *Stress and Health*, 30(4), 287-300.

- Dai, Y. D., Chen, K. Y., & Zhuang, W. L. (2016). Moderating effect of work–family conflict on the relationship between leader–member exchange and relative deprivation: Links to behavioral outcomes. *Tourism Management*, 54, 369-382.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140.
- Fletcher, T. D., & Nusbaum, D. N. (2010). Development of the competitive work environment scale: A multidimensional climate construct. *Educational and Psychological Measurement*, 70(1), 105-124.
- Fletcher, T. D., Major, D. A., & Davis, D. D. (2008). The interactive relationship of competitive climate and trait competitiveness with workplace attitudes, stress, and performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(7), 899-922.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Fox, M. F., Fonseca, C., & Bao, J. (2011). Work and family conflict in academic science: Patterns and predictors among women and men in research universities. *Social Studies of Science*, 41(5), 715-735.
- Frone, M. R. (2003). Work–family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). Washington, DC: American Psychological Association.
- Keller, A. C., Spurk, D., Baumeler, F., & Hirschi, A. (2016). Competitive climate and workaholism: Negative sides of future orientation and calling. *Personality and Individual Differences*, 96, 122-126.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2019, Mayıs, 10). Turizm işletme belgeli tesisler listesi. Alınan yer <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri.html>
- Lavner, J. A., & Clark, M. A. (2017). Workload and marital satisfaction over time: Testing lagged spillover and crossover effects during the newlywed years. *Journal of vocational behavior*, 101, 67-76.
- Minnotte, K. L., Minnotte, M. C., & Bonstrom, J. (2015). Work–family conflicts and marital satisfaction among US workers: Does stress amplification matter?. *Journal of Family and Economic Issues*, 36(1), 21-33.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36(4), 717-731.

- Sahadev, S., Seshanna, S., & Purani, K. (2014). Effects of competitive psychological climate, work-family conflict and role conflict on customer orientation: The case of call center employees in India. *Journal of Indian Business Research*, 6(1), 70-84.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., & Taris, T. W. (2009). Being driven to work excessively hard: The evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research*, 43(4), 320-348.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Bakker, A.B. (2008). It takes two to tango: Workaholism is working excessively and working compulsively. In R.J. Burke & C.L. Cooper (Eds.), *The long work hours culture: Causes, consequences and choices* (pp. 203–226). Bingley, UK: Emerald.
- Schrock, W. A., Hughes, D. E., Fu, F. Q., Richards, K. A., & Jones, E. (2016). Better together: Trait competitiveness and competitive psychological climate as antecedents of salesperson organizational commitment and sales performance. *Marketing Letters*, 27(2), 351-360.
- Spurk, D., & Hirschi, A. (2018). The Dark Triad and competitive psychological climate at work: A model of reciprocal relationships in dependence of age and organization change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(6), 736-751.
- VanYpern, N., & Buunk, B. (1991). Sex-role attitudes, social comparison, and satisfaction with relationships. *Social Psychology Quarterly*, 54, 169-180.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying–psychological work environment and organizational climate. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 203-214.
- Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work–family experience: Relationships of the big five to work–family conflict and facilitation. *Journal of vocational behavior*, 64(1), 108-130.
- Westman, M., Vinokur, A. D., Hamilton, V. L., & Roziner, I. (2004). Crossover of marital dissatisfaction during military downsizing among Russian army officers and their spouses. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 769-779.
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206.



# ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SINIZMİN ARACILIK ROLÜ

**Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM**

*Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, mustafa.yildirim@alanya.edu.tr*

**Sefa CEYHAN**

*Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, sefaceyhan@ogr.mehmetakif.edu.tr*

## **Özet**

Bu araştırma, çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolünü belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda alan araştırması yapılmış, 223 işgörenen yüz yüze anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Söz konusu veriler üzerinde gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre işgörenlerin çalışma yaşam kalitesi azaldıkça örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetinin artacağı yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin tam aracı role sahip olduğu da araştırma sonuçları arasında yer almaktadır. Elde edilen bu sonuçlar, çalışma yaşam kalitesine yönelik olumsuz algıların örgütsel sinizmi desteklediği ve işten ayrılma niyetine sebep olduğunu ifade etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Çalışma Yaşam Kalitesi, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Sinizm, Otel İşletmeleri*

## **1. Giriş**

Otel işletmelerinde çalışan bireylerin örgütün başarısı ve sunulan hizmetin kalitesi açısından diğer işletmelere görece daha önemli olduğu ifade edilebilir (Yin-Fah vd., 2010). Bu sebeple otel işletmelerinde çalışan bireylerin işten ayrılma niyetinin (İAN) azaltılması amacıyla çalışmalar yapmak ve öneriler sunmak gerekmektedir. İAN, çalışanın yakın gelecekte işini kendi isteği ile son verme düşüncesinden oluşmaktadır (Bouckenooghe vd., 2013). Buna yol açan etkenlerden birisi de düşük çalışma yaşam kalitesidir. Çalışma yaşam kalitesi (ÇYK), düşük olan bir işyerinde çalışan bireylerin etkin ve verimli olması oldukça zordur. Bu durum hem örgütsel hem de bireysel düzeyde başarısızlık ile sonuçlanabilmektedir. Bu başarısızlığın engellenmesinin örgütlerde

ÇYK'nin artırılması ve İAN'nin düşürülmesi ile mümkün olacağı ifade edilebilir. Ancak bu durumun sağlanmasında örgütün performansını olumsuz yönde etkileyen örgütsel sinizm gibi tutumların (Mirvis ve Kanter, 1991: 53) önemi de yadsınmamalıdır. Dolayısıyla bu araştırmada; ÇYK'nin İAN üzerindeki etkisi ve bu olası etkide, örgütsel sinizmin aracı rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Çalışma yaşam kalitesi (ÇYK), çalışanların çalışma yaşamıyla ilgili kararlarda fikir belirtmesine imkan tanınmasıdır (Walton, 1975: 13). Bu imkan doğrultusunda ÇYK'nin işgörenlerin çalışma ortamına yönelik tepkilerini ifade eden bir kavram olduğu öne sürülebilir (Turan, 2014: 12). Bu tepkilerden hareketle ÇYK'nin kapsamlı bir yapıya sahip olduğu ve örgüt içerisinde uygulanması gereken bir takım kuralları öne sürdüğü ifade edilebilir. Bu noktada ÇYK'nin yüksek olması gerek bireysel gerek örgütsel bir takım olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Araştırmalara göre ÇYK'nin niteliği; hem işgörenlerin örgütsel benliklerini oluşturmada hem de mesleki performans düzeyleri ile mesleki girişimciliklerini arttırmaktadır. Öte yandan tükenmişliğin önlenmesi, stresli yaşam şartları ve sorunlarla başa çıkma yeteneği kazandırması ve kişinin sahip olduğu imkanlardan tatmin olmasını sağlaması da olumlu örgütsel sonuçlar arasında sıralanabilmektedir (Kheirandish, 2009; Pfeffer, 2004; Veenhoven, 1996). Ancak ÇYK'nin düşük olması her iki aktör için de örgütsel bağlılığın azalması, performansın azalması ve iş stresinin artması gibi birtakım olumsuzluklara yol açabilmektedir (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2015). Bu olumsuzluklardan biri de örgütsel sinizmdir.

Örgütsel sinizm, bireyin içinde bulunduğu örgüte karşı tutum ve davranışlarını içeren olumsuz tepkiler bütünüdür. Bu tepkiler, işgörenlerin örgüt içerisinde dürüstlüğüne inandıklarında kendini göstermektedir (Dean vd., 1998: 345). Dürüstlükten yoksun olan örgüt algısı genellikle; ahlak, adalet ve güven ile ilgili temel gerekliliklerin göz ardı edilmesinden kaynaklanmaktadır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 629). Örgütsel sinizmin ortaya çıkması üç boyutta gerçekleşmektedir. Bu boyutlardan ilki, örgüt ile ilgili kimi inanışların bireyde meydana gelmesi ile başlayan bilişsel boyuttur. Örgütsel sinizmin ikinci boyutunu oluşturan duygusal boyut ise işgörende oluşmuş olan inançların hislere dönüşmüş halini ifade etmektedir (Dean vd., 1998: 346). Örgütsel sinizmin son boyutu davranışsal boyuttur. Bu boyutta işgörenler örgüt içi şikayet kaynaklı

mutsuz davranışlar, eleştiri içerikli sözlü olmayan yüz ifadeleri ve alaycı tavırlar sergileyebilmektedir (Brandes ve Das, 2006: 240). Söz konusu boyutların yanı sıra örgütsel sinizmin bireysel ve örgütsel sonuçları da bulunmaktadır. Örneğin; memnuniyetsizlik, örgütsel sadakatsizlik, işten ayrılma, yabancılaşma gibi faktörler örgütsel sinizmin örgüte yönelik olumsuz sonuçlarından bazılarını oluşturmaktadır (Abraham, 2000). Bireysel düzeyde ise, sinik işgörenler gerektiği durumlarda yönetim ve liderlere karşı meydan okuyucu tutumlar ya da aşağılayıcı davranışlar ve kasıtlı olarak kişi ya da örgüte ait bir mala zarar verme eyleminde bulunabilmektedirler (Dean vd., 1998). Bu noktada örgütsel sinizmin öncüllerinden birinin de ÇYK olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü yazılı/yazısız, beklentileri karşılanmayan bireylerin çalışma yaşam kalitesine yönelik değerlendirmeleri olumsuz olacaktır. Bu kapsamda araştırmanın ilk hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

*H<sub>1</sub>. Çalışma yaşam kalitesinin örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkisi vardır.*

ÇYK'nin düşük olmasının yol açacağı durumlardan birinin de işten ayrılma niyeti olduğu düşünülmektedir. İşten ayrılma niyeti (İAN), kişinin çalışmakta olduğu iş yerinden bilinçli ve planlı olarak ayrılmaya karar vermesi ve bu kararını sürekli düşünmesini ifade etmektedir (Tett ve Meyer, 1993: 262). Çalışanlar, kendilerini başarılı olarak algıladıklarında işten ayrılma düşüncesi taşımamakta aksi halde örgüte bağlılıkları azalarak yeni alternatifler arama yolunu tercih etmektedirler (Hardy, 1987: 119). İAN'nin oluşmasında; aşırı iş yükü, rol çatışması ve rol belirsizliği, çalışan lehine olmayan insan kaynakları uygulamaları gibi faktörlerin etkili olduğu bilinmektedir (Paré ve Tremblay, 2000: 14). Bu sebeple çalışanların hem örgütsel düzeyde hem de bireysel düzeyde değerli olduğunun hissettirilmesi, İAN'nin anlaşılması ve kontrol edilmesi bakımından önem taşımaktadır (Mayfield ve Mayfield, 2007: 51). İşten ayrılma niyetine yol açan durum ve süreçler incelendiğinde ÇYK'nin düşük, örgütsel sinizmin yüksek olması ile ilgili olduğu görülmektedir (Feizi ve Alipour, 2013). Bu noktada araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

*H<sub>2</sub>. Çalışma yaşam kalitesi işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahiptir.*

*H<sub>3</sub>. Örgütsel sinizm işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkiye sahiptir.*

Çalışma yaşam kalitesine dair algıların olumsuz olması öncelikle sinik tutumların ortaya çıkmasına ve bunların yerleşik hale gelmesine yol açmaktadır. Bir bakıma İAN öncesi

örgütsel iklimi etkileyen tutumlar ortaya çıkmakta ve zamanla bu tutumlar işten ayrılma niyetine evirilmektedir (Sim ve Choi, 2017). Dolayısıyla araştırmanın son hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

*H<sub>4</sub>. Çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü vardır.*

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Bu araştırma, amacı ve hipotezleri bağlamında nicel araştırma tasarımlarından olan nedensel ilişki deseni (Erdoğan, 2007) çerçevesinde yürütülmüştür. Saha çalışması Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu evren içerisinde yer alan çalışan sayısının belirlenmesi ise, otel işletmelerinde yatak ve oda başına düşen işgören sayısının (Ağaoğlu, 1992: 122) Antalya ilinde bulunan beş yıldızlı otel sayısı (KTB, 2017) ile çarpılması sonucu elde edilmiştir. Buna göre 228,389 kişi araştırma evrenini oluşturmaktadır. Bu evren içerisinde 162 kişi örneklem olarak kabul edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 130). İmkânlar dâhilinde 350 anket dağıtılmış; geri dönüşü sağlanan anketlerin eksiz doldurulan 223'ü değerlendirilmeye alınmıştır.

#### **3.2. Araştırmanın Veri Toplama Araçları**

Araştırmada çalışma yaşam kalitesini ölçmek amacıyla Sirgy vd., (2001) tarafından geliştirilen ve Türkiye'de Küçükusta (2007) tarafından kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Küçükusta (2007) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ölçeğin genel güvenilirlik değeri ,857 bulunmuştur. 16 ifadenin yer aldığı ölçek, 7 boyuttan oluşmaktadır. Bu araştırmada elde edilen veriler üzerinde faktör analizi gerçekleştirilmiştir Söz konusu analiz Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1: Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği Faktör Analizi**

Çalışma Yaşam Kalitesi	Yetenek ve Kariyer Gelişimi Tatmini	Sosyal/ Ekonomik ve Aile İhtiyaçlarının Tatmini	Sağlık ve Güvenlik İhtiyaçlarının Tatmini	Saygı Tatmini
15. İşimin yaratıcılık içeren yönleri vardır.	,845			
14. İşim mesleki becerilerimi güçlendirmeye olanak sağlar.	,792			
13. Sürekli olarak işimi daha iyi yapmama yardımcı olacak yeni şeyler öğrenebiliyorum.	,781			
16. İşim, iş dışında da yaratıcılığımı geliştirmeme yardımcı olur.	,642			
12. Kendi iş kolumda bir uzman olarak potansiyelimi gerçekleştirmekte olduğumu düşünüyorum.	,529			
11. İşimin bütün potansiyelimi gerçekleştirmeme olanak sağladığını düşünüyorum.	,481			
8. İşiniz dışında yaşamdaki diğer şeylere ayırarak yeterli zamanı bulabiliyorum.		,754		
5. Bu işyerindeki işimin yaşam boyunca garanti altında olduğunu düşünüyorum.		,737		
6. İşim ailem için iyi olanaklar sunar.		,652		
4. Yaptığınız işin karşılığında aldığım ücretten memnunum.		,488		
2. İşim bana sağlık güvencesi sağlar.			,785	
1. Kendimi işyerinde fiziksel olarak güvende hissedirim.			,630	
3. Sağlıklı ve zinde kalmak için elimden geleni yaparım.			,580	
9. İşimde takdir edildiğimi düşünüyorum.				,830
10. Bu işyerindeki meslektaşlarım beni, alanında profesyonel ve uzman biri olarak algılayıp bana saygı gösterir.				,564
<b>Boyutların Varyansı Açıklama Yüzdesi</b>	<b>20,649</b>	<b>16,291</b>	<b>13,430</b>	<b>11,687</b>
<b>Açıklanan Toplam Varyan</b>		<b>62,056</b>		
<b>Kaiser-Meyer-Olkin</b>		<b>,835</b>		
<b>Barlett</b>		<b>1191,527</b>		
<b>Boyutların Güvenilirlik Değerleri</b>	<b>,841</b>	<b>,724</b>	<b>,605</b>	<b>,559</b>
<b>Genel Güvenilirlik</b>		<b>,859</b>		

Tablo 1'de yer alan analiz sonucunda ölçeğin, dört boyutlu bir yapıya sahip olduğu görülmüştür (Kaiser-Meyer-Olkin: ,835). İfadelerin benzer anlamlara sahip olması nedeni ile boyutlar tablodaki haliyle adlandırılmıştır (açıklanan varyans=16,291/cronbach's alpha=,724). Örgütsel sinizm algısını ölçmek amacıyla Brandes'in (1997) geliştirmiş olduğu, üç boyut ve 14 ifadeden oluşan örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışması Erdost vd., (2007) tarafından gerçekleştirilmiştir. Söz konusu ölçek duyuşsal sinizm ( $\alpha$ =,864), davranışsal sinizm ( $\alpha$ =,719) ve bilişsel sinizm ( $\alpha$ =,912) olmak üzere üç boyuta ayrılmaktadır. Örgütsel sinizm ölçeğiyle ilgili bu araştırma kapsamında elde edilen verilerle gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları ise Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2: Örgütsel Sinizm Ölçeği Faktör Analizi**

Örgütsel Sinizm	Duyuşsal Sinizm	Davranışsal Sinizm	Bilişsel Sinizm
4. Bu iş yerini düşündükçe sinirlenirim.	,872		
2. Bu iş yerini düşündükçe strese girerim.	,850		
3. Bu iş yerini düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	,797		
1. Bu iş yerini düşündükçe kızgınlık hissederim.	,736		
10. Başkalarıyla, bu iş yerindeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.		,804	
11. Başkalarıyla, bu iş yerindeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.		,737	
13. Bu iş yeri dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.		,648	
12. Bu iş yerinden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle imalı/alaycı bir şekilde bakışırız.		,596	
7. Bu iş yerinde, söylenenler ile yapılanların farklı olduğunu düşünüyorum.			,855
6. Bu iş yerinde, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.			,853
5. Bu iş yerinin politika, amaç ve uygulamaları arasında tutarsızlık vardır.			,480
<b>Boyutların Varyansı Açıklama Yüzdesi</b>	<b>27,100</b>	<b>20,912</b>	<b>18,124</b>
<b>Açıklanan Toplam Varyan</b>		<b>66,136</b>	
<b>Kaiser-Meyer-Olkin</b>		<b>,819</b>	
<b>Barlett</b>		<b>1008,455</b>	
<b>Boyutların Güvenilirlik Değerleri</b>	<b>,864</b>	<b>,722</b>	<b>,747</b>
<b>Genel Güvenilirlik</b>		<b>,852</b>	

Tablo 2'de yer alan örgütsel sinizm ölçeğinde, aslına uygun şekilde üç boyutlu bir yapı (Kaiser-Meyer-Olkin= ,819) ortaya çıkmıştır. Ölçeğin genel güvenilirlik değeri ise ,852'dir. Davranışsal sinizm boyutundan bir, bilişsel sinizm boyutundan iki ifade ise faktör yükleri düşük olduğu için analizden çıkarılmıştır. İşten ayrılma niyetini ölçmek için Mobley, Horner ve Hollingsworth (1978) tarafından geliştirilen üç sorulu ölçek kullanılmıştır.

**Tablo 3: İşten Ayrılma Niyeti Faktör Analizi**

1. Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.	,809
2. Aktif bir şekilde başka şirketler de iş arıyorum.	,805
3. İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.	,723
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>	<b>60,790</b>
<b>Kaiser-Meyer-Olkin</b>	<b>,650</b>
<b>Barlett</b>	<b>105,705</b>
<b>Güvenilirlik</b>	<b>,677</b>

## 4. Bulgular

### 4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya 88 kadın 135 erkek katılım göstermiştir. Katılımcıların 119'u 18-23, 52'si 24-29 ve 52'si 30 üzeri yaş aralığındadır. Ayrıca katılımcıların çoğunluğu ortaöğretim, ön lisans ve lisans mezunudur (%77.1). Turizm sektöründeki çalışma süresi incelendiğinde 117 kişinin 1 yıldan az, 33 kişinin 1-3 yıl ve 52 kişinin 4-6 yıl aralığında sektörel

tecrübeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışılan oteldeki kadro durumu incelendiğinde çoğunluğun sezonluk faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir (%91,5).

#### 4.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 4.'te yer alan korelasyon analizi sonuçlarına göre; çalışma yaşam kalitesinin yetenek ve kariyer gelişimi, sağlık ve güvenlik ihtiyaçlarının tatmini ile saygı boyutu orta düzeyde tespit edilmiştir. Sosyal/ekonomik ve aile ihtiyaçlarının tatmini boyutu ise düşük düzeyde belirlenmiştir. Örgütsel sinizmin üç boyutu ile işten ayrılma niyeti ise düşük düzeyde bulgulanmıştır. Ulaşılan bu sonuçlarla; Çalışma yaşam kalitesine yönelik algılarının orta düzeyde, örgütsel sinizm tutumları ile işten ayrılma niyetlerinin ise düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4: Korelasyon Analizi Sonuçları**

Boyutlar	Ort.	s.s.	1	2	3	4	5	6	7
1. Yetenek ve Kariyer Gelişimi Tatmini	3,265	,916	1						
2. Sosyal/ Ekonomik ve Aile İhtiyaçlarının Tatmini	2,392	,990	,436**	1					
3. Sağlık ve Güvenlik İhtiyaçlarının Tatmini	3,590	,929	,437**	,462**	1				
4. Saygı Tatmini	3,161	1,078	,433**	,404**	,327**	1			
5. Duyuşsal Sinizm	2,612	1,158	-,145*	-,246**	-,206**	-,159*	1		
6. Bilişsel Sinizm	2,626	1,078	-,262**	-,358**	-,244**	-,321**	,440**	1	
7. Davranışsal Sinizm	2,669	1,058	-,227**	-,368**	-,368**	-,276**	,423**	,490**	1
8. İşten Ayrılma Niyeti	2,509	1,098	-,260**	-,254**	-,099	-,162*	,387**	,383**	,261**

p<0.05\*, p<0.01 \*\* ve p<0.001\*\*\*

#### 4.3. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma hipotezlerini test amacıyla dört farklı regresyon modeli test edilmiştir. Model 1'deki regresyon analizi sonuçlarına göre çalışma yaşam kalitesi örgütsel sinizmi ( $r=,417/r^2=,174/p=0,000$ ) anlamlı şekilde açıklamaktadır. Bu sonuçla, araştırmanın birinci hipotezi kabul edilmiştir. İkinci modelde çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi test edilmiştir. Model işten ayrılma niyetinin yaklaşık %7'sini ( $r=,277/r^2=,07/p=,000$ ) açıklamaktadır. Bu sonuçla, araştırmanın ikinci hipotezi de kabul edilmiştir. Üçüncü regresyon modelindeki sonuçlara göre, olası aracı değişken örgütsel sinizm, işten ayrılma niyetinin yaklaşık %18'ini açıklamaktadır ( $r=,429/r^2=,184/p=,000$ ). Bu sonuçla araştırmanın üçüncü hipotezi desteklenmiştir. Model 4'te çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Test sonuçlarına göre, çalışma yaşam kalitesi işten ayrılma niyeti üzerindeki anlamlı etkisini ( $\beta=-,119/p=,075$ ) örgütsel sinizm modele dâhil

edildiğinde kaybetmektedir. Çalışma yaşam kalitesinin, örgütsel sinizmin modele dâhil edilmesiyle etkisini yitirmesi ve Sobel testi sonuçları dikkate alındığında, örgütsel sinizmin çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde tam aracı değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylelikle araştırmanın dördüncü hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5: Regresyon Analizi Sonuçları**

<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>Bağımlı Değişkenler</i>	$\beta$	$t$	$p$	$r$	$r^2$	$F/p$
	<i>Model 1</i>		18,069	<b>,000</b>			
<i>H1. Çalışma Yaşam Kalitesi</i>	<i>Örgütsel Sinizm</i>	-,417	-6,827	<b>,000</b>	,417	,174	46,607/ <b>,000</b>
	<i>Model 2</i>		12,385	<b>,000</b>			
<i>H2. Çalışma Yaşam Kalitesi</i>	<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	-,277	-4,289	<b>,000</b>	,277	,077	18,396/ <b>,000</b>
	<i>Model 3</i>	-	5,173	<b>,000</b>			
<i>H3. Örgütsel Sinizm</i>	<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	,429	7,052	<b>,000</b>	,429	,184	49,732/ <b>,000</b>
	<i>Model 4</i>						
	<i>Aracılık Testi</i>						
		-	4,013	<b>,000</b>			
<i>Çalışma Yaşam Kalitesi</i>	<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	-,119	-1,789	<b>,075</b>	,442	,195	26,715/ <b>,000</b>
<i>Örgütsel Sinizm</i>	<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	,379	5,694	<b>,000</b>			
<i>H4.</i>							<b>Sobel Testi= -4.380/p= ,000</b>

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ve bu olası etkinin ortaya çıkmasında örgütsel sinizm aracılık rolünü tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışma yaşam kalitesi algılarının orta düzeyde olduğu, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetinin düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda, çalışma yaşam kalitesinin örgütsel sinizm ve işten ayrılma üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık etkisinin olup olmadığı test edilmiştir. Ulaşılan sonuçla bu hipotez desteklenmiş ve örgütsel sinizmin tam aracılık rolüne sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuç, çalışma yaşam kalitesine yönelik olumsuz algıların öncelikle örgütsel sinizm tutumlarına yol açtığını; sonrasında işten ayrılma niyetini doğurduğunu işaret etmektedir. Bu bağlamda önemli bir sorun, işten ayrılma niyetinde olan ama halen çalışmaya devam eden ve bu süreçte sinik davranışlar sergileyen bireylerin örgütsel yaşama nasıl etkide bulunabildiğidir. Keza sinik tutumlar sürekli şikâyet, eleştiri, alay gibi davranışlara yol açarken (Barefoot vd., 1989:



48; Cook ve Medley 1954: 414), örgütsel iklimi, çalışma kültürünü, işyerindeki birlik-beraberlik duygusunu olumsuz etkileyebilecektir. Sonuçta beraberinde farklı sorunları getirebilecektir. Bu bakımdan sonraki çalışmalarda, her üç değişken arasındaki ilişkinin örtük neden, süreç ve sonuçlarını anlamak için derinlemesine görüşmelerle nitel araştırmalar gerçekleştirilebilir.

### **Kaynakça**

- Ağaoğlu, O. K. (1992). İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması. Milli Prodüktivite Merkezi: Ankara.
- Barefoot, J. C., Dodge, K. A., Peterson, B. L., Dahlstrom, W. G., & Williams, R. B. (1989). The cook-medley hostility scale: item content and ability to predict survival. *Psychosomatic Medicine*, 51(1), 46-57.
- Bouckennooghe, D., Raja, U. & Butt, A. N. (2013). Combined effects of positive and negative affectivity and job satisfaction on job performance and turnover intentions. *The Journal of psychology*, 147(2), 105-123.
- Brandes, P. & Das, D. (2006). Locating behavioral cynicism at work: construct issues and performance implications in employee health, coping and methodologies. Emerald Group Publishing Limited. 233-266.
- Cook, W. W., & Medley, D. M. (1954). Proposed hostility and pharisaic-virtue scales for the mmp1. *Journal of Applied Psychology*, 38(6), 414-418.
- Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Erdost, E., Karacaoğlu, K. & Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin türkiye'deki bir firmada test edilmesi. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Erdoğan, İ. (2007). Pozitivist metodoloji: Bilimsel araştırma tasarımı, istatistiksel yöntemler, analiz ve yorum. Erk Yayınları: İstanbul.
- Feizi, M., D., M., & Alipour, H. (2013). Surveying the relationship between quality of work life components and counter productive behavior in ardabil province of mellat bank employees. *Nigerian Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 62(1087), 1-7.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Hardy C.C., (1987). The blue chip investment strategy: quality, value and timing for income appreciation. New York: F Watts.
- Johnson, J. L. & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.
- Kheirandish, S.M. (2009). Relation between working life quality and performance of employees in Iran hodro dizeli company. Master's thesis. Alame Tabatabaai University, İran.
- KTB. (2017). T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü 2016 Yılı İşletme Belgeli Konaklama Tesislerine Giriş ve Geceleme Sayıları. <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri> [erişim tarihi: 02.06.2017].
- Küçükusta, D. (2007). Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesinin çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkisi, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara.
- Mirvis, P. H. & Kanter, D. L. (1991). Beyond demography: a psychographic profile of the work force. *Human Resource Management*, 30(1), 45-68.
- Mayfield, J. & Mayfield, M. (2007). The creative environment's influence on intent to turnover: a structural equation model and analysis. *Management Research News*, 31(1), 41-56.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Pfeffer, J. (2004). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. HBS Press: Boston, MA.
- Paré, G., Tremblay, M. & Lalonde, P. (2000). The measurement and antecedents of turnover intentions among it professionals. *Measurement*, 33, 1-38.
- Sim, S. C., & Choi, H. J. (2017). A research about quality of work-life, affective organizational commitment and turnover intention of y generational chef. *Culinary Science and Hospitality Research*, 23(2), 169-180.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2015). An empirical research on the relationship. *Bangladesh Sociological Society*, 12(1), 41-52.

- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Turan, S. (2014). psikolojik güçlendirme ile çalışma yaşam kalitesi arasındaki ilişkinin incelenmesi: hizmet sektörü çalışanları üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Gaziantep.
- Veenhoven, R. (1996). Happy life-expectancy. *Social Indicators Research*, 39(1), 1-58.
- Yin-Fah, B. C., Foon, Y. S., Chee-Leong, L. & Osman, S. (2010). An exploratory study on turnover intention among private sector employees. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 57.
- Walton, R. E. (1975). Quality of Working Life: What is it. *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.

# SEVGİ HER YERDE Mİ? ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARINDA SEVGİ ARAYIŞI

Prof. Dr. Hande Sinem ERGUN  
Marmara Üniversitesi  
[sergun@marmara.edu.tr](mailto:sergun@marmara.edu.tr)

Dr. Özge PEKSATICI  
Özyeğin Üniversitesi  
[ozge.peksatici@ozyegin.edu.tr](mailto:ozge.peksatici@ozyegin.edu.tr)

Dr. Öğr. Üyesi S. Begüm SAMUR TERAMAN  
İstanbul Kültür Üniversitesi  
[b.teraman@iku.edu.tr](mailto:b.teraman@iku.edu.tr)

## Özet

Bu çalışmanın amacı örgütsel davranış yazınında sevgi kavramının araştırmalardaki yerini ve algısını ortaya çıkarmaktır. Son dönemde duyguların örgütsel davranış alanında kapsamlı olarak çalışılmaya başlanmış olmasına rağmen sevgi ve işletmelerin bugüne kadar birbirinden çok ayrı kavramlar olarak düşünüldüğü araştırmalarda da gözlemlenmektedir.

Sevginin karmaşık ve gizemli doğasına rağmen son yıllarda sevginin temel bir his olduğu konusunda fikir birliğine varılmıştır. Ana soru, bu kadar temel ve insanı pek çok alanda etkilediği bilinen bir hissin örgüt çalışmalarında neden yok sayıldığıdır. Bu çalışmayla dünya örgüt çalışmaları yazınında da hak ettiği önemi elde edememiş sevgi kavramı, ulusal örgütsel davranış çalışmaları bağlamında incelenerek bu konu hakkında yapılan çalışmaların artırılması konusunda bir farkındalık yaratmak hedeflenmektedir.

Buradan hareketle, çalışmada son 6 yıldaki Ulusal Örgütsel Davranış kongrelerinde sevgi üzerine yapılmış olan çalışmalar araştırılmış ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmanın bulguları sevgi çalışmalarının örgütsel davranış kongresinde sunulmadığını, sevgi ve ilgili kavramların alt unsurlar olarak yüzeysel olarak ele alındığını göstermektedir.

**Anahtar Sözcükler:** *Sevgi, İşletme, Örgütsel Davranış, İş Hayatı*

## 1. Giriş

Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmaların “sevgi” olgusunu nadiren vurguladığı bilinmektedir. Sevginin işletmeler ve çalışma hayatı için uygunsuz bir durum olduğu, iş ilişkilerinin sevgi sayılabilecek kadar derin olamayacağı ve sevginin işletmenin kapısında bırakılması gereken bir his olduğu varsayımlarının araştırmacılar tarafından da sorgulanmadan benimsenmiş olduğu görülmektedir. Ancak insanların yaşamlarının çoğunu iş hayatında geçirmeleri, sevginin hayatın diğer alanlarındaki etkisi ve ilişkilerin iş hayatındaki yeri düşünüldüğünde sevginin iş dünyasında pek çok sonucu da etkileyecek şekilde var olduğunu varsaymak yanlış olmaz. Bu nedenle, hem iş hayatının hem de sevginin insanların yaşamındaki önemi göz önüne alındığında, iş hayatında sevgi kavramının araştırılması önemlidir (Barsade ve O’Neill, 2014, Tasselli, 2019, Woodward, 2014). Sevgi kavramını iş hayatına yönelik yapılmış çalışmalarda aramak da bize sevgi konusunda geldiğimiz noktayı ve alandaki bilim insanlarının varsayımları ile ilgili önemli ipuçları verebilecektir.

## 2. Yazın Taraması

### 2.1. Genel Olarak Sevgi Çalışmaları

Yönetim ve organizasyon yazınında çok nadir çalışılan bir kavram olmasına rağmen insan olma halinin ve tecrübesinin en temel duygularından biri olan “sevgi” esasında 50 yıldan fazla zamandır psikologlar tarafından çalışılmaktadır (Reis ve Aron, 2008). Erken dönem sevgi çalışmalarında, alanın uzmanları romantik sevgiyi 12. Yüzyılda Fransız ozanlar tarafından “icat edilmiş” batı kültürüne ait bir fenomen olarak varsaymıştır (Lieberman ve Hatfield, 2006). 1940’lı yıllarda araştırmacılar sevgiyi duygular ve davranışlar ile ilişkisi bağlanımında ölçmeye başlamıştır. Sevgi daha sistematik olarak 1960’larda çalışılmıştır (Hatfield vd., 2012; Reis ve Aron, 2008). Zamanla araştırmacıların sevginin doğası ile ilgili görüşleri sevginin çok yönlü ve çok boyutlu olduğu yönünde değişmeye başlamıştır. Sevgi çalışmalarında biyolojik, bilişsel, davranışsal, tarihsel, kültürel ve evrimsel boyutlar da eklenmiştir (Hatfield vd., 2012). Sevginin doğası konusunda araştırmacılar net bir açıklama yapamamaktadır. Sevgi bir duygu, insanlar arası tavır, stil, hormonlar karmaşası, nörobiyolojik bir tepki, psikolojik bir tepki ve/veya yakınlık kurma davranışı gibi pek çok olguyu barındıran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Hatfield vd. 2012; Woodward, 2013). Sevginin farklı bir duygusal veya psikolojik

özellik mi, yoksa bir süreç mi olduğu da tartışılmaktadır. Bazı araştırmacılar sevgiyi bir duygu olarak ele almaktadır (Felmlee ve Sprecher, 2007; Hatfield vd., 2012). Bazı araştırmacılar buna çıkmakta ve sevginin açlık ve susuzluk gibi temel bir ihtiyaç olduğunu savunmaktadır (Reis ve Aron, 2008). Sevginin kültür tarafından oluşturulmuş duygusal bir sendrom olduğunu vurgulayan araştırmacılar olduğu gibi; sevgiyi bir tavır olarak ele alan çalışmalar da bulunmaktadır. Tüm bu çeşitliliğe rağmen günümüzde pek çok araştırmacı artık sevginin insan deneyimi için temel olan bir duygu olduğunu kabul etmektedir (Woodward, 2013).

## **2.2. “Sevgi”yi Çalışmanın Zorlukları**

Sevgi konusunda çalışma yapmanın kendi içinde zorlu bir süreç olduğu ilgili yazında belirtilmiştir (Woodward,2013). Sevgi mevzu bahis olduğunda ilk karşımıza çıkan nokta “sevgi türleri”dir. Sevgi, sevmek, âşık olmak, romantik sevgi, arkadaşça sevgi, tutku ve şefkat gibi pek çok sevgi türü bulunduğu iddia edilmektedir. Bu bağlamda sevgi araştırmacıları da çok çeşitli sayıda sevgi türünden bahsetmektedir. Felmlee ve Sprecher (2007) sevgi konusu hakkında her araştırma yapan kişinin “yeni” bir tür sevgi geliştirdiğini de iddia etmektedir. Ellen Berscheid (2010) da aslında birbirinden çok da farklı olmayan sevgi türleri için yeni isimler geliştirildiğini ve bunun da karmaşa yarattığını öne sürmüştür. Mesela arkadaşça sevgi kavramsal akrabası olan romantik sevgiden daha az yoğun olduğu ve yaşandığı varsayılan bir sevgi türüdür. Romantik sevgide var olan tutku yerine arkadaşça sevgi de ilişkide bulunduğumuz kişiye karşı samimiyet, dostluk ve şefkat gibi unsurlar bulunmaktadır (Hatfield ve Rapson, 2000). Özet olarak, sevgi tanımlarının, terimlerinin ve modellerinin çoğu birbirleri ile iç içe geçmiş, birbiri ile yarışmayan aksine birbirini tamamlayan kavramsallaştırmalar olarak görülebilir durumdadır denebilir (Felmlee ve Sprecher, 2007).

Buna ek olarak pek çok sevgi çalışmasında “sevgi”nin tanımı net olarak da yapılmamıştır (Berscheid, 2010). Örneğin Freud’un sevgi tanımının biyolojik ihtiyaçlardan çıktığı ve sevginin sosyal ve kültürel boyutlarını görmezden gelen kısıtlı bir yaklaşım olduğu iddia edilmektedir (Woodward, 2013). Benzer bir şekilde sevgi çalışan sosyologların sevginin biyolojik boyutlarını ve psikologların da sevginin sosyal bağlamını dikkate almadıkları görülmektedir (Felmlee ve Sprecher, 2007).

Sevgi üzerine çalışma yapmanın zorluklarından diğeri de sevginin çokanlamlı olmasıdır. Kaç çeşit sevgi olduğu ve sevgi kelimesinin birden fazla anlamının olması, kişilere, kültürlere göre farklılık göstermesi, zaman içinde anlamının değişebilmesi de sevgi için evrensel tek bir tanımın çıkmasını zorlaştırmaktadır (Berscheid, 2010). Sevginin insan hayatının pek çok yönünü etkilediği göz önüne alındığında konu hakkında daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulduğu da ortadadır (Woodward, 2013).

### 2.3. Örgütsel Çalışmalarda “Sevgi”nin Yeri ve Önemi

Son 25 yılda özellikle örgütsel davranış yazınında yapılan çalışmalar duyguların, çalışanların tutumları, kişilerarası ilişkiler ve işteki performansları için olan önemini ortaya koymuştur (Barsade ve Gibson, 2007). Duyguların iş hayatındaki öneminin anlaşılmasıyla yaşanan bu devrim niteliğindeki gelişmeye rağmen halen bazı kavramlar göz ardı edilmektedir. Bu kavramlardan biri de “sevgi”dir. İnsanın en temel duygusu olarak kabul edilen sevgi, örgüt çalışmalarında ve örgütsel davranış alanı özelinde halen hak ettiği yeri bulamamıştır. Özellikle diğer insanlarla ilgilenme, onlara şefkat gösterme, onları önemseme ve onların ihtiyaçlarına karşı hassasiyet gösterme davranışları olarak tanımlanabilecek sevgi konusu göz ardı edilmiştir (Barsade ve O’Neill, 2014, Tasselli, 2019). Bunun kökeni yönetim düşüncesinin sistem öncelikli, mantık ve otorite üzerine kurulmuş olmasına ve insanın makine olarak ele alınmasına dayanabilir. Çok kişisel ve kontrol edilemeyen bir duygu olarak algılanan sevginin pek çok alanda katı kurallara sahip olan iş hayatında yeri olmadığı ve belki de yönetim için tehlikeli olarak görüldüğü için yokmuş gibi ele alındığı da iddia edilebilir. Zamanla sevginin iş hayatına ve işletmelere uzak bir kavram olduğu, iş hayatında kurulan ilişkilerin sevgi denebilecek bir derinlikte olmayacağı, sevgiye dönüşemeyen yüzeysel ilişkiler olduğu ve/veya iş hayatı için sevgi kavramının uygun olmadığını varsayımları sorgulamadan kabullenilmiş olabilir (Tasselli, 2019). Örgütsel davranış alanının temellerine baktığımız zaman “sevgi” kelime olarak geçmese de yönetim biliminin erken dönem tarihçesinde 20.yüzyılın başlarındaki örgüt araştırmacıları çalışanlar arasında ilgi, samimiyet, şefkat gibi sevginin öğelerini içeren derin ve anlamlı bağlantıların önemini ortaya çıkarmışlardır. Hatta robotik bir verimliliği yücelten ve sistemi ilk sıraya koyan Taylor (1911) bile çalışanların kendi ve üstleri arasında oluşan yakınlığın önemini vurgulamıştır. Buna ek olarak Sheldon (1923)’ın çalışmaları da samimiyet ve şefkat tabanlı ilişkilerin iş hayatındaki önemini vurgulamıştır. Zaten insan ilişkileri akımı da bu fikirler üzerine kurulmuştur.

Ancak ilerleyen dönemlerde “sevgi” kavramı yönetim yazınından sanki birdenbire yok olmuş ve çoğu çalışma bilişsel olarak kavramlaştırılan “iş tatmini” üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır (Brief ve Weiss, 2002). Ayrıca son dönemlerde başlayan iş yerindeki duyguları daha bütünsel inceleyen duygusal devrime rağmen sevgi halen görünmezliğini korumaktadır (Barsade ve O’Neill, 2014).

#### **2.4. Bir Kavram Olarak Sevgi**

En genel ve kapsayıcı tanımı ile bağımsızlık ve öz-yönelime odaklanan “kendi odaklı” olumlu duyguların (gurur ya da sevinç gibi) aksine, sevgi, diğer insanlara karşı bağlılığı ve duyarlılığı teşvik eden “öteki odaklı” bir duygudur (Gonzaga vd. 2001). Bu nedenle, sevginin evrimsel açıklamaları, sosyal bağları ve ilişkileri güçlendirmenin, insanları birbirine bağlı ve sadık tutmaya yardımcı olmanın bir yolu olarak tanımlanmaktadır (Reis ve Aron, 2008). Sevgi ötekine ve dayanışmaya odaklanan sosyal bir duygudur (Gonzaga vd., 2001).

Sevgi temelli ilişkiler ağından oluşan bir iş yeri ve çalışma kültürü çalışanların işbirliği içinde olduğu, birbirlerine samimi, şefkatli ve ilgili davrandığı, duyguların ifade edildiği, işler iyi gitmediğinde nezaket, hassasiyet ve şefkatin gösterildiği, iş ve iş dışı meselelerde kişilerin birbirini desteklediği çalışma hayatı olarak tanımlanabilir (Barsade ve O’Neill, 2014). Bu bilgiler ışığında bu çalışmada sevgi kavramı en temel ve genel unsurları ile ele alınacak olup genel olarak sevgi tanımının varlığına ve hangi bağlamlarda araştırıldığına bakılacaktır.

### **3. Metodoloji**

#### **3.1. Araştırma Örnekleme ve Veri Analiz Yöntemi**

Bu çalışma ulusal örgütsel davranış yazınında sevginin ele alınış biçimini ve kavramsallaştırılmasını keşifsel bir yaklaşım ile araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın evrenini ulusal örgütsel davranış yazını oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 6 yılda elektronik ortamda yayınlanmış kongre bildiri kitaplarındaki genişletilmiş özetler oluşturmaktadır. Bu doğrultuda sırasıyla 1., 2., 3., 4., 5. ve 6. Ulusal Örgütsel Davranış Kongresi bildiri kitapları içerik analizine tabi tutulmuştur. Bu doğrultuda araştırma birkaç aşamadan oluşmaktadır: Araştırmanın birinci aşamasını Ulusal Örgütsel Davranış kongresinin 6 yılına ait bildiri kitaplarının araştırma soruları



dâhilinde belirlenen anahtar sözcüklerin analiz edilmesi oluşturmaktadır. Çalışmanın ana eksenini oluşturan araştırma soruları ise aşağıda verilmiştir:

1. Sevgi Ulusal Örgütsel Davranış yazınında nasıl ele alınmış ve kavramsallaştırılmıştır?
2. Kavramsallaştırmada nasıl bir dil kullanımı söz konusu mudur?
3. Sevgi hangi durum/olay veya olgularla ilişkilendirilmiştir?

İlk seviye analizde içinde “sevgi” geçen çalışmalar, kapsam dikkate alınmadan ayrıştırılmıştır. İkinci seviye analizde ise bir şekilde içinde “sevgi”, “sevme(k)”, “sevilmek”, “sevgili”, “âşık,” “aşk”, “şefkat”, “dost”, “samimi(yet)”, ve “arkadaş(lık)” geçen çalışmalar araştırmacılar tarafından teker teker okunmuş ve bu kelimelerin içinde geçtiği bağlam ve çağrıştırdığı temalar ayrı ayrı çıkarılmıştır. Üçüncü seviyede ise belirlenen temalar ve ele alınan bağlamlar bir araya getirilip ortak bir örüntünün varlığı sorgulanmıştır. Devam eden bir araştırmanın ilk aşaması olan bu çalışmada, içerik analizi esas alınarak bulgular yorumlanmıştır. Yıllara göre bildiri dağılım sayıları ve içlerinde anahtar kelimeler geçen bildiri sayıları Tablo 1’de özetlenmiştir. Ayrıca, her bir anahtar kelimenin ayrı ayrı kullanım oranları Şekil 1’de verilmiştir.

**Tablo 1. Yıllara Göre Bildiri Sayıları ve Dağılımı**

Kongre Yılı	Toplam Bildiri Sayısı	Anahtar Kelimelerin (Sevgi, sevme(k), sevilmek, sevgili, âşık, aşk, şefkat, dost, samimi(yet), ve arkadaş(lık)) Geçtiği Bildiri Sayısı
2013	81	44
2014	109	55
2015	110	82
2016	96	53
2017	93	66
2018	95	79
<b>Toplam</b>	<b>584</b>	<b>379</b>

## Şekil 1. Anahtar Kelimeler ve Bildirilere Göre İlgili Oranlar

ANAHTAR KELİME : SEVGİ			ANAHTAR KELİME : SEVME			ANAHTAR KELİME : SEVİLMEK			ANAHTAR KELİME : SEVGİLİ		
Kongre Yılı	Bildiri sayısı	Toplam Kelime	Kongre Yılı	Bildiri sayısı	Toplam Kelime	Kongre Yılı	Bildiri sayısı	Toplam Kelime	Kongre Yılı	Bildiri sayısı	Toplam Kelime
2013	3	4	2013	0	0	2013	2	2	2013	0	0
2014	6	9	2014	5	9	2014	2	2	2014	1	2
2015	3	7	2015	8	11	2015	2	5	2015	1	1
2016	2	3	2016	2	3	2016	3	4	2016	0	0
2017	3	3	2017	6	8	2017	2	2	2017	1	1
2018	6	11	2018	9	19	2018	1	2	2018	0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>23</b>	<b>37</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>30</b>	<b>50</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

ANAHTAR KELİME : AŞK			ANAHTAR KELİME : AŞIK			ANAHTAR KELİME : ŞEVKAT(Lİ)			ANAHTAR KELİME : DOST		
Kongre Yılı	Bildiri sayısı	Toplam Kelime	Kongre Yılı	Bildiri sayısı	Toplam Kelime	Kongre Yılı	Bildiri sayısı	Toplam Kelime	Kongre Yılı	Bildiri sayısı	Toplam Kelime
2013	1	1	2013	0	0	2013	0	0	2013	2	2
2014	3	15	2014	0	0	2014	2	2	2014	5	11
2015	1	1	2015	0	0	2015	3	3	2015	6	11
2016	0	0	2016	0	0	2016	1	1	2016	5	10
2017	1	5	2017	1	0	2017	3	4	2017	5	6
2018	0	0	2018	1	1	2018	3	4	2018	7	16
<b>TOPLAM</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>30</b>	<b>56</b>

ANAHTAR KELİME : SAMİMİ			ANAHTAR KELİME : SAMİMİYET			ANAHTAR KELİME : ARKADAŞ		
Kongre Yılı	Bildiri sayısı	Toplam Kelime	Kongre Yılı	Bildiri sayısı	Toplam Kelime	Kongre Yılı	Bildiri sayısı	Toplam Kelime
2013	5	6	2013	3	4	2013	26	114
2014	5	14	2014	6	6	2014	42	98
2015	8	23	2015	1	1	2015	49	188
2016	4	5	2016	3	3	2016	33	124
2017	11	35	2017	5	5	2017	29	95
2018	10	29	2018	8	18	2018	33	158
<b>TOPLAM</b>	<b>43</b>	<b>112</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>26</b>	<b>37</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>212</b>	<b>777</b>

#### 4. Bulgular

Bu çalışmada genişletilmiş özetlerde, “Sevgi”, “Sevme(k)”, ve “Sevilmek” kelimelerinin lider özelliklerinden bahsederken, mesleki bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel çekicilik, yağcılık, duygusal destek, duygusal yalnızlık, örgütsel fanatiklik ve iş tatmini gibi kavramları, kadın liderleri tanımlarken ve kişilik özelliklerinden bahsederken (özgeci, psikopat, narsist vb.) yüzeysel olarak kullanıldığı görülmektedir. “Sevmek” kavramı genellikle “işini sevmek”, “yöneticiyi sevmek”, “iş arkadaşlarını sevmek”, “örgütü sevmek” şeklinde kullanılmıştır.

“Âşık” ve “aşk” kelimelerine baktığımızda ise, genişletilmiş özetlerde “sevgi” kelimesinden çok daha az kullanıldığını görmekteyiz. Çoğu bildiri sadece bir cümle içerisinde yüzeysel şekilde kullanılan “Aşk” ve “Âşık” kelimeleri, yalnızca bir bildiri romantik ilişki bağlamında detaylı olarak işlenmiştir.

“Arkadaş” ve “Arkadaşlık” kelimeleri diğer anahtar kelimelere oranla en çok kullanılan kelimelerdir. Ancak arkadaşlık kelimesi genellikle “iş arkadaşı” veya “çalışma arkadaşı” olarak kullanılmıştır. İş yeri arkadaşlığının örgütlerdeki olumlu sonuçlarından bahseden birçok bildiriye rastlanmıştır. İş yeri arkadaşlığının, çalışanların iş arkadaşlarını sevmelerinin ve birlikte çalışmaktan zevk almalarının, çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılığın ve çalışma arkadaşlarından görülen desteğin çalışanların tükenmişlik seviyelerini, streslerini ve işten ayrılma niyetlerini azalttığı, çalışanın iş tatminini, gönüllü davranışlar sergilemelerini, çalışan bağlılığını, çalışanın örgüte duyduğu güveni, saygıyı ve motivasyonunu arttırdığı ve çalışanların performansını, başarı düzeyini, etkinlik ve verimliliğini olumlu etkilediği vurgulanmıştır.

“Dost” kelimesi en çok kronizm (eş-dost kayırmacılığı) ve nepotizm (akraba kayırmacılığı) gibi kavramları açıklarken kullanılmıştır. Bunun dışında bu kelime duygusal yalnızlık, örgütsel sosyalleşme ve dayanışma, stratejik bir davranış olarak örgütlerde dostluk kurmak (koalisyon) gibi kavramlarla özdeşleştirilmiştir. Tablo 2’de “Sevgi”, “Sevme(k)”, “Aşk”, “Âşık”, “Dost”, ve “Arkadaş” anahtar kelimelerinin kullanım şekillerini ve sıklıkları özetlenmiştir.

“Samimi” ve “Samimiyet” kelimeleri, yaşam tatmini kavramı, örgüte adanma, sosyal zekâ, duygusal emek, etik liderlik, duygusal yalnızlık, örgütsel sinizm, lider-üye etkileşimi, vb. kavramları tanımlanırken sıklıkla kullanılmıştır.

“Şefkat” kelimesi ise işbirliği yapma davranışı, olumlu sosyal davranışlar, ruhsal zekâ ve örgütsel merhamet gibi kavramları tanımlarken kullanılmakta ve kadınlar ile özdeşleştirilen stereotip bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 2. Anahtar Kelimelerin Kullanım Şekli**

<b>Sevgi kelimesi</b>	<b>Kullanım sayısı</b>	<b>Sevme(k) kelimesi</b>	<b>Kullanım sayısı</b>
Ahlaki sevgi	4	İşini sevme	22
Arkadaş sevgisi	2	Kişileri / insanları sevme	5
Nesneye duyulan sevgi	2	Örgütü / İş ortamını sevme	3
Kuruma / örgüte olan sevgi	4	Arkadaşlarını sevme	2
Benlik sevgisi	1	Belli bir özelliği sevme	2
Kişiyeye olan sevgi	1	Yöneticilerini sevme	1
Lider-üye arasındaki sevgi	1	Örgüt üyelerini sevme	1
Vatan sevgisi	1	Çalışmayı sevme	1
		Araştırmayı sevme	1
<b>Aşk / Âşık kelimesi</b>		Hizmet etmeyi sevme	1
İşyerinde aşk	1	Değişiklikleri sevme	1
Gerçek aşk	2	Kendini sevme	1
İş-aşk dengesi	1	Bireysel olanı sevme	1
Olgun aşk	1	Macerayı sevme	1
		Rekabet etmeyi sevme	1
		Çocukları sevme	1
<b>Dost kelimesi</b>	<b>Kullanım sayısı</b>	<b>Arkadaş kelimesi</b>	<b>Kullanım sayısı</b>
Eş -dost kayırmacılığı	11	İş / mesai arkadaşı	213
Çevre dostu	11	Çalışma arkadaşı	197
Dostluk	8	İşyeri / İş arkadaşlığı	99
Aile dostu	5	Sosyal arkadaşlık	30
Dostça ilişki	4	Yakın arkadaş (lık)	41
Dostça çalışma ortamı	2	Takım / ekip / çalışma grubu arkadaşı	11
Arkadaşlık -dostluk ilişkileri	1	Arkadaşça	3
Dostane davranış	1	Arkadaşlık bağı	4
Dostane iş arkadaşı	1	İş dışı arkadaş	2
Teknoloji dostu	1	Arkadaş canlısı	2
Eş-dost ricası	1	Arkadaş sevgisi	2
Eş-dost ilişkilerinin	1	Arkadaşlık ilişkisi	2
Dost canlısı	1	Arkadaş çevresi	1
		Arkadaş ağı	1
		Arkadaş olma	1
		Güçlü arkadaşlık	1
		Sınıf arkadaşı	1

## 5. Sonuç ve Tartışma

Yapılan analizler sonucunda ülkemizin tek ve en prestijli örgütsel davranış kongresi olan Ulusal Örgütsel Davranış kongresinde de sevgi araştırmalarına yeterince önem

verilmediği, sevgiyi oluşturan duyguların ve sevgi ibaresi sayılabilecek davranışların sevgiyi kapsayacak şekilde bütünsel olarak değil ayrı ayrı ve yüzeysel olarak çalışıldığı gözlemlenmiştir. Örgütsel davranış çalışmaları bağlamında sevgi çalışmalarına neredeyse hiç rastlanmamış olmakla beraber iş arkadaşlığı, samimiyet, dostluk, şefkat gibi sevgiyi kapsayacak unsurların da içerik ve sayı olarak yetersiz olduğu görülmüştür. Sevgi kelimesi geçen çalışmaların çoğunluğunun iş tatmini ve işini sevme bağlamında olduğu, iş arkadaşlarını sevmenin aşırısının zararlı olduğu, çalışmayı ve işi sevmenin olumsuz hiçbir durumunun olmadığı, işi veya çalışmayı sevmemenin olumsuz olduğu ve iş arkadaşlığının bir ilişki süreci olarak değil, değişmeyen sabit ve fiziksel bir varlık olarak ele alındığı özetle bu çalışmanın en genel bulgularındır. Sevgi ve arkadaşlık gönüllü davranış çalışmalarında daha derinlemesine bulunması da sevgi ve arkadaşlığın iş yerinde gönüllü olarak yer alabilecek davranışlar olarak alınması gerektiği varsayımını güçlendirmektedir. Şefkatli ve samimi olma kadınlar ile özdeşleştirilen ve yöneticilik ile ilişkilendirilmeyen olgular olarak karşımıza çıkmaktadır. İş arkadaşlarına destek olmak, onlardan destek almak ve güven bağlamında olan az sayıda çalışmada da arkadaşların desteğinin ve iş arkadaşlarına güvenin olumlu sonuçlarından bahsedilmektedir. Ancak bu çalışmalarda da sevgi kavramına yer verilmemektedir. Tüm bu bulgular ışığında araştırmacıların ve çalışanların iş yeri ilişkileri sevgi içerek kadar derin olamaz ve sevgi iş yerinin kapısının dışında kalır varsayımlarını da ortaya koymaktadır. İnsanın en temel duygularından biri olan sevginin alanın bu kadar dışında görülmesi üzerine düşünülmesi gereken bir durumdur. Kendini ve başkalarını sevmenin, ilişki kurmanın ve ilişkilerin insan hayatı için önemi özellikle günümüz dünyasında kritiktir. Analize dahil olan bir araştırmada geçen “21.yüzyılın toplumunda, bireysel çıkarların, toplumda statü ve güç elde etme hırslarının; empati, sosyal ilişkiler ve arkadaşlık gibi olguların önüne geçmesi, bireylerin karanlık kişilik özelliklerine sahip olmasını giderek arttırmaktadır.” bulgusu son derece hayatidir. Durum bu mudur yoksa araştırmacılar yaptıkları çalışmalarını sorgulamadan gelişmiş ülke örneklerine dayanarak yaptıkları için sadece araştırma sorularını onaylayacak cevapları mı arayıp bulmaktadırlar soruları araştırma yöntemleri açısından bu çalışma ile ortaya çıkarılan temel kaygılardandır. Çoğunluk çalışmanın nicel çalışmalar olması, anketlerin ve tanımların başka kültürlerden alınmış olması ise ne yazık ki ikinci olasılığı güçlendirmektedir. Akademisyenlerin ve bilim insanlarının en ulvi

görevi bilgi üretmek ise bu bilgiyi üretirken, bilginin kaynağının, süreçlerinin ve sonuçlarının doğuracağı etkilerden de sorumludurlar.

Özetle, yönetim ve organizasyon ve örgütsel davranış alanında sevgi çalışmalarına daha fazla alan açılması gerekmektedir.

### **Kaynakça**

Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21, 36-59.

Barsade, S. G., & O'Neill, O. A. (2014). What's love got to do with it? A longitudinal study of the culture of companionate love and employee and client outcomes in a long-term care setting. *Administrative Science Quarterly*, 59(4), 551-598.

Berscheid, E. (2010). Love in the fourth dimension. *Annual Review of Psychology*, 61, 1-25.

Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.

Felmlee, D. H., & Sprecher, S. (2007). Love. J. E. Stets & J. Turner (Eds.), *Handbook of the sociology of emotion içinde*, (s. 389-409). New York, NY: Springer.

Gonzaga, G. C., Keltner, D., Londahl, E. A., & Smith, M. D. (2001). Love and the commitment problem in romantic relations and friendship. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 247-262.

Hatfield, E., Bensman, L., & Rapson, R L. (2012). A brief history of social scientists' attempts to measure passionate love. *Journal of Social and Personal Relationships*, 29(2), 143-164.

Hatfield, E., & Rapson R. (2000). Love and attachment processes. *Handbook of Emotions* (s. 595-654), New York, NY: Guilford Press

Lieberman, D., & Hatfield, E. (2006). Passionate love: Cross-cultural and evolutionary perspectives. R. J. Sternberg & K. Weis (Eds.), *The new psychology of love içinde* (s. 174-297). New Haven, CT: Yale University Press.

Reis, H. T., & Aron, A. (2008). Love: What is it, why does it matter, and how does it operate? *Psychological Science*, 3(1), 80-86.

Sheldon, O. (1923). *The Philosophy of Management*. London: Sir I. Pitman and Sons.

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers.

Tasselli, S. (2019). Love and Organization Studies: Moving beyond the Perspective of Avoidance. *Organization Studies*, 40(7), 1073-1088.

Woodward, W. M. (2013). *Falling in love: A heuristic inquiry* (Doctoral dissertation, Saybrook University).

# İSTİSMARCI YÖNETİM ALGISI: LİDER CİNSİYETİ, ÇALIŞAN CİNSİYETİ VE LİDER-ÇALIŞAN İLİŞKİSİNDE CİNSİYET BENZERLİĞİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

**Selin TAFTAF**

*Orta Doğu Teknik Üniversitesi, staffaf@metu.edu.tr*

**Doç. Dr. F. Pınar ACAR**

*Orta Doğu Teknik Üniversitesi, pacar@metu.edu.tr*

## **Özet**

Çalışma, toplumsal cinsiyetin, yıkıcı liderlik türlerinden istismarcı yönetim algısı üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Toplumsal cinsiyetin liderlik algısına etkisini araştıran çalışmalar genellikle olumlu liderlik türlerine odaklanmış olup istismarcı yönetim algısında toplumsal cinsiyet rollerinin etkisi henüz keşfedilmemiştir. Kadın ve erkeklerin nasıl davrandığını ve nasıl davranması gerektiğini ortaya koyan toplumsal cinsiyet rollerinden hareketle, çalışma, olumlu ve etkili liderlik algısının yanı sıra istismarcı yönetim algısının da bu basmakalıp yargılarla şekillenebileceğini öne sürmektedir. Kağıt-kalem yöntemi ile toplanan ve kurgusal senaryoların 260 katılımcı tarafından değerlendirilmesiyle elde edilen veriler, lider cinsiyetinin ve çalışan cinsiyetinin doğrudan etkisinden ziyade, lider-çalışan ilişkisinde cinsiyet benzerliğinin istismarcı yönetim algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre, istismarcı yönetim algısı, lider-çalışan ilişkisinde cinsiyet benzerliği sözcüğü konusu olduğunda yükselmektedir. Aynı zamanda, kadın çalışanların, kadın liderleri daha istismarcı olarak algılamaları, kadınların hemcinsleri tarafından da liderlikleri dahilinde olumsuz değerlendirildiklerini ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** *İstismarcı Yönetim Algısı, Toplumsal Cinsiyet, Kadın Liderlik, Lider-Çalışan İlişkisinde Cinsiyet Benzerliği*

## **1. Giriş**

Liderlik yazını çoğunlukla yapıcı ve etkili liderlik gibi olumlu liderlik çalışmalarını içeriyor olsa da yıkıcı liderlik kavramı da son zamanlarda araştırılmaya başlanmış ve liderliğin “karanlık bir yanı” da olabileceği kabul edilmiştir (Schyns ve Schilling, 2013;



Conger, 1990). Çalışanın, yöneticisinin devamlı uyguladığı fiziksel temas harici düşmanca davranışlara ilişkin algısı olarak tanımlanan istismarcı yönetim (Tepper, 2000), yıkıcı ve karanlık liderlik davranışlarından biri olarak nitelendirilmektedir. İstismarcı yönetimin bireylerde ve kurumlarda yarattığı olumsuz sonuçlar sebebiyle, çalışanların istismarcı yönetim algılarını tetikleyen unsurların tespiti önem taşımaktadır (Tepper, 2006). Toplumsal cinsiyet rolleri algılarının, yönetim alanına yayılmasından hareketle (Heilman, 2001), bu çalışma, toplumsal cinsiyetin istismarcı yönetim algısı üzerindeki olası etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışanların, kadın ve erkek liderler için oluşturdukları toplumsal cinsiyet rollerinden kaynaklanan kalıp yargıların farklılıkları, uluslararası yazına kıyasla ulusal yazında nispeten daha az araştırılmıştır. Ek olarak, toplumsal cinsiyet rollerinin liderlik algısındaki etkisi yıkıcı liderlik davranışlarından ziyade olumlu liderlik davranışları bağlamında incelenmiştir (Stempel vd., 2018). İstismarcı yönetim algısını etkileyen unsurların keşfedilmesi adına çalışma, çalışan cinsiyetinin, lider cinsiyetinin ve lider-çalışan ikili ilişkisinde cinsiyet benzerliğinin istismarcı yönetim algısındaki rolünü araştırmaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Liderlik Algısında Toplumsal Cinsiyet Roller**

Liderlik, geleneksel olarak erkeklerin sahip olduğu düşünülen özelliklerle ilişkilendirilmiş ve günümüzde de liderlik pozisyonları çoğunlukla erkekler tarafından temsil edilmektedir (Eagly, 2007). Kadın liderliğe karşı gelişen önyargılar, toplumsal cinsiyet temelli basmakalıp yargılardan beslenmektedir. Tanımlayıcı ve belirleyici özellikleri olan bu kalıp yargılar, hem kadın ve erkeklerin nasıl davrandıklarını hem de nasıl davranmaları gerektiğini ortaya koymaktadır (Heilman, 2001). Toplumsal cinsiyet rollerine göre, erkek ve kadınlar birbirlerine zıt özelliklere sahiptir. Erkekler girişken, bağımsız ve güçlü görülürken kadınlar kırılgan, uysal ve hassas olarak değerlendirilir. Bu bağlamda, “eve ekmek getirme” görevi öncelikli olarak erkeklere atfedilirken çocuk bakımı, yemek, temizlik gibi ev işi görevleri öncelikli olarak kadınlara atfedilmektedir (Eagly, 2007).

Kadınların toplumsal cinsiyet rolleri ile liderlik rolünün özellikleri arasında bir uyumsuzluk olduğu yönünde oluşan önyargılar (role congruity of prejudice), kadınların üst düzey pozisyonlara erişimi yönündeki görünmez engeller olan cam tavan

sendromunun temelini oluşturmaktadır (Eagly ve Karau, 2000). Schein (2007) tarafından ortaya konan “yönetici düşün-erkek düşün” basmakalıp yargısı da hem erkekler hem kadınlar tarafından, yöneticilik ve liderlik rollerinin erkeklerin hakkı olarak görüldüğünü ifade etmektedir. Bu yargıları aşım liderlik rollerine atanan kadınlar ise bir ters tepki etkisi (backlash effect) ile karşılaşmrlar. Kadınlar, öncelikle maskülenlikle bağdaştırılan üst düzey pozisyonlara atanarak kendileri için biçilmiş olan toplumsal cinsiyet rollerine uyumsuzluk göstermiş olurlar. Liderliklerinde, kendilerinden beklendiği gibi yumuşak başlı ve nazik davranışlar sergilemedikleri zaman eleştirilirler. Öte yandan, liderden beklendiği gibi girişken ve kararlı davranışlar sergilemedikleri takdirde ise ciddiye alınmazlar (Rudman ve Phelan, 2008).

## **2.2. İstismarcı Yönetim Algısında Toplumsal Cinsiyet**

Kadın ve erkekler aynı liderlik davranışlarını gösterse dahi yaratıkları liderlik algısı farklı olabilmektedir (Heilman ve Chen, 2005). Olumlu ve etkili liderlik araştırmalarında toplumsal cinsiyet rollerinin, liderlik algısına etkisi incelenmiştir. İstismarcı yönetim algısı araştırmalarında ise toplumsal cinsiyet genellikle bir düzenleyici ya da kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır (Ouyang vd., 2015). Ancak toplumsal cinsiyet, bireylerin iş ortamındaki düşmanca davranışlarını irdelemek konusunda önemli bir demografik değişkendir. İstismarcı yönetim, saldırgan ve sert davranışlar içeren bir yönetim olduğundan, öncelikli olarak erkek liderlere atfedilebilir. Ayrıca, erkeklere kıyasla kadınlar, kendilerini için öngörülenin dışında davrandıklarında daha olumsuz algılanmaktadırlar (Heilman ve Chen, 2005). Toplumsal cinsiyet rolleri uygunluğu teorisinden hareketle, istismarcı yönetim uygulayan kadınların, toplumsal cinsiyet rollerini hem lider olarak hem istismarcı liderlik davranışı sergileyerek iki defa ihlal etmiş olurlar. Bu bağlamda, kadın liderler istismarcı yönetim uyguladığında, toplumsal cinsiyet rollerinin gerektirdiği davranışların dışına çıktıklarından erkek liderlere kıyasla daha olumsuz algılanabilir.

**Hipotez 1:** Lider cinsiyetinin istismarcı yönetim algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır; öyle ki kadın liderlerin erkek liderlere kıyasla daha istismarcı algılanması beklenmektedir.

Lider cinsiyetinin yanı sıra, çalışan cinsiyetinin istismarcı yönetim algısında en az lider cinsiyeti kadar etkisi bulunduğu öne sürülmektedir (Ouyang vd. 2015). Erkek cinsiyet

rolünün dayanıklılık ve şiddet ile ilişkilendirilip kadın cinsiyet rolünün itaatkarlık ve bağımlılık ile özdeşleştirilmesiyle, nezaketsiz davranışlar erkekler için daha kabul edilebilirken kadınlar bu davranışlara karşı daha hassastır (Bjorkqvist vd., 1994). Her ne kadar kadın ve erkeklerin işyerinde benzer düzeylerde istismarcı yönetime maruz kaldıkları tespit edilmiş olsa da kadın çalışanlar, erkek çalışanlara kıyasla işyerinde daha çok olumsuz davranışa maruz kaldıklarını belirtmektedir (Wang vd., 2016). Ayrıca, erkek çalışanların, işyerinde kabul edilebilir davranış olarak nitelendirdikleri davranışların daha geniş çerçevede olduğu bilinmektedir (Simpson ve Cohen, 2004).

**Hipotez 2:** Çalışan cinsiyetinin istismarcı yönetim algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır; öyle ki kadın çalışanların istismarcı yönetim algılarının erkek çalışanlara kıyasla daha yüksek olması beklenmektedir.

### **2.3. Lider-Çalışan İkili İlişkisinde Toplumsal Cinsiyet ve İstismarcı Yönetim**

İstismarcı yönetim, lider-çalışan arasındaki ikili ilişkisinde gerçekleşmektedir. Tepper ve arkadaşları (2011), istismarcı yönetim öncüllerinin keşfi amacıyla lider ve çalışan etkileşiminin daha kapsamlı olarak araştırılmasını teşvik etmiştir. Bu çerçevede, yazında istismarcı yönetim algısı genellikle lider-üye etkileşimi ya da kaynakların korunması teorisi dahilinde çalışılmıştır (örneğin; Martinko vd., 2011; Park vd., 2016; Bilgin ve Aycan, 2018).

Demografik bir özellik olarak cinsiyet, bireylerin diğerlerini benzer ya da farklı olarak nitelendirmesindeki önemli kaynaklardan biri olarak değerlendirilmektedir (Barbuto ve Gifford, 2012). Benzerliğin çekiciliği (similarity-attraction) teorisine göre, demografik özellikler bağlamında benzerlik gösteren bireylerin yaşadıkları sosyal etkileşimin daha stressiz ve olumlu olduğu öne sürülmektedir (Vecchio ve Bullis, 2001). Bu çerçevede, lider-çalışan ilişkisindeki cinsiyet benzerliğinin, istismarcı yönetim algısına etkisi olabileceği öngörülmektedir.

**Hipotez 3a:** Lider-çalışan cinsiyet benzerliğinin istismarcı yönetim algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 3b:** Liderleriyle benzer cinsiyete sahip çalışanların istismarcı yönetim algısı, liderleriyle farklı cinsiyete sahip çalışanlara kıyasla daha düşük olması beklenmektedir.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın yöntemi, Goldberg (1968)'in "Joan McKay-John McKay" olarak bilinen, katılımcıların, erkek yazar ya da kadın yazar tarafından yazılmış olma durumuna göre, yazılı bir çalışmanın niteliğini değerlendirilmesine dayanmaktadır. Çalışmada, Park vd. (2018)'nin çalışmasından adapte edilen, istismar düzeyleri farklı 3 tip liderlik hikayesi (senaryo) kullanılmıştır. Senaryolar, ana çalışmaya dahil edilmeden önce ön teste tabi tutulmuştur. Her katılımcı rastlantısal bir şekilde kadın lider (Bahar Yılmaz) ya da erkek lider (Barış Yılmaz) tarafından kurgusal olarak gerçekleştirilen liderlik davranışlarını içeren 3 tip senaryodan birine atanmıştır. Katılımcılar, öncelikle kurgusal liderlere ait, isimler dışında başka hiçbir farklılık içermeyen, eğitim ve iş tecrübelerine ilişkin bilgilerden oluşan özgeçmiş özetlerini okumuşlardır. Sonrasında, katılımcılardan özgeçmiş özetini okumuş oldukları lideri, birlikte çalışmakta oldukları üst yöneticileri olarak düşünerek senaryoyu okumaları istenmiştir. Atandıkları senaryoyu okuyan katılımcılar, liderin sergilemesini bekledikleri davranışları, "İstismarcı Yönetim Ölçeği" üzerinde değerlendirmişlerdir. Rastlantısal şekilde atanan senaryoların, kadın ve erkek katılımcılar tarafından eşit sayıda değerlendirilmiş olmasına dikkat edilmiştir.

Uygulanan anketler, kağıt-kalem yöntemiyle cevaplandırılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 24.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Katılımcı cinsiyeti ve kurgusal lider cinsiyeti "0=Kadın" ve "1=Erkek" olarak kodlanmıştır. Senaryolar istismar düzeylerine göre "1=Olumlu Liderlik Senaryosu", "2=Nötr Liderlik Senaryosu", "3=İstismarcı Liderlik Senaryosu" olmak üzere kodlanmıştır.

#### 3.1. Katılımcılar

Örnekleme, Ankara'da bulunan 4 üniversitede (Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi, Başkent Üniversitesi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi), çoğunluğu (%90,3) İşletme Bölümü'nde öğrenim görmekte olan 260 (%50 kadın, %50 erkek) lisans ve lisansüstü öğrencilerden oluşmaktadır. Kadın katılımcıların yaş ortalaması 22,51 (SS=2,02), erkek katılımcıların 22,73'tür. (SS=1.87). Kadın katılımcıların %16,1'i, erkek katılımcıların %17,7'si çalışmakta olduklarını belirtmişlerdir.

#### 3.2. Ölçüm Araçları

Katılımcılar, lider davranışlarını Tepper (2000)'in geliştirdiği ve Ülbeği vd. (2014)'in Türkçe'ye uyarladığı 15 maddelik tek faktörlü "İstismarcı Yönetim Ölçeği" üzerinde

değerlendirmişlerdir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha), mevcut çalışmada 0,95 olarak bulunmuştur. Katılımcılar demografik bilgi formunu da doldurmuşlardır.

### 3.3. Manipülasyon Kontrolü

Senaryolardaki liderin istismar düzeyinin farklılığının anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmek amacıyla katılımcılardan, “Bahar Yılmaz (Barış Yılmaz)’ın liderlik davranışı, istismarcı (yıkıcı) özelliktedir.” maddesini 5’lik Likert ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) üzerinde değerlendirmeleri de istenmiştir.

## 4. Bulgular

Çalışmanın hipotezlerini test etmeden önce, çalışma değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, istismar düzeyi ile istismarcı yönetim algısı üzerinde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r = .78$ ,  $p < .001$ ). Senaryolardaki istismarcı yönetim düzeyi arttıkça, katılımcıların istismarcı yönetim algısı artmıştır. Sonuçlar, Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1: Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1. Katılımcı (Çalışan) Cinsiyeti (0=Kadın, 1=Erkek)	1.00						
2. Yaş (Yıl)	.05	1.00					
3. Toplam İş Tecrübesi (Ay)	.03	.55**	1.00				
4. İstismarcı Yönetim Düzeyi (Senaryo Tipi) (Düşük=1, Orta=2, Yüksek=3)	-.02	-.07	-.03	1.00			
5. Lider Cinsiyeti (0=Kadın, 1=Erkek)	.00	-.06	-.03	.00	1.00		
6. Lider-Çalışan İlişkisinde Cinsiyet Benzerliği (0=Cinsiyet Benzerliği,	.02	.04	-.05	-.00	.00	1.00	
7. İstismarcı Yönetim Algısı	-.07	-.00	-.05	.78**	-.00	-.08	1.00

Not: \*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$

Çalışmanın hipotezleri, üç yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. Bağımsız değişkenler katılımcı cinsiyeti, lider cinsiyeti ve senaryo tipi; bağımlı değişken istismarcı yönetim algısıdır. Analiz sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir.

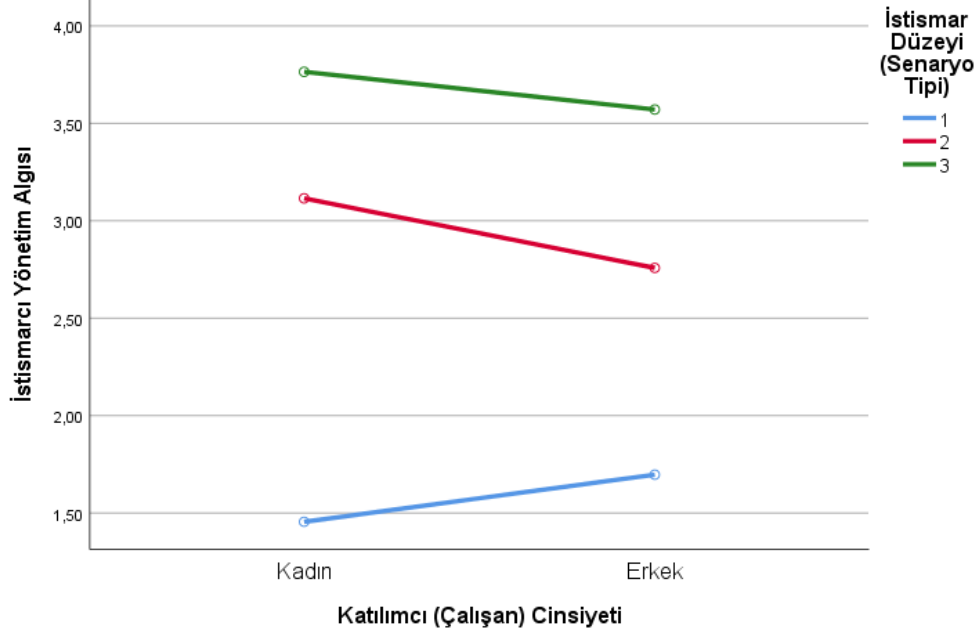
**Tablo 2: ANOVA Testi Sonuçları**

<b>Kaynak</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Ortalama Kare</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Model	201322	11	18,3	42,06	,000
Sabit	1929,22	1	1929,22	4433,32	,000
Senaryo Tipi	194,05	2	97,02	222,96	,000
Lider Cinsiyeti	0,05	1	0,05	0,12	0,728
Katılımcı (Çalışan) Cinsiyeti	0,69	1	0,69	1,58	0,210
İstismar Düzeyi * Lider Cinsiyeti	0,53	2	0,27	0,61	0,542
İstismar Düzeyi * Katılımcı (Çalışan) Cinsiyeti	4,10	2	2,05	4,72	0,010
Lider Cinsiyeti * Katılımcı (Çalışan) Cinsiyeti	1,75	1	1,75	4,01	0,046
İstismar Düzeyi * Lider Cinsiyeti * Katılımcı (Çalışan) Cinsiyeti	0,17	2	0,09	0,20	0,822
<b>Toplam</b>	<b>2265,7</b>	<b>260</b>			

Analiz sonuçlarına göre, liderin istismarcı yönetim düzeyinin, çalışanların istismarcı yönetim algısı üzerinde anlamlı bir etkisi mevcuttur [ $F(2, 248)=222.96, p <.001$ ]. Bu çerçevede, nispeten olumlu liderlik davranışlarını içeren Senaryo 1, istismarcı yönetim algısının en düşük tespit edildiği durum olurken ( $X=1.58, SS=.56$ ), yıkıcı ve istismarcı liderlik davranışlarını içeren Senaryo 3, istismarcı yönetim algısının en yüksek tespit edildiği durum olmuştur ( $\bar{X}= 3,67, SS= .62$ ).

Lider cinsiyetinin, istismarcı yönetim algısı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir [ $F(1, 248)=0,12, p =.73$ ]. Bu bağlamda, Hipotez 1 doğrulanmamıştır. Benzer şekilde, çalışan cinsiyetinin de istismarcı yönetim algısı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir [ $F(1, 248)=1,58, p =.21$ ]. Ancak, çalışan cinsiyetinin istismar düzeyine bağlı olarak istismarcı yönetim algısına anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir [ $F(2, 248)=4,72, p =.01$ ]. Sonuç, Şekil 1’de gösterilmektedir.

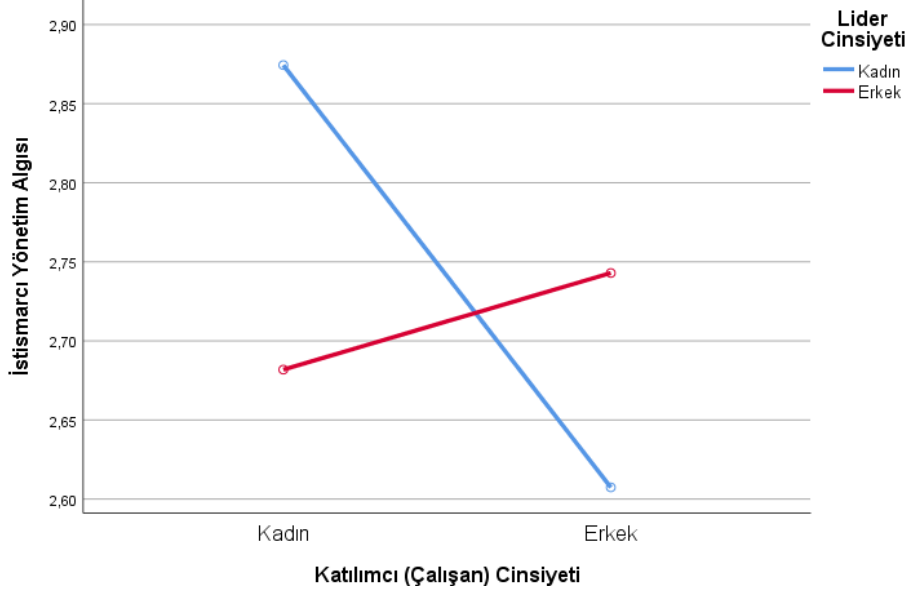
**Şekil 1: İstismarcı Yönetim Algısında Katılımcı (Çalışan) Cinsiyeti ve İstismar Düzeyi (Senaryo Tipi) Etkileşimi**



Şekil 1’de görüldüğü üzere, istismar düzeyi arttıkça, kadın çalışanlar (katılımcılar), erkek çalışanlara (katılımcılara) kıyasla daha yüksek düzeyde istismarcı yönetim algısına sahip olmuşlardır. İstismar düzeyinin en düşük olduğu olumlu liderlik durumunda ise erkek katılımcılar, kadın katılımcılara kıyasla daha yüksek istismarcı yönetim algılamışlardır. Bu çerçevede, Hipotez 2 kısmen doğrulanmıştır.

Analiz sonuçları, lider cinsiyeti ve çalışan cinsiyeti etkileşiminin, istismarcı yönetim algısı üzerinde anlamlı bir etki tespit etmiştir [ $F(1, 248)=4,01, p=.046$ ]. Sonuç, Şekil 2’de gösterilmektedir.

**Şekil 2: İstismarcı Yönetim Algısında Katılımcı (Çalışan) Cinsiyeti ve Lider Cinsiyeti Etkileşimi**



Şekil 2’de görüldüğü üzere, lider davranışındaki istismar düzeyinden bağımsız olarak, kadın katılımcılar kadın lideri, erkek katılımcılar erkek lideri daha istismarcı algılamışlardır. Dolayısıyla, çalışan-lider ilişkisinde cinsiyet benzerliğinin anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bu çerçevede, Hipotez 3a doğrulanmıştır. Ancak, öngörülenin aksine, liderleri ile benzer cinsiyete sahip olan katılımcıların istismarcı yönetim algısı, liderleri ile farklı cinsiyete sahip olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir. Bu nedenle, Hipotez 3b doğrulanmamıştır.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın en önemli sonucu, lider cinsiyetinin ya da çalışan cinsiyetinin istismarcı yönetim algısına doğrudan etkisinden ziyade, istismarcı yönetim düzeyinden bağımsız olarak, lider-çalışan cinsiyetinin etkileşiminin istismarcı yönetim algısına anlamlı bir etkisi olduğudur. Bu sonuç, çalışanların, lideriyle benzerlik gösteren karakter ya da demografik özellikler gibi devamlılık arz eden özelliklerinin istismarcı yönetim algılarında etkili olduğunu destekler niteliktedir (Tepper vd., 2011). Çalışan-lider ilişkisinde cinsiyet benzerliğinin yönetim algısına olan etkisi konulu araştırmalar, çelişkili sonuçlar ortaya koymaktadır. Kimi çalışmalar cinsiyet benzerliğinin çalışan-lider ilişkisinde anlamlı bir etkisi olmadığını kimi çalışmalar cinsiyet benzerliğinin yüksek



seviyede lider-üye etkileşimine işaret ettiğini ve liderlik algısını etkilediğini öne sürmektedir (Jones, 2009). Beklenenin aksine, lider-çalışan ilişkisinde cinsiyet benzerliği söz konusu olduğunda, çalışanın (katılımcının) istismarcı yönetim algısı, cinsiyet farklılığı durumuna kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Yazında, lider-üye ilişkisinde cinsiyet benzerliğinin istismarcı yönetime etkisi Hobfoll'un (1989) Kaynakların Korunması Teorisi ile ilişkilendirilmiştir (Park vd., 2018). Teori, yönetici-çalışan ilişkisi bir bilişsel kaynak olarak değerlendirmektedir. Çalışanların, yöneticileriyle benzer cinsiyete sahip olduğu durumda, onlardan daha nazik davranışlar beklemeye yatkın oldukları; bu beklentilerinin karşılanmadığı durumda hissettikleri stres seviyesinin artmasıyla farklı cinsiyetten yöneticiye sahip çalışanlara kıyasla, daha yüksek ölçüde istismarcı yönetim algıladıkları belirtilmektedir (Bilgin ve Aycan, 2018). Bu yönüyle çalışma, istismarcı yönetim algısında, lider-çalışan ilişkisindeki dinamiklerin önemine dikkat çekmektedir.

Her ne kadar çalışma sonuçları lider cinsiyetinin istismarı yönetim algısı üzerinde anlamlı bir etki ortaya koymamış olsa da, cinsiyet değişkeninin yıkıcı liderlik türleri üzerindeki etkisinin, başka çalışmalar dahilinde de araştırılmaya değer olduğu söylenebilir. Çünkü, lider cinsiyetinin, olumlu liderlik algısı (örneğin; dönüştürücü liderlik) üzerine etkisi olduğunu tespit eden çalışmalar mevcuttur (Eagly vd., 2003).

Araştırmanın ikinci hipotezinde, çalışan (katılımcı) cinsiyetinin istismarcı yönetim algısı üzerinde bir etkisi tespit edilemese de, istismarcı yönetim düzeyi arttıkça, kadın çalışanların (katılımcıların), erkek çalışanlara (katılımcılara) kıyasla, istismarı yönetim algılarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, kadınların, işyerinde daha çok istismar ve düşmanca davranış algıladıklarına yönelik önceki çalışmaları da (örneğin; Wang vd., 2016) destekler niteliktedir.

Araştırma bulguları aynı zamanda, kadın liderliğe karşı geliştirilmiş olan önyargılara da işaret etmektedir. Kadın çalışanların (katılımcıların), kadın liderleri istismar düzeyinden bağımsız olarak daha istismarcı bulmaları, yazında kraliçe arı sendromu ile açıklanmaktadır. Bu bağlamda, başarılı kadın liderlerin, kadınların işyerinde karşılaştıkları olumsuzluklara dikkat çekilmesini engellediği savunulmaktadır (Cikara ve Fiske, 2008). Aynı paralelde, başarılı kadınlar, hemcinsleri tarafından da daha çok eleştirilmekte ve maskülen tavırlar sergilediklerinde sahip olmaları beklenen sevecenlik

ve nezaket gibi özellikleri göstermedikleri için olumsuz olarak değerlendirilmektedirler (Heilman ve Chen, 2005).

Çalışmanın kısıtları arasında, örneklemin profesyonel iş tecrübesi sınırlı öğrenciler arasından seçilmesi sayılabilir. Öğrencilerin büyük çoğunluğunun iş dünyasına adım atacak İşletme bölümü öğrencileri arasından seçilmesiyle bu kısıtın önüne geçilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın başka bir kısıtı da, lider-çalışan ilişkisini yansıtan senaryoların kullanılmasıdır. Her ne kadar kurgusal hikayeler, liderlik araştırmalarında yaygın bir şekilde kullanılıyor olsa da kağıt üzerindeki lider davranışı ile gerçek hayatta karşılaşılabilecek lider davranışının yarattığı algı aynı olmayabilir (Eagly ve Mladinic, 1994). Bu çerçevede, iş dünyasında belirli bir süredir birlikte çalışmakta olan lider ve çalışanlara, kendi deneyimlerini değerlendirebilecekleri bir araştırma modeli, sonraki çalışmalarda kullanılabilir.

### **Kaynakça**

- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 191–201.
- Barbuto, J. E., & Gifford, G. T. (2012). Motivation and Leader-Member Exchange: Evidence Counter to Similarity Attraction Theory. *International Journal of Leadership Studies, 7*(1), 18-28.
- Bjorkqvist, K., Osterman, K., & Lagerspetz, K. M. J. (1994). Sex Differences Among Adults in Covert Aggression. *Aggressive Behavior, 20*(194), 27–33.
- Bilgin, B., & Aycan, Z. (2018). Sosyal Problem Çözme Becerileri Endişelerin İstismarcı Yönetime Dönüşmesini Engeller mi?: “Liderliğe İlişkin Endişeler” ve İstismarcı Yönetim İlişkisinde sosyal Problem Çözme Becerilerinin Rolü. *6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 817-829.
- Cikara, M., & Fiske, S. T. (2008). Warmth, Competence and Ambivalent Sexism: Vertical Assault and Collateral Damage. In M. Barreto, M. K. Ryan, & M. T. Schmitt (Eds.), *Psychology of women book series. The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (p. 73-96). Washington, DC, US: American Psychological Association.

- Conger, J. A. (1990). The Dark Side of Leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1-12.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Eagly, A. H., & Mladinic, A. (1994). Are people prejudiced against women? some answers from research on attitudes, gender stereotypes, and judgments of competence. *European Review of Social Psychology*, 5(1), 1-35.
- Glick, P., & Fiske, S. T. (1996). The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 491-512.
- Goldberg, P. (1968). Are women prejudiced against women? *Trans-Action*, 5(5), 28-30.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674.
- Heilman, M. E., & Chen, J. J. (2005). Same behavior, different consequences: Reactions to men's and women's altruistic citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 431-441.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Jones, J. (2009). Gender Dissimilarity and Leader-Member Exchange: The Mediating Effect of Communication Apprehension. *Emerging Leadership Journeys*, 2, 3-16.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Sikora, D., & Douglas, S. C. (2011). Perceptions of abusive supervision: The role of attribution style. *The Leadership Quarterly*, 22, 751-764.
- Ouyang, K., Lam, W., & Wang, W. (2015). Roles of gender and identification on abusive supervision and proactive behavior. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(3), 671-691.
- Park, J. H., Carter, M. Z., DeFrank, R. S., & Deng, Q. (2018). Abusive Supervision, Psychological Distress, and Silence: The Effects of Gender Dissimilarity Between Supervisors and Subordinates. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 775-792.
- Rudman, L. A., & Phelan, J. E. (2008). Backlash effects for disconfirming gender

- stereotypes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, 61-79.
- Sakalli-Ugurlu, N., & Beydogan, B. (2002). Turkish college students' attitudes toward women managers: the effects of patriarchy, sexism, and gender differences. *The Journal of Psychology*, 136(January 2015), 647–656.
- Schein, V. E. (2007). Women in management: reflections and projections. *Women in Management Review*, 22(1), 6-18.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158.
- Simpson, R., & Cohen, C. (2004). Dangerous Work: The Gendered Nature of Bullying in the Context of Higher Education. *Gender, Work & Organization*, 11(2), 163-186.
- Stempel, C., & Rigotti, T. (2018). Leaders' Gender, Perceived Abusive Supervision and Health. *Frontiers in Psychology*, 9, 24-27.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
- Tepper, B. J. (2006). Abusive supervision. *Academy of Management*, 1–44.
- Tepper B. J., Moss S. E., Duffy M. K. (2011). Predictors of Abusive Supervision: Supervisor Perceptions of Deep-Level Dissimilarity, Relationship Conflict, and Subordinate Performance. *The Academy of Management Journal*. 54(2), 279–294.
- Ülbegi, İ. D., Özgen, H. M., & Özgen, H. (2014). Türkiye’de İstismarcı Yönetim Ölçeğinin Uyarlanması: Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1),1–12.
- Vecchio, R. P., & Bullis, R. C. (2001). Moderators of the influence of supervisor–subordinate similarity on subordinate outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 884-896.
- Wang, R., Jiang, J., Yang, L., & Shing Chan, D. K. (2016). Chinese employees' psychological responses to abusive supervisors: The roles of gender and selfesteem. *Psychological Reports*, 118(3), 810–828.

# ALGILANAN YÖNETİCİ KİBRİ VE ÖRGÜTSEL ETKİSİ

Emel ÖZSOY

Başkent Üniversitesi, [emelo@baskent.edu.tr](mailto:emelo@baskent.edu.tr)

Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ

Başkent Üniversitesi, [usigri@baskent.edu.tr](mailto:usigri@baskent.edu.tr)

## Özet

Bu çalışmanın amacı çalışanların yönetici kibri algısını ölçmek, yönetici kibrinin örgüt üzerindeki etkilerini ve çalışanların kibirli yöneticiler ile nasıl başa çıkabildiklerini ortaya koymaktır. Bir “karma yöntem araştırması” olan bu çalışmanın verisi; anket, kritik olay ve odak grup görüşmesi yöntemleri kullanılarak toplanmış ve toplanan veriler istatistikî analiz ve nitel içerik analizi yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Anket uygulaması 124 kişi, kritik olay çalışması 6 kişi ve odak grup görüşmesi de 6 kişi ile yapılmıştır. Katılımcılar araştırmacının sosyal ağı içerisinde, farklı sektörlerde ve dinamik yapılarda görev yapan kişilerden, amaçlı örnekleme yöntemine göre belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, çalışanların yönetici kibri algısı, yöneticinin davranışsal, kişisel, sosyal ve yönetimsel özellikleri üzerinden değerlendirilmiştir, yönetici kibri ile başa çıkma yöntemleri; istifa etmek, göreve devam etmek, uyum sağlamak, kabullenmek, konuşmak ve kendini ifade etmeye çalışmak kodları ile açıklanırken, yönetici kibrinin örgüte zararları karar alma süreci, sosyal sorumluluk süreci ve insan kaynakları yönetimi süreci temaları ile ortaya konmuştur.

**Anahtar Kelimeler;** Kibir, Hubris Sendromu, Narsizm, Yönetici Kibri.

## 1. Giriş

Sürekli başarı elde eden güç sahibi kişilerin kendilerine karşı duymuş oldukları aşırı özgüven zamanla kibre neden olabilmektedir. Kibir, gerek siyasi gerek ticari ve gerekse akademik olsun tüm liderler için tehlike oluşturan mesleki bir hastalıktır (Owen, 2008). Genel olarak güçten kaynaklı bir kavram olan kibir, literatürde daha çok “Hubris Sendromu”, “Narsisizm”, “Yönetici Kibri” kavramları ile ele alınmıştır.

Geçmiş yıllarda daha çok psikoloji alanında incelenen insana ait bu unsur, işletmeler tarafından insan faktörünün önemini giderek anlaşılması ile yönetim biliminin de inceleme alanına girmiştir (Kocakula ve Altunoğlu, 2017). “Yönetici Kibri” kavramı üzerine yapılan çalışmalar, kibrin iş tatmini, motivasyon, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti gibi konularda çalışan üzerindeki etkilerini, karar alma, sosyal sorumluluk ve insan kaynakları yönetimi sürecine bağlı olarak organizasyon boyutundaki etkisini incelemiştir (Tang ve diğerleri, 2014; Bozacı ve diğerleri, 2018; Kocakula ve Altunoğlu, 2017; Yang, 2015; Timuroğlu ve İşcan, 2008; Uysal ve Çelik, 2018; Eckhaus & Sheaffer, 2018; Brennan & Conray, 2013; Park ve diğerleri, 2018).

Bu çalışma, literatürde yer alan benzer çalışmalar ışığında, çalışanların yönetici kibri algısını, gücü elinde tutan yöneticilerin sahip oldukları kibrin örgüt ve çalışan üzerindeki negatif etkilerini ve çalışanların bu süreçte işlerine sahip çıkabilmek için göstermiş oldukları çabayı ortaya kaymayı amaçlanmaktadır.

## **2. Kibir ve Yöneticiler**

Tarihi Yunan mitolojisine dayanan ve özellikle batı kültüründe “çağın vebası” olarak nitelendirilen kibir kavramı, en basit anlamıyla “kendini beğenme, başkalarından üstün görme, benlik ve gurur” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamanın yanı sıra literatürde yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde kibir ile ilgili olarak; başarı, güç, otorite, abartılı gurur, abartılı hırs, aşırı özgüven, ego, hayalperestlik gibi kişilik özelliklerinin de ön plana çıktığı görülmektedir (Ertekin ve Yurtsever, 2001; Owen, 2008; Owen & Davidson, 2009; Johnson ve diğerleri, 2010; Eckhaus & Sheaffer, 2018; TDK, 2018).

İngiliz politikacı yazar David Owen tarafından psikolojik bir rahatsızlık olarak tanımlanan kibir, gücü elinde bulunduran kişilerde varlığını gösteren bir kavram olarak ifade edilmektedir. Özellikle yüksek güç ve otorite sahibi siyasi liderlerde ve büyük şirketlerin CIO’larında etkisini gösteren kibrin, kişinin sahip olduğu gücü ve otoriteyi kaybetmesi ile ortadan kalktığı gözlemlenmiştir (Owen, 2008; Owen & Davidson, 2009).

Sosyal psikolojide önemli bir yere sahip olan kibir kavramının, yönetim alanında da önemi gittikçe artmaktadır. Yöneticilerde gözlemlenen kibirli davranışlara olan ilginin artması, 2008’de yaşanan bankacılık krizinin en önemli nedenlerinde biri olarak gösterilmesi ve bu konuda piyasalardaki spekülasyonların artması ile paralellik göstermektedir (Ertekin ve Yurtsever, 2001; Brennan & Conray, 2013).

2008’de Amerika’da yaşanan mali çöküş sırasında, John Thain’in Merrill Lynch ofisini yeniden yapılandırması, Lehman Brothers iflasa sürüklenirken, Richard Fuld’ın 6000 metrekarelik malikanesinin keyfini çıkarması gibi çoğaltılabilecek örnekler yönetici kibrinin özellikle yönetim alanında daha fazla önemi hak ettiğinin birer göstergesidir (Park ve diğerleri, 2018).

Owen tarafından tıbbi bir rahatsızlık olarak ortaya konan ve gerek siyasi arenada gerekse iş yaşamında önlem alınması gereken yönetici kibrinin teşhisi konusunda yine Owen tarafından 14 davranışsal belirti ortaya konmuş ve bu belirtilerden en az 3-4 tanesine sahip olan kişilerin kibir hastalığına yakalandığı kabul edilmiştir (Owen, 2008; Owen & Davidson, 2009).

### **3. Örgütler ve Çalışanlar Açısından Yönetici Kibrinin Etkileri**

Kibir kavramı hakkında sosyal bloglarda pek çok araştırma ve söylem yer almasına karşın örgütlerde kibri inceleyen çok az sistematik çalışma mevcuttur. Johnson ve diğerleri (2010) sistematik çalışmaların azlığını, örgütlerde kibirli davranış için bir ölçeğin olmamasına bağlamış ve 2010 yılında yaptıkları bir çalışma ile Yönetici Kibri Ölçeğini geliştirmişlerdir.

Alandaki bu darlığın diğer bir nedeni ise büyük organizasyonların yöneticilerinin kibir gibi kişisel özelliklere yönelik anketleri cevaplamak konusunda isteksiz olmalarıdır. Yine aynı şekilde çalışanların yöneticilerinin kibir özelliklerini ortaya koymaktan çekinmeleri de kibirli davranışların ölçümünü zorlaştıran diğer bir neden olarak görülmektedir (Tang ve diğerleri, 2014).

Söz konusu ölçüm zorluğuna karşın, Park ve diğerleri (2018), 2001-2008 dönemine ait 165 Koreli firma üzerinde yaptığı çalışmada metin madenciliği tekniğini kullanmışlardır. Yöneticilerin yönetim kuruluna vermiş olduğu yıllık raporları inceleyerek, kibirli yöneticilerin sahip oldukları mali gücün örgütün finansal performansı üzerindeki olumsuz etkilerini araştırmış ve bu etkinin kibirli yöneticilerin sahip olduğu güç ile doğru orantılı olarak artış gösterdiğini gözlemlemiştir. Ancak yönetim kurulunun bilinçli müdahaleleri ile bu etkilerin azaltılabileceği de ortaya konulmuştur.

Alandaki diğer bir araştırmada ise, Tang ve diğerleri (2014) tarafından 2001-2010 dönemine ait S&P 1500 endeksli firmalar ele alınarak, yönetici kibri ile örgütlerde sosyal sorumluluk faaliyetleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma neticesinde yönetici

kibrinin örgütleri sosyal sorumluluk gerektiren faaliyetlerden çok sosyal yararı az olan faaliyetlere katılmaya yönlendirdiğine dair güçlü kanıtlar ortaya konulmuştur.

Timuroğlu ve İşcan tarafından 2008 yılında ortaya konan farklı bir araştırma ile kibirli davranışa sahip yöneticilerin iş tatmin düzeyi ölçülmek istenmiştir. Erzurum’da 50’den fazla çalışanı bulunan 21 işletmenin 105 üst düzey yöneticisi üzerinde yapılan araştırmada yönetici kibri ile yöneticilerin iş tatmini arasında güçlü fakat ters bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Timuroğlu ve İşcan, 2008).

Yönetim biliminin önemli unsurlarından biri olan kaynak bağımlılığı yaklaşımı kapsamında, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, sahip oldukları insan kaynağının niteliği ve devamlılığı ile yakından ilgilidir. Örgütler için önemi çok sayıda çalışma ile ortaya konmuş olan insan kaynağının yönetici davranışları ile ilişkisi de aynı oranda önem taşımaktadır (Huselid 1995; Koçel 2011).

Örgütlerde insan kaynağının yadsınamaz önemine karşılık literatürde, çalışan açısından yönetici kibrini değerlendiren yeterince çalışmaya rastlanılamamıştır. Çalışanların yöneticilerinin kişilik özellikleri hakkında bilgi vermekten çekinme eğiliminde olmaları literatürdeki bu darlığın bir nedeni olarak görülebilir (Tang ve diğerleri, 2014).

Literatürde göze çarpan çalışmalardan birisi, Bozacı ve diğerleri tarafından, 2018 yılında Türkiye’de perakende satış sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin çalışanları üzerinde yapılan araştırma ile algılanan yönetici kibrinin, çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmacılar çalışma sonucunda, yönetici kibrinin çalışanların tükenmiş düzeyini ve işten ayrılma eğilimlerini pozitif yönlü olarak etkilediğini ortaya koymuşlardır (Bozacı ve diğerleri, 2018).

#### **4. Yöntem**

Bu çalışmada nitel ve nicel karma araştırma kapsamında “Çalışanlar açısından algılanan yönetici kibri ile yönetici kibrinin örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkisini katılımcıların tecrübe ve algılarına başvurarak açığa çıkarmak için “fenomenoloji” araştırma deseni kullanılacaktır. Çalışmanın araştırma soruları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

A.S-1: Çalışanların yönetici kibri algısının boyutu nedir?

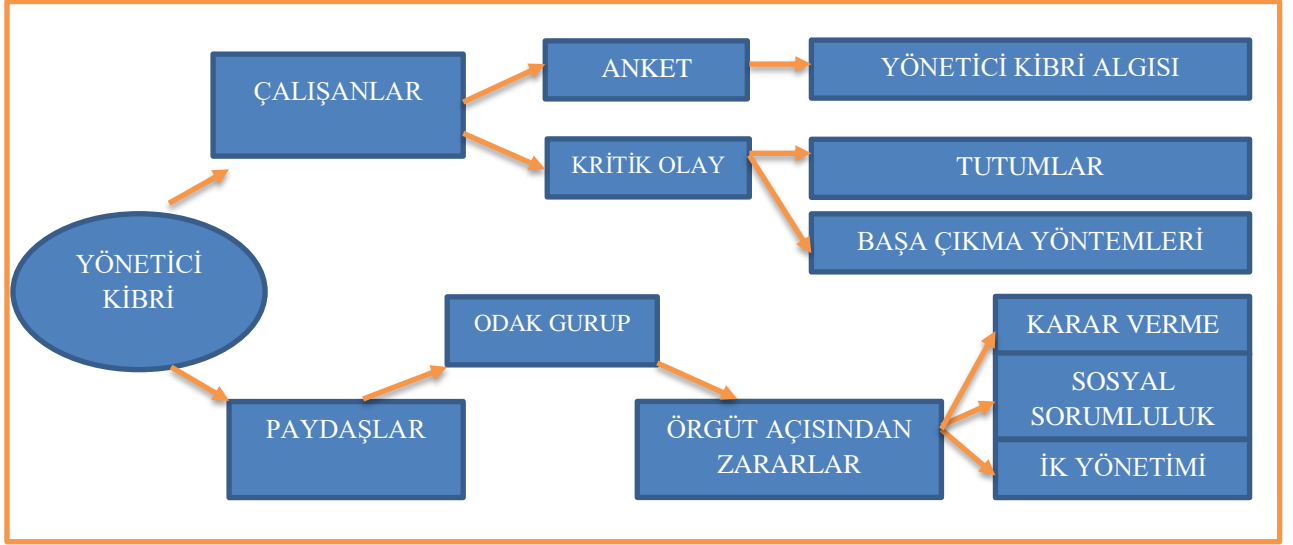
A.S-2: Çalışanlar açısından kibirli yönetici özellikleri nelerdir?

A.S-2: Yönetici kibrinin örgüte zararları nelerdir?



A.S-3: Çalışanlar kibirli yönetici ile nasıl başa çıkarlar?

Bu araştırma soruları kapsamında araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir:



Çalışmanın evreni araştırmacının sosyal ağı içerisinde yer alan kişilerden, hareketli ve dinamik yapılar içerisinde görev yapan, çalışan ve paydaş yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcılar amaçlı örneklem yöntemi kapsamında belirlenmiştir. Araştırmada çok yönlü bakış açısına ulaşabilmek amacı ile farklı sektörlerden katılımcılar seçilmesine özen gösterilmiştir.

Çalışanların yönetici kibri algısını ölçmeye yönelik anket 230 kişi ile paylaşılmış ve 124 kişi tarafından doldurularak kapalı zarf içerisinde araştırmacıya teslim edilmiştir. Yine çalışanların yönetici kibri karşısındaki tutumlarını ve başa çıkma yollarını ortaya koymaya yönelik kritik olay uygulaması için kibirli yöneticiler ile çalıştığı bilinen 8 kişi ile görüşülmüş ve 6 kişi soruları yanıtlamayı kabul etmiştir. Son olarak yönetici kibrinin örgüte etkilerini ortaya koymak amacı ile yine farklı sektörlerde ve dinamik yapılar içerisinde yer alan 6 paydaş yöneticiye araştırmanın amacı ve kapsamı anlatılarak odak grup görüşmesine davet edilmiş ve odak grup görüşmesi 6 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket, odak grup görüşmesi ve kritik olay tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu yönetici kibri algısını ölçmeye yönelik toplam 21 kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır. Katılımcıların soruları “evet” veya “hayır” seçeneklerini işaretleyerek cevaplamaları istenmiştir. Anket formuna ek olarak

katılımcılara literatür taraması ve uzman görüşü alınması neticesinde oluşturulan kod-tema listesinin birer örneği verilmiş ve bir yöneticinin kibirli olduğunu düşündüren 10 ifadeyi işaretlemeleri istenmiştir.

Kritik olay çalışmasında da aynı kod-tema listesi dikkate alınarak oluşturulan bir vaka katılımcılara sunulmuş ve iki temel soruya cevap aranmak istenmiştir. Bu sorular: (1) “Benzer bir olayla karşı karşıya kalmanız durumunda ne hissederdiniz ve tutumunuz ne olurdu?”, (2) “Benzer tarzda bir yönetici ile çalıştığınızı farz edelim. Böyle bir yönetici ile başa çıkabilmek için ne yapardınız?”dan oluşmaktadır. Oluşturulan kritik olay formundan bir örnek çalışmaya başlamadan önce katılımcılara verilmiş ve okumaları istenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar araştırmacı tarafından ilgili sorunun altına not edilmek sureti ile kaydedilmiştir.

Odak grup görüşmesinde yönetici kibrinin örgüte zararları üzerine odaklanılmış ve üç temel soruya cevap aranmaya çalışılmıştır. Bu sorular: (1) “Yönetici kibrinin örgütlerde karar alma sürecine etkisi konusunda ne düşünüyorsunuz?”, (2) “Yönetici kibrinin örgütlerde sosyal sorumluluk sürecine etkisi konusunda ne düşünüyorsunuz?”, (3) “Yönetici kibrinin örgütlerde insan kaynakları yönetimi sürecine etkisi konusunda ne düşünüyorsunuz?” dan oluşmaktadır. Görüşmeye başlamadan önce, oluşturulan odak grup formundan birer örnek katılımcılara dağıtılmış ve katılımcılarında izni ile görüşme süresince ses kaydı tutulmuştur.

Anketten elde edilen araştırma verileri istatistiki analiz ile ve nitel veri toplama teknikleri ile elde edilen veriler içerik analizi yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan çalışmalar neticesinde katılımcılardan alınan cevaplar (odak grup görüşmesi ile kritik olay çalışması ayrı ayrı olmak üzere) alt alta yazılmış ve birkaç kez dikkatlice okunmuştur. Literatür taraması neticesinde edinilen bilgilerde göz önünde bulundurularak katılımcı cevapları incelenmiş ve bu doğrultuda “kodlar” belirlenmiştir. Belirlenen kodlar araştırma soruları ve birbirleri ile ilişkileri açısından değerlendirilerek gruplandırılmış ve böylelikle “temalar” oluşturulmuştur. Hazırlanan kod-tema listesi uzman görüşüne sunulmuştur. Elde edilen veriler ve ilgili “kod-tema” listeleri bilgisayar ortamına aktarılarak “QDA Miner” programına yüklenmiştir. Elde edilen raporlar neticesinde “Çalışanlar kibirli yöneticiler ile nasıl başa çıkabilir?” ve “Yönetici kibrinin örgütler üzerindeki etkisi nedir” sorularına cevap bulunmaya çalışılmıştır. Diğer taraftan

araştırma kapsamında uygulanan anket çalışması Excel yardımı ile istatistiki analize tabi tutulmuş ve ortaya çıkan veriler neticesinde çalışanların yönetici kibri algısı değerlendirilmiştir.

Araştırmanın iç ve dış güvenilirliğinin sağlanması amacıyla veri toplama ve kod/tema oluşturma süreçleri detaylı olarak açıklanmıştır. Ayrıca çalışmanın amacı ve süreci hakkında katılımcılara da detaylı bilgilendirme yapılmıştır. Çalışmanın görünüş ve kapsam geçerliliğini artırmak amacı ile karma yöntem araştırması yapılmış ve üç ayrı veri toplama tekniği “Anket, Kritik Olay, Odak Grup Görüşmesi” kullanılmıştır.

Anket çalışmasında, 2010 yılında Johnson ve diğerleri tarafından geliştirilen ve 2018 yılında Bozacı ve diğerleri tarafından Türkçe’ye uyarlanarak güvenilirliği test edilen “Yönetici Kibri Ölçeği” kullanılmıştır. Ayrıca anket formlarında hiçbir kişisel veriye yer verilmeyerek ve katılımcıların formları kapalı zarf içerisinde teslim etmeleri istenerek, gerçek düşüncelerini paylaşımlarının sağlanması amaçlanmıştır. Odak grup görüşmesinde geçerliliği artırmak amacı ile farklı sektörlerde ve dinamik yapılar içerisinde görev yapan paydaş yöneticiler çalışmaya dahil edilmiştir. Yine aynı şekilde kritik olay çalışmasında da geçerliliği artırmak amacı ile farklı sektörlerde görev yapan ve kibirli yöneticiler ile çalıştıkları düşünülen kişiler çalışmaya dahil edilmiştir.

## **5. Bulgular**

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular araştırma sorularına göre kategorize edilmiştir.

### **5.1. Çalışanların Yönetici Kibri Algılarının Boyutu**

Çalışanların yönetici kibri algılarını ölçmek için Johnson ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve Bozacı ve arkadaşları tarafından Türkçe’ye uyarlanmış “Yönetici Kibri Ölçeği” kullanılmıştır. “Evet” ve “Hayır” olarak cevaplar aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo1. Çalışanlar Açısından Yönetici Kibri Algısı

YÖNETİCİ KIBRİ ÖLÇEĞİ		E	H
1	Diğerlerini etkileyen kararları onların fikirlerini dinlemeden alır.	50%	50%
2	İnsanları rahatsız etmek için dik dik bakmak gibi sözlü olmayan davranışlarda bulunur.	63%	38%
3	Diğerlerini eleştirir.	67%	33%
4	Çalışanlarını diğerlerinin bulunduğu durumlarda aşağılar.	42%	58%
5	Gerekli bilgisi olmadığı zamanlarda yetki iddia eder.	42%	58%
6	Toplantı sırasında başkalarının fikirlerini kötüler ve bu kişilerin kötü görünmesini sağlar.	46%	54%
7	Diğerlerinin fikirlerini herkesin içinde boşa çıkarır.	50%	50%
8	Üstlerine göre astlarına daha ohumsuz davranışlar sergiler.	54%	46%
9	Diğerlerinden işlerini mümkün olmayan bir hızda yapmalarını bekler.	75%	25%
10	Kararlarını diğerlerine açıklamayı gerekli görmez.	54%	46%
11	Diğerlerinin görüşlerini, fikirlerini ve bakış açılarını dinlemeye isteklidir.	63%	38%
12	Yapıcı geribildirimini hoş karşılar.	71%	29%
13	Kendi hatalarının sorumluluğunu alır.	50%	50%
14	Diğer çalışanları hiçbir zaman tehditkâr şekilde eleştirmez.	29%	71%
15	Her zaman kendi yolunun takip edilmesinin gerekli olmadığını farkındadır.	38%	63%
16	Fikirleri eleştirildiğinde sınırlanmaz.	33%	67%
17	Başkalarına fikirleri için imkân verir.	58%	42%
18	Diğerlerinin iş yükünü göz önünde bulundurmaz.	46%	54%
19	Başarının kazançları kadar başarısızlığın sorumluluğunu almaya isteklidir.	29%	71%
20	Diğerlerini kızdırmadan/rahatsız etmeden dikkatini çekebilir.	50%	50%
21	Astlarına şikayetlerini her şekilde çözmeye çalışan bir niyetle yaklaşmayı taahhüt eder.	42%	58%

Katılımcıların %50'si 1., 7., 13. ve 20. soruları evet olarak yanıtlarken %50'si hayır olarak yanıtlamıştır. Birbirine paralel olan 3. ve 14. sorulara verilen cevapların birbirini desteklediği görülmektedir. Katılımcıların %67'si 3. soruya “evet” yanıtı verirken %71'i 14. soruya hayır yanıtı vermişlerdir. Yine birbirine paralel olan 9. ve 18. sorulara verilen cevapların da birbirini desteklediği görülmektedir. Katılımcıların %75'i 9. soruya “evet” yanıtı verirken %54'ü 18. soruya hayır yanıtı vermişlerdir. Katılımcıların %63'ü 2. soruya, %54'ü 8. soruya, ve %54'ü 10. soruya “evet” yanıtı verirken, %63'ü 15. soruya, %67'si 16. soruya, %71'i 19. soruya ve %58'i 21. soruya “hayır” yanıtı vermiştir. Diğer taraftan, katılımcıların %63'ü 11. soruya, %71'i 12. soruya ve %58'i 17. soruya “evet” yanıtı verirken, %58'i 4. soruya, %58'i 5. soruya ve %54'ü 6. soruya hayır yanıtı vermiştir.

## 5.2. Çalışanlar Açısından Kibirli Yönetici Özellikleri

Araştırmacı tarafından “kibir”, “hubris sendromu” ve “narsizm” anahtar kelimeleri kullanılarak yapılan literatür incelemesi sonucunda sık tekrar eden kavramlar kullanılarak

“kodlar” ve kodların anlamsal olarak benzer özellikleri dikkate alınarak “temalar” oluşturulmuştur. Anket çalışması yapılan katılımcılardan araştırmacının yakın çevresinde bulunan 24’üne anket ekinde ilgili kod-tema listesi verilmiş ve kibirli yönetici özelliği olarak görülen 10 ifadenin işaretlemesi istenmiştir. 24 katılımcı tarafından işaretlenen listede 40 adet “kod” 4 “tema” üzerinde gruplandırılmıştır.

Tablo 2. Kibirli Yönetici Özellikleri

Tema	Kod	Sıklık	%
Davranışsal Özellikler	Egoist	13	33%
	Narsist	7	18%
	Umursamaz	5	13%
	Acımasız	4	10%
	Küstah	11	28%
	Olayları abartma	5	13%
	Hoşgörüsüzlük	9	23%
	Eleştirel	1	3%
	Kötü niyetli	3	8%
	Önyargılı	10	25%
	Horgörme	3	8%
	Saldırganlık	3	8%
	Kişisel Özellikler	Abartılı Gurur	11
Abartılı Özgüven		9	23%
Abartılı Hırs		9	23%
Abartılı Cesaret		4	10%
Histriyonik		0	0%
Materyalist		1	3%
Eşsizlik		2	5%
Acelecilik		6	15%
Tatminsiz		13	33%
Güvenilmez		4	10%
Kaygılı		7	18%
Detaylara takılma		2	5%
Yalan söyleme		7	18%
Sosyal Özellikler	Empati Yoksunluğu	10	25%
	Anti-Sosyal	1	3%
	Diğerlerinin düşüncelerine değer vermeme	9	23%
	Eleştiriye kapalı olma	13	33%
	Gösteriş yapmayı sevme	4	10%
Yönetimsel Özellikler	Diktatör	5	13%
	Otoriter	5	13%
	Güç Zehirlenmesi	6	15%
	Her başarıya ortak olma	5	13%
	Rencide etme	11	28%
	Tehditkar	5	13%
	Mobing	5	13%
	Yargılayıcı	6	15%
	Dinlemeyi reddetme	6	15%
	Özel hayata müdahale etme	0	0%

Katılımcıların tercih sıklıkları % oranı alınarak değerlendirildiğinde, “Egoist”, “Tatminsiz” ve “Eleştiriye Kapalı Olma” özellikleri %33, “Küstah”, “Abartılı Gurur” ve

“Rencide Etme” özellikleri % 11, “Önyargılı” ve “Empati Yoksunluğu” özellikleri % 10 oranında işaretlenmiştir. Diğer taraftan, “Histriyonik” ve “Özel Hayata Müdahale” özellikleri hiç işaretlenmezken (%0), “Eleştirel”, “Materyalist” ve “Anti-Sosyal” özellikler ancak % 1 oranında tercih edilmiştir.

### 5.3. Yönetici Kibrinin Örgüte Zararları

Yönetici kibrinin örgüte zararlarını ortaya koymaya yönelik olarak 6 farklı sektörde (eğitim, hukuk, sigorta, gıda, sağlık ve perakende satış), dinamik ve hareketli yapılar içerisinde görev yapan 6 paydaş yönetici ile odak grup görüşmesi yapılmıştır. Katılımcılara yönetici kibri kavramı tanımlanmış ve bu kapsamda daha önce araştırmacı tarafından belirlenen üç soru yöneltilmiştir. Katılımcıların algı ve tecrübeleri doğrultusunda verdikleri cevaplardan yola çıkılarak “kod/tema” listesi oluşturulmuştur. Veriler “QDA Miner” programına yüklenerek içerik analizine tabi tutulmuş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Kritik olay çalışması kapsamında çalışanlar yönetici kibrinin örgüte zararları ile ilgili olarak, karar alma süreci ile ilgili olarak 5, sosyal sorumluluk süreci ile ilgili 2 ve insan kaynakları yönetimi süreci ile ilgili ise 7 farklı konu üzerinde durmuşlardır.

Tablo 3. Yönetici Kibrinin Örgüte Zararlarına ait Kodların Tekrarlama Sıklıkları

Category	Code	Description	Count	% Codes	Cases	% Cases	Nb Words	% Words
KARAR VERME	Yenilikçilikten Uzaklaşma	Yeni ürün, hizmet ve/veya fikir üretmemek.	2	3,2%	1	100,0%	21	4,8%
KARAR VERME	Rasyonel Olmayan Kararlar Alma	Vaka ve durumlar hakkında çok yönlü değerlendirme yapmadan karar vermek.	8	12,7%	1	100,0%	82	18,9%
KARAR VERME	Objektifliğin Zedelenmesi	Karar alırken sadece kendi bakış açısı ile değerlendirmek.	3	4,8%	1	100,0%	49	11,3%
KARAR VERME	Kararı Desteklenmemesi	Ekip üyelerinin fikri alınmadan verilen kararlara ekip üyeleri tarafından destek verilmesi.	4	6,3%	1	100,0%	37	8,5%
KARAR VERME	Kararı Kurum Çıkarları ile Çatışması	Subjektif ve rasyonel olmayan kararların kurum çıkarları ile ters düşmesi.	6	9,5%	1	100,0%	84	19,4%
SOSYAL SORUMLULUK	Kurumun Toplumsal İtibarında Azalma	Toplum tarafından kuruma sempati duyulmaması ve güvenilir bir bakış olmaması.	4	6,3%	1	100,0%	37	8,5%
SOSYAL SORUMLULUK	Yersiz Harcamalar	Toplumsal faydaya hizmet etmeyen harcamalar yapmak.	2	3,2%	1	100,0%	19	4,4%
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	İşten Ayrılmalarda Artış	İstifa eden çalışan sayısında artış.	6	9,5%	1	100,0%	70	16,2%
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	Dedikodunun Artması	İnsanların kapalı kapılar arkasında birbirleri ve sistem hakkında olumsuz konuşmaları.	4	6,3%	1	100,0%	27	6,2%
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	Performansın Düşmesi	Çalışanların iş başarılarında düşüş.	1	1,6%	1	100,0%	20	4,6%
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	Motivasyon Kaybı	Çalışanların iş yapma isteğini kaybetmesi.	2	3,2%	1	100,0%	6	1,4%
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	Liyakatın Azalması	Doğru işe doğru insan uygulamasının olmaması.	8	12,7%	1	100,0%	48	11,1%
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	Tükenmişliğin Artması	Yorgunluk, isteksizlik, bıkkınlık hislerinde artış.	1	1,6%	1	100,0%	10	2,3%
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	Kuruma Zarar Verme İsteği	Gerek maddi gerekse manevi açıdan kuruma zarar verme isteği.	7	11,1%	1	100,0%	55	12,7%
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	Aidiyet Duygusunda Azalma	Kuruma bağlılığın azalması.	2	3,2%	1	100,0%	35	8,1%
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	Güven Duygusunda Azalma	Kuruma ve kurumdaki geleceğine olan güvenin azalması.	3	4,8%	1	100,0%	8	1,8%

Tablo 3’de de görüldüğü gibi paydaş yöneticiler, kibrin örgüte, % 12.7 oranında rasyonel olmayan kararlar alma, yine % 12.7 oranında liyakatın azalması, % 11.1 oranında çalışanların kuruma zarar verme isteğinin artması, % 9.5 oranında alınan kararların kurum çıkarları ile çatışması ve % 9.5 oranında çalışanların işten ayrılmalarında artış konularında zarar verdiğini ifade etmişlerdir.

#### **5.4. Çalışanlar Yönetici Kibri İle Nasıl Başa Çıkar?**

Çalışanların yönetici kibri ile başa çıkma yollarını anlamaya yönelik olarak kibirli yöneticiler ile çalıştıkları düşünülen farklı sektörde ve dinamik yapılarda görev yapan 6 kişi ile kritik olay çalışması yapılmıştır. Katılımcılara, literatür taraması sonucu oluşturulan “kod/tema” listesinden yola çıkılarak hazırlanan kritik olay verilmiş ve “Söz konusu kritik olayı yaşayan kişinin siz olduğunuzu düşünün. Böyle bir olay karşısında ne hissederdiniz ve tutumunuz ne olurdu?”, “Söz konusu kritik olayda sözü edilen tarzda bir yönetici ile çalıştığınızı farz edelim. Böyle bir yönetici ile başa çıkabilmek için ne yapardınız?” sorularını yanıtlamaları istenmiştir. Kritik olay aşağıda sunulmuştur:

*“Çok uluslu büyük bir kuruluşun stratejik açıdan önemli bir biriminde çalışıyorum. Abartılı derecede hırslı bir yönetici bu hırsı sayesinde ciddi bir yükseliş göstererek birimimizin başına geldi. İsimlerimizi bile öğrenme gereği duymadığı gibi sürekli bağırtıyor ve sağa sola emirler yağdırıyor. Bir süredir kuruluş için son derece önemli bir proje üzerinde çalışıyoruz. Yöneticim katıldığı ilk proje toplantısında projenin süreci ile ilgili tüm kararları tartışmaya açmadan, tek başına aldı ve üst yönetime onaylatma gereği duymadan uygulamaya koymamızı istedi. Söz konusu karar karşısında kuruluş açısından risk olacak faktörleri ifade etmek istediğimde hiçbir şekilde dinlemeden “Ne diyorsam o. Lütfen toplantıyı terk ediniz” diyerek bana kapıyı gösterdi.”*

Katılımcıların algı ve tecrübeleri doğrultusunda verdikleri cevaplardan yola çıkılarak “kod/tema” listesi oluşturulmuştur. Veriler “QDA Miner” programına yüklenerek içerik analizine tabi tutulmuş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Kritik olay çalışması kapsamında çalışanlar yönetici kibri karşısında 3 farklı tutum ve 5 farklı başa çıkma yolu üzerinde durmuşlardır.

Tablo 4. Çalışanların Yönetici Kibri Algısı ve Başa Çıkma Yollarına ait Kodların Tekrarlama Sıklıkları

Category	Code	Description	Count	% Codes	Cases	% Cases
TUTUM	Sinirlenirim	Kızmak.	3	13,0%	1	100,0%
TUTUM	Hayal Kırıklığı Yaşarım	Beklenmedik bir tepki ile karşılaşma durumu.	1	4,3%	1	100,0%
TUTUM	Durumu Üst Yönetime Rapor Ederim	Üst yönetimi olup bitenden haberdar etmek.	2	8,7%	1	100,0%
BAŞA ÇIKMA YÖNTEMİ	İstifa Ederim	İşten ayrılmak.	5	21,7%	1	100,0%
BAŞA ÇIKMA YÖNTEMİ	Uyum Sağlamaya Çalışırım	Yöneticinin karakterine uygun hareket etmeye çalışmak.	4	17,4%	1	100,0%
BAŞA ÇIKMA YÖNTEMİ	Konuşmaya ve Kendimi İfade Etmeye Çalışırım	İletişim kurmaya ve kendini anlatmaya çalışmak.	3	13,0%	1	100,0%
BAŞA ÇIKMA YÖNTEMİ	Kabullenirim	Çaresizlik içinde olduğu gibi kabul etmek.	1	4,3%	1	100,0%
BAŞA ÇIKMA YÖNTEMİ	Görevime Devam Ederim	Çalışmaya ve işini yapmaya devam etmek.	3	13,0%	1	100,0%
BAŞA ÇIKMA YÖNTEMİ	Birim Değişikliği Talep Ederim	Kurumu değil çalıştığı yöneticiyi değiştirme talebi.	1	4,3%	1	100,0%

Tablo 4’de de görüldüğü gibi çalışanlar % 13 oranında kırgınlık ifade ederken, söz konusu yönetici tarzı karşısında %21 oranında istifa etmeyi tercih ettiğin, % 17 oranında uyum sağlamayı, % 13 oranında görevine devam etmeyi ve % 13 oranında konuşmayı ve kendini ifade etmeye çalışmayı tercih edeceklerini ifade etmişlerdir.

## 6. Tartışma ve Sonuç

Bozacı ve arkadaşları (2018) yönetici kibrinin çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemiş ve tükenmişlik aracı rolü ile çalışanların işten ayrılma niyetlerinde artışa neden olduğunu saptamıştır. Bu çalışma Bozacı ve arkadaşlarının çalışmalarının sonucunu desteklerken aynı zamanda çalışanların yönetici kibri karşısında sergiledikleri tutum ve başa çıkma yolları ile ilgili olarak “görevime devam ederim, uyum sağlamaya çalışırım, kabullenirim, konuşmaya ve kendimi ifade etmeye çalışırım, durumu üst yönetime rapor ederim” gibi sonuçlar da ortaya koymuştur.

Bu çalışmada, Bozacı ve arkadaşlarının çalışmasını destekleyen diğer bir boyut, yönetici kibrinin insan kaynakları yönetimi sürecinde örgüte zararlarıdır. Bu boyutta tükenmişlik ve işten ayrılma gibi sonuçların yanı sıra, çalışanlarda dedikodunun artması, performansın düşmesi, motivasyon kaybı, liyakatın azalması, kuruma zarar verme isteğinin artması, aidiyet ve güven duygusunda azalma gibi etkilerin varlığı da ortaya konmuştur.

Yönetici kibrinin sosyal sorumluluk üzerindeki etkisi ile ilgili, kurumun toplumsal imajını zedelediği ve yersiz harcamalara neden olduğu yönünde sonuçlar ortaya



konmuştur. Bu sonuçlar, Tang ve arkadaşlarının CEO kibri ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki bağlantıyı incelediği çalışma sonuçlarını destekler niteliktedir. Tank ve arkadaşları, CEO kibri ile örgütün sosyal sorumluluk faaliyetleri arasında negatif bir ilişki olduğunu, buna karşın toplumsal yarar sağlamayan faaliyetler ile pozitif ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır.

Kocakula ve Altunoğlu (2017), kibir ile paralellik gösteren bir kişilik özelliği olan narsistik özelliklerin yöneticilerin karar alma sürecine etkilerini araştırdığı çalışma ile narsistik yapıya sahip yöneticilerin rasyonel ve/veya objektif olmayan kararlar aldığı yönünde sonuçlar ortaya koymuştur. Bu çalışmada ise Kocaoğlu ve Altunoğlu'nun ortaya koyduğu sonuçlara ek olarak, yönetici kibrinin karar alma sürecinde örgüte, “yenilikçilikten uzaklaşma, kararların ekip tarafından desteklenmemesi ve kurum çıkarları ile çatışması” gibi sonuçlar da ortaya konmuştur.

Kibir kavramı sosyal yaşamda olduğu kadar iş yaşamında da varlığı istenmeyen ve insanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakan bir kavramdır. İş yaşamında kibir daha çok yöneticilerde görülen bir davranış şekli olmakla birlikte son yıllara kadar çok fazla dile getirilmemiştir. Bununla birlikte günümüzde de konu ile ilgili yeterli çalışma bulunduğundan söz edilemez. Bu yetersizliğin nedenleri genel olarak, kültürel açıdan yaş ve makamı üstte olan bir kişiyi eleştirmenin ayıp olarak karşılanması ve bunun ötesinde çalışanların işini kaybetme korkusu ile yöneticilerini eleştirmekten çekinmeleridir. Bununla birlikte yapılan araştırma genel olarak değerlendirildiğinde kibir konusundaki farkındalığın arttığı ve artık kişilerin konuyu daha rahat ve istekli olarak dile getirdikleri gözlemlenmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulguların önceki araştırmaların sonuçlarını desteklediği ve yeni bulgular ile literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir. Ancak araştırma süresinin ve katılımcı sayısının azlığı çalışmanın bir kısıt olarak görülebilir. Eğer çalışma daha geniş bir zaman içerisinde ve tüm ülkeyi kapsayacak bir örneklem ile gerçekleştirilmiş olsaydı yönetici kibri üzerinde kültürel boyutun etkisi de ortaya konabilirdi. Bu kısıtlara rağmen araştırmanın gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutabilecek bulgulara sahip düşünülmektedir. Ayrıca söz konusu bulgular ile iş yaşamında yönetici kibrinin örgüte ve özellikle çalışanlara verdiği zararlar konusunda farkındalığı artırıcı bir etki sağlaması beklenmektedir.

## KAYNAKÇA

- Bozacı, İ., Çiftçi, E. G., & Gürer, A. (2018). Algılanan Yönetici Kıbrının, Satış Elemanlarının Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl 11, Sayı 1, 205-226.
- Brennan, N. M., & Conroy, J. P. (2013). Executive Hubris: The Case of A Bank CEO. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(2), 172-195.
- Eckhaus, E., & Sheaffer, Z. (2018). Managerial Hubris Detection: The Case of Enron. *Risk Management*, 1-22.
- Ertekin, Y., & Yurtsever, G. (2001). Yönetimde Narsizm Üzerine Bir Deneme. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(3), 37-45.
- Johnson, R. E., Silverman, S. B., Shyamsunder, A., Swee, H. Y., Rodopman, O. B., Cho, E., & Bauer, J. (2010). Acting Superior but Actually Inferior?: Correlates and Consequences Of Workplace Arrogance. *Human Performance*, 23(5), 403-427.
- Kocakula Ö., Altunoğlu A.E. (2017). Narsistik Kişilik Özelliklerinin Karar Süreçlerine Etkisi. *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 1-19.
- Owen, D., & Davidson, J. (2009). Hubris Syndrome: An Acquired Personality Disorder? A Study of US Presidents and UK Prime Ministers Over The Last 100 Years. *Brain*, 132(5), 1396-1406.
- Owen, D. (2008). Hubris Syndrome. *Clinical Medicine*, 8(4), 428-432.
- Özgüzel, S., & Taş, S.. (2016). Hubris Sendromuna Yakalanan Yöneticilerde Çocukluktaki Aile İçi İletişimin Etkisinin İncelenmesi. 21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum Eğitim Bilimleri ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5(13), 119-132.
- Park, J. H., Kim, C., Chang, Y. K., Lee, D. H., & Sung, Y. D. (2018). CEO Hubris and Firm Performance: Exploring The Moderating Roles of CEO Power and Board Vigilance. *Journal of Business Ethics*, 147(4), 919-933.
- Tang, Y., Qian, C., Chen, G., & Shen, R. (2015). How CEO Hubris Affects Corporate Social (Ir) Responsibility. *Strategic Management Journal*, 36(9), 1338-1357.

TDK, (2018), “Büyük Türkçe Sözlük”, erişim tarihi: 18 Aralık 2018.  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=K%C4%B0B%C4%B0R](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=K%C4%B0B%C4%B0R).

Timuroğlu, K., & İşcan, Ö. F. (2008). İşyerinde Narsisizm ve İş Tatmini İlişkisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22(2), 1-26.

Uysal, ř. A., & Çelik, R. (2018). Sağlık Meslek Gruplarında Hubris Sendromunun Varlığına İlişkin Keşfedici Bir Çalışma. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 103-118.

Uysal, ř. A., & Çelik, R. (2016). A Qualitative Research on Hubristic Behaviors of Managers. Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal, Vol.1, S1: 274-285.

Yang, D. (2015). Mergers, CEO Hubris, and Cost Stickiness. Emerging Markets Finance and Trade, 51(sup5), 46-63.

# ÇATIŞMANIN İŞ YERİ ZORBALIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN DOĞRUSAL VE BULANIK MANTIK YÖNTEMLERİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ

**Doç. Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT**

Çankırı Karatekin Üniversitesi, elaozkan@karatekin.edu.tr

**Dr. Öğr. Üyesi Esra ERENLER TEKME**

Çankırı Karatekin Üniversitesi, esraerenler@karatekin.edu.tr

**Fatma KAYA**

**fatmakaya898@gmail.com**

## **Özet**

Bu çalışmanın amacı, örgütsel yaşamda sıklıkla karşılaşılan çatışmaların iş yeri zorbalığı üzerinde etkili olup olmadığını araştırmaktır. Çalışma kapsamında geliştirilen hipotezler, Çankırı Emniyet Müdürlüğü çalışanlarından oluşan örneklemden toplanan verilerle test edilmiştir. Örgütlerde yaşanan çatışmalar, görev ve ilişki çatışması olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Çatışmanın iş yeri zorbalığı üzerindeki etkisini test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca, değişkenler arasındaki ilişki bulanık mantık niteliksel karşılaştırma analizi (fsQCA) yolu ile de değerlendirilerek iki metot sonuçları karşılaştırılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonuçları, görev ve ilişki çatışmasının iş yeri zorbalığına maruz kalma davranışı üzerinde anlamlı ve doğru yönlü etkisinin olduğunu gösterirken, QCA sadece ilişki kaynaklı çatışmanın iş yeri zorbalığı üzerinde etkili olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma, İş yeri zorbalığı, Bulanık mantık niteliksel karşılaştırmalı analizi

## 1. Giriş

Toplumsal yaşamın kaçınılmaz bir parçası olan çatışma, insanların birlikte çalıştığı örgüt ortamlarında son derece yaygındır. Bu nedenle, çatışmaların örgütün etkinlik ve verimliliğini arttıracak şekilde yönetilmesi ve çatışmalara nasıl yaklaşılması gerektiği hususunun örgüt ve örgüt paydaşları arasında popülerliği de gittikçe artmaktadır (Gültekin vd., 2011; Oktay, 2016).

Görünüşte “yeni” ancak çoğunlukla “mobbing” e atfedilen zorbalık olgusu son yıllarda önemli bir tartışma alanlarını haline gelmiştir. Andrea Adams’ın, *Bullying at Work* (1992) adlı kitabının ve radyo programının ardından bir çok kişi deneyimlerini paylaşmaya istekli olmuş, zorbalık konusundaki farkındalık artmıştır (Einarsen vd., 2003).

Çatışmaların örgütler üzerindeki etkisi, çalışanları psikolojik olarak olumsuz etkileme potansiyeli ve bunun sonucunda çalışanların bir takım sorunlar yaşamasına neden olduğu (De Dreu ve Beersma, 2005) hatta iş yeri zorbalığını teşvik edebileceği bilinmektedir. Keashley ve Nowell (2011) çatışma perspektifinin son derece yıkıcı olan zorbalık olgusunu anlamak ve iyileştirmek noktasında önemli olduğunu belirtmektedir.

Bu çalışma, görev ve ilişki çatışması kaynaklı kişiler arası çatışmaların iş yeri zorbalığına maruz kalma davranışı üzerinde etkili olup olmadığını araştırmaktadır. Çalışmada, söz konusu etkiler hem doğrusal modelleme yolu ile hem de bulanık mantık modeli ile değerlendirilmiş ve sonuçlar karşılaştırılmıştır.

## 2.Kavramsal Çerçeve

İş yaşamının bir gerçeği olan çatışma, “örgüt içerisinde yer alan iki veya daha fazla kişi /grup arasında, kıt kaynakların paylaşılması veya işlevsel yönden bağımlılığı olan işlerde birlikte çalışma gerekliliğinden doğan, yine bu kişi ve gruplar arasındaki amaç, değer, statü ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyumsuzluk" olarak tanımlanabilir (Can vd., 2011: 417). Kişisel, algısal ve işlevsel farklılıklar kişiler arası çatışmaların yaşanmasına neden olabilmekte (Bercovitch, 1983) yada görev çatışmaları zamanla kişilerarası çatışmalara dönüşebilmektedir (Oktay, 2016).

Günümüz örgütlerinde giderek daha ciddi bir sorun haline gelen zorbalık “kişinin belirli bir zaman zarfında, tekrarlı olarak kendini üstlerinin veya iş arkadaşlarının olumsuz

eylemlerinin hedefi olarak algıladığı, söz konusu davranışlara karşı kendini savunmakta zorlandığı durumlara işaret etmektedir (Einarsen, 1999). Zorba davranışlar bireyin işine yönlendirilebildiği gibi kişisel de olabilmektedir.

Çatışmaların olası bir sonucu olan zorbalık, çatışma kuramı açısından, çözülmemiş bir sosyal çatışmayı ifade etmektedir (Zapf ve Gross,2001). Bu bağlamda zorbalığı, tırmanan ve çözüme kavuşturulmamış (Leon-Perez vd.,2015) bir çatışma şekli olarak görmek mümkündür. Einarsen ve arkadaşları (2008) zorbalığın yıkıcı bir olgu olduğu ve çatışma ile ilişkili olabileceği konusunda hemfikirdirler. Araştırmacılar aynı zamanda “proaktif” saldırganlığın (maddi ve sosyal faydalara ulaşmak için birilerine saldırmanın), zorbalığın baskın formu olduğunu, reaktif saldırganlığın ise (kişinin kızgınken olumsuz davranışlar sergileme eğilimi) daha nadir görüldüğünü belirtmektedirler.

## **2.1. Çatışmanın Konfigürasyon Yaklaşımı Bakış Açısı ile Değerlendirilmesi**

Konfigürasyonel düşünce analizleri ve nitel araştırmalarla bir kombinasyon sonucu oluşturulan konfigürasyon, sosyal olguları ve yapıları bütüncül/holistik bakış açısıyla değerlendirme eğilimindedir (Ragin, 2008: 78). Bu bağlamda bu çalışma işyeri zorbalığına çatışmanın etkisini doğrusal ilişkiler varsayımı ile değerlendirirken bütüncül düşünce yapısı ile de değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

### **2.1.1 Bulanık Mantık Yöntemi**

Bulanık küme (fuzzy-set) ve bulanık mantık (fuzzy logic) klasik ikili mantık teorisinin dışında kalan fikirleri, bilgileri işleme yeteneğine sahip olan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım istatikselsel belirsizliklere mantıksal çözümlenmelerle matematiksel cevaplar verir. Çok ölçütlü karar verme araçlarının kullanıldığı “Fuzzy-Set” bulanık küme teorisi birden çok çelişkili hedeflerin bulunduğu, alternatiflerin karmaşık, ölçütlerin belirsiz olduğu ortamda karar mekanizmalarında oluşan muğlak durumla başa çıkabilmek için etkili bir yöntemdir (Samaddar vd.,2006: 745). Ragin (1987) çalışmasında bulanık küme karşılaştırmalı analizinde tahmine odaklanarak belirli bağımlı değişkenler üzerinde önemli etkiye sahip bağımsız değişkenlerin sınırlanmaması gerektiğine dikkat çekmiştir. Bu bağımsız değişkenlerin sınırlanması yerine eşsonuçluluk ve nedensel asimetri yöntemleri ile oluşturduğu modelinde sonuca ulaşan farklı yolların, asimetrik koşullarının varlığından bahseder. Oluşturulan modeller kesin bir sonuç ifade etmez ancak akıl çerçevesinde muhakeme edilebilecek mantıklı çıkarımlar ortaya koyar. Bu çıkarımlar

olasılık olarak değerlendirilir ve matematiksel açıklamalarla kesin sonuçlara ulaşılabilir (Zadeh vd.1975: 200).

Teori odaklandığı nokta olan belirsiz durumlarla (Smithson ve Verkuilen, 2006: 4) beraber küme teorisi yani eşsonuçluluk üzerine yapılan incelemelerle özel bir yol sunar. Sonuca giden her yolun göreceli olarak önemini inceleyip eşsonuçluluğun analizini ortaya koyar (Fiss, 2011:17-19). Bu çalışma doğrusal modeller ile yapılan analizlere alternatif olarak bulanık mantık metodunu kullanarak veri setlerini kurma süreci ve nesnelere arasındaki ilişkilerden çıkarımlar yapma konusunda belirsizliğin üzerine giderek yeni ve farklı derecelendirme kombinasyonları tasarlar.

İşyerinde zorbalık kavramını net bir şekilde ölçümlenemediğinden günlük hayatta karşılık buldukları ifadelerin ayrıntılarına odaklanılarak oluşturulan bulanık küme teorisi zor ve karmaşık soruların çözümünde mantıksal olasılıklar bütününden yararlanır ve doğruya en yakını seçme konusunda etkili bir yöntem olarak değerlendirilir.

### **3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri**

Bu çalışmada, kişiler arası çatışmanın işyeri zorbalığı olarak değerlendirilebilecek davranışları etkileyip etkilemediği sorunsalı üzerinde durulmuştur.

Literatürde, çatışma ile örgüt ortamında gerçekleşen zorbalık arasındaki ilişki potansiyeline işaret edilmektedir (Leon- Perez vd., 2015). Ayoko vd. (2003), uzun süren çatışmaların zorbalık olaylarını arttırdığını bulmuştur. Bazı çalışmalarda da, zorbalığa maruz kalanların tırmanan çatışmaları, zorbalığın başlıca nedenlerinden birisi olarak algıladıkları görülmektedir (Baillien vd., 2010). Ayrıca, görev kaynaklı çatışmalar ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin zayıf olması zorba davranışlar sergilenmesine ortam hazırlayabilmektedir (Simunaniemi ve Köylü, 2013). Bununla birlikte iki kavram arasındaki ilişkinin incelenmesi noktasında az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bahsedilenler ışığında, kişiler arası çatışmanın işyeri zorbalığı ile ilişkili olduğu düşünülerek aşağıdaki hipotez ve alt hipotezler oluşturulmuştur.

**H1:** *Çatışma, iş yeri zorbalığına maruz kalma davranışını anlamlı ve doğru yönde etkilemektedir.*

**H1<sub>a</sub>:** Görev kaynaklı kişiler arası çatışma, iş yeri zorbalığına maruz kalma davranışını anlamlı ve doğru yönde etkilemektedir.

**H1<sub>b</sub>:** İlişki kaynaklı kişiler arası çatışma, iş yeri zorbalığına maruz kalma davranışını anlamlı ve doğru yönde etkilemektedir.

### **3.2. Kullanılan Ölçekler ve Yöntem**

Çalışmanın ana kitlesini, Çankırı Emniyet Müdürlüğü personeli oluşturmaktadır. Analiz düzeyi olan aktörler/bireyler; toplamda 400 personelin yer aldığı müdürlükte 345 erkek 55 kadın personelden oluşmaktadır. Farklı sebeplerle ana kitlenin tamamına ulaşılması mümkün olamadığından örnekleme yoluna gidilmiştir. Bu çerçevede kolayda örneklem tekniğine başvurulmuş ve 180 kişiden cevap alınabilmiştir. 8 anket güvenilir bulunmadığından analizlere dâhil edilmemiş, analizler 172 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada 5’li Likert tarzında hazırlanan iki farklı ölçekten yararlanılmıştır. İş yeri zorbalığı, Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilen, sonrasında Einarsen, Hoel ve Notelaers (2009) tarafından revize edilen, 22 ifadeden oluşan "Olumsuz Davranışlar Ölçeği" ile değerlendirilmiştir. Kişiler Arası Çatışma Ölçeği ise, 9 maddeden ve iki boyuttan oluşmaktadır (Friedman vd., 2000).

Ölçeklerin uygunluğunun değerlendirilmesi amacıyla esas uygulamaya geçilmeden önce, çalışmanın ön testi 35 kişi ile gerçekleştirilmiş, ifadelerde değişiklik yapılmasına ihtiyaç duyulmamış ardından esas uygulamaya geçilmiştir.

Güvenirlilik analizleri çerçevesinde, her bir ölçeğin ve ayrı ayrı her bir ifadenin Cronbach alfa (içsel tutarlılık) değerleri, ayrıca madde çıkarıldığında alfa değerleri hesaplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre iş yeri zorbalığı ölçeğinin cronbach alfa katsayısı 0.888, çatışma ölçeğinin ise 0.867 olarak bulunmuştur. Sonuçların yazında önerilen, kabul edilebilir düzey olan 0,60’ın üzerinde olduğu görülmüştür (Hair, 2006: 137). Çalışmanın verileri oluşturulurken işyeri zorbalığı (22 madde), görev çatışması (4 madde), ilişki çatışması (5 madde) ile ilgili soruların kendi içinde kümülatif toplamları alınmıştır.

Ayrıca ankette yer alan ifadelerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Çarpıklık değerlerinin +2 ve -2 değerleri arasında olduğu ve normal dağılım gösterdiği gözlenmiştir.



Araştırmanın birinci kısmını oluşturan doğrusal analiz birden fazla bağımsız değişken olduğu için “*çok değişkenli regresyon analizi*” olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın ikinci kısmı iş görenlerin iş yerinde karşılaştıkları zorbalık algısı ve çatışma durumları ilişkisinin niteliksel karşılaştırmalı analiz ile (fuzzy set-QCA) incelenmesini kapsamaktadır. Bu nedenle *Bulanık-set Karşılaştırmalı Niteliksel Analizi, (Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis/fsQCA)* araştırma metodu kullanıldığından öncelikle bireylerin işyeri zorbalığı ve çatışma algısı konfigürasyonlarının belirlenmesi gerekmektedir. Çalışmanın ikinci kısmını oluşturan bu model için işyeri zorbalığı (22 madde), görev çatışması (4 madde), ilişki çatışması (5 madde) ile ilgili soruların kümülatif toplamları konfigürasyonlar olarak belirlenmiştir. Teorik bir yaklaşım aracı olarak QCA Tekniği, konfigürasyon teorilerini test etmeye uygun farklı niteliksel özelliklere sahip kümelerin bulunduğu vakaları inceler ve belirli sonuçları meydana getiren basitleştirilmiş ifadeler elde etmek için “Boole Cebiri” (Boolean Algebra) kullanır (Fiss, 2007). Doğrusallık varsayımı ile örtüşen regresyon ve korelasyon metodunun aksine QCA, eşsonluluk ve değişkenlerin bir arada olmasını dikkate alır. QCA, bir sistemin farklı başlangıç koşulları ve birtakım farklı (ya da çoklu) yollardan aynı nihai duruma ulaşabilmesini sağlayan senaryolara işaret eder (Katz ve Kahn, 1978).

QCA, örgütsel konfigürasyonları karşılaştırmak için bir çerçeve sunarken etkileşimleri sebep/ koşullar (conditions) ve sonuç (outcomes) olarak ilişkilendirir. (Fiss, 2007). Bu çalışma, Fiss’in (2007) önerilerini takip etmekte, etkileşim etkileri ve sapma puanları gibi farklı analitik metotlardan sakınmaktadır. Karmaşık nedensellik ve doğrusal olmayan ilişkiler talep ederken QCA metodunun varsayımlarını izlemektedir (Ragin 2008). Araştırmada bireylerin işyerinde karşılaştıkları zorbalık algısı ile çatışma algısının birbirleriyle-ilişkili (interrelatedness) etkileşimi incelenmiştir. Bu noktada bireylerin görev ve ilişki çatışması algısı ile ilgili konfigürasyonlarının onların iş yerinde karşılaştıkları zorbalık davranışı algılarında etkisi olabileceği düşünülmüştür.

QCA tekniği kullanılan bu araştırmada çatışma algısı konfigürasyonlarının; görev ve ilişki çatışmaları, sebep/koşul olarak belirlenmiştir. Bireylerin işyeri zorbalık algıları değerlendirmeleri ise sonuç değişkeni olarak tanımlanmıştır. Koşullar ve sonuç için veriler elde edildikten sonra, QCA’da kullanılmak üzere kalibre edilmiştir. Kalibre etme kısmı QCA’in niteliksel metot kısmını oluşturmaktadır. Bu kısımda araştırmacılar

koşullar ve sonuç için çapraz eşik değeri (cross-over threshold value), minimum ve maksimum değerler belirlemektedirler. Bu değerler tamamen araştırmannın teorik altyapısı ve araştırmannın yapıldığı örneklem göz önünde bulundurularak araştırmacıların inisiyatifine ve önceliklerine bırakılmaktadır (Fiss, 2007; Ragin, 2006; Schneider ve Wagemann, 2010; 2012).

Görev çatışma değişkenini kalibre ederken 10 değeri çapraz eşik değeri olarak değeri seçilmiştir. Bu değer ortama değerdir. Görev çatışma algısının konfigürasyonlarına ait en büyük ve en küçük değerler; sırası ile 20 ve 4 maksimum ve minimum değerler olarak belirlenmiştir. İlişki çatışma değişkeni kalibre edilirken aynı yol izlenmiş çapraz eşik değeri olarak ortalama değer olan 10 değeri alınmış minimum değer 5 ve maksimum değer 25 alınarak kalibrasyon tamamlanmıştır. Sonuç değişkeni olarak belirlenen iş yeri zorbalığı algısı kalibre edilirken ortalama değer olan 34 çapraz eşik değeri olarak alınırken minimum değer 22 ve maksimum değer 54 alınmıştır.

#### 4.Bulgular

##### 4.1. Doğrusal Modelleme Yöntemi

Araştırmannın ilk kısmında bağımlı değişken (işyeri zorbalığı) üzerinde bağımsız değişkenlerin (ilişki ve görev çatışmaları) etkisini anlamak için çok değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) olup olmama durumu değerlendirilmiştir. Tablo 1’de görülebileceği gibi korelasyon değerlerinin 0,70’den küçük olduğu bulunmuş ve doğrusal bağlantı sorununu olmadığı görülmüştür.

**Tablo 1. Görev ve İlişki Kaynaklı Çatışmanın İş Yeri Zorbalığına Maruz Kalma Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Korelasyon Sonuçları**

		<b>İşyeri Zorbalığı</b>	<b>Görev Çatışması</b>	<b>İlişki Çatışması</b>
<b>Pearson Korelasyon</b>	İşyeri Zorbalığı	1,000	,397	,544
	Görev Çatışması	,397	1,000	,509
	İlişki Çatışması	,544	,509	1,000

Yapılan analizler sonucunda görev ve ilişki çatışması kaynaklı kişiler arası çatışmanın iş yeri zorbalığına maruz kalma davranışı üzerindeki etkisine ilişkin düzeltilmiş  $R^2$  ,307 bulunmuştur. Görev ve ilişki kaynaklı çatışma iş yeri zorbalığı algısının %31'ini açıklamaktadır. ANOVA analizi (Tablo 2) bağımlı değişkenlerimizden en az birinin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir ( $p= 0,000$ ).

**Tablo 2: Görev ve İlişki Çatışması Kaynaklı Çatışmanın İş Yeri Zorbalığına Maruz Kalma Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Sonuçlar**

ANOVA	F	Sig.
Regresyon	38,881	,000 <sup>b</sup>

a. Bağımlı değişken: İşyeri Zorbalığı

b. Belirleyiciler: (Sabit), İlişki Çatışması, Görev Çatışması

Hangi bağımsız değişkenimizin işyeri zorbalığı üzerinde anlamlı etkisi olduğunu anlamak için yaptığımız Katsayılar (coefficients) analizi Tablo 3'te verilmiştir. Bu tablo hem görev çatışması hem de ilişki çatışması kaynaklı kişiler arası çatışmanın iş yeri zorbalığına maruz kalma davranışı üzerinde bir etkisi olduğunu doğrusal modeller yolu ile açıklamaktadır.

**Tablo 3:Görev ve İlişki Kaynaklı Çatışmanın İş Yeri Zorbalığına Maruz Kalma Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Sonuçlar**

Coefficients	B	T test	Sig
Sabit	20,578	9,969	,000
Görev Çatışması	,498	2.195	,030
İlişki Çatışması	,831	6,232	,000

#### 4.2. Bulanık-Set Karşılaştırmalı Niteliksel Analizi

QCA'nın temelinde Doğruluk Tablosu Analizi (Truth Table Analysis) bulunmaktadır. Bu analiz sonuç için yeterli (sufficient) nedensel kombinasyonlara bakar. İşyeri zorbalığı ve

çatışma konfigürasyonlarına ilişkin etkileşimin doğruluk tablosu analizi Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4: İşyeri Zorbalığı Puanı Doğruluk Tablosu Analizi**

Görev Çatışması	İşyeri çatışması	İşyeri zorbalığı	Sıra tutarlılığı	PRI tut.	SYM tut.
0	1	1	,883	,612	,614
1	1	1	,860	,648	,691
1	0	0	,742	,348	,358
0	0	0	,606	,225	,232

Doğruluk tablosu analizi tüm olası koşulların kombinasyonlarını listeler (Schneider ve Wagemann, 2010). Bu vakada 2 konfigürasyon olduğu için tüm olası kombinasyon sayısı 2<sup>2</sup>’dir. Araştırmacılar, tutarlılık eşiğini (consistency threshold) Fiss, 2011; Rihoux ve Ragin, 2009; Schneider ve Wagemann, 2012 tarafından sağlam sonuçlar oluşturması beklenen bir değer olarak ifade edilen 0,8 olarak belirlemiştir. Analiz yalnızca sıfırın üzerinde vakaya ait çözümleri rapor etmektedir (Tablo 4).

**İşyerinde karşılaşılan zorbalık için çözüm terim önerileri:** Karşılaştırmalı Niteliksel Analiz (QCA) çözüm terim önerileri Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5: İşyeri zorbalığı değişkeni için çözüm terimi**

Çözüm Terimi	Kapsam (ham)	Kapsam (benzersiz)	Tutarlılık
İlişki çatışması	,686	,686	,825
Tüm Çözüm	,686		,825

Ragin (2006) çalışmalarda ampirik önemi değerlendirmek için ham/hasas kapsamı (raw coverage) ve benzersiz kapsamı (unique coverage) kullanmayı önermektedir. Schneider ve Wagemann (2010) bulgularında ham/hassas kapsamın nedensel/koşulsal durum setleri ile sonuç setleri arasındaki çakışmaların boyutunu belirlediğini belirlemektedir.

Benzersiz kapsam ise, ham/hassas kapsamı bölümlere ayırarak örtüşen açıklamaları kontrol etmeyi gösterir.

Tüm nedensel yolların önemi olarak ifade edilen toplam kapsam (total coverage) bu araştırmada 0.686 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, nedensel yolun sonucun çoğunu kapsadığını açıklar. Tek nedensel/koşulsal yolların ham/hassas kapsamı ise **ilişki çatışması** sonuç yolu için yine 0.686'dır. Bu yol için benzersiz kapsam 0,686'dır.

Tablo 5 sadece bir çözümün, ilişki çatışması konfigürasyonunun iş yeri zorbalığı ile olan ilişkisini açıklayabileceğini belirlemiştir. İlişki çatışması kaynaklı kişiler arası çatışmanın iş yeri zorbalığına maruz kalma davranışı üzerindeki etkisi bulanık mantık metodu ile açıklanırken bu metot görev çatışması kaynaklı çatışmanın iş yeri zorbalığı üzerindeki etkisini bulmamıştır.

**Performans artışının *olmadığı* durumlar (negation) için Doğruluk Tablosu analizi:**

Bir sonucun eksikliği-negation çoğunlukla belirlenecek hipotezlerin bir parçası değilse de önerilen bir yoldur (Ragin, 2006). Bu kısımda, görev ve ilişki çatışması kaynaklı kişiler arası çatışmanın iş yeri zorbalığına maruz kalma davranışı üzerindeki etkisinin *olmadığı* durumlardaki etkileşimi incelenmiştir. Olumsuzluk vakalarının analizi, olumlu davaları yönlendiren nedensel mantığın anlaşılmasına yardımcı olabilir ve / veya kendi başına önemli derecede ilginç bilgiler üretebilmektedir.

**Tablo 6: İşyeri Zorbalığına Maruz Kalma Durumunun *Olmadığı* Sonuçlarda (Negation) Doğruluk Tablosu:**

Görev Çatışması	İş yeri çatışması	~İş yeri zorbalığı	Sıra tutarlılığı	PRI tut.	SYM tut.
0	0	1	,870	,745	,768
1	0	1	,851	,624	,642
0	1	1	,851	,385	,386
1	1	0	,718	,290	,309

Bu bölümde araştırmacılar tutarlılık eşiği sağlam sonuçlar oluşturması beklenen bir değer olarak ifade edilen 0,8 olarak belirlemiştir. Analiz yalnızca sıfırın üzerinde vakaya ait

çözümleri rapor etmektedir (Fiss, 2011; Rihoux ve Ragin, 2009; Schneider ve Wagemann, 2012).

**İşyerinde karşılaşılan zorbalığın olmadığı durumlar (negation) için çözüm terim önerileri:** QCA İşyerinde karşılaşılan zorbalığın olmadığı durumları, işyerinde karşılaşılan zorbalık değişkeninin çatışma algısı konfigürasyonlarıyla olan ilgisinin ve etkileşiminin güvenilirliğini kontrol etmek için "kontrol değişkeni" olarak kullanılmaktadır. İşyerinde karşılaşılan zorbalığın olmadığı durumlar için iki çözüm önerisi bulunmuştur (Tablo 7). Bunlardan **~İlişki çatışması** için ham/hassas kapsam 0,882 ve benzersiz kapsam sonucu 0,156, **~Görev çatışması** çözüm terimi için ham/hassas kapsam 0,763 ve benzersiz kapsam sonucu 0,364 bulunmuştur. İlişki ve görev çatışmasının görülmediği durumlarda işyerinde zorbalık davranışı algıda oluşmamaktadır. Bu iki çözüm yolu da Tablo 5'deki çözüm yolları ile aynı olmadığından işyerinde karşılaşılan zorbalık ve çatışma konfigürasyonları etkileşiminde Tablo 5'deki çözüm yolunun kontrolü sağlanmıştır.

**Tablo 7: İşyeri zorbalığının olmadığı (negation) durumlar için çözüm terimi**

<b>Çözüm Terimi</b>	<b>Kapsam (ham)</b>	<b>Kapsam (benzersiz)</b>	<b>Tutarlılık</b>
<b>~İlişki çatışması</b>	,882	,156	,776
<b>~Görev çatışması</b>	,763	,364	,826
<b>Tüm Çözüm</b>	,918		,750

## 5. Sonuç

Doğrusal modelleme yolu ile yapılan çoklu regresyon metodu ilişki çatışması ve görev çatışması kaynaklı çatışmaların iş yeri zorbalığına maruz kalma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Ancak QCA sadece ilişki kaynaklı çatışmanın iş yeri zorbalığına etkili olabileceğini göstermiştir. QCA ilişki ve görev kaynaklı çatışmaların beraber olduğu durumları da incelemektedir (**ilişki çatışması\*görev çatışması**). Bu çalışmada bu çatışmaların beraber görüldüğü durumların iş yeri zorbalığına maruz kalma durumuna etkisini bulamamıştır.

Yapılan analizler sonucunda doğrusal modelleme sonucunda hem ilişki hem görev çatışmasının işyerinde zorbalığa maruz kalma durumunda etkili olacağını gösterirken bulanık mantık metodunun sadece iş yerinde zorbalık üzerinde ilişki çatışmasının rolü olabileceğini göstermektedir.

### **Kaynakça**

- Ayoko, O., Callan, V. ve Härtel, C. (2003). Workplace conflict, bullying and counterproductive behaviours. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 283–301.
- Baillien, E., Notelaers G., De Witte, H. ve Matthiesen, S.B. (2010). The relationship between the work unit's conflict management styles and bullying at work: moderation by conflict frequency. *Economic and Industrial Democracy*, 32(3), 401-419.
- Bercovitch, J. (1983). Conflict and conflict management in organizations: A framework for Analysis, *Hong Kong Journal of Public Administration*, 5(2), 104-123.
- Can, H., Aşan Azizoğlu, Ö. ve Miski Aydın, E. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- De Dreu, C.K.W. ve Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (2), 105-117.
- Einersan, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. ve Cooper, C.L. (2003). The concept of bullying at work: The European Tradition. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf ve C.L. Cooper (Ed.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor and Francis.
- Einarsen, S., Glaso, L. ve Nielson, M.B. (2008). Mobbing arbeidslivet: En litteraturoversikt (Bullying at Work: A literature review). *Tidsskrift For Norsk Psykologforening*, 45(3), 308-317.

- Einarsen, S., Hoel, H. ve Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised, *Work & Stress*, 23 (1), 24-44.
- Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *The Academy of Management Review*, 32(4), 1180-1198.
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420.
- Friedman, R., Tidd, S., Currall, S.C. ve Tsai, J. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress, *The International Journal of Conflict Management*, 11(1), 32-55.
- Gültekin, S., Bayhan Karapınar, P., Metin Camgöz, S. ve Ergeneli, A. (2011). Do stages of moral development matter in the preference of conflict handling styles with peers?. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(7), 223-230.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B. J., Anderson, R. E., ve Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall
- Katz, D., ve Kahn, R. L. (1978). Organizations and the system concept. *Classics of Organization Theory*, 161-172.
- Keashley, L. ve Nowell, B.L. (2011). "Workplace bullying, conflict and conflict resolution" In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Ed.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research and practice*. London: Taylor & Francis.
- Leon-Perez, J.M., Medina, F.J., Arenas, A. ve Munduate L. (2015). The relationship between interpersonal conflict and workplace bullying, coping with conflict and bullying at work. *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 1-22.
- Oktaç, F. (2016). Çatışma yönetimi ile örgütsel destek arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(4), 1146-1155.
- Ragin, C. C. (1987). *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies* [Elektronik Sürüm] Oakland California: University of California Press.



- Ragin, C.C. (2006). Set Relations in social research: Evaluating their consistency and coverage. doi:10.1093/pan/mpj019 .
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond* (Vol. 240). Chicago: University of Chicago Press.
- Rihoux, B., ve Ragin, C.C. (2009). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*. Sage Publications.
- Samaddar, S., Nargundkar, S., ve Daley, M. (2006). "Inter-organizational Information Sharing: The Role of Supply Network Configuration and Partner Goal Congruence". *European Journal of Operational Research*. 174(2): 744-765.
- Schneider, C.Q., ve Wagemann, C. (2010). Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets. *Comparative Sociology*, 9(3), 397-418.
- Smithson, M., ve Verkuilen J. (2006). "Fuzzy Set Theory". Terry D. Clark, Jennifer M. Larson, John N. Moderson, Joshua D. Portter ve Mark J. Wierman (Ed.). *Applying Fuzzy Mathematics to Formal Models in Comparative Politics*. (S. 29-63). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
- Zadeh, L. A., Fu, K., Tanaka, K. ve Shimura, M. (1975). *Fuzzy Sets and Their Applications to Cognitive and Decision Processes*, New York: Academic Press.
- Zapf, D., ve Gross, C. (2001). "Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4): 497-522.

# İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDA ROL BELİRSİZLİĞİNİN ARACI ROLÜNÜN İNCELENMESİ

**Prof. Dr. Serpil AYTAÇ**

*Uludağ Üniversitesi, saytac@uludag.edu.tr*

**Arş. Gör. Ulviye TÜFEKÇİ YAMAN**

*Uludağ Üniversitesi, utufekci@uludag.edu.tr*

**Prof. Dr. Aşkın KESER**

*Uludağ Üniversitesi, askin@uludag.edu.tr*

**Doç. Dr. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN**

*Uludağ Üniversitesi, syildiz@uludag.edu.tr*

## Özet

Özellikle 1970’li yıllardan sonra üretim girdileri arasında insan sermayesinin diğer bir deyişle entelektüel sermayenin önemi artmıştır. Yetkin ve nitelikli çalışanların elde edilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması, kurumlar açısından fark yaratan ana faktör haline almıştır. Bu nitelikteki çalışanların beklentileri arasında, tatmin edici işler ve çalışma ortamları yanında, çalışma hayatında netlik ve tutarlı süreçlerin var olması yer almaktadır. Çalışma yaşamındaki belirsizlikler ve net olmayan görev tanımları çalışanların iş tatminlerini olumsuz etkileyecek, örgütsel bağlılıklarını zayıflatacak ve örgütler tarafından istenmeyen sonuçlar ortaya çıkacaktır.

Bu çalışmada, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinde rol belirsizliğinin aracı etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada 310 çalışandan veri toplanmış, veriler SPSS ve AMOS programları ile analize tabi tutulmuştur. Yapılan analizler sonucunda değişkenler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilirken, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinde rol belirsizliğinin aracı etkisinin bulunduğuna yönelik sonuçlar da elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Rol Belirsizliği, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Aracı Etki, Yapısal Eşitlik Modellemesi*

## 1. Giriş

Teknolojideki hızlı değişim ve gelişme, üretim süreçlerini ve yöntemlerini de değiştirmiştir. Çalışma hayatında yaşanan bu değişimler, tüm üretim girdilerinin ne denli önemli olduğunu bir kez daha ortaya koymuştur. Özellikle 1970’li yıllardan sonra

başlayan kalite hareketi ve sonrasındaki akımlar, bu girdiler içerisinde insan sermayesinin önemini daha da ön plana çıkartmıştır. Bu koşullar çerçevesinde yetkin ve nitelikli insan kaynaklarının kazandırılması, onların geliştirilmesi ve belki de hepsinden önemlisi onların elde tutulmaları, insan kaynakları bölümlerinin en temel fonksiyonları haline gelmiştir.

Hiç şüphe yok ki, çalışanlarla şirketlerin birliktelikleri, karşılıklı beklentilerin gerçekleştiği ölçüde devam etmektedir. Çalışanların nitelik ve eğitim seviyelerindeki artışlar beklentilerini de arttırmaktadır. Bu beklentilerin başında da tatmin edici işler ve çalışma ortamları gelmektedir. Bu beklentiler arasında önemli bir yeri de açık, net ve tutarlı süreçler oluşturmaktadır. Aksi durumlar, yani belirsizlikler çalışanların iş tatminini negatif yönde etkilemekte ve işletmeler için baş edilmesi gereken önemli bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada da, örgütler açısından oldukça önemli çalışan tutumları olarak ele alınan iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinde rol belirsizliğinin etkisinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Örgütlerin başarılarındaki en önemli faktörlerden biri işgücüdür. Bütün örgütler kurumsal hedeflere bağlı, örgütüne sadık, kendisini örgütün bir parçası olarak gören, örgütte çalışmaktan mutlu ve çalışmaya devam etmekte istekli olan, çalışma ortamında işinin gereklerini ve kendinden beklenenin ne olduğunu açıkça bilen, kendinden bekleneni verebilen roller üstlenen çalışanlara sahip olmak isterler.

Rol; “belirli bir konumda yer alan ya da belirli bir fonksiyonla görevlendirilen kişiden beklenen davranış” olarak tanımlanmaktadır (Köroğlu vd., 2012:132).

Bireyler belirli hedeflere ulaşabilmek için örgütsel yapılar içerisinde görev ve sorumluluklar alarak hayatlarına devam ederler. Aldıkları görevler çalıştıkları yapıların tercih ve ihtiyaçlarına göre şekillenir. Üretim süreçlerinin şekillenmesinde çalışanlardan beklenen rollerin yerine getirilmesi, süreçlerin devamlılığı için büyük önem arz etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, çalışanların kendilerine verilen rollerle özdeşleşmeleri ya da benimsemeleri büyük önem taşımaktadır. Bu rollerin benimsenmemesi ya da belirsizlikler durumunda çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları azalmaktadır.

Bir örgütte çalışan bir personelin, çalışma koşullarına, iş arkadaşlarına ve çevreye uyum sağlaması, kendisinden bekleneni algılaması ve verimli olması bir süreci gerektirmektedir. Ancak bu süreç sonunda örgütün amaçlarıyla bütünleşmiş verimli çalışanlara ulaşılabilmektedir. Yanlış personel seçimi başta olmak üzere iş stresi, iş yükü, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi çeşitli örgütsel faktörler örgütsel başarıyı engellemekte ve örgütün verimliliğine olumsuz etki yapmaktadır. Stres yaratan faktörlerin başında da rol belirsizliği ve rol çatışması gelmektedir. Personel devri ile ilgili yapılan bir araştırmada, çalışanların işle ilgili stres düzeylerine ve işten ayrılma eğilimlerine, işyerinde yaşanan rol çatışması ve rol belirsizliklerinin etkileri ortaya konulmuş ve bu durumların stres yaratan önemli faktörler olduğu ifade edilmiştir (Kanbay & Üstün, 2009:156).

Rizzo vd. (1970)'ya göre de rol belirsizliği, çalışanın işiyle ilgili kendisinden beklenenlerin neler olduğunun açık olmadığı durumu ifade etmektedir. Örgüt içinde çalışanlar için rol belirsizliği algılaması yüksekse olumsuz sonuçlar ortaya çıkar. Çalışanlarda stres, iş tatmininde azalma ve işten ayrılma eğilimi başlar. Yapılan araştırmalarda, rol çatışması ve rol belirsizliğine bağlı olarak çalışanlarda tatminsizlik, karışıklık, değer ve inançları ile çatışma, etkinlikte azalma, etkisiz yönetim, örgütsel bağlılıkta azalma, başarısız hizmetler ortaya çıktığı, bunlar sonucunda da hizmet kalitesinde düşüş meydana geldiği görülmüştür (Stanley, 2006:31; Yılmaz & Ekici, 2006: 37).

İş tatmini, Smith, Kendal & Hulin (1969)'e göre, çalışanın işin geneli veya belirli bir parçasıyla ilgili beslediği olumlu duygular olarak tanımlamışlardır. İş tatmini, basit anlamda bir çalışanın işine yönelik sahip olduğu duygusal uyumu şeklinde tanımlanabilmektedir. Yani, iş tatmini, çalışanların işlerine ilişkin duyguları, tutumları ya da tercihlerini ifade etmektedir (Wadhwa vd., 2011:109). Önemli bireysel ve örgütsel etkilere yol açabilecek olan iş tatminin, stres, kaygı, işe gelmeme ya da geç gelme, örgüte ve işe bağlılık gibi tutum ve davranışlarla ilgili olduğu ifade edilmektedir. Çalışanın işinden tatmin duyması, mutluluğunu düzeyini artırmakta, işine bağlılık duymasını, verimli çalışmasını, işgücü devir oranının azalmasını ve müşterilere daha kaliteli hizmet sunulmasını sağlamaktadır (Gül vd., 2008:2).

Örgütsel bağlılık ise son dönemlerde örgütteki bütün çıktıları az ya da çok düzeyde etkilemesi nedeniyle üzerinde önemle durulan bir kavramdır. Örgütsel bağlılık, genel olarak, çalışan bireyin üyesi olduğu örgüte yönelik taşıdığı duyguları ve algıları olarak tanımlanabilmektedir. Bu anlamda birey, örgütün amaçlarını benimseyerek, örgütsel süreçlere katılmak istemekte ve duygusal tepkiler vermektedir (Karasoy, 2011:50). Caldwell vd.'ne göre, örgütsel bağlılık, en iyi şekilde, bireylerin örgüte psikolojik olarak bağlanmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Caldwell vd., 1990:247).

Meyer & Allen (1991)'e göre örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç şekilde kendini gösterir. Duygusal bağlılık, çalışanın kendisini örgütüne ait ve onun bir parçası olarak hissetmesi, mutluluk duyması ve örgütten ayrılmayı düşünmemesidir (Meyer & Herscowitch, 2001). Devam bağlılığı çalışanların örgütten ayrılma maliyetlerinin kendileri için yüksek olacağı düşüncesiyle örgütte kalmaya devam etmeleri şeklinde tanımlanabilir (Allen & Meyer, 1990). Normatif bağlılık ise çalışanın örgütüne karşı sorumluluk duygusu beslemesi ve bu sorumluluklar nedeniyle gerçekleştirmesi gereken görevleri olduğunu düşünmesi; bu nedenle de örgütte kalma zorunluluğu hissetmesi, diğer bir ifade ile örgüte sadakat gösterdiği bir bağlılık türü olarak ele alınmaktadır (Wasti, 2000).

Yukarıda açıklanan kavramlar arasındaki ilişkiler, bunların birbirlerini nasıl etkiledikleri literatürde araştırılan konular arasında yer almaktadır. İş tatmini ve rol belirsizliği arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların büyük bir bölümü bu iki değişken arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulmuştur (Bedeian ve Armenakis ,1981; Fisher ve Gitelson,1983; Abdalla, 1991; Babakuş vd. 1996; Gregson ve Wendell, 1994; Jamal,1997; Yousef,2000).

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalarda ise iş tatminin değişik örgütsel bağlılık tipleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Genel olarak bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler ortaya konulmuştur (Jenkins&Thomlinson, 1992; Hellman & McMillan, 1994; Sagar, 1994; Jamal & Badawi, 1995; Harrison & Hubbard, 1998; Bhuian & Abol-Muhmin, 1997; Yousef, 2001; Yousef, 2002). İşinden tatmin olan bir çalışanın örgütsel bağlılığının da fazla olması beklenen bir durumdur.

Örgütsel bağlılık ve rol belirsizliği arasındaki ilişkinin belirlenmesiyle ilgili yapılan çalışmalarda da bu değişkenler arasında negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Hartenian vd. (1994) rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki tespit etmişlerdir. King & Sethi (1997) rol stres kaynakları ile duygusal bağlılık arasında negatif ilişki, devam bağlılığı ile pozitif ilişki bulmuşlardır (Fischer & Gitelson.1983; Zahra.1985; Babakuş vd.1996; Yousef, 2002.)

Bu bağlamda araştırmaya yönelik hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

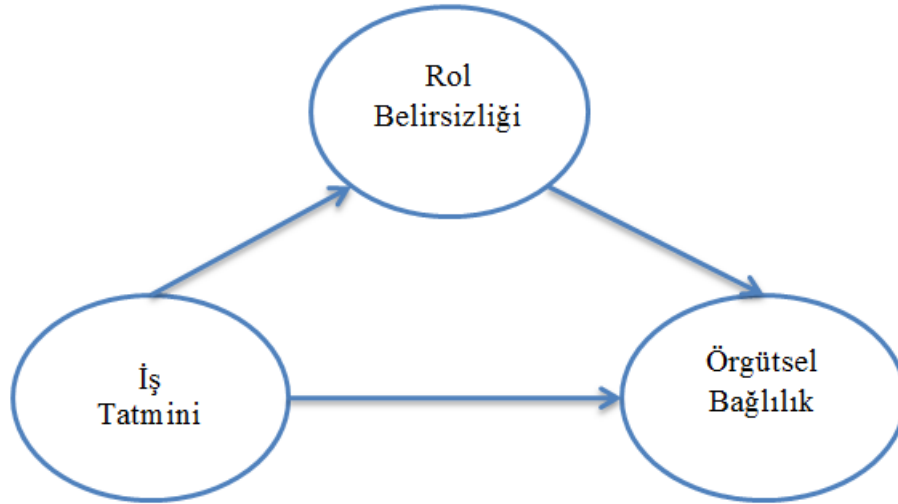
H<sub>1</sub>: Rol belirsizliği ile iş tatmini arasında negatif anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında negatif anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinde rol belirsizliğinin kısmi aracılık etkisi vardır.

Yukarıdaki hipotezlerin test edilebilmesi için rol belirsizliği değişkeninin aracı olduğu model Şekil 1'de ki gibi oluşturulmuştur. Bu modele göre, rol belirsizliği, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin açıklanmasında aracılık rolünü üstlenmektedir.

**Şekil 2: Araştırma Modeli**



### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmanın amacı, bir sanayi kuruluşunda yapılan araştırmadan hareket edilerek rol belirsizliğinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisindeki aracılık rolünü incelenmektir.

Bu amaçla, bir otomotiv yan sanayi fabrikasında çalışan 310 kişi araştırma grubunu oluşturmuştur.

Anket formunda toplam 22 soru yer almıştır. Bunların; 9 tanesi rol belirsizliği, 6 tanesi örgütsel bağlılık, 3 tanesi iş tatmini, 4 tanesi çalışanların demografik özellikleri ile ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Bu çalışmada kullanılan ölçekler aşağıdaki gibidir.

***İş Tatmini Ölçeği;*** çalışanların genel olarak iş tatmini, Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1983) tarafından geliştirilen ve Tepeci (2005) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 5'li Likert tipi 3 maddeyle ölçülmüştür.

***Örgütsel Bağlılık Ölçeği;*** Marsden, Kalleberg ve Cook (1993) tarafından geliştirilen ölçek, genel örgütsel bağlılığı ölçmektedir. Lincoln ve Kalleberg (1990) Amerikan-Japon iş taahhüdü çalışmasından faydalanılarak elde edilmiştir ve 5'li Likert tipi 6 maddeden oluşmaktadır.

***Rol Belirsizliği Ölçeği;*** Breugh ve Colligan tarafından 1994 yılında geliştirilmiştir. Bu ölçek de 5'li Likert tipi olup 9 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, kişilerin rolleriyle ilgili belirsizliklerini ölçmeyi amaçlamakta olup, 3 alt faktöre sahiptir. Bunlar; (1) *Çalışma Yöntemi Belirsizliği;* Bir işi gerçekleştirmek için çalışanların kullandıkları yöntemler hakkındaki belirsizlikleri tanımlamaktadır (3 madde). (2) *Zamanlama Belirsizliği;* Belirli görevlerin hangi sırayla, zamanının tahsisi ve görevleri gerçekleştirmek için sırası hakkında belirsizlikleri tanımlamaktadır (3 madde). (3) *Performans Kriter Belirsizliği;* Performans değerlendirme, ölçme ve iş performansının tatmin edici olup olmadığını değerlendirmek için kullanılan standartlar konusunda çalışandaki belirsizliği ölçmeyi amaçlamaktadır (3 madde).

Araştırmamızın evrenini bir ilimizde faaliyet gösteren kurumsal bir otomasyon şirketinin 450 mavi ve beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Bu evren içerisinde mümkün olduğunca çok çalışana ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmamızda anket formları toplam 350 kişiye dağıtılmış, bunlardan 310 tanesi geri dönmüş ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur. (anketlerin geri dönüş oranı %88,5). Araştırmamızın örneklemini de söz konusu 310 çalışan oluşturmaktadır.

#### 4. Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına, eğitim düzeylerine, çalışma sürelerine ve çalışma durumlarına göre dağılımları Tablo 1’de gösterilmektedir. Genel olarak bakıldığında cevaplayanların % 84 gibi büyük bir çoğunluğu, 23-32 yaş aralığındadır. %96’sı, araştırma yapılan sektörün özelliği nedeniyle erkektir, %37 si mesleki/teknik lise, %35’i meslek yüksek okulu mezunudur, %26’sı 4-5 yıllık çalışma deneyimine sahiptir.

**Tablo 1: Demografik Değişkenlere Göre Frekans Yüzde Dağılımları**

<b>Yaş</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
18-22 yaş arası	17	5,5
23-27 yaş arası	130	41,9
28-32 yaş arası	129	41,6
3-37 yaş arası	19	6,1
38-42 yaş arası	12	3,9
43 yaş ve üzeri	3	1,0
<b>Cinsiyet</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Kadın	14	4,5
Erkek	296	95,5
<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
İlköğretim	1	0,3
Lise	63	20,3
Meslek Lisesi/Teknik Lise	114	36,8
Meslek Yüksek Okulu	107	34,5
Üniversite	21	6,8
Master/Doktora	4	1,3
<b>Çalışma Süresi</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
0-1 yıl	116	37,4
2-3 yıl	73	23,5
4-5 yıl	80	25,8
6-7 yıl	35	11,3
8-9 yıl	5	1,6
10 yıl ve üzeri	1	0,3
<b>Toplam</b>	<b>310</b>	<b>100,0</b>

Veri toplamada kullanılan ölçeklere ilişkin ortalama, standart sapma ve Cronbach Alpha değerleri Tablo 2’de verilmiştir. Elde edilen bu değerler, sosyal bilimler için kabul edilebilir sınırlar içindedir. Bu nedenle; araştırmada kullanılan ölçeklerin, güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerine uygun olduğu söylenebilir. Verilerin analizinde frekans tablosu, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.



**Tablo 2: Ölçeklerin Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alpha Değerleri**

Ölçek	Madde Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alpha
İş Tatmini	3	3,77	0,74	0,693
Örgütsel Bağlılık	6	3,35	0,81	0,816
Rol Belirsizliği	9	3,59	0,77	0,902
Çalışma Yöntemi Belirsizliği	3	3,81	0,89	0,849
Zamanlama Belirsizliği	3	3,97	0,91	0,825
Performans Kriterleri Belirsizliği	3	3,12	1,17	0,926

Değişkenler arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo 3’de verilmiştir. Buna göre, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki vardır. Rol belirsizliği ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ise, negatif, ters yönde anlamlı ve bir ilişki görülmektedir. Bu sonuçlara göre, “H<sub>1</sub>: Rol belirsizliği ile iş tatmini arasında negatif anlamlı bir ilişki vardır.” Ve “H<sub>2</sub>: Rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında negatif anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezleri kabul edilmiştir.

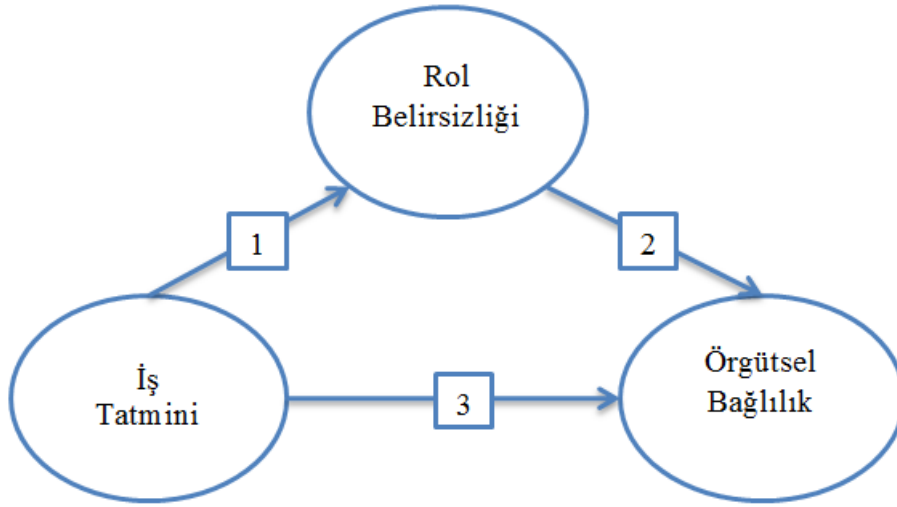
**Tablo 3: Korelasyon Analizi Sonuçları**

	İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık	Rol Belirsizliği
İş Tatmini	1		
Örgütsel Bağlılık	,617**	1	
Rol Belirsizliği	-,542**	-,632**	1

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

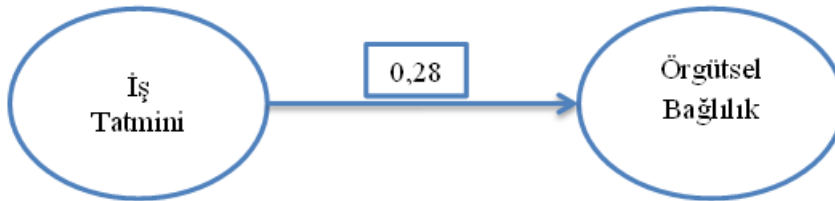
Bu çalışmada rol belirsizliğinin aracı olduğu model Şekil 2’de gösterilmiştir. Bu modele göre, rol belirsizliği, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin açıklanmasında aracılık rolünü üstlenmektedir. Yapısal eşitlik modellerinin ve ölçme modelinin değerlendirilmesinde Goodness of Fit Index (GFI) ve Comparative Fit Index (CFI) adlı uyum iyiliği indeksleri kullanılmaktadır. CFI ve GFI değerlerinin 0,90 ile 0,95 arasında olması kabul edilebilir değerler, 0,95’in üzerinde olması da iyi bir uyumu ifade etmektedir. RMSEA değeri 0,08’den düşüktür. (Hu & Bentler, 1999).

**Şekil 3: Rol Belirsizliği Değişkeninin Aracılık Modeli**



Ölçüm modeli, gözlenen değişkenlerin, kendi aralarındaki yapıları ile ilişkilerini göstermektedir. Yapısal eşitlik modeli testinde iki gizil değişken ele alınmıştır: iş tatmini ve örgütsel bağlılık. Ölçüm modelinin ilk testi sonucunda, verilerin iyi uyum sağladığı görülmüştür.  $\chi^2 / sd = 2,89$ , RMSEA= 0.08, GFI=0.90, CFI=0.95, SRMR=0.689.

**Şekil 4: İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Modeli**

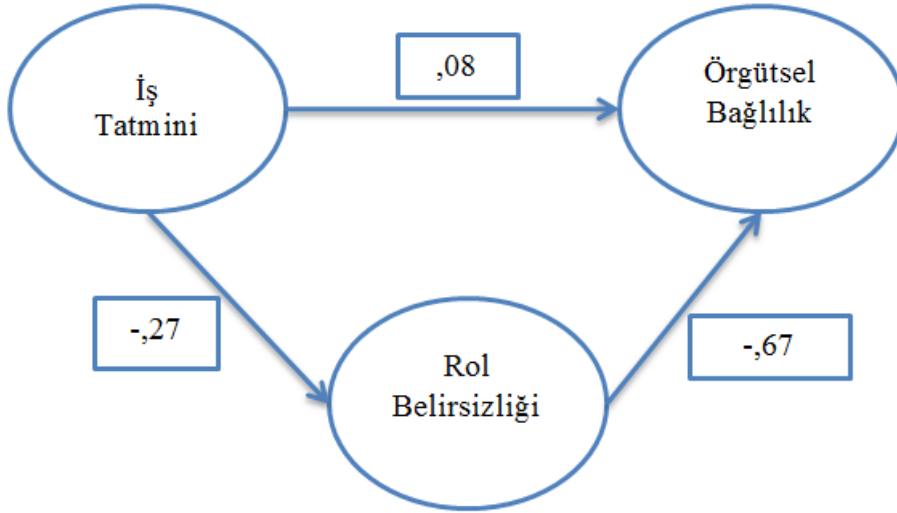


Baron ve Kenny (1986)'nin önerileri doğrultusunda ilk olarak iş tatmininin hem rol belirsizliği hem de örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğuna yönelik kanıt elde edilmesi gerekmektedir. Bunun yanında iş tatmini ile örgütsel bağlılık değişkeninin ilişkili olduğunun da gösterilmesi gerekmektedir. Ölçme modeli bu kanıtları sağladığı için iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ( $\beta=0,28$ ,  $t=0,67$ ,  $p<0,05$ ) ilişkide rol belirsizliği değişkeninin oynadığı aracı rolün incelenmesine geçilebilir. Burada yapılması gereken şey, iş tatmini ve rol belirsizliği değişkenlerinin yordayıcı, örgütsel bağlılık değişkeninin yordanan değişken olduğu modelin test edilmesi, iş tatmini değişkeninden örgütsel bağlılık değişkenine giden yolun anlamlı çıkmamasını ya da söz konusu yol değerinin ilk halinden ( $\beta=0,28$ ,  $t=0,67$ ,  $p<0,05$ ) daha düşük çıkmasını beklemektir. Şekil 4'deki aracı

model sonuçlarına göre iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü doğrudan bir ilişki bulunmaktadır ( $\beta=0,27$ ,  $t=-0,47$ ,  $p<0,05$ ).

Rol belirsizliği değişkeninin iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide oynadığı aracı rolü incelemek için kurulan yapısal eşitlik modelinden elde edilen uyum iyiliği indeksleri, modelin kabul edilebilir düzeyde uyum verdiğini göstermektedir:  $\chi^2 / sd = 3,09$ ,  $RMSEA=0,08$ ,  $GFI=0,90$ ,  $CFI=0,93$ ,  $SRMR=0,08$ . Söz konusu modele ilişkin standardize edilmiş katsayılar Şekil 4’de gösterilmiştir. Ayrıca rol belirsizliği örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönlü doğrudan bir etki yapmaktadır ( $\beta=-0,67$ ,  $t=-0,82$ ,  $p<0,05$ ).

**Şekil 5: Standardize Edilmiş Faktör Yükleri**



Ölçüm modeli sonucuna göre iş tatmini örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir. ( $\beta=0,28$ ,  $t=0,67$ ,  $p<0,05$ ). İş tatmini ve rol belirsizliği birlikte yapısal eşitlik modelinde yer aldığı anda, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İstenildiği üzere  $\beta$  katsayısı düşük çıkmıştır ( $\beta=0,8$ ,  $t=0,165$ ,  $p<0,05$ ). Baron ve Kenny’ye (1986) göre bu sonuç kısmi aracı etkiyi göstermektedir. Böylece rol belirsizliği değişkeni kısmi olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılığa aracılık etmektedir.

Aracı etkiden bahsedebilmek için karşılanması gereken şartların yanı sıra, bağımsız değişkenin (aracı değişken vasıtasıyla) bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olup olmadığını saptamak gerekir. Bunu gerçekleştirmek için geliştirilen testlerden biri de Sobel testidir. Bu test, ilgili değişkenlere ait düzeltilmemiş regresyon katsayıları ( $B$ ) ve bunlara ait standart hata değerleri kullanılarak hesaplanmaktadır.

Kesin olarak aracı etkiden söz etmek için, *B* değerlerindeki azalmanın anlamlılığı Sobel Testi ile analiz edilmiştir. Sobel Testi sonuçları  $Z=4.15069603$  ,  $p=0.00003315$  şeklinde gerçekleşmiştir. Sobel Testinin anlamlı çıkması, rol belirsizliği değişkeninin söz konu değişkenler arasındaki kısmi aracılık etkisinin varlığını doğrulamaktadır.

**Tablo 4: Aracı Model İçin Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları**

	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
Rol Belirsizliği <--- İş Tatmini	-0,27	0,000	-0,27
Örgütsel Bağlılık <--- Rol Belirsizliği	-0,67	0,000	0,20
Örgütsel Bağlılık <--- İş Tatmini	0,08	0,20	0,28

\* $p<0,05$

Aracı modele ilişkin yapısal eşitlik modelinin sonuçları Tablo 4’te görülmektedir. Aracı model sonuçlarına göre daha önce temel modelde görülen iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişki ortadan kalkmıştır (Standartlaştırılmış regresyon katsayısı= 0,08). Sonuçlar iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin doğrudan değil dolaylı olduğunu göstermektedir. İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki toplam etkisi “Standartlaştırılmış regresyon katsayısı= 0,28  $p<0,05$ ” iken bu etkinin bir kısmı dolaylı etkidir “Standartlaştırılmış regresyon katsayısı=0,20,  $p<0,05$ ”dır. Bu sonuç rol belirsizliğinin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinde aracı bir değişken olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar beraberinde “ $H_3$ : İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinde rol belirsizliğinin kısmi aracılık etkisi vardır.” hipotezimiz de kabul edilmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları hem literatürde hem de pratik olarak çalışma hayatında sıkça ele alınan kavramlar arasındadır. Bu kavramların rol belirsizliği ile birlikte ele alınarak araştırılması ise daha az görülmektedir. Bu çalışmamızda iş tatmini ve rol belirsizliği değişkenleri arasında ve örgütsel bağlılık ve rol belirsizliği değişkenleri arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki açıklanırken rol belirsizliğinin kısmi aracılık rolü oynadığı da tespit edilmiştir. Bu sonuçlar dikkate alındığında, örgütler açısından oldukça önemli çalışan tutumları olan iş tatmini ve örgütsel bağlılığın yükseltilebilmesi için rol belirsizliğinin söz konusu olmaması, çalışanların işlerini yaparken kendilerinden tam

olarak ne beklendiğinin açık bir şekilde farkında olmaları faydalı olacaktır. Ayrıca, literatür incelendiğinde rol belirsizliği, rol çatışması gibi değişkenlerin olumlu işyeri çıktıları üzerindeki aracı etkilerini incelemeye yönelik çalışmaların oldukça az sayıda olduğu görülmektedir. Örgütler tarafından istenen bu çıktıların arttırılabilmesi için farklı değişkenlerin aracı etkilerinin de incelenerek bulguların değerlendirilmesi alanla ilgilenen araştırmacılar için önerilebilecektir.

### **Kaynakça**

- Abdalla, IA. (1991). Social support and gender responses to job stress in an Arab culture, *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 6, No: 7, pp.273-288.
- Allen Natalie J., J. P. Meyer, (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Babakuş, E.; Cravens, S.W.; Johnston, M. and Moncrief, W.C. (1996), “Examining the role of organizational variables in the salesperson job satisfaction model”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XVI, No: 3, pp.33-46
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). Moderator-mediator variables distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bedeiana, . G. and Armenakisa, A. (1981). A path-analytic study of the consequences of role conflict and ambiguity. *Academy of Management Journal*, 24, pp.417-424
- Bhuiyan, SN and Abdul-Muhmin, AG. (1997). Job satisfaction and organizational commitment among ‘guest-worker’ salesforces: the case of Saudi Arabia, *Journal of Global Marketing*, Vol. 10, No:3, pp. 27-44.
- Caldwell D. F., J. A. Chatman, C. A. O’Reilly, (1990). “Building Organizational Commitment: A Multifirm Study”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, 245-261.
- Gül H., Oktay E. ve Gökçe H. (2008). “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *Akademik Bakış*, Sayı 15, ss. 1-11.

- Gregson, T. and Wendell, J. (1994). Role conflict, role ambiguity, job satisfaction and the moderating effect of job-related self-esteem: a latent variable analysis, *Journal of Applied Business Research*, Vol. 10, No: 2, pp. 106-113.
- Hu, L.T., & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structural analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1- 55.
- Fisher, CD and Gitelson, R. (1983). A Meta-Analysis of The Correlates Of Role Conflict And Ambiguity, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, No: 2, pp.320-333. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.68.2.320>
- Harrison, J.K. and Hubbard, R. (1998). Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a US firm in Mexico, *The Journal of Social Psychology*, Vol. 138, No: 5, pp.609-623.
- Hartenian, LS.; Hadaway, FJ. and Badovick, GJ., (1994). Antecedents of role perceptions: a path-analytic approach, *Journal of Applied Business Research*, Vol. 10, No: 2, pp. 40-50.
- Hellman, C. and Mcmillan, WL. (1994). Newcomer socialization and affective commitment, *The Journal of Social Psychology*, Vol. 134, No: 2, pp.26-27.
- Jamal, M.and Badawi, J. (1995). Job stress, type 'A' behavior and employees' wellbeing among Muslim immigrants in North America: a study in workforce diversity, *International Journal of Commerce & Management*, Vol. 5, No: 4, pp. 6-23.
- Jamal, M. (1997). Job stress, satisfaction, and mental health: An empirical examination of self-employed and non-self-employed Canadians. *Journal of Small Business Management*, 35, 48 –57.
- Jenkins, M. Fisher RT. (2001). Role Stress, The Type a Behaviour Pattern, and External Auditor Job Satisfaction and – Performance, *Behavioral Research in Accounting*, pp.143-170
- Kanbay, Y. and Üstün, B. (2009). .Kars ve Artvin İllerinde Hemşirelerin İş Ortamı ile İlgili Stresörleri ve Kullandıkları Başetme Yöntemlerinin İncelenmesi, *DEUHYO ED*, 2 (4), pp.155-161

- Karasoy H. A. (2011). Örgütsel Bağlılık, Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular, (Ed.) Aykut BEDÜK, Atlas Akademi Kampüs, 3. Baskı.
- King, R.C.and Sethi, V. (1997). The moderating effects of organizational commitment on burnout in information systems professionals, *European Journal of Information Systems*, Vol. 6, pp. 86-96.
- Köroğlu,Ö., Köroğlu A. and Alper, B. (2012). Doğaya Dayalı Gerçekleştirilen Turizm Faaliyetleri İçerisinde Turist Rehberlerinin Rollerini Üzerine Bir İnceleme, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (22): pp.131-139.
- Meyer J. P., Allen J., (1991). “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, 61-89.
- Meyer J. P., Herscovitch L., (2001). “Commitment in the Workplace Toward a General Model”, *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Rizzo, JR., House, RJ.and Lirtzmans. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, pp.150-163.
- Sagar, JK. (1994). A structural model depicting sales people’s job stress, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, pp. 74-84.
- Smith,PC., Kendall,L and Hulin CL. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago, IL: Rand-McNdy.
- Stanley, D. (2006). Role Conflict: Leaders and Managers. *Nursing Management*, 13 (5): pp.31-37.
- Wadhwa D. S., Verghese M. ve Wadhwa D. S. (2011) “A Study on Factors Influencing Employee Job Satisfaction -A Study in Cement Industry of Chhattisgarh”, *International Journal of Management & Business Studies*, IJMBs Vol. 1, Issue 3, pp. 109-111.
- Wasti S. A., (2000). “Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context”, *International Journal of Intercultural Relations*, 206, 525-550.

- Yousef, DA. (2001). Islamic work ethic: a moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross cultural context, *Personnel Review*, Vol. 30, No: 2, pp. 152-169.
- Yousef, DA. (2002). Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: A study from an Arabic cultural perspective, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, No: 4, pp. 250-266.
- Yousef, DA. (2000). The interactive effects of role conflict and role ambiguity on job satisfaction and attitudes toward organizational change: a moderated multiple regression approach, *International Journal of Stress Management*, Vol. 7, No: 4, pp. 289-303.
- Zahra, SA. (1985), A comparative study of the effect of role ambiguity and conflict on employee attitudes and performance”, *Akron Business and Economic Review*, Vol. 6, No: 1, pp. 37-42.



# PSİKOLOJİK SERMAYENİN, ÖRGÜTE BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE, PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ

**Emine SEVER**

*İstanbul Kültür Üniversitesi Doktora Öğrencisi, eminesever@hotmail.com*

**Prof. Dr. Mahmut PAKSOY**

*İstanbul Kültür Üniversitesi m.paksoy@iku.edu.tr*

## **Özet**

Bu çalışmanın amacı psikolojik sermaye, psikolojik güçlendirme ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkileri, Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ve SmartPLS programı ile uygulayarak, faktör ve yol analizi çalışmalarını küçük örneklem gruplarında ortaya koymaktır. İlişkisel tarama modelinde desenlenen araştırmada, aracılık etkisini incelemek için toplam etki yaklaşımı benimsenmiş ve SPSS Process Makrosu ile Bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bu çerçevede İstanbul, Kocaeli, Zonguldak ve Ankara'daki imalat ve hizmet sektörüne ait firmalara anket formu gönderilerek, 86 kişiden geri dönüş alınmıştır. Yapılan istatistik analizi sonucunda psikolojik güçlendirmenin, psikolojik sermaye ile örgüte bağlılık arasında tam aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Demografik özelliklerde, yönetici olunup olunmamasına göre psikolojik güçlendirme ve örgüte bağlılık değişkenlerinde, eğitim seviyesine göre ise psikolojik güçlendirme değişkeninde anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir.

***Anahtar Kelimeler:** Yapısal Eşitlik Modeli, Psikolojik Sermaye, Psikolojik Güçlendirme, Örgüte Bağlılık, SmartPLS*

## **1. Giriş**

Günümüz iş yaşamında pozitif örgütsel davranış, çalışanların psikolojik kapasitelerine ve güçlü yönlerine odaklanan, performanslarının etkin bir şekilde yönetilebilir, geliştirebilir ve ölçülebilir olabileceğine inanan çalışmaların bulunduğu, yeni bir alandır (Luthans, 2002). Psikolojik sermaye ise bu alanda, bireysel gelişim için pozitif psikolojik duruma atıfta bulunan, nispeten yeni bir konudur (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007a).

Psikolojik sermayenin temelleri, pozitif psikoloji akımına ve onun pozitif örgütsel davranış alanındaki uygulamalarına dayanmaktadır (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction, 2007b). Pozitif psikoloji iyi olma hali, mutluluk, akışta olma, güçlü yönler, bilgelik, yaratıcılık, hayal gücü gibi birey, grup ve örgütlerin olumlu yönlerine odaklanır. Ayrıca, pozitif psikoloji, bilime, topluma ve bireylere yönelik mevcut fikirlere yeni bir bakış açısı getirmesinin yanı sıra, insanın gelişimini desteklemeye yönelik deneysel kanıtlar da sunabilmektedir (Hefferon & Boniwell, 2011). Pozitif psikolojinin örgüt çalışmalarındaki yansımaları ise otantiklik, uygun performans, katılım, kaliteli iletişim ve sosyal sorumluluk gibi pozitif durumlar ve bunların ürettiği güçlendirme, güven, yaratıcılık ve insani yaklaşım mekanizmaları şeklinde oluşmaktadır (Roberts, 2006).

Birçok araştırmacı psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık ve iş performansı gibi çalışanın tutumsal ve davranışsal değişkenleri arasındaki etkili ve güçlü ilişkiyi araştırmış olsa da psikolojik sermayenin güçlendirme üzerindeki doğrudan etkisini araştıran sadece birkaç çalışma olduğu, bu konunun tartışılması gerektiği söylenmektedir (Joo, Lim, & Kim, 2016). Buradan yola çıkarak araştırmacılar, Luthans ve diğ. (2007a)'nin genel olarak yüksek psikolojik sermaye seviyesine sahip çalışanların, görevlerinde daha motive edici ve proaktif olduğunu ileri sürmesini de dikkate alarak, psikolojik sermayenin, psikolojik güçlendirme üzerindeki yansımalarını, araştırma konusuna dahil etmişlerdir.

Psikolojik güçlendirme ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki ele alındığında, rekabet üstünlüğü sağlamak için yetenekli çalışanların elde tutulması konusu gündeme gelmektedir. Bunun sonucu olarak örgüte bağlılığı ortaya çıkartan nedenleri araştırmak, literatürde önemli bir yer teşkil edecektir. Bu nedenler, örgütsel ve bireysel olmak üzere iki boyutta incelenebilir. İlk boyut olarak örgüt ele alındığında Reichers (1985), tepe yönetim, müşteriler, sendika ve halk gibi örgütle ilgili pek çok unsura ait amaçların, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesinin, örgüte bağlılık üzerinde etkisi olduğunu belirtmektedir. Bundan dolayı, yöneticilerin karar verme yetkilerini astlarına delege etmelerini içeren yönetim uygulamaları psikolojik güçlendirmeyi artırmaktadır (Spreitzer, 1995). Örgüt içerisinde psikolojik olarak güçlendirilmiş bir çalışanın, yaptığı işi daha anlamlı bulacağı, iş sonuçlarındaki etkisini hissedebileceği ve örgütüne bağlılığının artacağı öngörülmektedir. İkinci boyut olarak bireysel nedenler göz önüne

alındığında, Porter, Steers ve Boulian (1973)'ın yaptığı çalışmalar öne çıkmakta ve kişisel, örgütsel ve örgütsel olmayan faktörlerden bahsedilmektedir. Bu kapsamda, umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık olarak ifade edilen psikolojik sermayeye sahip olunması, bireysel bir neden olarak ele alınmıştır (Erkmen & Esen, 2013).

Buradan yola çıkarak psikolojik sermaye ile örgüte bağlılık ilişkisi incelenmiştir. Örgüte bağlılık, çalışanların örgütün bütününe yönelik tutumlarına odaklanmakta (Luthans F. , 2011, s. 147), psikolojik sermaye ise çalışanların pozitif psikolojik gelişimlerini ifade etmektedir (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007a). Bu çerçevede çalışanların kararlara katılımının sağlanması, personel güçlendirme uygulamaları, yetkilendirme, artan özerklik vurgusu, istenilen iş çıktılarının elde edilmesi ile sonuçlanmaktadır. Yapılan çalışmalar, bu tür uygulamaların artan performans ve çalışanların tatmini, örgüte bağlılıkları gibi istenen tutumsal çıktıları arttıracaklarını göstermektedir. Nitekim psikolojik sermayenin, örgüte bağlılığın öngörülmesinde önemli bir katkı yaptığına dikkat çekilmektedir (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007a).

Her üç değişkenin birey ve örgüt performansına olumlu katkıları nedeniyle literatürde psikolojik sermaye, psikolojik güçlendirme ile örgüte bağlılığın birbirleriyle etkileşimini ortaya koyan birçok araştırma yapılmıştır. Ancak alinyazında üç değişkeni de aynı modelde ele alan bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu çalışmanın amacı, psikolojik güçlendirme ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkileri, psikolojik güçlendirme üzerinden araştıran teorik bir modeli test etmektir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Psikolojik Sermaye**

Psikolojik sermaye kavramı günümüz çalışma hayatının gelişimi için insan kaynaklarının güçlü yönleri ve psikolojik kapasiteleri üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkmış pozitif yönelimli bir kavramdır (Luthans, 2002). Bu kavram temellerini pozitif psikolojiden almaktadır. Pozitif psikoloji, Seligman ve Csikszentmihalyi (2000)'ye göre öznel düzeyde geçmişe yönelik iyilik hali, hoşnutluk ve tatmin olma, geleceğe yönelik umut ve iyimserlik, şimdiye yönelik ise mutluluğu ifade eder.

Bunun sonucu olarak psikolojik sermaye, bireylerin her koşulda devamlılık gösterdiği öz disiplin, öz saygı, pozitif duygulanım gibi karakteristik özellikleri değil, farklı durumlara göre değişen ve geliştirilebilen bir özelliktir. Psikolojik sermaye yapısını açıklayan psikolojik nitelikler ise umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık olarak belirtilmektedir (Luthans & Youssef, 2004).

Bu niteliklerden yola çıkarak psikolojik sermaye, belirlenen hedefler karşısında kararlılık göstermek ve gerektiğinde başarılı olmak için hedefleri umuda dönüştürmek (umut), içinde bulunulan zaman fark etmeksizin başarıyı yakalamak için daima olumlu göndermelerde bulunmak (iyimserlik), zorlu görevleri üstlenmek konusunda ve görevlerin başarısında gösterilecek çaba için kendine olan güveni arttırmak (öz yeterlilik) ve olumsuzluklar ve güçlükler karşısında dibe vurmuşken bile kendini yineleyerek toparlamak, başarıyı yakalamak (psikolojik dayanıklılık) şeklinde tanımlanmaktadır (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007a).

## **2.2. Psikolojik Güçlendirme**

Çalışanların örgüte bağlılıkları için psikolojik güçlendirmeye sahip olmaları önem taşımaktadır. Conger ve Kanungo (1988) psikolojik güçlendirmeyi, yeterliliğin motivasyon ile ilişkili bir boyutu olarak görmektedir. Bu çerçevede psikolojik güçlendirme, bireye öz yeterlilik kazandırmak için bireyi motive etmek ve böylelikle kendini güçlü hissetmesini sağlamak olarak tanımlanabilir. Bunun yanı sıra psikolojik güçlendirme, çalışanların güçlendirme ile ilgili uygulamaları deneyimlemelerinin sonucunda oluşan psikolojik bir durumdur (Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2001, s. 261).

Thomas ve Velthouse (1990), yönetim uygulamaları gibi durumsal tutumlar ile çalışanların duygusal tepkileri arasındaki farklara yönelik araştırmalar yaparak, psikolojik güçlendirmeyi yorumlayıcı bir model kurarak incelemiş ve anlamlılık, yeterlilik, seçim ve etki gibi boyutlar eklemiştir.

Spreitzer (1995) bu dört boyutu anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olarak adlandırarak, psikolojik güçlendirmenin neredeyse tamamının bu boyutlar tarafından açıklayabilir

nitelikte olduğunu belirtmiştir. Burada anlam, çalışanın yaptığı işin hedeflerinin çalışan için olan değerini; yeterlilik, bir işte bireyin yapabileceklerine olan inancını; özerklik, çalışanların bir işe başlama veya düzenlemede kendi başına karar verebilmesini; etki ise bireyin işle ilgili süreçler üzerindeki kontrol derecesi olarak tanımlanmaktadır (Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995).

### **2.3. Örgüte Bağlılık**

Reichers'a göre (1985, s. 465) bağlılık, bir örgütün tepe yönetimi, müşteriler, sendika ve halk gibi tüm yönleriyle özdeşleşme sürecidir. Bir başka ifade ile bireylerin, organizasyonun amaç ve değerlerini benimsemesi, kendi amaç ve değerleriyle bunu entegre etmesi ve onun yararı doğrultusunda duygusal olarak bağlılık göstermesidir (Buchanan, 1974, s. 533)

Bunun yanında örgüte bağlılık, çalışanın örgütle olan ilişkisini karakterize eden ve örgütte üyeliği bitirme veya devam ettirme kararına etkileri bulunan psikolojik bir durumu ifade eder (Meyer, Allen, & Smith, 1993).

Meyer ve Allen (1990) örgüte bağlılık bileşenlerini duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde tanımlamaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte içten bağlılığı ve onunla özdeşleşmesi anlamına gelir. Güçlü bir duygusal bağlılığı olan çalışanlar örgütte kalmaya devam etmek istedikleri için çalışmaya devam ederler. Devam bağlılığı, kuruluştan ayrılma ile ilgili maliyetlerin farkındalığını ifade eder. Çalışanlar, örgütle bağını devam ettirmek zorunda olduğu için orada kalırlar. Normatif bağlılık ise vicdani olarak devam etme yükümlülüğünü yansıtmaktadır. Yüksek normatif bağlılığa sahip çalışanlar uygun olan davranış gereği örgütte kalmaya devam ederler.

### **2.4. Psikolojik Sermaye, Psikolojik Güçlendirme ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Yapılan Araştırmalar**

Literatür taraması sonucunda, psikolojik sermaye, psikolojik güçlendirme ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkilerin aynı anda incelendiği bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Bu açıdan, her bir değişkenle ilgili farklı araştırmalar ve psikolojik güçlendirmenin aracılık

rolünü ele alan çalışmaların sonuçları üzerinde durulmuştur. Burada öne çıkanlar şu şekildedir;

Ocak vd. (2016)'nin yaptığı araştırmada, psikolojik sermayenin örgüte bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Bir başka psikolojik sermayenin, çalışanların tutumları, davranışları ve performansları üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan araştırmada ise psikolojik sermayenin, iş tatmini, psikolojik iyi oluş, örgütsel vatandaşlık, örgüte bağlılık, çalışan performansı ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011; Erkmen & Esen, 2012).

Araştırma modelinin bir başka ayağını oluşturan psikolojik güçlendirme ile ilgili olarak, Tolay vd. (2012)'nin psikolojik güçlendirmenin örgüte bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğuna yönelik çalışmaları bulunmaktadır. Öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada ise psikolojik güçlendirmenin, psikolojik sermayenin tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlendiği bulgusuna rastlanılmıştır (Kaya & Altınkurt, 2018). Psikolojik güçlendirmenin iş doyumunu ile negatif yönlü ilişkilerini ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır (Carless, 2004).

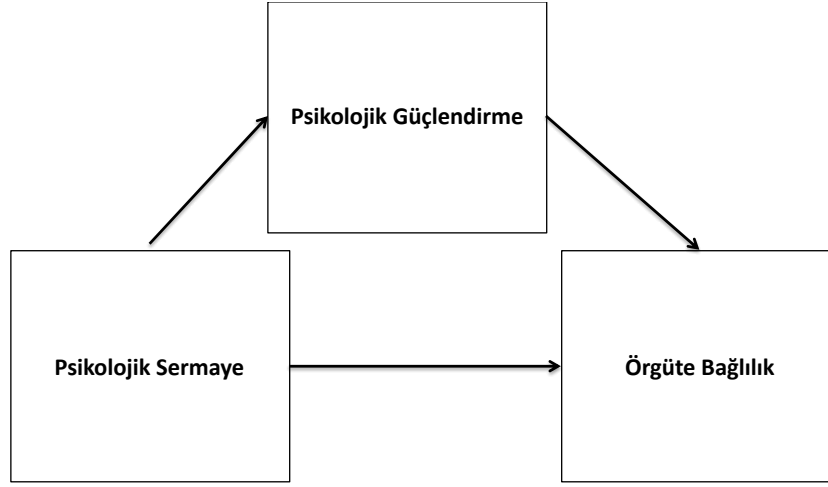
Sagie (1988, s. 156) örgüte bağlılık ile ilgili bir araştırmasında, çalışanların işe devamsızlıkları ile iş doyumunu ve örgüte bağlılıkları arasında ilişki olduğundan söz etmiştir. Bu yaklaşım ışığında işe devamsızlığı olan bir çalışanın, bilinçli veya bilinçsiz olarak, örgüte negatif bir bağlılık davranışı sergilediği görülmektedir. Literatürde psikolojik güçlendirme algısı yükselen çalışanların örgüte bağlılıklarının da arttığı, yapılan araştırmalarda gözlemlenmiştir (Kuo & Ho, 2009; Karadal & Kılınç, 2008).

Bu kapsamda, değişkenler aynı model üzerinde bir araya getirilerek, aralarındaki ilişkilerin incelenmesine karar verilmiştir.

## **2.5. Araştırma Modeli, Değişkenleri ve Hipotezleri**

Çalışan bireyin psikolojik sermayesi, psikolojik güçlenmesi ve örgüte bağlılığı arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik oluşturulan araştırma modeli, ilişkisel tarama şeklindedir.

İlişkisel tarama modeli, iki veya daha çok sayıda değişken arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlar. Araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



**Şekil 1: Araştırma Modeli**

Hipotezler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

H<sub>1</sub>: Psikolojik sermaye, örgüte bağlılığı etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Psikolojik sermaye, psikolojik güçlendirmeyi etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Psikolojik güçlendirme, örgüte bağlılığı etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: Psikolojik güçlendirmenin, psikolojik sermaye ile örgüte bağlılık arasında aracılık rolü vardır.

H<sub>5</sub>: Değişkenler, demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Yapısal Eşitlik Modelini (YEM), Kısmi En Küçük Kareler yöntemini (KEKK) kullanan SmartPLS programıyla uygulayarak, faktör ve yol analizi yapılmıştır. Aracılık etkisini incelemek için toplam etkiye bakılmış ve SPSS Process Makrosu ile Bootstrap yöntemi kullanılmıştır.

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte daha güçlü donanımlar ve amaca yönelik yazılımlarla beraber araştırmacılar daha önce tek veya iki değişkenle yaptıkları analizler, daha karmaşık ilişkileri test edebilir hale gelmiştir. Bunun sonucu olarak da sosyal bilimlerin ihtiyacı olan karmaşık ilişkileri anlama yolunda birçok yöntem kullanılmaya başlanmıştır. YEM, regresyon ve faktör analizinin bileşiminden oluşan istatistiksel analizin adıdır. Örtük ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiyi test eder. İki tür YEM vardır. İlki, teorileri test eden kovaryans tabanlı YEM, diğeri ise teori geliştirmek için kullanılan kısmi en küçük kareler yöntemi tabanlı YEM'dir. Birisi kovaryans matrisini tahmin etmeye, diğeri ise değişkenler arası varyansı açıklamaya odaklanır (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2011).

KEKK analizi, model parametreleri (yol katsayıları, gösterge ağırlıkları veya yüklenmeler, açıklama gücü) en küçük kareler regresyon ve ağırlıklı toplamalarının dizisini kullanarak tahmin etmekte olup, çok aşamalı algoritma üzerinde çalışmaktadır. KEKK eldeki verilerin boyutunu azaltmak ve gereksiz bilgileri ortadan kaldırmak için gereklidir. Teorik olarak kurulan modelin neden-sonuç ilişkisini tahmin etmek için varyans tabanlı çalışma özelliğine sahiptir. Son yıllarda uygulamalı araştırma çalışmalarında yer almaya başlamıştır (Willaby, Costa, Burns, MacCann, & Roberts, 2014).

### **3.1. Araştırmanın Önemi Ve Amacı**

Literatürde psikolojik sermaye, psikolojik güçlendirme ve örgüte bağlılık ile ilgili pek çok çalışma bulunmakla birlikte, bu değişkenlerin aynı model üzerinde incelenmesine yönelik bir araştırmaya literatürümüzde rastlanılamamıştır. Bundan dolayı bu araştırma, özgün bir çalışmadır. Verilerin farklı şehir ve sektörlerden elde edilmesi, mavi ve beyaz yakalı çalışanların bulunması, demografik özellikler açısından da konunun ele alınmış olması çalışmanın önemini daha da artırmaktadır. Bunların yanında küçük örneklem grupları için YEM ile faktör analizi yapılması, aracılık etkisinin incelenmesinde yeni bir yaklaşım olan toplam etkinin benimsenmesi ve Bootstrap yönteminin kullanılması, diğeri araştırmacılara da katkı sağlayacaktır.



### 3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini İstanbul, Kocaeli, Zonguldak ve Ankara illerindeki İmalat ve Hizmet sektörlerine ait 31 farklı firmadaki mavi ve beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Tesadüfi olmayan kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak anket formu 538 kişiye elektronik ortamda dağıtılmış, bunlardan 86 kişiden geri dönüş alınmıştır.

#### Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri açısından 33'ü kadın (% 38), 53'ü erkek (% 62) olan katılımcıların yaşları 24 ile 60 arasındadır ( $\bar{x}=41,5$ ). Medeni durumları % 62'si tarafından evli olarak belirtilmiştir. Eğitim seviyeleri dikkate alındığında çoğunluğu (% 71) lisans ve lisans üstüdür. Mavi yakalı 14 çalışan (% 16), beyaz yakalı ise 72 çalışan (% 84) bulunmaktadır. Kıdemleri 1 ile 33 yıl arasında değişmekte ( $\bar{x}=9,5$ ) ve % 45'inin 0-5 yıl aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 40'ı İmalât, % 60'ı ise Hizmet sektöründe olduğunu ifade etmiştir. Yönetici pozisyonunda ise % 50'si yer almaktadır.

### 3.3. Ölçüm Araçları

**Psikolojik Sermaye Ölçeği**, Luthans vd. (2007b) tarafından geliştirilen, Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek, umut, iyimserlik, öz yeterlik ve psikolojik dayanıklılık şeklinde 4 alt boyut yer almakta ve her bir alt boyutta 6'şar madde olmak üzere toplam 24 maddeden oluşmaktadır. Maddelerden 1, 8 ve 11 ters puanlanmıştır. Ölçekte, "1=Hiç katılmıyorum, 2=Çok az katılıyorum, 3=Az katılıyorum, 4=Bir ölçüde katılıyorum, 5=Çoğunlukla katılıyorum, 6=Tamamen katılıyorum" seçeneklerinden biri yanıtlanmaktadır. Buradan alınan her bir alt boyutun puanı, maddelere verilen değerlerin ortalaması alınarak hesaplanır. Psikolojik sermaye puanı ise tüm maddelerin ortalaması alınarak hesaplanır. Alınan puanın artması katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerinin artması anlamına gelmektedir.

**Psikolojik Güçlendirme Ölçeği**; Psikolojik güçlendirme düzeyini ölçmek amacıyla PEI (Psychological Empowerment Instrument) ölçeği kullanılmıştır (Spreitzer, 1995, s. 1464). Bu araştırmada kullanılan ölçeğin geçerliliği Tolay, Sürgevil ve Topoyan (2012) tarafından "Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin

Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri” çalışmasında yapılmıştır. Psikolojik güçlendirme ölçeğinin 12 maddesi ve anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki başlıklı 4 alt boyutu bulunmaktadır ve 5’li Likert Ölçeği ile derecelendirilmiştir. Ters puanlanan maddeler bulunmamaktadır. Buna göre, katılımcılardan soru formunda verilen ifadeleri, mevcut işlerinde ne düzeyde yaşadıklarını, “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (Nötr), 4-Katılıyorum ve 5-Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Ölçekten alınan yüksek puanlar, yüksek psikolojik güçlendirme algısına işaret etmektedir. Ölçeğin her bir alt boyutun ortalaması alınır. Toplam psikolojik güçlendirmeyi bulmak üzere ise 4 alt boyutun değerleri toplanır. 4-20 arasında bir değer alır. 4-9 arası değer düşük, 10-14 orta ve 15-20 arası ise yüksek düzeyde güçlendirmeyi tanımlar (Spreitzer, 1995).

**Örgütsel Bağlılık Ölçeği;** Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiş ve birçok çalışmada geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir (Telman & Çelik, 2013, s. 218). Wasti (2002), Meyer ve Allen’in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizini yapmıştır. Üç boyutun geçerliliği kabul edilebilse de, ölçeğin farklı kültürlerde kullanımında bir takım düzeltmelere tabi tutulması gerektiğini belirtmiştir. Ölçek 18 sorudan oluşmaktadır. İlk 6 ifade duygusal bağlılığı, ikinci 6 ifade devam bağlılığını, son 6 ifade ise normatif bağlılığı ölçmektedir. 3., 4., 5. ve 13. ifadeler olumsuz tutum ifadeleri olarak ters puanlanmıştır. Katılımcılar, bu ölçekte yer alan her bir ifadeyi 1’den (Kesinlikle Katılmıyorum), 5’e (Tamamen Katılıyorum) uzanan 5’li ölçek üzerinde işaretlemeleri istenmiştir (Şahin, 2007). Her bir alt boyutun puanı, maddelere verilen değerlerin ortalaması alınarak hesaplanır. Örgütsel bağlılık puanı ise tüm maddelerin ortalaması alınarak hesaplanır.

### **3.4. Ölçeklerin Güvenilirliği**

Ölçeklerin güvenilirlik analizi için Cronbach’s Alpha değerine bakılarak, Psikolojik Sermaye Ölçeği 0,926, Psikolojik Güçlendirme Ölçeği 0,802 ve Örgütsel Bağlılık ölçeği 0,874 olarak tespit edilmiştir. Her üç ölçeğin de güvenilir olduğu söylenebilir.

### 3.5. Ölçeklerin Geçerlilik ve Faktör Analizleri

Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizini yapmak üzere SmartPLS programı kullanılmıştır. Faktör yükleri (Outer Loadings) incelenerek 0,40'ın altında olanlar analizden çıkarılmıştır (Büyüköztürk, Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, 2002). Ayrıca, Fornell ve Larcker (1981) iyi bir uyum geçerliliği için CR (composite reliability) 0,8'in üzerinde olmasını AVE (Average Variance Extracted) değerinin de 0,5'in üzerinde olmasını önermektedir. Bu şartların sağlanabilmesi için, Psikolojik Sermaye Ölçeği'nden 9, Psikolojik Güçlendirme Ölçeği'nden 4, Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden ise 7 gösterge analiz dışında bırakılmıştır. Bir sonraki aşama ayrışma geçerliliği olmuştur (Discriminant Validity). Burada yer alan "Cross Loadings" tablosunda her bir değişkenin, ait olduğu değişkende en yüksek değere sahip olması gerekiyor. Bu şekilde yapılan kontrolde değerlerin istenildiği şekilde olduğu görülmüştür. Yine bu bölümdeki "Fornell-Larcker Criterion" daki matrisin köşegeninde AVE'nin karekökü bulunmaktadır. Burada yer alan değer, kendi bulunduğu sütundaki korelasyon katsayılarında en yüksek değeri alması gerekiyor ki değişkenlerin yeterince ayrıştığını söyleyebilelim. Burada da herhangi bir sorun bulunmamıştır. Son olarak Model Fit katsayıları kontrol edilmiş ve SRMS (Standardised Root Mean Square Residual) < 0,08 şartı sağlanmıştır. Bunun yanında NFI (Normed Fit Indeks) değerinin > 0,80'den büyük olması kabul edilmekle birlikte bu model için 0,68 olarak tespit edilmiş ve bunun sebebi olarak NFI değerinin örneklem sayısına duyarlı ve özellikle 200'ün altındaki sayılarda uygunsuz olması görülmüştür (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008).

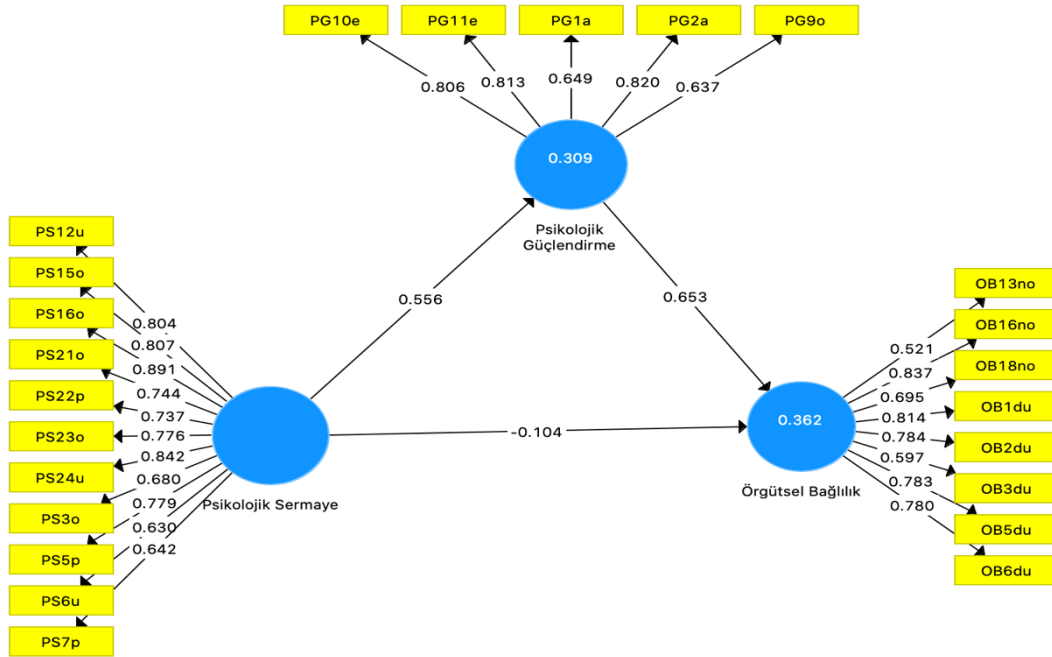
Tüm bunlar sonucunda, örnekleme ait verilerin modele uyumu sağlanarak, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri testi gerçekleştirilmiştir. Uyum iyiliği indeks değerleri Tablo 1'de listelenmektedir.

**Tablo 1: Uyum İyiliği İndeks Değerleri**

İndeks	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,080	0,080
d_ ULS	1,918	1,918
d_ G	1,121	1,121
Chi-Square	471,802	471,802
NFI	0,677	0,677

#### 4. Bulgular

Yukarıdaki adımlar tamamlandıktan sonra Yol Analizine geçilerek gizil değişkenlerden gözlenen değişkenlere doğru ilişkiyi araştıran model kullanılmıştır ve elde edilen bulgular modele uygun şekilde yorumlanmıştır. Analiz sonucu **Şekil 2**'de gösterilmektedir. Burada daire şeklinde görülen şekiller bağımlı değişkenleri temsil etmektedir ve gizil değişkenlerin ok yönündeki gizil değişkeni açıklama oranını göstermektedir. Oklar üzerinde bulunan değerler regresyon kat sayısı (yük değeri) olarak adlandırılır ve bir değişkenin diğer değişken üzerinde açıklama düzeyini göstermektedir. Buna göre, psikolojik güçlendirmedeki değişimin %30,9'unun psikolojik sermaye, örgüte bağlılıktaki %36,2'lik değişimin ise psikolojik güçlendirme ile psikolojik sermayenin birleşimi birlikteliği ile yapıldığı söylenebilir.



Şekil 2: Değişkenlere Ait Yol Analizi Sonuçları

Değişkenler arasındaki etki katsayıları ve anlamlılık düzeyleri **Tablo 2**'de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezleri desteklenmiştir. H<sub>1</sub> hipotezi açısından incelendiğinde, psikolojik sermayenin örgüte bağlılık üzerindeki doğrudan etkisinde

( $\beta=-0,104$ ;  $p=0,313$ ) anlamlılık tespit edilememiş olmakla birlikte toplam etkisi ( $\beta=0,259$ ;  $p=0,012$ ) anlamlı bulunmuş ve hipotez kabul edilmiştir. Bu konudaki açıklamaya aşağıda yer verilmiştir.

**Tablo 2: Değişkenlerin Etki Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (Doğrudan Etki)**

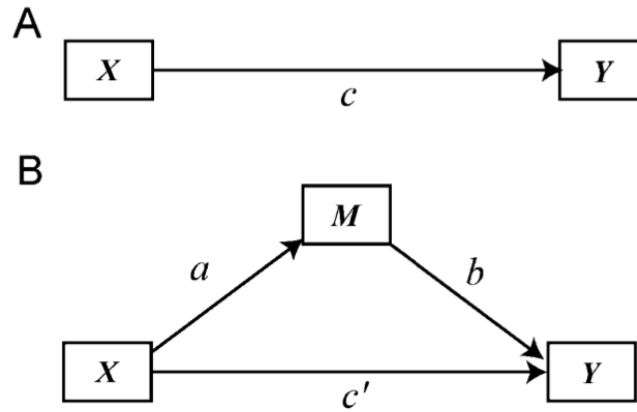
	Original Sample	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Psikolojik Güçlendirme -> Örgüte Bağlılık	0,653	7,625	0,000
Psikolojik Sermaye -> Örgüte Bağlılık	-0,104	0,973	0,313
Psikolojik Sermaye -> Psikolojik Güçlendirme	0,556	5,291	0,000

Aracılık modellerinin analizinde nedensellik yaklaşımını benimseyen Baron Kenny yöntemi literatürde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Ancak son yıllarda nedensel adımlar yaklaşımına ciddi eleştiriler getirilmiş ve aracılık modellerinin analizi için daha geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edilmesini sağlayan modern yaklaşım ileri sürülmüştür. Bu araştırmada da psikolojik sermaye ve psikolojik güçlendirmenin, örgüte bağlılık üzerindeki toplam etki açısından ele alınmıştır. Bu yaklaşıma göre **Şekil 3**'de gösterildiği gibi (Hayes, 2009);

- Toplam etkinin ( $c$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmasına gerek yoktur. Toplam etki istatistiksel olarak anlamlı olmamasına rağmen, aracılık etkisinin anlamlı olduğu modeller olabilmektedir.
- Bağımsız değişkenin ( $X$ ), aracı değişken ( $M$ ) üzerindeki etkisinin ( $a$ ) tek başına anlamlı olmasına gerek yoktur.
- Bağımsız değişkenin ( $X$ ) etkisi ( $c'$ ) kontrol altında tutulurken aracı değişkenin ( $M$ ) bağımlı değişken ( $Y$ ) üzerindeki etkisinin tek başına ( $b$ ) anlamlı olmasına gerek yoktur.
- Kısmi ve tam aracılık ifadelerinin kullanılması şeklinde sadece kalitatif yargılar ile aracılık modellerinin betimlenmesi doğru değildir. Kısmi aracılık ve tam aracılık ifadeleri yerine doğrudan etki ( $c'$ ), dolaylı etki ( $a.b$ ) ve toplam etki ( $c=c'+a.b$ ) değerlerinin hesaplanması yoluyla aracılık modeline ilişkin bulguların sayısal olarak raporlanması bilimsel yaklaşıma daha uygundur. Doğrudan etki ( $c'$ ) ve toplam etki ( $c=c'+a.b$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmayabilir, doğrudan etki

ile toplam etkinin anlamlı olmaması dolaylı etkinin varlığını ( $a.b$ ) ortadan kaldırmaz ve aracılık modelini geçersiz kılmaz.

- Aracılık modellerinin analizinde ve yorumlanmasında aracılık vardır veya aracılık yoktur şeklinde kalitatif betimlemeler yerine sayısallaştırılmış ifadeler kullanılmalıdır. Bu kapsamda, tamamen standartlaştırılmış doğrudan, dolaylı ve toplam etki değerleri hesaplanarak etki değerlerinin büyüklükleri ve birbirleri ile göreceli büyüklük karşılaştırmaları yapılmalıdır.
- Dolaylı etki, doğrudan etki ve toplam etki değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadıklarına yönelik kararlar bootstrap güven aralığı ile test edilmeli ve yorumlanmalıdır.



**Şekil 3: Değişkenler Üzerindeki Doğrudan ve Toplam Etki**

Bunun yanında aracı değişken analizinde SPSS Process Bootstrap Yöntemi ile Regresyon Analizi Sonuçları da incelenmiş ve benzer şekilde H1 hipotezi kabul edilmiştir. Bootstrap tekniği ile yapılan analiz sonuçları **Tablo 3**'de yer almaktadır.

**Tablo 3: Bootstrap Yöntemi ile Regresyon Analizi Sonuçları**

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri						
		Psikolojik Güçlendirme (M)			Örgüte Bağlılık (Y)		
		$\beta$	S.H.		$\beta$	S.H.	
Psikolojik Sermaye (X)	a	0,6180***	0,1023	c'	-0,1225	0,1616	
Psikolojik Güçlendirme (M)	-	-	-	b	0,7908***	0,1445	
		R <sup>2</sup> = ,2980			R <sup>2</sup> = ,3087		

Not. \* p < .05, \*\*p < .01, \*\*\* p < .001; S.H.: Standart Hata.

Bu tabloya göre, X değişkeninin katsayısı (c') doğrudan etki değeri olup -0,0101'dir. Ancak doğrudan etki %95 bootstrap güven aralığında istatistiksel olarak sıfırdan farklı değildir (t[86]=-0,7579; p=0,4507; BootLLCI=-0,4440 ile BootULCI=0,1990 aralığında). Dolayısıyla bu veri setinde psikolojik güçlendirme duyguları aynı düzeyde olan ve biri diğerinden bir birim farklı psikolojik sermayeye sahip olan iki çalışanın örgüte bağlılıklarında, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Toplam etki değeri (c) ise dolaylı etki ve doğrudan etki değerlerinin toplamı olup toplam etki 0,366 olarak hesaplanmıştır (c=c'+ab= -0,1225 + 0,6180\*0,7908 = 0,366). Toplam etki %95 bootstrap güven aralığında istatistiksel olarak sıfırdan farklı olduğundan (t[86]=2,296; p=0,0242; BootLLCI=0,482 ile BootULCI=0,6728 aralığında) toplam etki anlamlıdır. Bu sonuçlara göre H<sub>4</sub> desteklenmektedir.

H<sub>5</sub>'i test etmek amacıyla yapılan fark testleri sonucunda, mavi/beyaz yakalı olma durumu, iş yeri kıdemi ve yönetici olunup olunmamasına göre psikolojik güçlendirmede anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Sektöre göre psikolojik sermaye değişkeninde de anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre H<sub>5</sub> desteklenmektedir.

#### 4.1. Betimsel İstatistikler

Bu bölümde araştırmada kullanılan gizil değişkenlere ilişkin betimsel analiz sonuçlarına yer verilmiştir. **Tablo 4**'de gizil değişkenlerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile korelasyon katsayılarına yer verilmiştir.

**Tablo 4: Gizil Değişkenlerin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları**

	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3
1-Psikolojik Sermaye	5,23	0,67	-		
2-Psikolojik Güçlendirme	4,17	0,75	,546**	-	
3-Örgüte Bağlılık	3,49	1,00	,243*	,551**	-

#### 4.2. Demografik Özellikler Açısından Fark Testleri

Demografik özelliklerde, çalışanın eğitim seviyesine göre psikolojik güçlendirmesinin değiştiği, lise mezununun 4,63 puan ile (p=0,032; p<0,05; F=3,594) lisans ( $\bar{x}$  = 4,11)

$\bar{x}$

ve lisans üstü ( $\bar{x} = 4,02$ ) mezunlarından daha yüksek bir değere sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların yönetici olup olmama durumuna göre de psikolojik güçlendirmenin anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür ( $p=0,042$ ;  $p<0,05$ ;  $t=2,068$ ). Bu çerçevede, yönetici olanların psikolojik güçlendirme düzeyleri ( $\bar{x} = 4,34$ ), olmayanlara göre daha yüksektir ( $\bar{x} = 4,34$ ). Benzer şekilde örgüte bağlılık açısından da yönetici olup olmama durumuna göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir  $p=0,002$ ;  $p<0,05$ ;  $t=3,159$ ).

## 5. Sonuç ve Tartışma

Analizler dikkate alındığında, psikolojik sermayenin örgüte bağlılık üzerinde, psikolojik güçlendirme aracılığı ile etkisi olduğu söylenebilir. Bu durumda, amaçlarına yönelik umudu olan, herhangi bir konudaki zorluklar karşısında başarabileceğine olan iyimser yaklaşımı ve problemler karşısında sergileyeceği yaratıcı yaklaşımlar, çalışanların psikolojik olarak güçlenmelerine katkı sağlayacaktır. Psikolojik açıdan güçlendirilmiş bir çalışan, örgütünde yaptığı işi daha anlamlı, kendisini daha yeterli, inisiyatif kullanabilen ve iş sonuçlarına etkisinin daha yüksek olduğu algısında olacaktır. Bu da kişilerin, örgütüne karşı daha bağlı olmalarına katkı sağlayacaktır.

Fark analizi sonuçları göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların eğitim seviyeleri yükseldikçe psikolojik güçlendirme algıları düşmektedir. Bu durum, daha donanımlı kişiler için işini anlamlı bulma, iş sonuçlarında etkisini hissetme, yaptığı işlerle inisiyatif kullanma ve kararlara katılım sağlamalarının önemini göstermektedir. Bu konularda destek bulamayan çalışanların örgüte bağlılıklarının da düşeceği değerlendirilmektedir.

Yine fark analizi ile elde edilen veriler ışığında, yönetici olanların ve ekip yönetenlerin psikolojik güçlendirme ve örgüte bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, ekip yöneten çalışanların, örgütleri için daha fazla sorumluluk yüklendikleri, yaptıkları işlerde kendilerini daha yetkin hissettikleri ve karar mekanizmalarında daha etkili oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın ilgili yazına katkı sağlayan birçok bulgusu olmakla birlikte, bazı kısıtları bulunmaktadır. En önemli kısıt, örneklem sayısının düşük olması, imalât (ana metal, otomotiv, gemi inşaat) ve hizmet (finansal denetim, bankacılık, lojistik) sektörleri altında



yer alan işletmelerin fazla olmamasıdır. Çünkü farklı bir örneklem için farklı sonuçların ortaya çıkması olasıdır. Ancak araştırma istatistiksel olarak psikolojik sermaye, psikolojik güçlendirme ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyması açısından önemli sonuçlar sunmaktadır. Dolayısıyla gelecekte bu konuyu çalışmayı düşünen araştırmacıların, yapacakları araştırmayı farklı veri toplama araçları ve gözlem, görüşme ve mülakat gibi yöntemler kullanarak gerçekleştirmeleri, literatüre daha fazla katkı sağlayacaktır.

### **Kaynakça**

- Çetin, F., & Basım, H. N. (2012, Mart). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), s. 121-137.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement And Antecedents Of affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal of Occupational Psychology*(63), 1-18.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of The Impact Of Positive Psychological Capital On Employee Attitudes,. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.
- Büyükoztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. içinde Ankara: Pegem Yayınları.
- Buchanan, B. (1974, December). Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers In Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Carless, S. A. (2004). Does Psychological Empowerment Mediate The Relationship Between Psychological Climate And Job Satisfaction? *Journal of Business And Psychology*, 18(4), 405-425.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), s. 471-482.
- Erkmen, T., & Esen, E. (2012). Psikolojik Sermaye Konusunda 2003-2011 Yıllarında Yapılan Çalışmaların Kategorik Olarak İncelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 89-103.
- Erkmen, T., & Esen, E. (2013, Ocak). Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

- Hair, J. F., Hult, T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011, January). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium. *Communication Monographs*, 76(4), s. 408-420.
- Hefferon, K., & Boniwell, I. (2011). *Positive Psychology: Theory, Research And Applications*. UK: McGraw-Hill Education.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines For Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Joo, B., Lim, D. H., & Kim, S. (2016). Enhancing work engagement: The Roles Of Psychological Capital, Authentic Leadership, And Work Empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1117-1134.
- Karadal, H., & Kılınc, S. (2008). A Study On The Role Of Empowerment In Providing Organizational Commitment. *The Proceedings Of 4th International Strategic Management Conference*, 893-904.
- Kaya, Ç., & Altinkurt, Y. (2018). Öğretmenlerin Psikolojik Sermayeleri ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkide Psikolojik ve Yapısal Güçlendirmenin Rolü. *Eğitim ve Bilim*, 43(193), s. 63-78.
- Keleş, H. N. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(243-263), 243.
- Kuo, T.-H., & Ho, L.-A. (2009). Employee Empowerment In A technology Advanced Work Enviroment. *Industrial Management & Data Systems*, 110(1), 24-42.
- Laschinger, H. K., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact Of Structural And Psychological Empowerment On Job Strain In Nursing Work Settings-Expanding Kanter's Model. *Journal Of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.
- Laschinger, K. S., & Heather, D. (2012, Ocak). Conditions For Work Effectiveness Questionnaire I And II. Canada.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior:Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), s. 57-72.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach* (Cilt Twelfth Edition). New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F., & Youssef, C. (2004). Human Social And Now Positive Psychological Capital Management: Investing In People For Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.

- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007b). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*(60), s. 541-572.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007a). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment To organizations and occupations: Extension And Test Of A Three-Component Conceptualization. *Journal Of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Ocak, M., Güler, M., & Basım, H. N. (2016). Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Tutumları Üzerine Etkisi: Bosnalı Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), s. 113-130.
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Boulian, P. V. (1973). *Organizational Commitment, Job Satisfaction And Turnover Among Psychiatric Technicians*. California: University Of California.
- Reichers, A. E. (1985). A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment. *Academy Of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Roberts, L. M. (2006, April). Shifting The Lens On Organizational Life: The Added Value Of Positive Scholarship. *The Academy Of Management Review*, 31(2), 292-305.
- Sagie, A. (1988). Employee Absenteeism, Organizational Commitment, And Job Satisfaction: Another Look. *Journal Of Vocational Behavior*(52), 156–171.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment In The Workplace: Dimentions, Measurement And Validation. *Academy Of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Şahin, N. (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Telman, N., & Çelik, D. A. (2013). *Endüstri Örgüt Psikolojisi Alanında Kullanılan Ölçekler El Kitabı*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy Of Management Review*, 15(4), s. 666-681.
- Tolay, E., Sürgevil, O., & Topoyan, M. (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.

- Tolay, E., Sürgevil, O., & Topoyan, M. (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.
- Wasti, S. A. (2002). Affective and Continuance Commitment To The Organization: Test Of An Integrated Model In The Turkish Context. *International Journal Of Intercultural Relations*(26), 525–550.
- Willaby, H. W., Costa, D. S., Burns, B. D., MacCann, C., & Roberts, R. D. (2014, September). Testing Complex Models With Small Sample Sizes: A Historical Overview And Empirical Demonstration Of What Partial Least Squares (PLS) Can Offer Differential Psychology. *Personality And Individual Differences*, 1-6.

# Absentizm (İşe Devamsızlık) Davranışı Algısı, Nedenleri ve Boyutlarının Odak Grup Görüşmesi İle İncelenmesi

**Dr.Öğr.Üyesi Ahmet YILDIRIM**

*Süleyman Demirel Üniversitesi, ahmet.yildirim@sdu.edu.tr*

## Özet

İşe devamsızlık (absentizm) çalışanın, süresi ve kapsamı planlanmış bir iş için hazırda bulunmamasıdır. Absentizm genel olarak mazeretli ve mazeretsiz olarak iki ana başlık altında incelenir. Bu araştırmanın amacı, sürekli işçi statüsünde çalışan kadrolu kamu işçilerinin işe devamsızlık hakkındaki bakış açılarının değerlendirilmesi ve işe devamsızlığa dair algılarının belirlenmesidir. Bu kapsamda Isparta il merkezi okul ve kurumlarında görev yapan ve araştırmanın evrenini oluşturan 262 sürekli kamu işçisi arasından 48 kişiden oluşturulan örneklem grubu ile odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Araştırma grubundaki katılımcılara öncelikle demografik durumlarını tespit edebilmek amacıyla bir soru formu doldurulmuştur. Daha sonra odak grup görüşmesi tekniği ile katılımcıların işe devamsızlığa dair algıları, ve işe devamsızlık nedenleri incelenmiştir. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Yapılan değerlendirmelere göre, katılımcıların, işe devamsızlığı "mazeretsiz ve sebepsiz işe gelmeme" olarak tanımladıkları, herhangi bir kişisel bir mazeretleri olduğu zaman işe gelmediklerini ancak bunu işe devamsızlık olarak kabul etmedikleri, sağlık özrünü işe devamsızlık yapmak amacıyla tercih ettikleri, iş ortamlarının fiziki yapısının işe devamsızlıklarını etkilediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Absentizm, İşe Devamsızlık, Odak Grup Görüşmesi*

## Giriş

İşe devamsızlık (absentizm), çalışanın, "herhangi bir mazeret temeline dayanmayan ya da yöneticiye bilgi vermeden işe gelmemesi, belirlenmiş çalışma saatinde görev yerinde bulunmaması" halidir. İşe devamsızlık (Absentizm), son yıllarda örgütsel davranış literatüründe kısıtlı da olsa kendisine yer bulmaya başlayan bir olgudur ve örgütler açısından yönetilmesi gereklilik arz eden bir eylem olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla absentizm (işe devamsızlık) davranışının nedenleri üzerinde dikkatle durulması gerekmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, yerel yönetimlerden (Belediyelerden) Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okul ve kurumlara sürekli işçi statüsüne atanarak görev yeri değişen sürekli işçilerin, işe devamsızlık hakkındaki bakış açılarının değerlendirilmesi, işe

devamsızlığa dair algılarının belirlenmesi ve işe devamsızlıklarının nedenlerinin tespit edilmesidir.

Bu çalışmada, siyasi patronaj ilişkilerinin yoğun olduğu Belediyelerde kısmi zamanlı bir statüde çalışırken, kadrolu ve görev tanımı açık bir pozisyona atanan sürekli kamu işçilerinin, Belediyelere göre bürokratik gelenekleri daha kurumsallaşmış Milli Eğitim Bakanlığındaki okul ve kurumlara atanmalarından sonra, işe devamsızlık kavramına hangi anlamı yükledikleri ve işe devamsızlık ile ilgili algılarının tespiti çalışmanın özgünlüğünü oluşturmaktadır. Bununla beraber, alanyazında çok az sayıdaki çalışmada (Bacak ve Yiğit, 2010: 30; Örücü ve Kaplan, 2001: 94) konu edinilen absentizm davranışının kamu örgütleri izdüşümünde nedenleri, algısı, alınması gereken tedbirler hakkında, alandan elde edilen verilerle alanyazınına bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **1.Kavramsal Çerçeve**

İşe devamsızlık (Absentizm) çalışanın; fiziken iş ortamında bulunmaması, içeriği tanımlanmış ve süresi belirlenmiş iş için hazırda bulunmaması hali (Şahin, 2011:24-39), herhangi bir nedene dayandırmadan, işverene veyahut yöneticiye bilgi vermeden işe gelmemesi (Tütüncü ve Demir, 2003: 152), iş/çalışma programına göre çalışması gereken zamanlarda iş başında bulunmamasıdır (Eren, 2007: 267). İşe devamsızlık genel olarak mazeretli ve mazeretsiz devamsızlık olmak üzere iki alt kavram altında incelenmektedir (Mathieu & Kohler, 1990: 218) Mazeretsiz işe devamsızlık (unexcused/voluntary absenteeism), çalışanın işverene/yöneticiye herhangi bir mazeret bildirmeksizin işe gitmemesi ya da bildirdiği mazeretin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmamasına rağmen, işine gitmemesidir. Mazeretsiz devamsızlık makul ölçüde önlenebilir bir devamsızlıktır (Avey, Patera,West 2006: 7). Mazeretli (involuntary, absenteeism) devamsızlık, geçerli bir mazeret ya da durum karşısında çalışanın işveren/yöneticinin bilgisi dahilinde işe gelmemesidir. Mazeretli devamsızlık, işyerinde normal şartlar altında fiziksel veya psikolojik hastalık gibi kaçınılmaz olan bir duruma bağlı olarak zorunlu olarak ortaya çıkmaktadır (Avey, Patera,West 2006: 3).

### **1.1. İşe Devamsızlığı Ortaya Çıkaran Nedenler**

İşe devamsızlık olgusunu ortaya çıkaran farklı nedenlerden bahsedilebilir. Alanyazında devamsızlığın illiyet bağımlı olarak ortaya çıkaran farklı nedenlere daha fazla ağırlık verilen

çalışmalara rastlanmakla beraber temelde bireysel/ psikolojik ve fiziksel ve sosyolojik nedenler olmak üzere 4 başlık altında incelenebilir.

**Fiziksel Nedenler:** Standart olmayan çalışma şartları, fiziksel açıdan güvenli olmayan çalışma şartları, iş güçlüğü, çalışma sürelerinin etkisi

**Bireysel Nedenler:** Yaş, cinsiyet, aile yapısı, eğitim düzeyi, sıkıcı ve monoton işler, adil olmayan uygulamalar

**Psikolojik Nedenler:** Düşük iş tatmini, işyerine bağlılık, stres

**Sosyolojik Nedenler:** Dönemsel şartlar, toplumsal dinamikler, çalışma grubunun yapısı

## **2. Araştırmanın Yöntemi**

### **2.1. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın kapsamı, Isparta Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilk ve orta dereceli okul ve kurumlarda görev yapan sürekli kamu işçilerinden oluşmaktadır. İlk ve orta dereceli okul ve kurumlara Belediyelerde geçici statüde çalışırken yapılan yasal düzenlemeyle Isparta Milli Eğitim Müdürlüğüne kadrolu olarak atanan işçiler, araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Isparta il genelindeki ilk ve orta dereceli okul ve kurumlarda görev yapan 262 sürekli işçi arasından 48 sürekli işçi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı, sürekli işçi statüsüne atanarak görev yeri değişen sürekli kamu işçilerinin işe devamsızlık hakkındaki bakış açılarının değerlendirilmesi ve işe devamsızlığa dair algılarının belirlenmesidir.

### **2.2. Araştırma Yöntemi**

Tümevarımcı bir perspektifle, doğal ortamı içinde olay ve olguları betimleme, kişilerin bakış açılarını anlama üzerine odaklanan araştırma yaklaşımı nitel araştırma olarak tanımlanır. Nitel araştırmalarda verilerin toplanmasında tercih edilen dört temel yöntem vardır. Bunlar, odak grup görüşmesi, gözlem, görüşme ve doküman incelemesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu araştırmada araştırma verilerinin toplanmasında odak grup görüşmesi tercih edilmiş ve katılımcılara yöneltilen soruların her biri tema olarak belirlenmiştir.

Odak grup görüşmeleri, genellikle homojen gruplardan oluşur (Patton, 2002). Odak grup görüşmeleri, son yıllarda sıklıkla kullanılan nitel bir veri toplama tekniği olarak göze çarpmaktadır. Odak grup görüşmeleri önceden belirlenmiş yönergeler çerçevesinde gerçekleştirilen bu yöntemin mantığına uygun olarak, görüşülen kişilerin öznelliklerini ön planda tutan, katılımcıların söylemine ve bu söylemin toplumsal bağlamına dikkat edilmesi gereken nitel bir veri toplama tekniği olarak tanımlanabilir

Odak grup görüşmesi, bir konu hakkında katılımcıların ayrıntılı olarak bilgi ve fikirlerini belirlemek amacıyla yapılandırılmış özel bir grup görüşmesi tekniğidir. 6- 12 kişiden oluşan gruplar üzerinden belirlenen konu hakkında katılımcıların görüşleri tespit edilir. Görüşmeler, katılımcıların düşüncelerini tespit etmek amacıyla soru sorma, tartışma ve özetleme teknikleri kullanılarak bir uzman tarafından yönetilir.

Bu çalışmada odak grup görüşmesi sürecinin yapılandırılmasında Yıldırım ve Şimşek (2005) tarafından önerilen ölçütler dikkate alınmıştır. Bu süreçte öncelikle çalışmanın amacı ve görüşme formunda yer alan sorular gözden geçirilmiştir.

### **2.3. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada sürekli kamu işçisi statüsünde çalışanların işe devamsızlık hakkındaki görüşlerini tespit etmek üzere yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan görüşme soruların "açıklık ve anlaşılabilirliğini" değerlendirmek amacıyla, 4 sürekli işçi ile ön uygulama gerçekleştirilmiştir. Ön uygulama neticesi hazırlanan "görüşme formundaki" soruların "açık ve anlaşılır" düzeyde olduğuna karar verilmiştir.

Araştırmada 8 sürekli işçi bir gözlemci ve bir moderatörden oluşan 10 kişilik, altı farklı odak grupları oluşturulmuş ve bu altı gruptan elde edilen veriler değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada farklı düzeylerde açık uçlu soru kullanılmıştır. İlk bölümde, katılımcılarla ilgili genel bir görüş edinmeye yönelik bir soru, ikinci bölümde ise çalışma ortamlarına yönelik geçiş sorularına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırma problemine yönelik anahtar sorulardan oluşturulmuştur. Son bölümde ise, katılımcıların araştırma sorusuna yönelik değerlendirmelerine yer verilmiştir.

Araştırma süresince 45'er dakikalık 2 oturumda sırasıyla;

*-Sizce işe devamsızlık nedir?,*



*-Kişisel nedenlerden dolayı devamsızlık yapıyor musunuz ?*

*-Sağlık nedeniyle devamsızlık yapıyor musunuz ?*

*-Çalışma ortamındaki ilişkileriniz devamsızlık yapmanızı etkiliyor mu ?*

*-Mesai saatlerinizde özel işlerinizle ilgileniyor musunuz ?* gibi soruları

katılımcılara yöneltilmiş katılımcıların sorulara verdiği cevaplar grup içerisinde yer alan uzman tarafından dikkatle kayıt edilmiş ve özetlenmiştir.

Görüşmelerin gerçekleştirildiği okulların belirlenmiş salonlarına, veri kayıplarını önlemek amacıyla, katılımcıları bilgilendirmek kaydıyla ses kayıt sistemi kurulmuştur. Katılımcılara isterlerse kayıtlarını dinleyebilecekleri, ses kayıtlarının metne dönüştürüleceğini, arzu ederlerse ifadelerini her iki kayıt türünden çıkartabilecekleri beyan edilmiştir. Görüşmelerde görüşmeyi yönetmek ve gözlem notları tutmak üzere bir moderatör ve raportör yer almıştır.

### **3.Araştırma Bulguları**

Katılımcılarla gerçekleştirilen odak grup görüşmelerinden elde edilen veriler betimsel analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizi sürecinde öncelikle, görüşmeler esnasında uzmanımız vasıtasıyla tutulan notlardan da faydalanarak, elde edilen ses kayıtları çözümlenerek metin haline getirilmiştir. Verilerin analizinde görüşüne başvurulmuş her bir sürekli işçiye kendi grubu içerisinde birer kod numarası verilmiştir.

Araştırma bulguları, oluşturulan görüşme soruları dikkate alınarak analiz edilmiş, her bir soru temaya ve soruları detaylandırmak için kullanılan ek sorularda alt tema olarak yapılandırılmıştır. Katılımcılardan elde edilen ve alıntı olarak kullanılacak cümleler belirlenmiş ve bulgular kısmında ilgili bölümlerle ilişkilendirilmiştir.

#### **3.1. İşe Devamsızlık Tanımları ve Alguları**

Çalışanların "işe devamsızlık" algıları, işe devamsızlığı nasıl tanımladıkları ile ilişkilendirilerek anlaşılmaya çalışılmıştır.

Katılımcılar "işe devamsızlığı" "mazeretsiz ve sebepsiz işe gelmeme, okul yöneticilerine bilgilendirmeden işe gelmeme durumu" olarak tanımlamışlardır. İşe devamsızlıktan anladıkları ise en fazla bir gün mazeretsiz işe devamsızlık halidir.

Bu konu ile ilgili gruplar düzeyinde elde edilen görüşler aşağıdadır.

*"Bazen yapmak zorunda kaldığım bir durumdur...." ( Grup VI)*

*"Ara sıra mesai saati içinde idarecilerin bilgisi olmadan işten ayrılmaktır..." ( Grup I)*

*"İşe devamsızlık, izinsiz ve bilgi vermeden bir kaç gün işe gelmemektir " önemli ve özel bir işimiz olduğunda " yöneticilerime işimin durumuna göre işe gelmeyeceğim hakkında bilgi veririm." (Grup III).*

*"Önemli bir gerekçem var ise işe gelmem. İşimin durumuna göre o gün işe gelemeyeksem bilgi veririm." (Grup II).*

*"İşe devamsızlık, gün içerisinde kimseye haber vermeden yapılan kafa iznidir. Çalıştığım okul açısından sorun olmaz." (Grup VI.)*

Çalışanlar tarafından işe devamsızlığın bilinçli bir tercih ve eylem olarak değerlendirildiğini söyleyebiliriz.

Araştırma grubunda yer alan çalışanlar işe devamsızlığın, işten kaytarma şeklinde gerçekleştirilmesinden rahatsız olduklarını, kaytarma düzeyinde art niyetli şekilde devamsızlık yapan iş arkadaşları ile ilişkilerini kestiklerini ifade etmişlerdir.

*"İşe devamsızlık, aslında işten kaytarmaktır. Ağır ve sıkıcı rutin işlerin olduğu günlerde işten bir şekilde kaytarmaktır. İş arkadaşlarımla yaptığım bu kaytarma hali saçma sapan mazeretlerle bir kaç gün sürebilmektedir"... (Grup I)*

Öte yandan işe devamsızlığı dinsel bir kapsamında değerlendiren bir anlayışı da çalışanlar arasında paylaşılmaktadır.

*"İşe devamsızlık ,kul hakkı yemektir. Mazeretsiz ve izinsiz devamsızlık yaparsak helal para kazanamayız." ( Grup IV)*

Araştırma grubu, genel anlamda çalıştıkları okul ve kurumlarda statü ve pozisyon belirtmeden "işe devamsızlık" durumunun çok sık gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Hatta çalışma arkadaşlarının yerli yersiz bir şekilde sık sık devamsızlık yaptıklarını düşünmektedirler. Buna mukabil kişisel mazeretlerine bağlı olarak işe gelmemeyi ise "işe devamsızlık" hali olarak görmemektedirler. Mesai saatlerinde özel işleri ile ilgilenmeyi oldukça normal bir davranış olarak kabul etmektedirler.

### 3.1.1. Örgüt Kültürü, Örgütün Kontrol Politikaları ve İşe Devamsızlık Algısı

Örgütler için bir sorun alanı olan "işe devamsızlık eyleminin" arka planında örgüt kültürü ve iklimi belirleyici şekilde etkili olmaktadır. Bir örgütte işe devamsızlık davranışı hoşgörü ile karşılanan ve esnek bir şekilde değerlendirilen bir iklim altında ise, mazeretsiz ve keyfi işe devamsızlığın artması muhtemeldir. Doğal olarak tersi bir anlayışın hakim olduğu örgütsel iklimde işe devamsızlığın azalacağını varsayabiliriz.

Araştırma grubuna "*İşe geç gelmek sizce bir işe devamsızlık mıdır?*" sorusu yöneltilmiştir.

Çalışanlar zaman zaman işe geç geldiklerini, bu durumun çalıştıkları okul/kurumdaki diğer çalışanlar tarafından da sıklıkla yapıldığını ifade etmişlerdir. Gruplardan elde edilen verilere göre okul ve kurumlarda çalışanların işe geç gelme oranının oldukça yüksek olduğu ancak bu durumun araştırma grubu tarafından normal karşılandığı gözlenmiştir.

*"Çocuğumu okula bıraktığım için işe geç geliyorum"...(Grup IV)*

*"Okulda herkes sabahları geç geliyor"...( Grup I)*

*"Sabahları çok işim olmuyor, çoğu zaman geç geliyorum"... ( Grup III)*

*Zaten herkes işe devamsızlık yapıyor, bende işim olursa yaparım ( Grup 3)*

*İşe geç geldiğim zaman ya da erken ayrıldığım zaman okul yöneticilerim herhangi bir uyarıda bulunmuyor... (Grup I)*

*Mazeretim olunca işe gelmem, ama gerekirse okulda mesai sonrası bile çalışıyorum ( Grup VI)*

*Okul Müdürüm çok müsamaha gösteriyor, ancak müdür yardımcısı sürekli nerde olduğumu soruyor.. ( Grup IV)*

*Memur evrak götürüyorum diye işe bazen yarım gün gelmiyor, kimse de bir şey sormuyor... ( Grup V)*

*Devamsızlık yaparsam okuldan hemen hesap soruyorlar... ( Grup I)*

*İşe devamsızlık yaptığımda hizmetli ve diğer işçiler var, işler bir şekilde yürür. Benim eksikliğim hissedilmez...( Grup III)*

## 3.2. İşe Devamsızlık Nedenleri

### 3.2.1. Sağlık Nedenleri

Çalışanlar tarafından yapılan işe devamsızlıkta hastalık mazereti sıklıkla kullanılmaktadır. Çalışanlar rutin işe devamsızlık yaptıklarında, okul/kurum yöneticilerine çoğunlukla sağlık özrünü beyan ettiklerini ifade etmişlerdir.

*"Okul müdürü işe devamsızlık yaptığımda beni çok sıkıştırıyor. Bende sağlık ocağına giderek, bazen ilaç yazdırıyorum bazen de muayene oluyorum ama o gün işe dönmüyorum... (Grup IV)*

Araştırma grubu, sağlık mazeret nedeniyle devamsızlık halini bir zorunluluk hali olarak değil, devamsızlığı meşruiyet kazandırdıkları fiili bir izin durumu olarak değerlendirmektedirler. İşçiler kendilerinin iş yükünün çokluğunda ve aynı pozisyonda çalışan iş arkadaşlarının yükümlülüklerinin kendilerinden az olması durumunda da sağlık raporu alma cihetine gitmektedirler. Dolayısıyla bir sağlık kurumundan aldıkları sağlık raporu ile yasal düzenleme gereği sağlık raporu müddetince işe devamsızlık yapabilmektedirler. Tespit edilen bu veri Morris ve Aykan'ın elde ettiği sonuçlarla da örtüşmektedir ( Morris ve Aykan, 2001:16).

### 3.2.2. İş Ortamı

Çalışanlar açısından iş ortamı da işe devamsızlığın önemli bir değişkenidir. Çalışanlar iş yoğunluğunu ve iş ortamının sağlıksız oluşunu da öne sürerek devamsızlık yaptıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca iş ortamındaki arkadaşlık ilişkilerinin de kendileri açısından belirleyici olduğunu, kendilerini iş ortamına bağlayan faktörlerin başında çalışma arkadaşları ile geliştirdikleri iyi ilişkiler olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla işe aidiyet çalışanlar açısından işe devamsızlık davranışının önlenmesinde etkili olabilmektedir. Çalışanlar kendini ne kadar oraya ait hissederse ve işyerinde geçirdiği zaman ne kadar kaliteli ise psikolojik olarak mazeretsiz devamsızlıktan uzak kalacaktır.

*İş arkadaşlarımla çok iyi anlaşıyoruz. Birbirimize yardımcı oluyoruz. İş ortamında daha fazla zaman geçirmek istiyorum...(Grup II)*

*Beraber çalıştığımız arkadaşlarımla sadece resmiyet içerisinde irtibat kuruyorum. Aynı ortamı pek paylaşmak istemiyorum. En ufak fırsatta iş ortamının dışına çıkıyorum... (Grup IV)*

Alanyazımına göre çalışanlar açısından işi benimsemek ve işe ait olduğunu hissetmek, önemli bir bağlılık ölçütüdür. Araştırma grubumuzun içerisinde yaptığı işe uygun olmadığını düşünen çalışanların işe devamsızlığa daha fazla tevessül ettikleri gözlenmiştir.

*Çalıştığım iş ortamında işler sürekli yoğun, iş hiç bitmiyor, iş bitse yöneticiler başka işlere yönlendiriyorlar. İşe gitmek istemiyorum...(Grup VI)*

*Sağlıksız bir ortamda çalışıyorum. Toza allerjim var, sürekli hastalanıyorum. Yöneticiye durumumu anlatıyorum ama dikkate almıyor...(Grup II)*

*İş yerinde çalıştığım iş arkadaşlarımla sorunlarım var. Aynı ortamda bulunmak istemiyorum... (Grup I)*

*Ben bu okulda çalışmak istemiyorum. İşe gelmemek için her yolu deniyorum... (Grup II)*

*Evim işime çok uzak olduğu işten erken çıkıyorum. Ama bu durum yöneticilerim açısından hep bir sorun olarak bana iletiliyor.... (Grup IV)*

*Şu an yaptığım iş bana uygun bir iş değil (Grup I)*

Çalışanlar, iş ortamları ile yaşamlarını devam ettirdikleri evlerin birbirine uzak olması, ya da ulaşım imkanlarının kısıtlı olmasının da işe devamsızlık eylemlerinin üzerinde etkili olduğunu düşünmektedirler. Araştırma grubu, özellikle ulaşım ile ilgili giderlerin yüksek olması veya ekstra ulaşım giderine katlanmak durumunda kalmalarından dolayı, işlerine karşı olumsuz bir yaklaşım içerisinde girdiklerini ifade etmişlerdir.

*İşe gidip gelirken iki otobüs değiştiriyorum. Çoğu zaman geç kalıyorum. Okul yöneticileri bu konuda beni sürekli azarlıyorlar. Bazen otobüsü kaçırdığım zaman hastayım, gelemeyeceğim diye telefon ediyorum. ..(Grup III)*

*Evim ile çalıştığım okul birbirine uzak. Bir çok kez tayin talebinde bulundum. Ancak bir türlü tayinim olmadı. Bende sürekli mazeret üreterek işi gitmemeye çalışıyorum... (Grup I)*

### **3.2.3. Yöneticiler**

Yöneticilerin, yöneticilik tarzları çalışanlar açısından işe devamsızlık davranışında etkili olmaktadır. Baskıcı bir yönetim tarzını benimseyen yönetici, çalışanların işe devam

etmeleri konusunda etkili olabilir. Hoşgörü ve müsamaha içeren bir yönetim anlayışında ise, çalışanlar daha kolay bir şekilde işe devamsızlık yapma davranışında bulunabilirler.

*Okul müdürü ile olumlu bir ilişkim yok, sürekli beni eleştiriyor, işe gelmek istemiyorum. ( Grup I)*

*Okul müdür yardımcısı gün içerisinde sürekli beni takip ediyor, bir mazeretime istinaden izin istediğimde geçerli bir mazeret sunmamı ve gerekirse belge ibraz etmemi istiyor. Bende fırsatını bulursam işe gelmiyorum. ( Grup II)*

*Okul yöneticilerim hoşgörülüler. İşe devamsızlık yapmaya ihtiyacım yok ( Grup VI)*

*Okul müdürüm gün içerisinde nerde olduğumla ilgilenmez, aradığı zaman ya da sorumlu olduğum iş yapılmadığı zaman hesap sorar... ( Grup V)*

*Okul Müdürüm işe geç gelmemi sorun etmez... ( Grup III)*

*Çarşıda pazarda işim olursa, işi gelmem. Ancak okul müdürümü bilgilendiririm. Şu ana kadar olumsuz bir diyalogumuz olmadı. ( Grup IV)*

*İşe istediğim zaman gelir, istediğim zaman giderim. Okul Müdürü pek ilgilenmez bu tür işlerle. ( Grup II)*

Araştırma grubuna göre yöneticilerin tavrı ve yaklaşımı işe devamsızlık davranışlarını yönlendirebilmektedir. Örgütler çalışanların işe devamsızlık eylemlerinde daha esnek davranarak işe devamsızlıklarını kayıt altına almamakta ya da işe devamsızlıkla ilgili kayıt tutmakta ve işe devamsızlığı bağlı olarak ifade edilen mazeretlere ilişkin belgeleri çalışanlardan talep etmektedirler.

## **Sonuç ve Tartışma**

Alanyazınında oldukça kısıtlı olan çalışmalarda işe devamsızlığın nedenleri üzerinde farklı yaklaşımlar sözkonusudur. Ancak, genel hatları ile işe devamsızlığın nedenlerini, fiziksel, bireysel, psikolojik ve sosyolojik nedenler altında tasnif edebiliriz.

Geçici işçi statüsünde Belediyelerde çalışırken M. E. B'e bağlı okul ve kurumlara sürekli kamu işçi statüsünde atamaları gerçekleşen çalışanların; işe devamsızlığı nasıl tanımladıkları, nedenleri ve işe devamsızlık algıları üzerine odak grup çalışması ile bir çalışma yürütülmüştür. Çalışmaya dahil edilen sürekli işçilerin patronaj ilişkilerin hakim

olduğu yerel yönetimlerden daha kurumsal örgüt kültürüne sahip okul ve kurumlara atanmaları sonrası, iki farklı örgütü değerlendirme becerilerine sahip oldukları varsayımı araştırmanın özgünlüğüne işaret etmektedir.

Çalışanlar işe devamsızlığı" bilinçli bir eylem olarak değerlendirirken "mazeretsiz işe gelmeme veyahut okul yöneticilerine bilgilendirmeden işe gelmeme durumu" olarak tanımlamışlardır. Onlara göre işe devamsızlık en fazla bir gün mazeretsiz ve yöneticilere bilgi vermeden işe gelmemektir. Çalışanlar gerekçelendirmeden ya da gerekçelerini belgelendirmeden işe gelmeme durumunda yasal açıdan sorun yaşayacağına da bilincindedirler.

Araştırma grubu, çalıştıkları işyerlerinde statü ve pozisyon belirtmeden "işe devamsızlık" halinin sıklıkla sözkonusu olduğunu, çalışma arkadaşlarının yerli yersiz bir şekilde işe devamsızlık yaptıklarını ifade etmişlerdir. Çalışanlar kişisel mazeretlerine bağlı olarak işe gelmemeyi "işe devamsızlık" olarak görmemektedirler. Mesai saatleri içerisinde işyerinden ayrılarak özel işleri ile ilgilenmeyi oldukça normal bir davranış olarak kabul etmektedirler.

Çalışanlar zaman zaman işe geç geldiklerini, ancak işe geç gelme davranışının çalıştıkları iş yerlerinde diğer çalışanlar tarafından da yapıldığını ifade etmişlerdir. Gruplardan elde edilen verilere göre okul ve kurumlarda çalışanların işe geç gelme oranının oldukça yüksek olduğu ancak bu durumun araştırma grubu tarafından normal karşılandığı gözlenmiştir.

Çalışanlar işe devamsızlıkta hastalık mazeretini sıklıkla kullanılmaktadır. Sağlık mazereti nedeniyle devamsızlık halini bir zorunluluk hali olarak değil, devamsızlığa meşruiyet kazandırdıkları fiili bir izin durumu olarak değerlendirmektedirler. Hatta iş yükü fazlalığı durumlarında işten kaytarmaya yönelik olarak kullanma eğilimi içerisinde oldukları gözlenmiştir. İşçiler kendilerinin iş yükünün çokluğunda ve aynı pozisyonda çalışan iş arkadaşlarının yükümlülüklerinin kendilerinden az olması durumunda da sağlık raporu alma cihetine gitmektedirler. Dolayısıyla bir sağlık kurumundan aldıkları sağlık raporu ile yasal düzenleme gereği rapor müddetince mazeretli olarak işe devamsızlık yapabilmektedirler.

Çalışanların iş yükü fazlalığı ile kastettikleri, adaletsiz iş paylaşımı ile ilgili değerlendirmeleridir. Diğer bir ifadeyle çalışanlar, yöneticiler tarafından gerçekleştirilen

adaletsiz bir görev dağılımı durumunda tepkisel olarak işe devamsızlık yapmaktadırlar. Çalışanlar iş yoğunluğunu ve iş ortamının sağlıksız oluşunu da öne sürerek devamsızlık yaptıkları ifade etmişlerdir. İş ortamındaki arkadaşlık ilişkilerinin de kendileri açısından belirleyici olduğunu, kendilerini iş ortamına bağlayan faktörlerin başında çalışma arkadaşları ile geliştirdikleri iyi ilişkiler olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışanlar, iş ortamları ile yaşamlarını devam ettirdikleri evlerin birbirine uzak olması, ya da ulaşım imkanlarının kısıtlı olmasının da işe devamsızlık eylemlerinin üzerinde etkili olduğunu düşünmektedirler. Araştırma grubu, özellikle ulaşım ile ilgili giderlerin yüksek olması veya ekstra ulaşım giderine katlanmak durumunda kalmalarından dolayı, işlerine karşı olumsuz bir yaklaşım içerisine girdiklerini ifade etmişlerdir.

İşe devamsızlığın nedenleri tespit edilmeli, nedenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak stratejiler tespit edilmelidir. İşe devamsızlığı ortaya çıkaran nedenlerin tespiti kadar işe devamsızlığın yönetilmesi gereken bir olgu olduğu kabul edilmelidir. Bu düzeydeki kabullerle örgütler açısından bir sorun alanı olan işe devamsızlık yönetilebilir.

### **Kaynakça**

- Bacak, B. ve Yiğit, Y. (2010), “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1): 29–44.
- Eren, E. (2007), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 10. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları,
- Patton, M. Q. (2002), *Qualitative research & evaluation methods* (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Örücü, E. ve Kaplan, E. (2001), “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarında Devamsızlık Sorunu”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1): 93–111.
- Şahin, F., (2011), *İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları Ve Örgütler İçin Önemi*, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2011, Cilt: 4, Sayı: 1, s. 24-39
- Mathieu, J. E., & Kohler, S. S. (1990), A Cross Level Examination of Group Absence Influences on Individual Absence. *Journal of Applied Psychology*, 75, 217- 220.
- James B. Avey, Jaime L. Patera, & Bradley J. West (2006 ), The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13, No. 2



Tütüncü, Özkan; Demir,M. (2003), “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Analizi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2.

Moris, S., ve Aykan, M. (2001), İşyerinde Katılımı Sağlamak, Ankara: Yeryüzü Yayınevi.

**EVLİ KADINLARIN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİNİN EVLİLİK  
UYUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ (AİLE DANIŞMANLIĞI MERKEZİ  
ÖRNEĞİ)**

**Psikoloji YL. Öğc. Halil ÖZGEN**

*Çağ Üniversitesi, halil\_ozgen@icloud.com*

**Doç. Dr. Murat KOÇ**

*Çağ Üniversitesi, muratkoc@cag.edu.tr*

**Öğr. Gör. Yonca BİR**

*Çağ Üniversitesi, yoncabir@cag.edu.tr*

**Özet**

Bu araştırmada evli kadınların duygusal zekâ düzeyleri ile evlilik uyumları arasındaki ilişkilerin araştırılması ve evlilik uyumu üzerinde etkili olan duygusal zekâ düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, evlilik uyumu ile iyi oluş ve öz kontrol düzeyleri arasında pozitif yönde orta düzeyde; duygusallık ve sosyallik düzeyleri arasında pozitif yönde zayıf düzeyde istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler tespit edilmiş ( $p<.001$ ); iyi oluş, öz kontrol ve duygusallık düzeylerinin evlilik uyumları üzerinde anlamlı ve pozitif etkilerinin olduğu ( $p<.001$ ); evlilik uyumu artışında en önemli etkinin iyi oluş düzeyinden kaynaklı olduğu gözlemlenmiştir. Duygusal zekâ düzeylerinden sosyallik düzeyinin ise evlilik uyumu üzerinde önemli etkisinin olmadığı bulunmuştur ( $p>.05$ ). Sosyal anlamda bu çalışmadan elde edilen sonuçların toplumun yapı taşı olan aileye ve aile danışmanlığı süreçlerine katkı sağlayacağı ve özellikle iş-yaşam dengesinde önemli bir etkisi olduğu bilinen evlilik uyumunun, evlilik değişkeni bağlamında kadın çalışanların verimliliklerini artırıcı yeni bir bakış açıları geliştirilmesine katkı sunabileceği değerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Duygusal Zekâ Düzeyleri, Evlilik Uyumu, Evli Kadınlar, Aile Danışmanlığı Merkezi*

## 1. Giriş

Kişiler arası iletişimlerin çok yoğun yaşandığı toplumsal bir kurum olarak ifade edilebilen evlilik, ailenin temeli olarak kabul edilmektedir. Toplumun temel taşı olan aile kurumunun sağlıklı olması toplumun sağlığı için de önemlidir. Aile içindeki eşlerin birbirleriyle olan ilişkisi ve uyumu toplumda yaşayan bireylerin ilişki ve uyumunun bir örneğidir. Dolayısıyla eşler arasında uyum sağlıklı bir evlilik için önemlidir. Evliliği ilgilendiren konularda karşılıklı iletişim kuran, fikir ortaklığı içinde sorunlarını olumlu biçimde çözebilen çiftlerin evlilikte uyumlu oldukları düşünülmektedir. Bu anlamda hayatlarını bir araya getiren çiftlerin evlilikte mutlu olma durumunun ilişki kurma yetenekleri ile ilgili olduğu söylenebilmektedir.

Evli bireyler arasında duygusal paylaşımların eksik olması, problemlerin çözümünde empatiden uzaklaşılması, huzursuzluğun artmasına, iletişim sorunlarına ve çatışmanın meydana gelmesine ve neden olacaktır. Tüm bunlar evlilikte uyumu bozan etkenlerdir. Bu açıdan kişiler arası iletişimlerin kalitesi evlilik kurumu için de önemlidir.

Evlilikte meydana gelen sorunların farkında olunması ve çözülmesi önemli bir ilişki kurma becerisidir. Etkili sorun çözme yöntemleri kullanan çiftlerin daha anlamlı, mutlu ve uyumlu çiftler olduğu görülmektedir (Erbek vd., 2005). Evlilikte çiftlerin zayıf ve güçlü taraflarını tanınması, duygu ve davranışlarını kontrol altına alabilmesi, eşlerinin duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışması gerekmektedir. Bireyin yaşamda karşılaştığı problemleri çözme adına kendisinin ve başkalarının duygularını anlaması ve diğerleriyle iletişim kurması yeteneği olarak ifade edilen duygusal zekânın, iletişim ve çatışmanın yoğun olduğu evliliklerde uyum için önemli olduğu düşünülmektedir.

Son zamanlarda yapılan araştırmalarda, çiftlerin eğitim seviyelerinin yükselmesi, iş hayatında kadınların artışı ve kadınların hak arayışlarının ön plana çıkması, boşanmanın hukuken kolaylaştırılması ve toplumsal birtakım sebepler ile birlikte boşanma oranlarında artış olduğu düşünülmektedir (Binay, 2018). Bu durum evlilik kurumunun korunması adına yapılan araştırmaların önemini ortaya çıkarmaktadır. Evlilikte çiftlerin duygusal zekâ düzeyleri arttıkça birbirlerini dinlemesi ve anlaması, birbirlerine saygı göstermesi, değer vermesi ve mutlu olma olasılıkları da artmaktadır (Gottman ve Silver, 2017). Bu açıdan duygusal zekânın evliliği olumlu yönde etkilediği düşünülebilir. Duygusal zekânın yetersiz olduğu durumlarda ise evlilik ilişkilerinde uyum sorunları meydana gelmektedir (Gottman, 1994). Bu durum duygusal zekânın evli çiftlerin boşanma ihtimalini azaltmada

etkili olduğunu düşündürmektedir. Bu kapsamda, evlilikte uyum sorunlarının çözümü ile ilişkili bir kavram olan duygusal zekânın sağlıklı evliliklerin gelişimine katkı sağlayacağı düşüncesinden hareketle, bu çalışmada evli kadınların duygusal zekâ düzeylerinin (iyi oluş, öz kontrol, duygusallık ve sosyallik) evlilik uyumları üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır; duygusal zekânın önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bilgilerin, özellikle iş-yaşam dengesinde evlilikte uyum sorunlarını önleyen ya da azaltan müdahalelere duyulan gereksinim dolayısıyla, hem alan yazına hem de uygulayıcılara fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler**

### **2.1. Duygusal Zekâ**

Alan yazında çeşitli tanımları bulunan ve çok sayıda modeli geliştirilen duygusal zekânın, yetenek içerikli ya da yetenek ile kişiliklerin karışımından (karma) oluştuğu söylenebilir (Çakar ve Arbak, 2004). Duygusal zekâyla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında; duygusal zekâ kavramının “yetenek” ve “karma” olarak iki farklı modelde incelendiği görülmektedir (Baltaş, 2011).

Mayer ve Salovey ile geliştirilmiş olan yetenek modeli duyguları anlayabilme, anlamlandırabilme, yönetebilme ve uyum sağlama şeklinde dört bölümde incelenmiştir (Petrides ve Furnham, 2001). Bu modele göre duygusal zekâ, beyindeki duygu içerikli bilgilerin işleme becerisini ortaya koyan zekânın bir bölümüdür (Van Rooy vd., 2005). Mayer ve Salovey’e (1995) göre duygusal zekâsı yüksek olan kişiler duygularını daha doğru biçimde anlayabilecek ve duygusal zekâsı düşük olanlara göre daha iyi ruh haline sahip olabileceklerdir.

Çıkış noktaları birbirine benzer olmakla birlikte yetenek modeline karşılık, yetenek özellikleri ile iyi oluş ve kendini gerçekleştirme gibi kişisel özellikleri birlikte inceleyen karma modeli, yetenek modelinden ayıran unsurun kişilik özellikleri olduğu görülmektedir (Mayer vd., 2000). Duygusal zekâyı oluşturan kavramların bir kısmının zihinsel, bir kısmının da uyumluluk ve iyimserlik gibi davranışsal özellikleri barındıran kişilik tabanlı yeteneklerden meydana geldiğini öne süren Bar-On, karma modelinde duygusal zekâyı içsel; kişiler arası; uyumluluk; stresle baş edebilme; kişinin genel ruh hali olarak tarif edilen beş boyutta incelenmiştir (Mayer vd., 2000; Bar-On, 2005).

Duygusal zekâyı; bireyin kendisini motive ederek, kendisine ve başkasına ait duyguları

tanıma, ilişkilerinde bu duyguları yönetebilme becerisi olarak tanımlayan Goleman (2016) ise, sadece bireyin kendi duygularıyla ilgili yeteneklerini değil başkalarının da duygularını anlama konusundaki yetenekleri dahil eden kişisel ve sosyal boyutu olan karma bir model geliştirmiş; bu duygusal zekâ modelini kişisel (öz bilinç; duyguları yönetme; motivasyon) ve sosyal yetenekler (empati; sosyal beceriler) olarak incelemiştir.

## 2.2. Evlilik Uyumu

Sabatelli (1988) evlilik uyumunu, çiftler arasındaki iletişim süreçlerinin aktif olarak kullanıldığı, çatışmaların az olduğu ve ortaya çıkan problemlerin karşılıklı anlayış ve tatmin ile çözüldüğü evlilikler; Burgess ve Cottrell (akt. Yılmazçoban, 2011) farklı kişilik özelliklerine ve farklı yaşantılara sahip olan bireylerin evlilikte mutlu olabilmek için bir diğeri ile uyum gösterme ve bütün olma süreci; Şafak-Öztürk ve Arkar (2014) ise “olumlu ilişki şemasına sahip olma, eşlerin birbirleri hakkında olumlu duygulara ve düşüncelere sahip olması, iyi iletişim kurabilme, oluşan çatışmayı çözebilme becerisi ve eşlerin zevk alarak birlikte etkinlikler yapabilmesi” şeklinde ifade etmişlerdir. Mutluluğu yakalamak ve beklentileri gerçekleştirerek doyuma ulaşmak adına birbirleriyle iletişim kurabilen, evlilik ve ailevi konularda ortak fikirlere sahip olan, ortaya çıkan sorunları pozitif bir biçimde çözebilen çiftlerin evlilikleri uyumlu olarak değerlendirilebilmektedir (Erbek vd., 2005).

## 2.3.Hipotezler

Alan yazında evlilik uyumu ve duygusal zekâ düzeyleri ile ilgili yapılan araştırma bulguları bu iki değişen arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğunu göstermektedir (Sığbatullah, 2018; Üncü, 2007; Baba, 2010; Akdur ve Aslan, 2017). Bu araştırma sonuçlarından hareketle geliştirilen hipotezler;

**H1:** Evli kadınların iyi oluş, öz kontrol, duygusallık ve sosyallik düzeyleri ile evlilik uyumları pozitif yönde ilişkilidir.

**H2:** Evli kadınların iyi oluş, öz kontrol, duygusallık ve sosyallik düzeylerinin evlilik uyumları üzerinde pozitif etkisi vardır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma, evli kadınların duygusal zekâ düzeylerinin (bağımsız değişkenler) evlilik uyumu (bağımlı değişken) üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiş olması dolayısıyla nedensel tarama araştırmasıdır. Nedensel tarama araştırması, “bir veya birden fazla bağımlı değişken üzerinde etkili olan bağımsız değişken veya değişkenlerin tespit edilmeye çalışıldığı tarama araştırmalarıdır” (Gürbüz ve Şahin, 2017:108).

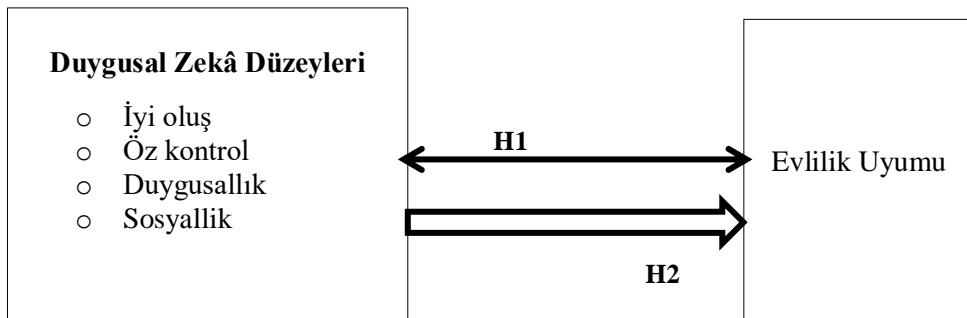
Veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılan bu çalışmada, veriler SPSS 25.0 istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiş; bu kapsamda ölçekler maddelerine ilişkin güvenilirlik analizi; demografik özellikler ile ilgili bilgilerin elde edilmesinde frekans ve yüzde dağılımları; hipotezlerin test edilmesinde ise korelasyon ve çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır.

Bu çalışmada ölçeklere ilişkin uygulanan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre hesaplanan Cronbach’s Alpha değerleri, evlilik uyumu için .85; duygusal zekâ düzeyleri için ise, iyi oluş düzeyi .59; öz kontrol düzeyi .56; duygusallık .54 ve sosyallik düzeyi .51 olarak elde edilmiştir. Özdamar (2004) Cronbach’s Alpha değerinin  $>.50$  ise ölçeğin güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda çalışmada kullanılan ölçme araçları güvenilir olarak kabul edilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma saha araştırması şeklinde, nicel araştırma deseni çerçevesinde gerçekleştirilmiş olup, kuramsal bilgiler ve daha önce yapılan görgül çalışmalar ışığında tasarlanan araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Adana ilinde yer alan ve T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'na bağlı faaliyet gösteren özel bir Aile Danışmanlığı merkezine başvuran kişiler oluşmakta olup; örnekleme ise kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılabilen 432 evli kadın oluşturmaktadır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, katılımcıların duygusal zekâ düzeylerini belirlemek amacıyla Petrides ve Furnham (2001) tarafından geliştirilen, Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması Deniz, Özer ve Işık (2013) tarafından gerçekleştirilen duygusal zekâ özelliği ölçeğinin 20 maddelik kısa formu; evlilik uyumunun belirlenmesinde Locke ve Wallace (1959) tarafından geliştirilen, Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması Tutarel-Kışlak (1999) tarafından yapılan Evlilik Uyum ölçeği; demografik bilgilerin elde edilmesinde ise araştırmacı tarafından hazırlanan Demografik Soru Formu kullanılmıştır.

## 4. Bulgular

Örnekleme alınan 432 katılımcının yüzde dağılımları incelendiğinde; çoğunluğu lisans eğitimini tamamlamış (%40,0), 1 yıldan az flört eden (%44,7), 17-24 yaşları arasında evlilik yapan (%45,8), 2 çocuk sahibi (%38,4), evlilik süresi 5 yıldan az (%31,9) ve çalışan kadınlardan (%63,4) oluşmaktadır.

Katılımcıların duygusal zekâ düzeyleri ile evlilik uyumları arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla uygulanan korelasyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 1); evlilik uyumu ile duygusal zeka düzeylerinden iyi oluş ( $r=.47$ ;  $p<.001$ ) ve öz kontrol ( $r=.38,4$ ;  $p<.001$ ) düzeyleri arasında pozitif yönlü orta düzeyde; duygusallık ( $r=.26,8$ ;  $p<.001$ ) ve sosyallik ( $r=.19,7$ ;  $p<.001$ ) düzeyleri arasında pozitif yönlü zayıf istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Gürbüz ve Şahin (2017:260) korelasyon katsayısının “0-0.3 arasındaki değerlerde ilişkinin zayıf; 0.3-0.7 arasındaki değerlerde ise ilişkinin orta olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 1: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları**

\*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001

Tespit edilen anlamlı ilişkiler sonrasında duygusal zekâ düzeylerinin evlilik uyumu üzerindeki etkisi çoklu regresyon analiziyle incelenmiştir (Tablo 2). Çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F_{(4,427)}=45,010$ ;  $p<.001$ ). Bu sonuç evlilik uyumundaki %29 oranındaki varyansın iyi oluş, öz kontrol, duygusallık ve sosyallik

Değişkenler	1	2	3	4	5
1. Evlilik Uyumu	1.00				
2. İyi Oluş Düzeyi	.47***	1.00			
3. Öz Kontrol Düzeyi	.38,4***	.36,4***	1.00		
4. Duygusallık Düzeyi	.26,8***	.17,8***	.73,6***	1.00	
5. Sosyallik Düzeyi	.19,7***	.25,7***	.25,7***	.20,3***	1.00

düzeyi tarafından açıklandığını göstermektedir. Ancak tablodaki standartlaştırılmış beta katsayıları ( $\beta$ ) incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman evlilik uyumunu açıklamada iyi oluş ( $\beta=.36$ ;  $p<.001$ ), öz kontrol ( $\beta=.22$ ,  $p<.001$ ) ve duygusallık ( $\beta=.12$ ,  $p<.001$ ) düzeylerinin anlamlı katkısı olduğu tespit edilmiş; iyi oluş düzeyinin evlilik uyumunu açıklayan en önemli değişken olduğu tespit edilmiştir. Sosyallik düzeyinin ise evlilik uyumu üzerinde anlamlı katkısı olmadığı bulunmuştur ( $p=.68$ ;  $p>.05$ ).

**Tablo 2: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (n=432)**

Değişkenler	B	S.H.	$\beta$
İyi oluş	.86	.11	.36***
Öz kontrol	.45	.09	.22***
Duygusallık	.43	.12	.16***
Sosyallik	.04	.10	.02
Sabit	2.75	3.05	

$R^2=0.29$ ; Düz.  $R^2=0.29$ ;  $F_{(4,427)}=45,010$ , \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Analiz bulguları doğrultusunda regresyon eşitliği ise; evlilik uyumu=  $2.75 + 0.86$  iyi oluş +  $0.45$  öz kontrol+  $0.43$  duygusallık şeklindedir.



## 5. Sonuç ve Tartışma

Toplumların önemli değer kavramlarından biri de aile kurumunun sağlıklı olmasıdır. Evli çiftler ömür boyu mutluluk amacıyla evlilik kurumu içerisinde hayatlarını birleştirmektedir. Bununla birlikte bazı zamanlarda bireylerin evlilikten beklentileri karşılanamayabilir ve çiftler arasındaki evlilik uyumu azalabilir. Böyle zamanlarda evlilik kurumu varlığını sürdürmekte zorlanabilir (Acat, 2012). Bu kapsamda iş yaşamı dahil pek çok yaşama dair sosyal boyut negatif yönlü olarak bu uyumsuzluktan etkilenebilir.

Kişiler arası ilişkilerde duygusal zekânın önemli olduğuna dair görüşler oldukça yaygındır. Evlilikler gibi yakın ilişkilerde bireylerin duygularını düzenleyebilmeleri ve kontrol altına almaları konusunda duygusal zekânın önemli olduğu ve evlilik uyumunu etkilediği düşünülmektedir (Akdur ve Aslan, 2017).

Araştırmanın genel amacı doğrultusundaki sonuçlara göre, evli kadınların duygusal zekâ (iyi oluş, öz kontrol, duygusallık, sosyallik) düzeyleri ile evlilik uyumları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu doğrultuda, evli kadınların duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olmasının evliliklerindeki uyumu arttıracakı söylenebilmektedir. Duygusal zekâ düzeyleri yüksek olan kadınların evlilik uyumlarının da yüksek olması bulgusu alan yazın ile tutarlıdır. İlgili çalışmalara bakıldığında bu çalışmanın bulgularına benzer sonuçlar görülmektedir (Sığbatullah, 2008 ; Akdur ve Aslan, 2017 ; Üncü , 2007). Buradan hareketle, H1 hipotezi araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir.

Çoklu regresyon analizi bulgularından hareketle; evlilik uyumu artışına neden olan değişkenler iyi oluş, öz kontrol ve duygusallık düzeyleri olarak bulunmuş ve bu artışta en önemli etkinin ise iyi oluş düzeylerinden kaynaklandığı; sosyallik düzeyinin ise evlilik uyumundaki artışta etkisi olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, H2 hipotezi iyi oluş, öz kontrol ve duygusallık düzeyleri açısından desteklenmiş; sosyallik düzeyi açısından desteklenmemiştir.

Evli kadınların kendilerini ve eşlerini anlaması, eşleriyle empatik iletişim kurabilmesi, sorunları çözme becerisi, sağlıklı ve mutlu evlilikler ve kaliteli bir yaşam dengesi için için önemlidir. Evli kadınların eşleriyle etkili ve açık iletişim kurabilmesi evlilik başarısını ve eğer çalışma hayatında iseler performanslarını da olumlu yönde etkilemektedir.

Aile danışmanlığı merkezlerine başvuran çiftlerde karşılaşılan sorunların içerisinde eşler arasındaki iletişim ve iletişimsizlikten meydana gelen sorunlar önemlidir. Gotman ve

Silver'e (2017) göre, evlilikte çiftler arasında duygusal zekânın yeterli düzeyde olmaması ilişkide problemlerin çıkmasına neden olabilmektedir. Bu açıdan duygusal zekâ kavramının evlilik uyumu için önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Ailenin önemli bir bireyi olan evli kadınların duygusal zekâ düzeyleri ve evlilik uyumları ile ilgili değişkenleri ortaya koyan bu çalışmanın aile danışmanlığı süreçlerine katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Bu araştırma sonuçları aile danışmanları ve psikologlar tarafından dikkate alınarak aile danışmanlığı seanslarında evli çiftlere iletişim kurma ve problem çözme becerileri kazandırmak suretiyle onların duygusal zekâ düzeylerini artırıcı çalışmalar yapılabilir. Bu sayede aile içi geçimsizliklerin ve boşanmaların arttığı toplumda çiftler arasında duygusal zekâ geliştirilebilir ve boşanmak üzere olan çiftlerin evliliklerinin sağlıklı ve uyumlu hale getirilmesi sağlanabilir. Ayrıca evlilik öncesi çiftlere iletişim kurma ve problem çözme konularında evlilik uyumunun artırılmasına yönelik eğitimler verilebilir. Bu eğitimler T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, sivil toplum kuruluşları, belediyeler, halk eğitim merkezleri ve üniversiteler aracılığıyla verilebilir.

Belli bir zaman diliminde gerçekleştirilmiş kesitsel nitelikte olan bu çalışmada elde edilen bulguların; gelecekteki boylamsal çalışmalar ile daha güçlü hale gelebileceği; ayrıca araştırmacılar tarafından duygusal zekâ ve evlilik uyumuna etki eden başka değişkenlerin incelenmesi ile de alan yazına yeni bilgiler kazandırılabilir ve özellikle iş-yaşam dengesinde önemli bir etkisi olduğu bilinen evlilik değişkeni ile ilgili olarak kadın çalışanlar bağlamında verimliliklerini artırıcı yeni bir bakış açısı geliştirilmesine katkı sunabileceği değerlendirilmektedir.

## **Kaynakça**

- Akdur, S., & Aslan, B. (2017). Duygusal zekâ ile ilişki doyumu arasında duygu düzenleme güçlüğü ve romantik kıskançlığın aracı rolü. *Nesne Psikoloji Dergisi (NPD)*, 5(9), 71-88.
- Baba, E. (2010). Evli çiftlerin duygusal zekâ düzeyleri ile evlilik uyumlarının karşılaştırılması. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.

- Baltaş, Z. (2011). *İnsanın dünyasını aydınlatan ve işine yansıyan ışık duygusal zekâ*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Bar-On, R. (2005). The bar-on model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 17.
- Binay, M. (2018). Türkiye’de boşanma nedenlerinin analizi ve alternatif uyuşmazlık yöntemleri. *Ombudsman Akademik*, 5(9), 237-267.
- Çakar, U. & Arbak Y. (2004). Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu-zekâ ilişkisi ve duygusal zekâ. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 23-48.
- Deniz, M.E., Özer, E. & Işık, E., (2013). Trait emotional intelligence questionnaire—short form: validity and reliability studies. *Education and Science*, 38(169), 407-419.
- Erbek, E., Beştepe, E., Akar, H., Eradamlar, N. & Alpkan, R. L. (2005). Evlilik uyumu. *Düşünen Adam*; 18(1), 39-47.
- Goleman, D. (2016). *Duygusal zekâ neden IQ’dan daha önemlidir?*. (B. S. Yüksel, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gottman, J. & Silver, N. (2017). *Evliliği sürdürmenin yedi ilkesi* (E. Deniz, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gottman, J. & Silver, N. (2017). *Evliliği sürdürmenin yedi ilkesi* (E. Deniz, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gottman, J. (1994). *What predicts divorce?: The relationship between marital processes and marital outcomes*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara:Seçkin Yayıncılık.
- Locke, J. H., & Wallace, K. M. (1959). Short marital-adjustment and prediction tests. Their reliability and validity. *Marriage and Family Living*, 21(3), 251-255.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4, 197-208.

- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). *Models of emotional intelligence*. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence*. Cambridge, England: Cambridge University Press. 396–420.
- Özdamar, K. (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi (Çok değişkenli analizler)*, Eskişehir: Kaan Kitapevi, 33.
- Petrides, K.V. & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-448.
- Sabatelli, R. M., (1988). Measurement issues in marital research: A review and critique of contemporary survey instruments. *Journal of Marriage and The Family*, 50, 891-915.
- Sığbatulah, Y. (2018). Okul öncesi dönemde çocuğu olan evli bireylerin duygusal zekâ düzeylerinin ve problem çözme becerilerinin evlilik uyumu ile ilişkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Şafak-Öztürk, C., & Arkar H. (2014). Evli çiftlerde evlilik uyumu ve cinsel doyum arasındaki ilişkiler. *Literatür Sempozyum*, 1(3), 16-24.
- Tutarel-Kışlak Ş. (1999) Evlilikte uyum ölçeğinin (EUÖ) güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *3P Dergisi*, 7(1), 50-57.
- Üncü, S. (2007). Duygusal zekâ ve evlilik doyumu ilişkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Van Rooy, D. L., Alonso, A., & Viswesvaran, C. (2005). Group differences in emotional intelligence scores: Theoretical and practical implications. *Personality and Individual Differences*, 38(3), 689-700.
- Yılmazçoban, M. (2011). Evlilikte çiftleri etkileyen unsurlar ve arkadaşlık ilkeleri. *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 178-95.

# İŞ YAŞAMINDA BEKAR KADINLARIN SORUNLARINA İLİŞKİN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

**Songül GÖKHAN**

*Dokuz Eylül Üniversitesi, [songul.gokhan@hotmail.com](mailto:songul.gokhan@hotmail.com)*

**Ilgaz Feray DEMİRAG**

*Dokuz Eylül Üniversitesi, [ilgazferaytuver@gmail.com](mailto:ilgazferaytuver@gmail.com)*

**Prof. Dr. Ebru GÜNLÜ KÜÇÜKALTAN**

*Dokuz Eylül Üniversitesi, [ebru.gunlu@deu.edu.tr](mailto:ebru.gunlu@deu.edu.tr)*

## **Özet**

Literatürde evli kadınların iş hayatında yaşadıkları zorluklara ilişkin çok sayıda çalışma mevcuttur. Ancak bekâr kadınların çalışma yaşamlarının perde arkasında evli ve çocuklu hemcinslerine yapılan ayrımcılık neticesinde yaşadıkları sorunlar gözardı edildiğinden araştırmanın sorunsalı bu minvalde belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırmanın nitel araştırma yöntemlerinden yüzyüze görüşme tekniği ile yapılmasına karar verilmiş ve 40 bekâr çalışan kadınla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan kadınların yaşları 25 ile 48 arasında değişmektedir. Katılımcılar hemşire, veteriner, mühendis, gazeteci, mağazacı, güvenlik, polis, bankacı, öğretmen gibi farklı meslek gruplarından seçilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ise bekâr kadınların çalışma hayatlarındaki yoğunluktan dolayı iş yaşam dengelerinin olmadığı ve özellikle kadınlara uygulanan pozitif ayrımcılığın hemcinsler arasında eşit dağıtılmadığı nitekim evli ve çocuklu hemcinsleriyle yaptıkları karşılaştırmada çalışma koşullarının ağırlaştığı çünkü evli ve çocuklu çalışanların eşlerini ve çocuklarını bahane ederek kendilerine fırsat yarattıklarına ilişkin bulgulara rastlanmıştır. Bekâr çalışanlar evlilerin kendilerine ait hayatın sorumluluklarının yükünü almadıklarını yöneticilerin de bu duruma uyduklarını sonuç olarak kendilerinin mağdur edildiğini düşünmektedirler.

**Anahtar Kelimeler:** *Bekar Kadınlar, İş-Yaşam Dengesi, Pozitif Ayrımcılık*

## 1. Giriş

İş, bir topluluktaki ihtiyaçları karşılar, bireye kimlik duygusu, değer duygusu verir ve duygusal refah yaratır. Tahmin edilemeyen çalışma koşulları, artan rekabet ve hızla değişen teknoloji çalışma ortamında, çalışanların huzursuzluğu ve strese neden olan yükünü artırmıştır. Meslek ve kariyer bireyin yaşamının önemli bir parçasıdır. İş, bir gelir sağlamanın yanı sıra, kişisel hedeflere ulaşmak, sosyal ağ oluşturmak ve topluluklara hizmet etmek için yardımcı olur. Aynı zamanda büyük bir duygusal stres kaynağıdır (Parveen,2009:22).

Son zamanlarda geniş kapsamlı değişiklikler nedeniyle tüm dünyada kadınların işe alınmasını teşvik eden kadınlara yönelik istihdam olanakları artmıştır. Sonuç olarak, bu kadın çalışanların ev ve işle ilgili sorunları dengelemede güçlük çektiği görülmektedir. Evli kadın çalışanların bir eş, anne, çalışan olmak gibi sorumlulukları olması sebebiyle bekâr çalışanlardan daha fazla sorumluluğu vardır (Parveen,2009:22). Oysa iş ve iş dışı talepleri dengelemek, ailevi sorumlulukları olup olmadığına bakılmaksızın, ücretli işlerde çalışan tüm bireylerle ilgili bir meseledir (Dex and Scheibl, 2001; Fu and Shaffer, 2001; Rotondo, vd., 2003).

İstihdamda ayrımcı politikalar tarih boyunca var olmuştur ve cinsiyet ayrımcılığı en yaygın olan ayrımcılık türlerinden biridir. Kadınlara karşı ayrımcılık en çok tartışılan konulardan biridir ancak evli olmayan kadınlara karşı ayrımcılık kolayca göz ardı edilmektedir. Kadınlar ve erkekler karşılaştırılırken medeni durum, kadınların rekabet edebilirliğini azaltan faktörlerden biri olarak kabul edilir. Bununla birlikte medeni durum bazı kişilerin şikâyet ettiği gibi eşit derecede iki kadını karşılaştırırken potansiyel bir avantaja da dönüşmektedir (Huang,2009:1)

Evlenmemiş kadınların yaşamlarını iyileştirmek için yaptıkları çalışmaların miktarı pek hesaplanmamaktadır. Bu nedenle toplumumuzda bekâr kadınların gerçekliğini, yaşamlarının kalıplarını, yaşadıkları sorunları ve zorlukları araştırmaya teşvik etmek gerekmektedir (Shikha, 2009:3).

Mevcut çalışmanın amacı iş hayatında yer almaya başlayan kadınların medeni durumlarına ilişkin yaşadıkları zorlukların belirlenmesidir. Literatürde evli kadınların iş hayatında yaşadıkları zorluklara ilişkin çok sayıda çalışma mevcuttur (Çilli vd., 2004; DüNDAR vd., 2005; Arpacı ve Ersoy, 2007; Adak, 2007; Özçatal, 2011). Ancak bekâr kadınların çalışma yaşamlarının perde arkasında evli ve çocuklu hemcinslerine yapılan

ayrımcılık neticesinde yaşadıkları sorunlar gözardı edildiğinden araştırmanın sorunsalı bu minvalde belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırmanın nitel araştırma yöntemlerinden yüzyüze görüşme tekniği ile yapılmasına karar verilmiş ve 40 bekâr çalışan kadınla görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### ***Farklı Muamele Kavramı***

Farklı muamele, bir işverenin ırk, din, renk, cinsiyet, ulusal köken ve yaş gibi konular nedeniyle bazı çalışanlarına diğerlerinden daha iyi davranması anlamına gelmektedir. Farklı muamele, ayrımcılığın en çabuk ve kolay anlaşılabilir kısmıdır. Farklı muamelenin düğüm noktasında “kabul edilmemesi gereken ve makul olmayan kriterler”den kaynaklanan farklı davranışlar yer almaktadır. Bunu doğrudan ayrımcılık olarak düşünmekte mümkündür. Farklı davranışların benzer biçimleri, ırk, cinsiyet ve diğer öncüller açısından seçim kurallarını, ön yargılı davranışları, bireylere karşı yapılan eşit olmayan muameleleri ve farklı gruplar arasındaki farklı işe alım kurallarını içermektedir (Wayne,2017).

### ***Ters Etki Kavramı***

Ters etki kavramı en kısa tanımla belirli bir uygulamanın neden olduğu istenmeyen ve beklenmeyen etki olarak tanımlanmaktadır. Terimin normalde kullanıldığı işe alım uygulamaları söz konusu olduğunda, olumsuz etki, insanların gruplarını etnik kökenlerine, yaşlarına, cinsel tercihlerine, cinsiyetleri vb. özelliklerine göre yabancılaştırabilecek zayıf işe alım uygulamalarından kaynaklandığında ortaya çıkmaktadır (shrm.org)

İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği “ Olumsuz etki, tarafsız görünen ancak korunan bir grup üzerinde ayrımcı bir etkiye sahip istihdam uygulamalarını ifade eder. İstihdam, terfi, eğitim ve gelişim, transfer, işten çıkarma ve hatta performans değerlendirmelerinde olumsuz etkiyi meydana getirebileceğini” ifade etmektedir (shrm.org).

Çoğu yönetici ters etki kavramını göz önünde bulundurmamaktadır. Tipik olarak yönetici, bir iş için belirtilen herhangi bir kriterin, Eşit İstihdam Fırsat Komisyonu’nun açıkça belirtmiş olduğu ayrımcılık sınıfına dahil olmadığı sürece yasal olduğunu

düşünmektedir. Böyle bir inanç yanlış olmaktadır çünkü kasıtlı olmasa bile ayrımcı istihdam uygulamasına yol açabilmektedir (shrm.org).

İnsan kaynakları, olumsuz etki ayrımcılığı konusunda birçok rol oynamaktadır. İK, eğitim gereklilikleri, uygunluk testleri ve diğer faktörler dahil olmak üzere işe alım sürecinin farklı muamele ve ters etkiden kaçındığından emin olmalıdır. İnsan kaynakları, Eşit İstihdam Fırsat Komisyonu'nun kriterlerine tüm iş ilişkisi boyunca işe aldıktan sonra da devam etmesini sağlamalıdır. İK profesyonelleri, tipik işletme yöneticileri tarafından gözden kaçırılma ihtimali olan ve diğer kişilerin görmediği şeyleri görebilecek konular konusunda dikkatli olmalıdır (shrm.org).

### ***Pozitif Ayrımcılık***

Pozitif ayrımcılık Türk Dil Kurumu tarafından “ Toplumdaki diğer kişiler ile eşit koşullarda yaşamadığı düşünülen belli gruplara çeşitli ayrıcalıklar tanıyarak onları destekleme” şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre ise pozitif ayrımcılık, bir toplumdaki diğer kişilerle aynı koşullara sahip olamayan dezavantajlı insan gruplarının lehine olacak şekilde geliştirilen stratejik, politik, yöntem ve uygulamalarının bütünüdür. Pozitif ayrımcılık uygulaması bu dezavantajlı insanların iş ve eğitim hayatlarında ayrıcalıklı muameleye tabi tutulması amacıyla yönelir. Literatürde pozitif ayrımcılık kavramı için yapıcı eylem, tersine ayrımcılık, tercihli muamele gibi kavramları da kullanılmaktadır. Kadınlar başta olmak üzere, etnik, dini ve ırksal azınlıklar pozitif ayrımcılık uygulamalarına tabi olan gruplar arasında sayılabilir (Robertson,1993).

Pozitif ayrımcılık uygulamalarını destekleyenler olduğu gibi bu uygulamaları eleştirenler de bulunmaktadır. Pozitif ayrımcılığı savunanlar temelde adı geçen uygulamaların adaleti sağlamak açısından önemli olduğunu ifade ederken, eşitsizliklerle mücadele açısından zorunlu bir araç olduğuna ve pozitif ayrımcılık uygulamaları ile sağlanacak çeşitliliğin toplumsal katkısına vurgu yapmaktadırlar. Pozitif ayrımcılık uygulamalarını eleştirenler ise bu uygulamaların insan haklarının temeli olan ‘eşitlik’ ilkesinin ihlali olduğunu ve uygulamaların yanlış kişilere fayda sağlayarak hedeflediği kişilere erişmeme ihtimaline vurgu yapmaktadırlar (Akdemir,2014). Ayrıca pozitif ayrımcılık (positive discrimination) uygulamaları ABD’de olumlu eylem (affirmative action) politikaları içerisinde yer alan kota sistemi ve tercihli muameleyi ifade etmek için



kullanılmakta ve tersine bir ayrımcılık yaratması bakımından hukuk dışı olarak kabul edilmektedir (Bell,2007).

### ***Ayrımcılık Yasağı***

Ayrımcılık yasağı, uluslararası insan hakları sözleşmesinde ve neredeyse tüm ülkelerin anayasalarında yer almasına rağmen, ülkeden ülkeye değişiklik gösteren farklı hukuki yaklaşımlar nedeniyle üzerinde hem fikir olunan bir tanıma kavuşamamıştır. Ayrımcılık kavramı ilk kez 1948 yılında İnsan Hakları Evrensel Beyannameinde yer almıştır. Günümüzde devletler, renk, dil, din, ırk, cinsiyet, siyasi fikir, ulus ya da toplumsal köken, doğum, mülkiyet gibi statüler ya da temeller bakımından hiçbir ayırım gözetmeksizin hukuken tanınmış tüm kişisel hakları sağlamakla ve bu haklara saygı göstermekle yükümlü tutulmuştur ([www.secbir.org](http://www.secbir.org)).

BM Genel Kurulu 1979 yılında bütün dünya ülkelerini kapsayan “Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi” kabul etmiş ve bu sözleşme 3 Eylül 1985 tarihinde ülkemizde yürürlüğe girmiştir. Sözleşmenin amacı; ülkelerin kadın- erkek eşitliğine aykırı düşen yasalarını değiştirmek, toplumun kültüründen, geneleğinden gelen taraflı tutumları ortadan kaldırmaktır ([www.tbmm.gov.tr](http://www.tbmm.gov.tr))

Bu sözleşmenin 1. Maddesinde “ “ kadınlara karşı ayrımcılık” terimi siyasal, ekonomik, sosyal, kültürel, kişisel veya diğer alanlardaki kadın ve erkek eşitliğine dayanan hakların ve temel özgürlüklerin, medeni durumları ne olursa olsun kadınlara tanınmasını, kadınların bu haklardan yararlanmalarını veya kullanmalarını engelleme veya hükümsüz kılma amacı taşıyan veya bu sonucu doğuran cinsiyete dayalı herhangi bir ayırım, dışlama veya kısıtlama anlamına gelir” ifadesine yer verilmiştir([www.tbmm.gov.tr](http://www.tbmm.gov.tr))

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından 1958 yılında kabul edilen Türkiye’de 19 Temmuz 1967 tarihinde yürürlüğe giren 111’ nolu ayrımcılık (İş ve Meslek) maddesi “ iş verme, eğitim ve çalışma koşullarının düzenlenmesinde ırk, renk, cinsiyet, din siyasi görüş, ulusal kimlik ve sosyal köken temelinde ayrımcılık yapılmasının ulusal politikalarla önlenmesi, fırsat ve uygulama alanında eşitliği geliştirme çağrısından bulunmaktadır ([www.ilo.org](http://www.ilo.org)).

Ayrımcılık yasağı temelde birey ile devlet arasındaki ilişkinin düzenlemesi ile ilgili kurallar oluşturmak ve birey karşısında devletin iktidarını sınırlandırmak amacı ile

kabul edilmiştir. Günümüzde ise bu bakış açısında ötesi geçmiş, yalnızca devletleri kapsayan insan hakları ihlallerinden kaçınma yükümlülüğü değil, aynı zamanda bireyleri, diğer bireylerin ihlallerinden koruma görevini de içermektedir. Belirli kişi ya da gruplara makul ve nesnel ölçüler içerisinde farklı muamele yapılması mümkündür. Ayrımcılık yasaklanırken mevcut ayrımcılığın ortadan kaldırılması için gerekli olduğu durumlarda özel önlemlerin alınması ayrımcılık yasağının ihlali olarak görülmemektedir. Ayrıca ayrımcılık yasağının ihlali için ayrımcı bir düzenlemenin olup olmaması tek başına önem arz etmemektedir. Bir uygulama ya da hukuki düzenleme iyi niyetli olsa dahi sonuçları itibariyle ayrımcılık oluşturabilmektedir (www.secbir.org).

Farklı bir muamelenin ayrımcılık oluşturup oluşturmadığına dair bir değerlendirme yapılırken o muameleyi gerçekleştiren kişinin ayrımcılık yapmaya dair bir amacının olup olmaması bu noktada önemli değildir. Bir kişinin ayrımcılık yapma niyeti olmasa dahi bir davranışı nedeniyle ayrımcılığa yol açması mümkündür. Dolayısıyla ayrımcılık olgusu sadece kötü niyetle açıklanabilir bir olgu değildir (secbir.org). Bu doğrultuda pozitif ayrımcılık uygulamaları da kadınlara arasında eşit bir şekilde dağıtılmadığında ayrımcılık olgusunu ortaya çıkabilmektedir.

Türkiye’de bekâr kadınların çalışma hayatına katılımı evli kadınlara kıyasla daha yüksek (Dayıoğlu ve Kırdar, 2010: 5) olduğu ifade edilirken medeni duruma göre kadın istihdam verileri incelendiğinde ise; hiç evlenmeyen kadınlar 2004 yılında %26’lık bir orana sahip iken evli kadın oranının ise %20.5 olduğu belirlenmiştir. 2009 yılında ise hiç evlenmemiş olan kadınlar çalışma hayatının %27.6’sını oluştururken evli kadınların çalışma hayatına katılım oranı %22.1 olarak belirlenmiştir. 2014 yılında ise benzer bir artışla hiç evlenmemiş kadınlar (%30.7), evli kadınlara (%27.6) oranla daha fazla iş hayatında aktif rol almışlar ve son olarak 2018 yılında toplanan veriler de hiç evlenmemiş kadınların (%33,5), evli kadınlara (%30.7) göre çalışma hayatının içinde daha fazla oldukları saptanmıştır (TUİK, 2004-2018).

Kadınlara yönelik sağlanan tüm hak ve pozitif ayrımcılığa rağmen, çalışma hayatında tükenmişliğin medeni durumla sıkı bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Evli bireylerin boşanmış bireylere göre çalışma hayatında tükenmişlik düzeylerinin daha fazla olduğu görülse de en çok tükenmişliği bekârlar yaşamaktadır (Ceylan, 2013: 16). İş yerinde esnekliği teşvik eden girişimcilerin, çocuksuz veya evli olmayan bir aile yapısı

içinde yaşayan çalışanlarında, düşük düzeyde bir iş-yaşam dengesi yaşayabileceğini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Waumsley, Houston and Marks, 2010; Association of Graduate Recruiters, 2008).

Pozitif ayrımcılık sonucunda kadınların ihtiyaçları doğrultusunda hareket edebilecekleri, çocuk ve aile ilgili durumlarda daha kolay izinler alabilmeleri yönünde yapılan düzenlemeler kadının iş hayatındaki konumunu artırmayı başarmıştır (Ünlü, 2009: 22). Ancak 90'lı yıllarda çalışmakta olan kadınların 80'li yıllara kıyasla daha genç ve eğitim düzeylerinin de daha yüksek olduğu belirlenirken, artık çalışan kadınların daha büyük bölümünün bekâr olduğu da öne sürülmektedir (Budak vd., 1991) 2000'li yıllara gelindiğinde ise 2004 TÜİK verilerine göre Türkiye'de 15 yaş ve üzeri kadın nüfusunun 24.293 milyon olduğu ve bu sayının 5.669 milyonu istihdam edildiği belirlenmiştir. Nitekim bu sayının her yıl artış gösterdiği ve 2009 yılında 6.851 milyon kadının istihdam edildiği, 2014 yılında 8.729 milyon ve son olarak 2018 yılında ise 10.473 milyon kadının istihdam edildiği belirlenmiştir (TÜİK, 2004-2018).

Eşitsizliği azaltmak amacıyla, tüm çalışan kategorileri arasındaki iş yaşam dengesi açısından farklılıklar ele alınmalıdır. Böylece her birinin iş yaşam dengesi programlarından ne kadar faydalanması gerektiği belirlenebilir (Panisoara ve Serbana, 2012:22). Panisoara ve Serbana (2013) tarafından evli ve bekâr çalışanlar arasında iş yaşam dengesi açısından önemli bir farklılık olup olmadığını bulmak için yapılan araştırma sonucunda, evli ve bekâr çalışanlar arasında iş-yaşam dengesi açısından önemli farklılıklar bulunamamıştır (Panisoara ve Serbana, 2012:22). Bunun yanı sıra Amerika'da yapılan bir araştırma çocuk sahibi olmayan bekâr çalışanların, aile sahibi olan diğer çalışanlara kıyasla iş beklentileri ve iş haricinde geçirdikleri özel hayata yönelik saygının daha az eşitlik algısı yarattığını ortaya koymuştur (Gürel, 2018: 34). Mardin (2000), sağlık sektörü üzerine yapmış olduğu bir projesinde 24 saat çalışılan hastane ortamlarında özellikle evli ve çocuklu olan çalışanların gece nöbetlerinden kaçtıkları ve tutmak istemediklerini belirtirken, bekâr olanların çoğunlukla gece çalıştıklarını ifade etmiştir.

Akademide bekâr çalışan kadınlar hernekadar ihmal edilse de uluslararası arenada evli ve ayrıca bekâr çalışanların iş yaşam dengelerine yönelik araştırmalar ve haberler ilgi odağındadır. Özellikle yazılı ve sözlü basın bu olgu çerçevesinde değerlendirmeler yapmakta ve sonuçlar haberler şeklinde basın organlarında daha geniş bir yer tutmaktadır.

Akademiklerin aksine bekâr çalışan kadınların sorunlarına ilişkin yapılan araştırmalardan örnekler bu kapsamda aşağıda değerlendirilmektedir.

<b>Gazete Web Sitesi</b>	<b>Haber</b>
<a href="http://www.chinadaily.com">www.chinadaily.com</a>	Tayvan'da yapılan bir ankete göre çocuk sahibi olmayan çiftlerin yarısı ekonomik birtakım baskılar sebebiyle çocuk sahibi olmayı ertelemektedir ya da hiç evlenmemeyi tercih etmektedir. Nitekim ofis çalışanlarının %58'inden fazlasının evlenme planı olmadığı belirlenmiştir.
<a href="http://www.cbc.ca/news">www.cbc.ca/news</a>	Yapılan yeni araştırmalara göre çocuk sahibi olmayan çalışanların, çocuk sahibi olan çalışanlara kıyasla çalışma saatlerindeki esnekliğin daha az olduğu belirtilmiş ve iş yerinde yöneticilerinden gördükleri hoşgörü düzeyinin de evli ve çocuk sahibi olan çalışanlara göre daha az olduğunu düşündükleri ifade edilmiştir.
<a href="http://www.fairgodboss.com">www.fairgodboss.com</a>	Çeşitli sektörlerden çocuksuz ve bekâr çalışanlarla yapılan mülakatlar sonucunda, iş-yaşam dengesinin kurulmasının bekâr ve çocuksuz çalışanlar için zor olduğu ortaya konmuştur.
<a href="http://www.qz.com">www.qz.com</a>	Çalışma hayatının içerisinde bekâr çalışanlarla ilgi birçok yanlış fikir olduğu ortaya konmuştur. Özellikle çocuk sahibi olmayan çalışanların maaş konusunda daha az destek gördükleri çünkü bakmakla sorumlu oldukları kişilerin olmayacağı yargısının kırılmadığı belirlenmiştir.

Chinadaily gazetesinde yer alan habere göre iş web sitesi YES123, 2019 Mart ayında 20 yaş ve üstü 1.304 yetişkin ofis çalışanı ile çevrimiçi anket yapmış ve işletmelerden 888 anket toplamıştır. Elde edilen demografik verilere göre 2018 yılında Tayvan da 135.400 çiftin evlendiği belirlenmiş ancak bu rakamın son dokuz yılın en düşük rakamı olduğu ifade edilmiştir. Yine Tayvan da 181.600 yeni çocuğun doğduğunu ki bu rakamında son sekiz yılın en düşük rakamı olduğu belirlenmiştir. Demografik verilerden yola çıkarak yetkililer Tayvan'ın 2020'de negatif nüfus artışı göstereceğini ve 2026'da "süper yaşlanan" bir toplum olacağını öngörmektedirler. YES123 ofis çalışanlarının yüzde 38.7'sinin çocuk sahibi olduğunu açıklamıştır. Çocuk sahibi

olmayan çalışanların yarısı mevcut gelirlerinin bu tür planları desteklemediği için çocuk düşünmediklerini ifade etmişlerdir. Anket sonuçlarına göre doğum oranlarındaki düşmenin temel sebeplerinin; düşük maaş, uzun çalışma saatleri, yüksek konut fiyatları ve eğitim gibi nedenlere bağlı olduğu ifade edilmiştir ([www.chinadaily.com](http://www.chinadaily.com)).

York Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Okulu'nda yapılan yeni araştırmalar, çocuk sahibi olmayan çalışanların genellikle esnek çalışma saatleri olmadığını hatta çocuklu çalışanlara kıyasla telefon görüşmesi yapma gibi ayrıcalıkları isteme, mesai bitiminde iş yerinden hemen ayrılabilme gibi haklara sahip olmadıklarını düşündüklerini ortaya koymuştur. Ayrıca insan kaynakları departmanları iş-yaşam dengesini desteklemeye yönelik geliştirdikleri politikalarda, genellikle ebeveynlerin çocuk yetiştirme yükümlülüklerini yerine getirmelerini kolaylaştırmayı amaçladıklarını ifade etmiştir. Ebeveyn olmayanlar için ise aynı esneklikleri sağlayamadıklarını dile getirmiştir ([www.cbc.ca/news](http://www.cbc.ca/news)).

İnşaat sektöründe çalışan bekâr ve kadın bir mühendisle yapılan görüşmelerde erkek ya da kadın olsun insanların çocuk sahibi olup olmadığına bakılmaksızın iş-yaşam dengesine destek konusunda bir tutarsızlık olduğunu ifade etmiş ve yöneticilerin, bekâr insanların da özel hayatı ve sorumlulukları olduğunu unuttuklarını belirtmiştir. İş saatlerinde bekâr ve çocuksuz çalışanlar iş yerinden ayrılamazken, ebeveyn olan çalışanların çocuklarını okuldan toplamak için iş yerinden erken ayrılabildiklerini öne sürmüştür. Bunun yanı sıra ebeveynlerin, bekâr iş arkadaşlarının planları olup olmadığına bakılmaksızın, yoğun sezonda tatilde ilk önceliğe sahip olduklarını ifade etmiştir ([www.fairygodboss.com](http://www.fairygodboss.com)).

Bir başka bekâr ve çocuksuz çalışanla yapılan görüşmede ise ebeveynlere daha fazla esneklik ve destek verildiğini, çalışma saatlerini ayarlayabildiklerini ve bazı çalışanların şirketten başka hiç kimseye aynı fırsat verilmediği zamanlarda bile evden çalışabildiklerini belirtmiştir. Bu bağlamda işverenlerin uygulamaya koydukları politikaların şirkette çalışan herkese uygulanması gerektiği ve herkesin çocuğu olamayacağını hatta herkesin çocuk istemeyeceğini ifade etmiştir. Ancak ebeveynlerin çocuklarının yaşamlarına aktif olarak dahil olma esnekliğine sahip olmasının sadece onlara özel bir ayrımcılık olmaması gerektiği, ebeveyn olmayanlarında bu iş esnekliğine sahip olması gerektiği belirtilmiştir ([www.fairygodboss.com](http://www.fairygodboss.com)).

Sosyoloji profesörü olan bekâr başka bir kadın çalışanla yapılan görüşmede ise, iş yaşam dengesi konusunda işinde destek hissetmediğini ifade etmiş ve tüm çalışanların ebevyn olsun ya da olmasın iş yaşam dengesini hak ettiklerini ve bu bağlamda işverenlerin bunu desteklemesi konusunda teşvik edilmesi gerektiğini öne sürmüştür. Bu ayrımcılığın önlenmesine yönelik çözümlerden birinin, çalışanların izin kullanmalarına ihtiyaç duyabileceklerş çeşitli nedenlerin olabileceğini kabul etmek olduğunu belirtmiştir. Ayrıca “aile” kavramının yeniden değerlendirilmesi gerektiği bu terimin sadece ebevyleri olan veya evde çocukları olan kişilerle sınırlı olmadığını hatırlanması gerektiğini ifade etmiştir. Nitekim iş yaşam dengesinin çocuk sahibi olsun veya olmasın tüm çalışanlar için çok önemli olduğunu vurgulamıştır ([www.fairygodboss.com](http://www.fairygodboss.com)).

Aynı şekilde, diğer araştırmalar çocuksuz kadınların işyerinde daha fazla iş yükü olduğunu ve daha fazla çalışmasının beklendiğini ve daha az mazeret izni kullanmalarının beklendiğini göstermektedir. Örneğin, PWC tarafından 25.000 çalışandan oluşan bir çalışmada, 28 ile 40 yaş arasındaki çocuksuz kadınların üçte ikisinin daha uzun saatler çalışarak mesaiye kaldıklarını ve haftasonları yöneticileri veya patronları tarafından iş nedeniyle daha çok aranarak daha kolay erişilebilir olmalarının beklediğini ortaya koymuştur ([www.fairygodboss.com](http://www.fairygodboss.com)).

Günümüz işyerlerinde bekâr insanlar hakkında birçok yanlış fikir bulunmaktadır. Bu yanlış fikirler öncelikle maaş ve ücretler olarak ortaya çıkmakta. Nitekim bekâr bir çalışanın bakmakla yükümlü olduğu bir çocuğunun olmaması ya da destekleyeceği kimsenin olmaması maaşına yapılacak zammı geciktirmektedir. Ayrıca yoğun tempo içerisinde olunması gereken bir iş kolunda çalışanların bekâr oldukları takdirde söz konusu iş için biçilmiş kaftan olduğu düşünülmektedir. Nitekim eski Pennsylvania valilerinden biri iç güvenlik sekreterliğini kazanan bir çalışanı için “bu iş için mükemmel, çünkü bu iş için hayatı olmamak zorunda. Nitekim bir ailesi yok. Mükemmel. Kelimenin tam anlamıyla 19-20 saat çalışabiliyor” ifadesini kullanarak durumu ortaya koymuştur. Bu bağlamda işverenlerin çoğu bekâr ve çocuksuz insanların duygusal olarak bağlandığı kimselerinin olmadığına, özgür olduklarına, geç kalmalarını gerektirecek bir durumun olmadığına inanmaktadırlar. Ancak işverenler ve yöneticiler bekâr çalışanlardan yararlanmayı bırakmalı ve bekârların yaşamlarıyla ilgili gerçeği fark etmelidirler.

Bekâr insanların yalnız oldukları, kendilerine odaklandıkları gibi bir yanlış yargı mevcuttur. Aslında bekâr insanlar arkadaşlarıyla, komşularıyla, kardeşleriyle ve

ebeveynleri ile ilişkilerini sürdürmek için evli insanlardan daha fazla çaba harcamaktadırlar. Yaşlanan ebeveynlerin yardıma ihtiyacı olduğunda, bekâr olan yetişkin çocuklarından destek aldıkları görülmektedir. Bunun yanı sıra bekâr insanlarında özürülü veya ağır hasta ve yardıma ihtiyacı olan akrabalara sahip olabileceği göz ardı edilmemelidir. İşgünü sona erdiğinde bekârlarında görmek istedikleri insanlar olabilmektedir ([www.qz.com](http://www.qz.com)).

Literatürden elde ettiğimiz veriler ışığında sorunsal; azınlık kabul edilen kadınların çalışma hayatında pozitif ayrımcılık olarak tanımlanan farklı muameleye tabi çalışan anneler ile ters etkiye maruz kalan bekar çalışanlar etrafında odaklanmaktadır. Araştırma sorusu; azınlık olarak nitelendirilen çalışan kadınların kümesinde yer alan evli ve çocuklu çalışan kadınlara gösterilen farklı muamelenin çalışan bekâr kadınlar üzerinde neden olduğu ters etki dinamikleri nelerdir?

## YÖNTEM

Kadının toplumdaki yeri statüsü ve iş yaşamındaki zorlukları ve yaşadığı ayrımcılıklar uzun yıllardır tartışılan konulardan biridir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde çalışmaların çoğunun erkek ve kadın arasındaki ayrımcılığa yoğunlaştığı görülmektedir. Oysaki toplumda sadece kadınlar ve erkekler arasındaki ayrımcılığa ışık tutmak çalışma yaşamı açısından eksik kalmaktadır. Bu çalışma bu eksikliğe odaklanarak çalışma yaşamında bekâr kadınlar ile evli ve çocuklu kadınlar arasında yaşanan sorunları ortaya koymaya yöneliktir. Literatür taraması sonucunda da görülmüştür ki çalışma yaşamı üzerine yoğunlaşan araştırmaların birçoğu ayrımcılık söz konusu olduğunda kadın ve erkek arasındaki ayrımcılığa odaklanmaktadır. Ayrıca kadınlar tarafından beklenti haline dönüşen pozitif ayrımcılık, evli ve çocuklu çalışanlar üzerine yoğunlaşan araştırmalara konu olmaktadır. Bu çalışmanın amacı ihmal edilen bu hususa dikkat çekmek ve pozitif ayrımcılık uygulamalarının evli çocuklu kadınlar ile bekâr kadınlar arasında ne şekilde gündeme geldiğini ortaya koymaktır.

Nitel araştırma algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik bir sürecin izlendiği, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2003). Nitel araştırmada yaygın olarak görüşme, gözlem ve doküman incelemesi kullanılmaktadır. Görüşme kişi ya da gruplarla yapılan amaçlı

söyleşidir. Görüşmede araştırmacı karşıdaki kişiden bilgi almak amacıyla sorular sormaktadır (Batu, 2000). Görüşmeler genel olarak yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve yarı- yapılandırılmış olarak ayrılmaktadır. Bu araştırmada yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniği kullanılarak yapılacak araştırmada tüm görüşmelerde kullanılmak üzere sorular hazırlanmaktadır. Bu sorular görüşülecek kişilerin hepsine sorulur ve görüşme sırasında kişinin istediği genişlikte yanıtlamasına izin verilir (Yıldırım ve Şimşek,2003). Bu çalışmada ise yarı yapılandırılmış soru formu tercih edilmiştir. Yapılandırılmış görüşme tekniğinden biraz daha esnek olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde, araştırmacı sormayı düşündüğü soruları içeren bir görüşme formu hazırlar. Araştırmacı görüşmenin akışına bağlı kalarak görüşmede yan ya da alt sorular ile görüşmenin akışını etkileyebilmektedir. Bu şekilde araştırmacı, katılımcının yanıtlarını açmasını ve ayrıntılı bilgi vermesini sağlayabilir (Türnüklü,2000:547).Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, araştırmacıya önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeniyle daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi sunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek,1999:283).

Araştırma verileri nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış yüzyüze görüşme tekniği ile yazarlar tarafından toplanmıştır. Görüşmede önceden hazırlanan görüşme formu kullanılmıştır. Formun kapsamında araştırma sorusunu yanıtlamaya yönelik olarak hazırlanan 10 adet soru bulunmaktadır.

Araştırmada görüşmeye katılanlara yöneltilen sorular ise şu şekildedir:

1. Çalışma koşullarınız dikkate alındığında iş-yaşam dengeniz hakkında düşünceleriniz nelerdir?
2. Söz konusu iş-yaşam dengeneze olumlu yansıyan etmenler nelerdir? (Kurum ya da Özel hayat kaynaklı)
3. Söz konusu iş-yaşam dengeneze olumsuz yansıyan etmenler nelerdir? (Kurum ya da Özel hayat kaynaklı)
4. Genel olarak kadınlara ve erkeklere tanınan imtiyazlar ve ayrımcı uygulamalar hakkında değerlendirme yapabilir misiniz?
5. Kadınların talebi olan pozitif ayrımcılık hemcinsler arasında sizce adil şekilde dağıtılmakta mıdır? Örneğin; Bekâr ve Evli / Çocuklu ve Çocuksuz gibi?



6. Evli ve çocuklu hemcinsleriniz ile bir karşılaştırma yaptığımızda çalışma koşullarınızı değerlendirebilir misiniz?
7. Bekâr bir çalışan olarak sizin çalışma hayatınıza yansıyan özel hayatınıza ilişkin sorumluluklarınız nelerdir?
8. Sizi evli ve çocuklu hemcinsleriniz ile aslında aynı koşullarda olduğunuzu ancak bekâr olduğunuz için mağdur edildiğinizi düşündürten unsurlar nelerdir?
9. Evli ve çocuklu hemcinslerinize karşı kurumunuzun uyguladığı politikaların ve pozitif ayrımcılığın size yansımaları nelerdir?
10. Siz yönetici olsaydınız bu ayrımcılığın ortaya çıkmaması için ne tür iyileştirmeler yapar ya da politikalar uygulardınız?

Soruların belirlenmesini takiben katılımcılara sorular yöneltilmiş ve herhangi bir yönlendirmeye gidilmemesine azami dikkat gösterilmiştir. Görüşmeler 02.08.2019-09.08.2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Örneklem yöntemi amaçsal örneklem dâhilinde yer alan “ölçüt örneklem” olarak belirlenmiştir. Amaçsal örneklem, nitel araştırmalar da en yaygın kullanılan örneklem yöntemlerinden birisidir. Örneklem seçimi bir araştırmada, çalışmanın amacına bağlı ya da araştırmacının evrene ait bilgilerine bağlı ise, bu tür örneklem seçimine amaca yönelik (olasılıklı olmayan) örneklem denilmektedir. (Marczyk vd., 2005). Amaçsal örneklem yönteminde araştırmacı evren içindeki çeşitli varyasyonlardan ilgilendiği bir tanesini belirler ve bu çeşitliliği en iyi yansıtacağını düşündüğü örnekleme belirler(Marshall & Rossman, 2014). Amaçsal örneklem çeşitlerinden biri olan ölçüt (Kriter) örneklem ise, önceden belirlenmiş ölçütleri karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır. Kriterler araştırmacı tarafından belirlenir ya da önceden hazırlanmış ölçüt listesi kullanılabilir (Marshall & Rossman, 2014). Bu kapsamda bu araştırmada belirli kriterleri karşılayan kişiler katılımcı olarak tespit edilmiştir. Söz konusu kriterler; a) bekâr olmak b) çocuk sahibi olmamak c) bir kurumda çalışıyor olmak d) aktif çalışma hayatının en az 1 yıl olması. Araştırmanın soruları 40 kişiye yöneltilmiştir.

Nitel araştırmalarda geçerliliği ve güvenirliği sağlamak, araştırmacılardan ya da katılımcıdan kaynaklı ön yargı ve tehditleri önlemek sonuçların objektif bir şekilde verilebilmesini sağlamak için araştırmacıların izlemesi gereken bazı stratejiler bulunmaktadır (Creswell 1998). Guba (1981) tarafından geliştirilmiş olan ve bu

çalışmada da kullanılan geçerlilik ve güvenilirlik modeli “aktarılabirlik”, “doğrulanabilirlik”, “inandırıcılık” ve tutarlılık” başlıklarından oluşmaktadır (Şener vd. 2017).

Nitel araştırmalarda inandırıcılık, araştırmaya katılanların deneyimlerinin okuyucuya ne ölçüde doğru ve anlaşılır şekilde aktarıldığı ile ilişkilidir. (Thomas ve Magilvy 2011). Başka bir ifade ile araştırma sonunda sunulan gerçeklik ile katılımcıların ortaya koyduğu gerçekliliğin ne ölçüde örtüştüğüne odaklanır (Sinkovics, Penz ve Ghauri 2008). İnanırıcılığı sağlamak için katılımcıların dürüst olması teşvik edilmeli (Şener vd., 2017), katılımcılar sonuçlarından korkmadan dürüst ve doğru cevap verebilmelerine olanak tanıyacak kadar rahatlatılmalıdır (Sekaran,2003).

Katılımcıların gönüllü olması, görüşülen kişilere daha çok konuşma fırsatı verilmesi, katılımcılara araştırmanın amacı, yöntemi, kendilerinden toplanan verilerin ne şekilde kullanılacağını, kendilerinden beklenenin ne olduğu konusunda açık ve net bilgiler verilmesi de inandırıcılığı arttırmak amacıyla yapılabileceklerden biridir (Kozak,2014;Li,2004). Bu çalışmada da bu doğrultuda katılımcılara çalışma hakkında yeterli bilgi verilmiş, dürüst ve doğru cevaplar vermeleri için katılımcılar teşvik edilmiştir. Aktarılabirlik nitel bir araştırmada, araştırma bulgularının bir gruptan diğerine aktarılabilmesi ile doğrudan ilgilidir (Lincoln ve Guba 1985).

Nicel araştırmada araştırmacı evrene genelleme yapar, nitel araştırmada ise araştırmacı elde ettiği bulguları benzer özellikler taşıyan olay ve olgulara aktarılabirliğini ortaya koymalıdır (Erlandson vd. 1993). Başka bir ifadeyle araştırmacı, araştırma sonucunda elde ettiği bulguların ortaya çıktığı koşulların ana unsurlarını açıklayarak okuyucunun bulguların diğer durumlara uygulanabilme derecesine karar vermesine olanak sağlamalıdır (Devers,1999). Tutarlılık ise, araştırma sonuçlarını etkileyebilecek tüm unsurlar kontrol altına alındığında ve araştırma araştırmacının tarif ettiği gibi tekrarlandığında elde edilen bulguların önceki bulgularla benzerlik veya tutarlılık derecesidir (Lincoln ve Guba, 1985). Nitel araştırmalardaki geçerlilik ve güvenilirlik modelinin ölçütlerinden biri olan doğrulanabilirlik, araştırmacının tarafsız olması ile aynı anlamda kullanılmaktadır(Erlandson vd. 1993). Tarafsızlık araştırma sonucunda elde edilen bulguların araştırmacının güdüleri, çıkarları, önyargıları ya da

bakış açısından etkilenmeden katılımcıların cevapları ve araştırmanın şartları doğrultusunda elde edilme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Guba 1981).

## **BULGULAR**

Araştırma kapsamında farklı sektörlerden oluşan 40 bekâr kadın ile görüşülmüştür. Araştırmaya katılan kadınların yaşları 25 ile 48 arasında değişmektedir. Katılımcılar hemşire, veteriner, mühendislik, gazeteci, mağazacı, güvenlik, polis, bankacı, öğretmen gibi farklı sektörlerden seçilmiştir. Araştırma problemi ile ilişkili olarak hazırlanan sorulara katılımcıların vermiş olduğu cevaplar şöyle sıralanabilir:

Katılımcıların iş yaşam dengesi ile ilgili bu soruya “iş-yaşam dengesi söz konusu değil”, “çok çalışıyorum ancak uyumaya zamanım kalıyor”, “ iş yaşamım tüm hayatımı kaplıyor başka bir şeye zamanım olmuyor” gibi cevaplar verdiği görülmüştür. Söz konusu katılımcılar işlerinin yoğunluğundan ve kendilerine ait özel bir yaşam alanlarının olmamasından şikâyet etmişlerdir. Katılımcıların 15 tanesi iş yaşam dengesi ile ilgili bu soruyu; mesai saatlerindeki dengesizlik ve iş yaşamındaki yoğunluktan dolayı “özel hayatlarına zaman kalmadığı” biçiminde yanıtlarken 10 katılımcı ise özellikle devlet kurumunda çalıştıklarını ifade ederek mesai saatlerinin dengeli olduğunu nitekim buna bağlı olarak da özel hayat dengesini sağlayabildiklerini ifade etmiştir.

İş- yaşam dengesine olumlu yansıyan etmenleri yoğunlukla yeni kişilerle tanışma iş ortamının güzel oluşu, arkadaşlık ilişkilerinin sağlamlığı, kendi ayakları üstünde durma, kendi parasını kazanma şeklinde sıralamışlardır. Bazı katılımcılar ise çalıştıkları kurumda aldıkları eğitim ve seminerlerin özel hayatlarına da katkı sağladığını ifade etmiştir. Katılımcıların sekizi iş-yaşam dengesine olumlu yansıyan etmenlerin başında çevrelerinin genişlediğinden söz etmişlerdir. Dokuz katılımcı empati yeteneğinin gelişmesine katkı sağladığını ve işlerini sevdikleri için mutlu birer insan olduklarını ifade ederken beş katılımcı ise hayatlarının daha planlı ve programlı olmasına katkı sağladığını ifade etmiştir. Sadece dört katılımcı hiç bir olumlu yansımanın olmadığını belirtmiştir.

Katılımcılar olumsuz etmen olarak çok çalışmak, yoğunluk, sosyal hayatın olmayışı, izin kullanamama, tatilde bile aranıp işe dönmek, iş telefonu ile evde de çalışmaya devam etmek gibi durumları saymışlardır. Olumsuz yansıyan etmenler

konusunda katılımcılar yoğunlukla mesai saatlerinin yoğunluğu ve ulaşım gibi olumsuz etmenler nedeniyle sosyal hayata ilişkin zamanlarının kısıtlanmasından şikayet etmişlerdir. Ayrıca buna ek olarak dokuz katılımcı çalışma arkadaşları ve iş ortamındaki gerginliklerden dolayı modlarının düştüğü, psikolojilerinin bozulabildiği ve daha stresli olabildiklerini belirtmiştir. Sadece üç katılımcı herhangi olumsuz etmenin olmadığını belirtmiştir.

Katılımcılar çalışma hayatında erkeklerin egemenliğinin söz konusu olduğunu düşünmektedirler. Kadınların yöneticilik için daha fazla mücadele etmek zorunda kaldığından söz etmişlerdir. Ayrıca katılımcılar şirket politikasının ya da üst yönetimin kadınlara yönelik pozitif yaklaşımlarının aşağı kademelere inemediğini kadınların her sektör açısından erkeklerden bir tık geride bırakıldığını ifade etmişlerdir. Katılımcılar yoğunlukla toplumun ataerkil olmasından dolayı iş hayatının da erkek egemen işleyişle ilerlediğini ifade etmişlerdir nitekim katılımcıların 12 tanesi erkek egemen iş hayatından söz ederken buna ek olarak kadın yönetici başarılı olamaz ve hatta kadının iş başarısı olmazmış gibi algılandığını belirtmiştir. Özellikle kadının ilk rolünün “annelik” olması gerektiği algısı mevcuttur. Buna karşın 6 katılımcı ise fiziksel güç gerektiren işlerde kadınların kayrıldığını ifade etmiştir.

Bekâr kadınlar pozitif ayrımcılık uygulamalarının hemcinsleri arasında adil bir şekilde dağıtılmadığını düşünmektedir. Sadece 2 kadın anne olan kadınlara karşı daha ayrıcalıklı davranılması gerektiğinin onların evde sorumlulukları olduğunu dile getirmiştir. Geriye kalan katılımcılar ise kadınlar arasında pozitif ayrımcılığın adil bir şekilde dağıtılmadığını ifade etmişler ve pozitif ayrımcılığın evli ve çocuklu kadın lehine dağıtıldığını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan 4’ü bu durumu normal olarak görmektedir. Bu kişiler empati yapmakta ve kendi ailelerindeki çocuklu kadınların yaşamlarından örnek vermektedir. Diğer katılımcılar ise kadınlara verilen hakların kendilerine tanınmamasını yanlış bulmakta bu durumu yanlış bulmaktadırlar. Bunu da şu sözlerle dile getirmektedirler: “ evlilik bir tercih, çocuk sahibi olmakta bir tercih evli ve çocuklu çalışanlar bu sorumluluklarını kendileri almalı”, “ onların çocuğu varsa benimde ailem var”, “hasta annemi hastaneye götürmek çocuklu kadının çocuğunu hastaneye götürmesi ile aynı şekilde maalesef karşılanmıyor”. Ayrıca katılımcılar izin günlerinin ayarlanmasında da evli ve çocuklulara öncelik verildiğini, hafta sonu ve akşam

çalışmasının olduğu işyerlerinde bekârların daha fazla çalıştırıldığını ifade etmişlerdir. Katılımcıların tamamı pozitif ayrımcılığın eşit olarak dağıtılmadığını belirtmiştir. Ancak 24 katılımcı adaletin bekarlar için sağlanmadığını ifade etmiş ve özellikle bekar çalışan kadınların şehirdışı görevlendirmelerde ya da hizmetiçi eğitimlerde çocukları ya da eşleri olmadığı için daha çok görev aldıkları; bayram tatilleri, resmi tatiller gibi günlerde görevlendirildikleri; haftasonu mesailerinde ya da nöbetlerinde öncelikle bekarların seçildiği; yıllık izin ve tatil günlerini seçme haklarının olmadığı ancak evli arkadaşlarının eşleri ve çocuklarının tatillerine göre kendi tatillerini şekillendirebildiklerini belirtmişlerdir. Nitekim K-22 yaşadığı sorunları “ bekar çalışanların sanki özel hayatı yokmuş gibi lanse ediliyor” biçiminde ifade ederken katılımcı K-34 “3 yıldır 8 defa bekar olduğum için şehirlerarası rotasyon yapıldı, diğer arkadaşların evli senin ayak bağı yok dediler. Bu yüzden işten ayrılmayı düşünüyorum. Bu bir mobbingtir” şeklinde ifade etmiştir. K-35 ise “evli kadınlar toplumda bir başarıya imza atmış gibi görünmekte çünkü toplum evlilik odaklı ancak evlenmek bir tercih meselesidir, kişilere tercihleri için ayrıcalık verilmesi çok yanlış” ifadesinde bulunmuştur. K-38 ise “işverenler bekarların da sorumlulukları olduğunu sürekli unutuyor” ifadesiyle bekarların da evli çalışanlar kadar sorumlulukları olabileceğini belirtmiştir. Tüm bunlara karşın yalnızca K-36 bekarların evli çalışanlardan daha fazla şanslı olduğunu çünkü işe alımlarda bekar olmanın işveren açısından öncelik ve avantaj sağladığını ifade etmiştir.

Katılımcılar evli ve çocuklu hemcinslerine daha ayrıcalıklı davranıldığını savunmuşlardır. Katılımcı 8 “Aslında onlara daha imtiyazlı davranılıyor. Sizin bir kanser hastası bir anneniz ya da babanız olabilir. Siz 6 saatlik bir ders saatinin sonunda 2 saat okuldan izin alamazsınız ancak anneye tanınan bir hak var her gün son 2 saatte emzirme hakkı var ve bu sömürülüyor.2 yaşındaki çocuğunu emzirmeye gideceğini iddia eden anne var. Bunun adil olduğunu düşünmüyorum. Bu da aile yapısı, mükemmellik, mukaddeslik gibi gelenekselci görüş ile öyle taçlandırılıyor ki bizlerde haklı olarak görüyoruz. Hiç hakları yokken aslında.” Sözleri ile bu durumdan rahatsız olduğunu dile getirmiştir. Ayrıca katılımcılar evli ve çocuklu hemcinslerinin nöbetler, gece çalışması, hafta sonu çalışması, mesaiye kalma gibi durumlarda ayrıcalıklı olduklarını da ifade etmişlerdir. Katılımcıların tamamına yakını evli ve özellikle çocuklu kadın çalışanların daha çok rapor aldıklarını; çocuklarının hastalığını, okulunu, etkinliğini bahane ederek toplantılardan ya da mesaiden erken ayrıldıklarını buna bağlı olarak da onların iş

yüklerinin kendilerine kaldığını belirtmiştir. K-28 “doğum izni alarak işten ayrılan çalışanlar için biz bekarlar fazladan mesai yapıyoruz” derken K-33 “ evli ve çocuklu kadınları bir de çalışıyorsa daha zor bir hayat bekliyor algısı var ancak biz bekarlar onların eşleriyle bölüştükleri sorumlulukları tek başımıza alıyoruz bu da daha yoğun tempo yaratıyor” biçiminde ifade etmiştir.

Katılımcıların 3 tanesi bir özel hayatlarına yansıyan sorumlulukları ile ilgili soruya yok derken diğer katılımcılar “geçindirmem gereken bir ailem var” kendi ihtiyaçlarımı kendim sağlamak zorundayım” “ kendi sağlığımdan sorumluyum hastalanırsam benimle ilgilenebilecek biri yok”, “ erkek arkadaşım var”, “ benimde bir kedim var” diyerek özel hayatlarına ilişkin sorumluluklarını anlatmışlardır. Katılımcılardan yalnızca 1 tanesi sorumluluğu olmadığını söylerken 39 katılımcı kendilerinden ve ailelerinden sorumlu olduklarını belirtmiştir. Nitekim yalnız yaşadığını ifade eden 10 katılımcı bulunmaktadır buna bağlı olarak K-24 “yaşamımı sürdürebileceğim bir çok sorumluluk aslında bekar kişide bölüşülmemiş biçimde var. Yani evli kişiler sorumlulukları ikiye bölerken bekar kişiler tek başına üstlenmekte zorunda kalıyor. Bu da evlilere oranla çarpı iki denilebilir” biçiminde kendini ifade etmiş K-32 ve K-38 kedi ve köpekleri olduğunu belirterek “çocuğum yok ama kedim ve köpeğim var” şeklinde ifade etmiştir. Ayrıca katılımcılardan 3 tanesi de hasta ve anne ve babalarının sorumluluğunu tasdiklarını belirtmiştir.

Katılımcılar çocuklu hemcinslerinin çalışma hayatında daha rahat olduğunu düşünmektedir. Çocuklu hemcinslerine göre daha fazla çalışmak durumunda kaldıklarını ifade etmektedirler. Ayrıca izinler konusunda evli ve çocuklu hemcinslerine göre mağdur olduklarını dile getirmişlerdir. Katılımcı 10 bu durumu şu sözler ile ifade etmektedir: “ evli ve çocuklu kadınlar özel günler, bayramlar ya da yıllık izinlerde eşlerini ve çocuklarını öne sürerek önceliği almaktadırlar. Bayramda ve resmi tatillerde çalışma varsa size sorma gereği bile duymadan sizi yazarlar. Bekâr olduğunuz için sizin bir hayatınız olduğu düşünülmez. Her zaman çalışmaya istekli ve hazırsınızdır.” Katılımcı 15 ise “ evli kadınlar kaynımın düğünü var diyerek bir hafta izin alabiliyor ama siz 30 yıllık arkadaşınızın düğünü için bir gün bile izin alamıyorsunuz” şeklinde yaşadıklarını ifade etmiştir. Katılımcı 12 ise “ işe girerken bizde evli ve çocuklulara farklı maaş teklif ediliyor bekârlara başka bir maaş. Aslında ben onlardan daha fazla çalışmaktayım, onların

çalışmadığı bayramlarda, resmi tatillerde, mesai de hatta evde bile işyerine ait işlerle meşgul oluyorum. Ama onlar daha fazla maaş alıyor.” İfadesini kullanmıştır. Katılımcı 5’ de bu konu ile ilgili olarak “devlette bile ayırım var çocuklu kadına süt izni hamilelik izni doğum parası, çocuk yardımı gibi bir sürü uygulama var. Bekârlar ile ilgili hiçbir uygulama yok” ifadelerini kullanmıştır. Katılımcıların sadece 5 tanesi mağdur edildiğini düşündürten bir unsur olmadığını belirtmiştir ancak geri kalan katılımcıların ortak noktaları evli ve çocuklu olan çalışanların daha çok izin kullandıkları için iş yüklerini arttırdıkları yönündedir. Evli ve çocuklu çalışanların aldıkları sık izinler nedeniyle gereğinden fazla çalıştıklarını ifade eden toplam 13 katılımcı bulunmaktadır. 3 katılımcı maaş konusunda da mağdur edildiklerini düşünmektedir. Ayrıca 4 katılımcı ani alınan izinlerden dolayı yaptıkları planları bozarak mesaiye gitmek zorunda kaldıklarını ifade etmiştir. K-22 “gece 11 de aranıp ertesi gün gelebilir misin sorusu geliyor. Ancak evli olan kadınlar o saatte aranmaz. Bizler nasılsa senin işin planın yoktur gibi gerekçelerle aranarak haftasonu mesaisine aniden çağırılabiliriz. Evli ve çocuklu olanlar; çocuğumun, eşimin özel işleri var gibi gerekçeler gösterebiliyor. Ama bizim bir özel hayatımız olduğu halde talep edemiyoruz ve görmezden geliniyoruz” şeklinde kendini ifade etmiştir. K-38 ise “geçen yıl köpeğim rahatsızlandı o benim çocuğum ve bu yüzden işe gelemeyeceimi söyledim yönetime ama bana negatif bir geri dönüş yaptılar. Fakat bu bir çocuk olsaydı böyle bir sorun yaşamayacaktım. Sonuç olarak kendimi ekstra açıklamak zorunda kaldım bu benim için psikolojik olarak zorlu bir süreçti. Benim hayvanım benim çocuğum gibi ve büyük bir sorunu varken ikiye bölündüm. Ama çocuk olsaydı geçmiş olsun neyi var derlerdi” biçiminde mağduriyetini örneklendirmiştir.

Katılımcılar pozitif ayrımcılığın iş yaşamında denge faktörünü ortadan kaldıracak boyutlara vardığını ifade etmişlerdir. Bu durumun kendi performanslarına, fiziksel ve ruhsal sağlıklarına olumsuz yansıdığından söz etmişlerdir. Katılımcıların 3 tanesi kurumun özellikle uyguladığı bir ayrımcılık olmadığını devletin verdiği yasal haklar olduğunu belirtmiştir ayrıca 2 katılımcı da yapılan pozitif ayrımcılığı bir şekilde içselleştirerek empati yaptıklarını belirtmiştir. Fakat geri kalan 20 katılımcı iş yüklerindeki artış nedeniyle psikolojik olarak baskılandıklarını, motivasyon ve modlarının düştüğünü, adalet algılarının zedelendiğini ve hatta yöneticilere önyargılarının gelişerek işi aksatma veya işten kaytarmaya eğilimleri olduğunu olabildiğini ifade etmiştir.

Katılımcılar evli ve çocuklu olmanın, özel hayatta var olan sorumlulukların iş yaşamında sıkça dile getirilmesinin doğru olmadığını düşünmektedirler. Katılımcı 9 “Evli ve çocuklu olmak kişinin kendi tercihidir ve bu tercihinin sorumluluklarını kendisi almalı bekârlar onların yerine fazla çalışmak zorunda değildir. Ben yönetici olsam bekârlarında bir hayatının olduğunu unutmam. Onlarında kendilerini geliştirmek, gezmek, eğlenmek ya da kurslara gitmek gibi isteklerine izin verirdim. “ şeklindeki ifadesi ile diğer katılımcıların da cevaplarını özetlemiştir. Katılımcılar iş evlilik ve çocuktan kaynaklı sorumlulukların iş yaşamına çok fazla yansıtıldığını düşünmekte ve bunun yanlış olduğunu ifade ederek “ben olsam kişilere kararlarının sorumluluğunu alması gerektiğini düşünür ve çok fazla ayrımcılık yapmazdım. Çalışanların arasında denge sağlardım” şeklinde cümleler kurmuşlardır. Katılımcıların 2 tanesi sorunların en başta devletin verdiği hukuki haklarla düzenlenmesi gerektiğini belirtmektedir. Ancak 23 katılımcı ise sorunu herkese eşit haklar sağlayarak gidereceğini ifade etmiştir. Buna bağlı olarak özellikle duygusallığı bir kenara bırakmanın, sistematik planlar yaparak çalışanlarla daha işe alım sürecinde herkesin kurum içerisinde eşit haklara sahip olduğunun belirtilmesi gerektiğini öne sürmüştür. K-18 “herkesin uyması gereken kurallar ortaksa, çalışma şartları da ortak olmalıdır” ifadesiyle neden eşitliğin önemli olduğuna vurgu yapmıştır. Ayrıca K-35 “evlilik bir tercihtir. Bu tercihten dolayı kimse yöneticisinden ek haklar talep edemez” ifadesini kullanmıştır.

## **SONUÇ ve TARTIŞMA**

Toplumsal bakış açısı anneliğin kutsallığını törpülemekte kadına annelik yolu ile değer atfetmektedir. Oysa her kadın doğuştan annelik güdeleri ile doğmamakta annelikte babalık gibi sonradan öğrenilmektedir. Anneyi çocukla yapışık olarak düşünen toplumsal bakış açısı çocuğun sorumluluğunu ve ihtiyaçlarını giderme görevini annenin üstüne yıkmaktadır. Hâlbuki çocuk sadece annenin sorumluluğunda değil anne ve babanın ortak sorumluluğundadır. Bu nedenle de çocuğa ilişkin görevlerde anne olan kadın tek başına değil baba ile birlikte sorumluluğu paylaşmaktadır. Aile yaşamında paylaşılabilen düzene sokulamayan sorumluluk, iş yaşamında da sadece kadına atfedilmekte ve kadına pozitif ayrımcılık sağlanmasını gündeme getirmektedir. Anneye sağlanan pozitif ayrımcılık ise sınırları aştığında başka bir kadının mağdur edilmesine yol açmaktadır. Bu araştırma sonucunda da görülmüştür ki bekâr çalışanlar evli çalışanlara sağlanan



imkânların kendilerine sağlanmadığını düşünmektedirler. Bekâr çalışanlar evlilerin kendilerine ait hayatın sorumluluklarının yükünü almadıklarını yöneticilerin de bu duruma uyduklarını sonuç olarak kendilerinin mağdur edildiğini düşünmektedirler. Bekâr kadınlar ile evli çocuklu kadınlar arasında ayrımcılık olduğunu kabul eden katılımcıların bazıları ablası, yengesi ya da akrabalık ilişkisi olan kişilere bakarak bu ayrımcılığa çok ses çıkarmazken büyük bir çoğunluk ise bu sorumluluğun kendilerini bağlamadığını ifade etmektedirler. Oysa çalışma hayatında kadın- erkek, evli-bekar, çocuklu-çocuksuz fark etmeksizin herkes aynı emeğini ortaya koymakta ve karşılığında aynı sosyal hakları ve aynı ücreti talep etmektedir. Çalışma kadınlara sağlanan pozitif ayrımcılığın karşısında durmamakta aksine kadınların çalışma yaşamında bir bütün olarak hakkının savunulması gerektiğini savunmaktadır.

Sonuç olarak bazı bekâr insanlar yalnızlıklarının tadını çıkarmayı dört gözle beklemektedirler. Bazılarının tutkuyla sürdürdüğü ilgi ve bağlılıkları vardır. Bekâr insanlar çok farklılık gösterse bile, ortak bir şeyleri var: hepsinin iş dışında bir yaşamları var ve diğer insanlar gibi yapmak istedikleri için zaman ve desteğe ihtiyaçları var. Bu bağlamda iş yerlerinde bu adalet sağlanmalıdır. Zamanla, geç kalma, eşit çalışma ve tatil zamanlarını kapsayan uygulamaların adil olması gerekmektedir. İdeal olarak yalnızca özel durumlarda çalışanlardan izinli olma hakkını kullanmaları istenmelidir. Aksi halde evli insanlar ve resmi aile yapısındaki her bireye kolaylıklar sağlanırken, bekârlara ve yaşamlarındaki önemli insanlara haksızlık yapılmaya devam edilecektir ([www.qz.com](http://www.qz.com)).

## KAYNAKÇA

Andrew Altman, "Civil Rights", <http://plato.stanford.edu/entries/civil-rights/>, Erişim Tarihi: 29.08.2016

Altman, "Civil Rights", <http://plato.stanford.edu/entries/civil-rights/>, Erişim Tarihi: 29.08.2016.

Akduman, G., Hatipoğlu, Z., & Yüksekbilgili, Z. (2015). Medeni durumuna göre örgütsel adalet algısı. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(1), 1-13.

Arpaci, F. ve Ersoy, A. F. (2007). Kadının çalışmasının ailenin yaşam kalitesine etkisinin incelenmesi. Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi, 11(11), 41-50.

Adak, N. (2007). Kadınların ikilemi: iş ve aile yaşamı. Sosyoloji Dergisi, (17).

Akdemir, D.Ş (2014).Ayrımcılığın İnsan Hakları Boyutu ve 'Pozitif Ayrımcılık' İNSAN VE TOPLUM BİLİMLERİ ARAŞTIRMALARI DERGİSİ Cilt: 3, Sayı: 4, 2014 Sayfa: 890-908

Association of Graduate Recruiters. (2008). Graduate recruitment: Work-life balance matters to graduate recruits. UK: Centaur Communications.

Akbaş, K., ve Şen, İ. G. (2013). Türkiye’de kadına yönelik pozitif ayrımcılık: kavram, uygulama ve toplumsal algılar.

Budak, G., Doğan, H. Z., & HARLAK, A. G. H. (1991). Çalışan Kadınların Sorunları: Bir Toplumsal Değişme Araştırması. Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi, 1(1).

Ceylan, A. (2013). Çalışan kadınların tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi: Edirne örneği. (Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Creswell, J. W. (1998). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among the Five Traditions. Thousand Oaks, CA: Sage.

Çilli, A. S., Kaya, N., Bodur, S., Özkan, İ., & Kucur, R. (2004). Ev kadınlarında ve çalışan evli kadınlarda psikolojik belirtilerin karşılaştırılması. Genel Tıp Dergisi, 14(1), 1-5.

- Çolak, F. ve Ş. Altan (2003). "Sex Discrimination In The Banking Sector: The Case Of Turkey", *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, C. 7 (2): 1–12.
- Dayıoğlu, M., & Kırdar, M. G. (2010). Türkiye’de kadınların işgücüne katılımında belirleyici etkenler ve eğilimler. DPT Yayınları, Ankara.
- Dedeoğlu, S. (2009). Eşitlik mi Ayrımcılık mı? Türkiye’de Sosyal Devlet, Cinsiyet Eşitliği Politikaları ve Kadın İstihdamı. *Çalışma ve Toplum*, 2(21), 41-54.
- Devers, K. J. (1999). How Will We Know "Good" Qualitative Research When We See It? Beginning the Dialogue in Health Services Research, *HSR: Health Services Research*, 34 (5): 1153- 1188
- Dex, S., & Scheibl, F. (2001). Flexible and family-friendly working arrangements in UK-based SMEs’: business cases. *British journal of industrial relations*, 39(3), 411–31.
- Erlanson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L. ve Allen, S. T. (1993). *Doing Naturalistic Inquiry: A Guide to Methods*. Beverly Hills, CA: Sage
- Dündar, C., Kaynar, E., & Pekşen, Y. (2005). Samsun İli Merkez Sağlık Ocaklarında Çalışan Evli Ebelerin Aile Planlaması Yöntemi Kullanma Durumları. *İnönü Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 12(4), 243-246.
- Fu, C. K., & Shaffer, M. A. (2001). The tug of work and family. *Personnel review*, 30(5), 502-22.
- Guba, E. G. (1981). Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries, *Educational Communication and Technology: A Journal of Theory, Research, and Development*, 29 (2): 75- 91.
- Gülmez, M. (2007). Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartına Uyum Sağlayabilecek Miyiz?. *Çalışma ve Toplum*, 1, 27-52.
- Gürel, P. A. (2018). İş-Yaşam Dengesini Sağlayan Faktörlerin Kadın Akademisyenler İçin Belirlenmesi: Lojistik Regresyon Analizi. *Kadın Araştırmaları Dergisi*, (16), 31-44.

Harun Tepe, “Etik Bir Sorun Olarak Ayrımcılık”, ‘Pratik Etik’-Etiğin Pratik Sorunları, Ankara: BilgeSu Yayınları, 2016, s.186.

HRDC, (2002). Gender Equality in the Labour Market – Lesson Learned (Final Report), Human Resources Development Canada, Evaluation and Data Development Strategic Policy.

Huang, J.(2017). Employment Discrimination of Chinese Unmarried Women,<https://digitalcommons.du.edu/etd> Erişim Tarihi: 04.06.2019

Johansson, M., K. Katz ve H. Nyman (2001), Wage Differentials and Gender Discrimination Changes in Sweden 1981-1998, Research Papers in Economics, No. 15, Stockholm University, Department of Economics.

Kozak, M. (2014). Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri. Ankara: Detay Yayıncılık.

Lincoln, Y. S. ve Guba, E. G. (1985). Naturalistic Inquiry. Beverly Hills: Sage Yayınları.

Lobel, T.E. ve Mashraki-Pedhakzur, Sharon; Mantzur, Ahmed; Libby, Sharon (2000). “Gender Discrimination as a Function of Stereotypic and Counter stereotypic Behavior: A Cross-Cultural Study”. Sex Roles: A Journal of Research, 43(5/6): 395–403.

Mark Bell, ‘Positive Action –Introducing the Concept’, Putting Equality into Practice- What Role for Positive Action? (Belçika: Avrupa Komisyonu, 2007), s. 6.

Marczyk, G., DeMatteo, D., & Festinger, D. (2005). Essentials Of Research Design And Methodology. New York: John Wiley & Sons Inc.

Mardin, B. N. (2000). Sağlık Sektöründe Kadın. TC Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.

Marshall, C. ve Rossman, G. B. (2014). Designing Qualitative Research. New York: Sage.

Özçatal, E. Ö. (2011). Ataerkillik, toplumsal cinsiyet ve kadının çalışma yaşamına katılımı. Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi, 1(1), 21-39.

- Özdevecioğlu, M., ve Doruk, N. Ç. (2009). Organizasyonlarda İş-Aile Ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş Ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi. Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (33), 69-99.
- Panisoaraa, G., Serbana, M. (2012). Marital Status and Work-Life Balance, Social and Behavioral Sciences, 78(2013),21-25
- Parveen, N.(2009). Investigating Occupational Stress Among Married and Unmarried Working Women in Hyderabad City, Bahria Journal of Professional Psychology, Jan 2009, 21-27.
- Rotondo, D. M., Carlson, D. S., & Kincaid, J. F. (2003). Coping with multiple dimensions of work-family conflict. Personnel review, 32(3), 275–96
- Robertson, David. The Penguin dictionary of politics. London: Penguin Books, 1993.
- Sekaran, U. (2003). Research Methods For Business A Skill Building Approach. John Wiley & Sons.
- Shikha, D. (2009). Single Women: Problem and Challenges, A Thesis Submitted for the Award OF Ph. D. Degree In Sociology OF C.C.S. University, Meerut
- Sinkovics, R. R., Penz, E. ve Ghauri, P. N. (2008). Enhancing the Trustworthiness of Qualitative Research in International Business, Management International Review, 48 (6): 689- 714.
- Sivakumar, M. (2008), Gender Discrimination and Women's Development in India, MPRA Paper, No. 10901, Munich Personal Repec Archive, Munich University Library, Munich.
- Şener, S., Bahçeci, V., Doğru, H., Sel, Z.G., Ertaş, M., Songür, S., Tütüncü, Ö. (2017). Turizm Alanındaki Nitel Araştırmaların Güvenirlik ve Geçerlik Ölçütleri Kapsamında Değerlendirilmesi. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt:28, Sayı:1 Bahar:7-26
- Thomas, E. ve Magilvy, J. K. (2011). Qualitative Rigor or Research Validity in Qualitative Research, Journal for Specialists in Pediatric Nursing, 16: 151- 155.
- TÜİK, İşgücü İstatistikleri, 2004-2018

Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi dergisi güz 2000 sayı:24

Ünlü, T. (2009). Eşitlik ilkesi ve pozitif ayrımcılık (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Waumsley, J., Houston, D., & Marks, G. (2010). What about Us? Measuring the Work-Life Balance of People Who Do Not Have Children. Review of european studies, 2(2), 3–17.

Wayne, M.(2017).İnsan Kaynakları Yönetimi.Nobel Akademik Yayıncılık,Ankara.çev. Güler Tozkoparan iç. Güler Tozkoparan ve Sahra Sayğan Tunçay

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2003).Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınları

Yıldırım, A. ve Şimşek,H. (1999). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkşn Yayınevi

#### **İnternet Kaynakları (Gazeteler) :**

<http://www.chinadaily.com.cn/a/201904/05/WS5ca71da7a3104842260b498c.html>;

**Erişim Tarihi: 01.07.2019**

<https://fairygodboss.com/articles/are-women-without-children-discriminated-against-at-work>; Erişim Tarihi: 01.07.2019

<https://qz.com/991030/your-single-coworkers-and-employees-arent-there-to-pick-up-the-slack-for-married-people/>; Erişim Tarihi: 01.07.2019

<https://www.cbc.ca/news/business/childless-employees-work-life-balance-1.4953036>; Erişim Tarihi: 01.07.2019

[https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/avoidingadverseimpact.aspx?\\_ga=2.20046587.290155553.1573037476-1042540819.1572471160](https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/avoidingadverseimpact.aspx?_ga=2.20046587.290155553.1573037476-1042540819.1572471160) Erişim Tarihi:05.10.2019

[https://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS\\_377273/lang--tr/index.htm](https://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377273/lang--tr/index.htm) Erişim Tarihi:15.10.2019

Ayrımcılık: çok boyutlu yaklaşımlar, istanbul bilgi üniversitesi sosyoloji ve eğitim çalışmaları birimi (seçbir)<http://secbir.org/images/haber/2011/01/12-ulas-karan.pdf>  
Erişim Tarihi:17.10.2019

# AİLE DESTEĞİNİN ÖRGÜTSEL DIŞLANMA İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDEKİ ROLÜ

**Kemal KÖKSAL**

*Akdeniz Üniversitesi, kemalkoksal@akdeniz.edu.tr*

**Ali GÜRİSOY**

*Milli Savunma Üniversitesi, agursoy@kho.edu.tr*

**Yusuf TUTA**

*Milli Savunma Üniversitesi, ytuta@kho.edu.tr*

## Özet

Çalışmada örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve bu etkide aile ve özel birisinin desteğinin düzenleyicilik etkisi araştırılmıştır. Araştırma kapsamında, Ankara ili Çankaya ilçesindeki yedi okulda görev yapan öğretmenlerden, kolayda örnekleme yöntemiyle 115 veri toplanmıştır. Toplanan veriler korelasyon ve regresyon analizi ile yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin algıladıkları örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyetini artırdığı ve algılanan aile desteğinin örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki pozitif etkisini zayıflattığı tespit edilmiştir.

*Anahtar Kelimeler: Örgütsel Dışlanma, İşten Ayrılma Niyeti, Aile Desteği, Düzenleyici Etki*

## 1. Giriş

Örgütler, bireylerin sadece örgüt amacını değil kendi amaçlarını da gerçekleştirmeye çalıştığı, sosyal kimlik kazandığı ve sosyalleşme ihtiyaçlarını giderdiği yerlerdir (Katz, 1964). Örgütler oluşturulurken etkinlik ve verimlilik için rasyonel olarak yapılandırılır, çalışanları bu rasyonel yapıya uymaya zorlarlar ve çalışanlardan örgüt amaçlarına uygun davranmalarını beklerler. Ancak çalışanlar örgütlere, kendi kişiliklerini, beklentilerini ve becerilerini de taşıdıkları için çalışanlar arasında, örgütün biçimsel yapısından bağımsız, kendiliğinden gelişen doğal bir yapı da oluşmaktadır (Scott, 1992). Çalışma arkadaşları ve yöneticisi tarafından bazen biçimsel, bazen doğal yapıdan, bazen de her ikisinden de bazı çalışanlar, farklılıklar nedeniyle, uzak tutulabilmektedir. Dışlanma olarak isimlendirilen bu davranış (Williams, 2007) örgütlerde oldukça yaygın (Fox &



Stallworth, 2005; Hitlan, Kelly, Schepman, Schneider, & Zarate, 2006), çalışan için acı verici (Eisenberger & Lieberman, 2004) olmakla birlikte, fiziksel, psikolojik ve örgütsel çeşitli olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Hitlan, Clifton, & DeSoto, 2006; Williams, 2007; Ferris, Brown, Berry, & Lian, 2008). Örgütsel dışlanma, işyerinde gerçekleştirilen taciz, yıldırma ve istismar gibi kaba davranışlardan farklı bir yapıya sahiptir (Ferris, Chen, & Lim, 2017). Dışlanma genel olarak çalışana yönelik daha az yoğunlukta davranış içermektedir. Çalışanların bir gruba ait, değerli, kontrol sahibi olma ve yaşamı anlamlı kılma ihtiyaçları vardır. Dışlanma bu ihtiyaçların tehdit edilmesi anlamına geldiği için bireyler açısından önemlidir (Williams, 2007).

Çalışanlar yaşamlarının büyük bölümünün geçtiği örgütlerde, örgüt yaşamına ve onun kurallarına bağlı hayatlarını sürdürerek örgütsel kişilik ve kimlik kazanmaktadır. Çalışanlar örgütün ödül-ceza sistemi, kariyer fırsatları, örgütün biçimsel ve doğal yapısı nedeniyle örgütsel kişilik benimsemektedir. Bürokratik örgütlerde, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için kurulan resmi, mesafeli ilişkiler ve örgütteki rekabet ortamı (ödülleri, kariyer fırsatları, pozisyon vb.), çalışanların birbirine davranışını etkilemektedir (Loo, Der-Reijen, & Van, 2003). Örgütsel ve kişisel faktörlerden dolayı da çalışan ve/veya yöneticiler kimi çalışanları izole edebilmektedir (Williams, 2007).

Dışlanmanın örgütsel açıdan yıkıcı sonuçlarından bir tanesi de işten ayrılma niyetidir (Ferris vd., 2008). Dışlanma nedeniyle örgütsel kimlik kazanamayarak örgütüne karşı yabancılaşan çalışan, işten ayrılmayı düşünebilmektedir. Ait olma duygusunu örgütünde kazanamayan çalışanın diğer bir kaynağa, başka bir ifade ile aile ve yakın çevresine yönelebilmektedir. Aile ve yakın çevresinden aldığı destek, işyerindeki stresin olumsuz etkilerini azaltabilmektedir (Lim, 1996).

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **Örgütsel Dışlanma İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi**

Örgütsel dışlanma, bireylerin, işyerinde diğerleri tarafından yok sayılmasına veya göz ardı edilmesine yönelik algıları olarak tanımlanabilir (Ferris, Brown, Berry, & Lian, 2008). Farklı kültürlerde, farklı örgütlerde ve farklı pozisyonlarda yaygın bir şekilde karşılaşılan bir durumdur. Çalışanlara ihtiyaç duyduğu bilginin verilmemesi, sohbetlere alınmama, göz teması kurulmaması ve soğuk davranılması gibi örnekleri kapsamaktadır.

Örgütsel dışlama bilinçli olabileceği gibi bilinçsizce de yapılabilmektedir ayrıca bir çalışan aynı olayı dışlanma olarak algılamak bir diğeri algılamayabilmektedir (Williams, 2007).

Çalışanları, işten ayrılmaya yönlendiren unsurların tespit edilmesi, örgütsel açıdan olumsuz sonuçları olan işten ayrılmaları önlemede önemlidir. İş yerinde diğeri tarafından dışlanan çalışan, çalışma arkadaşlarına ve örgütüne karşı duyduğu sorumluluk ve bağlılık hissinde azalma yaşayarak işinden ayrılmayı düşünmektedir (Hitlan vd., 2006). İşten ayrılma düşüncesi bireyin dışlanmadan kaynaklı yaşadığı psikolojik sıkıntıya karşı gösterdiği savunmacı bir tutumdur (Ferris vd., 2008). Dışlanma nedeniyle kaybettiği ait olma, kendini değerli hissetme ve yaşamını anlamlı kılma gibi ihtiyaçlarını başka bir örgütte karşılama imkânını düşündüğü için işten ayrılma düşüncesi bireyi rahatlatıcı da olabilmektedir (Maner vd., 2007).

Yapılan çalışmalar örgütsel dışlanma ile işten ayrılma niyeti (Ferris vd., 2008) ve işten ayrılma arasındaki ilişkiyi göstermektedir (O'Reilly vd., 2015; Soybalı & Pelit, 2018). Bu kapsamda araştırmanın bir numaralı Hipotezi oluşturulmuştur.

Hipotez 1: Örgütsel dışlanma işten ayrılma niyetini anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.

### **Aile Desteğinin Düzenleyici Rolü**

Sosyal destek, bireyin stresini ve sağlığını etkileyen, takdir edilme, beğenilme, saygı görme gibi temel ihtiyaçlarına yönelik çalışma arkadaşları, yakın arkadaşları ve ailesiyle kurduğu iletişim olarak tanımlanabilir. Bireylerin sosyal desteğinin olması onların ruh sağlığı ve zorlu durumlarla mücadele etme gücünü olumlu bir şekilde etkilemektedir (Lakey & Orehek, 2011). Sosyal destek kavramının farklı açılardan ele alınarak farklı şekilde çalışıldığı görülmektedir. Greenhaus ve Parasuraman (1994) sosyal desteği bireyin sahip olduğu ağın yapısı ve kaynakları olarak tanımlamıştır. Kaynaklar duygusal, bilgi, ekonomik ve dostluk gibi farklı şekillerde ve farklı amaçlara yönelik olabilmektedir. Desteğin algılanması ve gerçekleşmesi arasında da ayırım yapılabilir. Çalışmalar genelde bireyin sahip olduğu desteği nasıl algıladığı ve bu algısının çeşitli sonuçları nasıl etkilediğine yöneliktir. (Lakey & Drew, 1997).

Algılanan sosyal desteğin nereden geldiğine göre farklı isimlerle kavramsallaştırıldığı da görülmektedir. Bireyin çalıştığı örgütten aldığı destek, örgütsel destek olarak

adlandırılmaktadır. Algılanan örgütsel destek, çalışanın örgütünün, bireye ne derece önem verdiği ve ne gibi katkıları olduğuna yönelikken, örgüt dışından, aile ve yakın çevresinden de bireye destek olabilmekte ve bu destek algılanan aile ve yakın çevre desteği (bundan sonra aile desteği diye kısaltılacaktır) olarak adlandırılmaktadır. Çalışmalar aile desteğinin bireyin genel yaşam tatminini artırdığını fiziksel ve psikolojik stres ve endişesini azalttığını göstermektedir (Lim, 1996). Örgütsel dışlanmanın çalışmada yarattığı stresi, çalışan eğer aile desteğine sahipse, bu durum dışlanmanın olumsuz etkilerini zayıflatıcı olmaktadır (Fiset, Al Hajj, & Vongas, 2017). Birey, örgütte tatmin edemediği, gruba ait olma ve önemsenme ihtiyacını, ailede tatmin ederek stresini azaltabilmektedir (Baumeister & Leary, 1995). Bu kapsamda araştırmanın iki numaralı Hipotezi oluşturulmuştur.

Hipotez 2: Aile desteğinin yüksek olması, örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini zayıflatırken, düşük olması bu etkiyi artıracaktır.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada çalışanın iş yerinde yaşadığı dışlanmanın işten ayrılma niyetini nasıl etkilediği ve aile desteğinin dışlanma ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde düzenleyici etkisi olup olmadığı incelenmiştir.

#### **Örnekleme ve Veri Toplama Yöntemi**

Çalışmanın evrenini Ankara'da bulunan özel okullarda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışmanın amacı değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve değişkenlerin birbirini yordama gücünü tespit etmek olduğu için, çalışma evreninden kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılabilen katılımcılardan veri toplanmıştır. Veriler 2018-2019 eğitim öğretim yılının bahar döneminde toplanmıştır. Özel okullarda, özellikle genç öğretmenlerde, çalışan devir oranının yüksek olduğu ve diğer özel okullara geçişlerin hızlı bir şekilde yaşandığı değerlendirilmektedir. Örgüte yeni katılan bireylerin örgütle sosyalizasyonu sırasında kıdemli üyeler, yeni üyelere örgütteki işleyişi, kuralları, grup içinde nasıl davranılması gerektiğini öğretirler. Sosyalizasyon sürecinde bireyin sahip olduğu eski değerlerin yerine, yeni değerler kazandırılmaya çalışılır. Bu süreç her iki taraf için de sıkıcı olabilmekte ve uzun sürebilmektedir. Bu yüzden örgütün resmi sosyalizasyon sürecinin yanında, örgütte kendiliğinden oluşan doğal gruplara bireyin

kabulü, sosyalizasyon sürecini hızlandırabilirken, doğal gruplara kabul edilmeme, diğer bir ifadeyle dışlanma bu süreci güçleştirebilmektedir (Robbins & Judge, 2012). Ayrıca okullarda öğretmenler arasında yaşa, cinsiyete, inanca, siyasi görüşe, üye olunan sendikaya göre farklılıklar bulunmakta ve bu da dışlanmalara neden olabilmektedir (Erdemli & Kurum, 2019).

Ülkemizdeki öğretmenlik mezunlarının sayısı ve özel okulların insan kaynakları politikaları sübjektif olarak değerlendirilerek araştırma verilerinin özel okullardan toplanılmasına karar verilmiştir.

Verileri toplamak amacıyla Ankara Çankaya ilçesinde bulunan yedi özel okula 300 anket formu dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 130 tanesi geri toplanabilmiştir. Geri dönüş oranı yaklaşık %43'tür. 130 anketin incelemesi sonucunda analize uygun olmayan anketlerin çıkarılması sonucunda 115 anket kalmıştır.

### **Ölçekler**

Araştırmada kullanılan ölçekler beşli Likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) olarak hazırlanmıştır.

**Örgütsel Dışlanma Ölçeği:** Çalışanların işyerinde yaşadıkları sosyal dışlanma algılarını ölçmek amacıyla Ferris ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

**İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:** Çalışanların işten ayrılmaya yönelik niyetlerini ölçmek amacıyla Camman ve arkadaşları (1983) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

**Sosyal Destek Ölçeği:** Çalışanın ailesi ve özel birisinden aldığı sosyal desteği ölçmek amacıyla Zimmet ve arkadaşları (1988) tarafından geliştirilen çok boyutlu sosyal destek ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin aile, yakın birisi ve çalışma arkadaşları desteği boyutu olmak üzere üç boyutu ve toplam 12 ifadesi vardır.

### **Verilerin Analizi**

Ölçeklerin istenilen yapıyı ölçmede ne kadar başarılı olduklarını tespit etmek amacıyla ölçüm modelinin uyumu, bileşim ve ayrışım geçerlilikleri kontrol edilmiştir.

### **Ortak Yöntem Varyans Analizi**

Ortak yöntem varyans probleminin olup olmadığı Harman'ın tek faktör yöntemiyle kontrol edilmiştir. Bu yöntemde ölçekteki tüm ifadeler tek bir faktörde toplanarak

döngüsüz rotasyona sokulmuştur. Bunun sonucunda açıklanan toplam varyansın %29 olduğu tespit edilmiştir. Bu oran %50'nin altında olduğu için ortak yöntem varyans problemi olmadığı değerlendirilmiştir (Podsakoff vd., 2003).

### Ölçüm Modelinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Ölçekler önceki çalışmalarda kullanıldığı için bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi yapılarak ölçüm modellerinin uyum değerleri incelenerek yapı geçerlilikleri kontrol edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre tüm ölçeklerin uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu değerlendirilmiştir (Tablo 1).

**Tablo 1: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizleri**

Ölçek	$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	RMR
Örgütsel Dışlanma	113,920	65	1,753	0,081	0,941	0,864	0,050
İşten Ayrılma Niyeti	1,030	2	1,030	0,016	1,000	0,989	0,078
Aile Desteği	36,500	20	1,825	0,085	0,967	0,925	0,059

Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla bileşim ve ayrışım geçerlilikleri de incelenmiştir. Ölçeklerin standardize faktör yükleri ve açıklanan ortalama varyans (AOV) oranları, ortak paylaşılan varyans (OPV) oranları ve bileşik güvenilirlik (BG) değerlerine bakılmıştır. Sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur. Değerler incelendiğinde üç ölçekteki tüm faktör yüklerinin istenilen değer olan 0,50'nin üzerinde olduğu çoğu değer iyi olarak kabul edilen 0,70'e yakın veya üzerinde olduğu görülmektedir. Faktör yüklerinin ortalama varyans açıklama güçlerinin de 0,50'den yüksek, bileşik güvenilirlik değerlerinin de iyi olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre ölçeklerin bileşim geçerliliğinin olduğu değerlendirilmiştir. Ayrışım geçerliliği için ise OPV değerleri ile AOV değerleri karşılaştırılmıştır. Ölçekler arasındaki OPV değerleri 0,163 ve 0,024'tür. Bu değerler AOV değerlerinin altında olduğu için ölçeklerin farklı yapıları ölçtüğü değerlendirilmiştir (Hair vd., 2010).

**Tablo 2: Ölçek Maddelerinin Faktör Yükleri, Açıklanan Ortalama Varyans ve Bileşik Güvenilirlik Değerleri**

Maddeler	Sosyal Dışlanma (SD)			İşten Ayrılma Niyeti (İAN)			Aile Desteği (AD)		
	Faktör Yükleri	AOV	BG	Faktör Yükleri	AOV	BG	Faktör Yükleri	AOV	BG
SD1	0,706								
SD2	0,791								
SD3	0,839								
SD4	0,763								
SD5	0,684								
SD6	0,626								
SD7	0,668	0,515	0,932						
SD8	0,765								
SD9	0,761								
SD10	0,768								
SD11	0,597								
SD12	0,658								
SD13	0,656								
İAN1				0,784					
İAN2				0,835	0,645	0,845			
İAN3				0,790					
AD1							0,743		
AD2							0,716		
AD3							0,700		
AD4							0,806		
AD5							0,857	0,566	0,912
AD6							0,728		
AD7							0,711		
AD8							0,742		

Ölçeklerin güvenilirliklerini kontrol etmek amacıyla Cronbach alfa değerlerine bakılmıştır. Dışlanma ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,93, işten ayrılma niyetinin 0,846 ve aile desteğinin 0,911 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre ölçekler geçerli ve güvenilirlerdir.

#### 4. Bulgular

Hipotez testinden önce değişkenlerin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur. Sonuçlara göre katılımcıların örgütsel dışlanma, işten ayrılma niyeti ve aile desteği algı ortalamalarının ortanca değerden (3)

düşük olduğu görülmektedir. Örgütsel dışlanma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı orta düzeyde bir ilişki söz konusudur.

**Tablo 3: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2
1-Örgütsel dışlanma	1,72	0,53		
2-İşten ayrılma niyeti	1,98	0,72	0,36**	
3-Aile desteği	2,21	0,87	-0,14	0,03

\*\*p<0,01

Araştırmanın bir numaralı Hipotezini test etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda (Tablo 4) örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyetini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir ( $\beta=0,583$ ,  $F=16,780$ ,  $p<0,001$ ). Örgütsel dışlanma işten ayrılma niyetindeki %12,9'luk bir değişimi açıklama gücüne sahiptir. Bu sonuca göre Hipotez 1 kabul edilmiştir.

**Tablo 4: Regresyon Analizi Sonuçları**

	$\beta$	S.H	t	p
Bağımlı Değişken: İAN				
Sabit	2,994	0,257	11,651	0,000
Örgütsel Dışlanma	0,538	0,142	4,096	0,000
		R2 =0,122	F =16,780	p=0,000

Hipotez 2'yi test etmek için PROCESS makro yazılımındaki Model 1 kullanılmıştır (Hayes, 2013). Programda ilk olarak çoklu doğrusallık probleminden kaçınmak için düzenleyici değişkenle bağımsız değişkeni merkezileştirme seçeneği işaretlenmiştir. Daha sonra düzenleyicilik analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 5'te sunulmuştur. Bağımsız değişken, düzenleyici değişken ve etkileşim değişkeni birlikte analize dâhil edildiğinde r karedeki değişimin anlamlı olduğu görülmektedir ( $\Delta R^2=0,03$ ,  $F=4,97$ ,  $p=0,02$ ). Bu sonuca göre düzenleyicilik etkisi vardır.

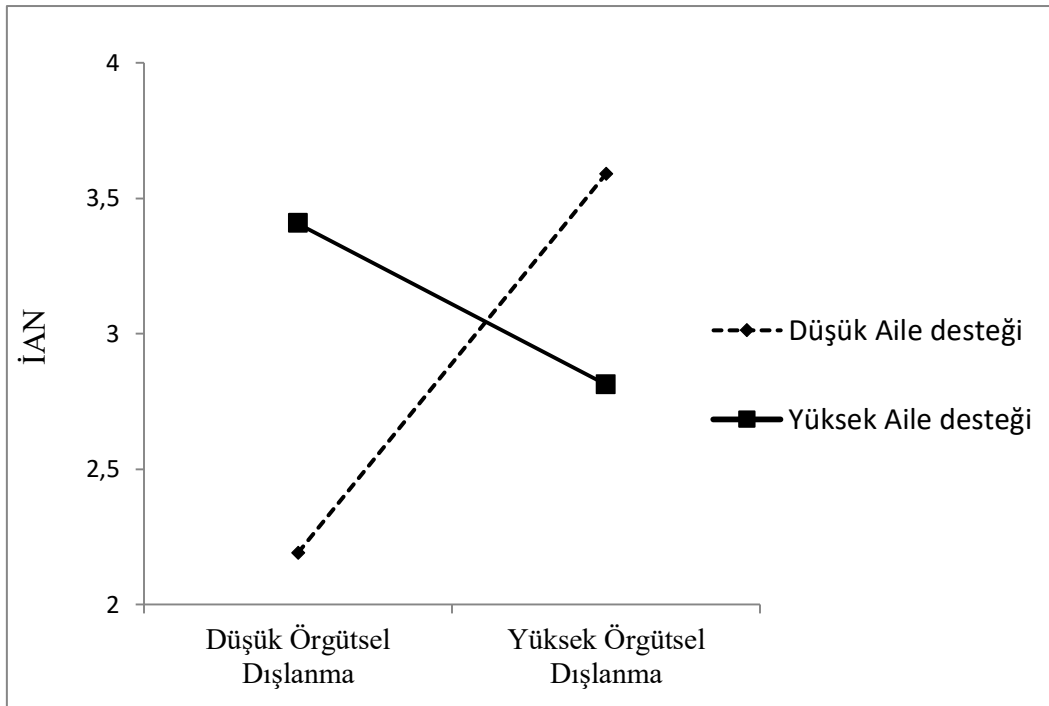
**Tablo 5: Aile Desteğinin Dü**

	$\beta$	S.H	t	p	ASGA	ÜSGA
Bağımlı Değişken: İAN						
Sabit	2,51	0,10	26,05	0,00	2,32	2,71
Aile desteği	0,11	0,13	0,82	0,41	-0,16	0,37
Dışlanma	0,20	0,20	0,98	0,33	-0,20	0,61
Dışlanma X Aile desteği	-0,50	0,22	-2,23	0,03	-0,94	-0,06
	$R^2=0,12$	$\Delta R^2=0,03$	$F=3,42$	$p=0,02$		

### zenleyicilik Etkisi

ASGA: Alt sınır güven aralığı, ÜSGA: Üst sınır güven aralığı

Düzenleyici etkinin yorumlanabilmesi amacıyla  $\pm$  bir standart sapma değerlere göre etki grafiği çizilmiştir (Şekil 2). Buna göre aile desteğinin yüksek olması örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki pozitif etkisini azaltmaktadır.

**Şekil 2: Aile Desteğinin Düzenleyici Etkisi**



## 5. Sonuç ve Tartışma

Analiz sonucunda örgütsel dışlanmanın çalışanlarda işten ayrılma niyetini artırdığı görülmektedir. Örneklem kapsamındaki öğretmenler çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından dışlandıklarını algıladıklarında işten ayrılmayı düşünmektedirler. Bu sonuç alan yazındaki diğer çalışma sonuçlarını doğrular niteliktedir. Polat ve Hiçyılmaz (2017) yaptıkları çalışmada okuldaki öğretmen ve yöneticilerin ayrımcı davranışlar gösterdiklerini ifade etmektedir. Öğretmenlerin yaşadıkları dışlanmanın, işe yabancılaşma (Abaslı, 2018), örgütle olan uyumu azalmakta (Yılmaz, 2018), psikolojik sorunlara, performansta, motivasyon ve çalışanların aidiyetlerinde azalmaya neden olmaktadır (Erdemli & Kurum, 2019). Soybalı ve Pelit (2018) ise otel çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyetini pozitif bir şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir. Sonuç olarak örgütsel dışlanma öğretmenlerin işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır.

Araştırmada, örneklemedeki öğretmenlerin algıladıkları aile desteğinin, örgütsel dışlanma ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde düzenleyici etkisi de tespit edilmiştir. Bireyin sahip olduğu aile desteği, dışlanmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki pozitif etkisini azaltmaktadır. Alan yazın incelendiğinde Halis ve Demirel (2016) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin algıladıkları aile ve yakın arkadaş desteğinin dışlanmayı negatif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir. Scot ve arkadaşları (2014) ile Fiset ve arkadaşları (2017) yaptıkları çalışmada dışlanmanın işten ayrılma niyetine olan etkisinde sosyal desteğin işten ayrılma niyetini artırdığını tespit etmişlerdir. Bu sonuç araştırma bulguları ile örtüşmemektedir. Hem Scott ve arkadaşları (2014) hem de Fiset ve arkadaşları (2017) sosyal desteği özellikle ekonomik destek olarak değerlendirmişler ve buna göre bireylerin işyerinde dışlanma yaşadıklarında işten ayrılma niyetinin arttığını, ekonomik ve sosyal ağ kapsamındaki sosyal desteğin işten ayrılma niyetini daha da şiddetlendirdiğini ifade etmektedir. Bu sonuç işyerinden dışlanan çalışanın, sosyal desteği sayesinde alternatif iş bulma ya da ekonomik destek sayesinde hayatını idame ettirme olanağına bağlanmaktadır.

Araştırma kapsamında ele alınan aile desteği daha çok manevi desteği içerdiğinden ve ülkemizdeki kültürel özelliklerden dolayı, aile desteği kişinin dışlanma nedeniyle iş yerinde tatmin edemediği ait olma, değerli hissetme ve kontrol gibi ihtiyaçlarını

karşılıdığı yer olmaktadır. Riskten kaçınan bir aile yapısında işten ayrılmaya teşvikten daha ziyade durumun gelecekte düzeleceğine yönelik umutlarla işe devam etme kararının tavsiye edildiği değerlendirilmektedir.

Çalışmada örgütsel dışlanma algısının öğretmenlerin işten ayrılma niyetini artırdığı tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti işten ayrılmanın önemli bir önceli olduğundan (Steel & Ovalle, 1984) yöneticiler açısından önem arz etmektedir. Örgüte çeşitli maliyetleri olan işten ayrılma davranışı gibi yıkıcı örgütsel bir sonucu önlemek için, çalışanlar arasındaki farklılıkları azaltan, ortak noktaları vurgulayan bir örgüt kültürü yaratılarak dışlanmanın nedenleri ortadan kaldırılabilir.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda dışlanmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, çalışanların sahip olduğu ekonomik desteğin ve sosyal sermayesinin düzenleyici rolü incelenebilir. Çalışmanın kesitsel bir çalışma olması ve kolayda örnekleme yöntemi ile veri toplanması sonucunda araştırma sonuçlarının genelleşememesi bu çalışmanın kısıdıdır.

## Kaynakça

- Abaslı, K. (2018). *Örgütsel dışlanma, işe yabancılaştırma ve örgütsel sinizm ilişkisine yönelik öğretmen görüşleri*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychol. Bull.*, *117*, 497–529. doi:10.1037/0033-2909.117.3.497
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. R. (1983). Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members. S. E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis, & C. Cammann içinde, *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices* (s. 71-138). New York: John Wiley, Inc. .
- Eisenberger, N. I., & Lieberman, M. D. (2004). Why rejection hurts: A common neural alarm system for physical and social pain. *Trends in Cognitive Science*, *8*, 294-300.
- Erdemli, Ö., & Kurum, G. (2019). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin gözünden okulda dışlanma: Nedenleri ve sonuçları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.*, *Advance online publication*. doi:10.16986/HUJE.2019051589

- 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, 6*, 1348-1366.
- Ferris, D. L., Chen, M., & Lim, S. (2017). Comparing and contrasting workplace ostracism and incivility. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 4*, 315–338.
- Fiset, J., Al Hajj, R., & Vongas, J. G. (2017). Workplace Ostracism Seen through the Lens of Power. *Front. Psychol., 8*(1528), 1-19. doi:10.3389/fpsyg.2017.01528
- Fox, S., & Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the U.S. workplace. *Journal Vocational Behavior, 66*, 438–456.
- Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1994). Work-family conflict, social support and wellbeing. M. J. Davidson, & R. J. Burke içinde, *Women in Management: Current Research Issues* (s. 213–229). London: Paul Chapman.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7 b.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Halis, M., & Demirel, Y. (2016). Sosyal Desteğin Örgütsel Soyutlama (Dışlanma) Üzerine Etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(11), 318-335.
- Hayes, A. (2013). *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. . New York: Guilford.
- Hitlan, R. T., Cliffon, R. J., & DeSoto, M. (2006). Perceived exclusion in the workplace: The moderating effects of gender on work-related attitudes and psychological health. *North American Journal of Psychology, 8*, 217-236.
- Hitlan, R. T., Kelly, K. M., Schepman, S., Schneider, K. T., & Zarate, M. A. (2006). Language exclusion and the consequences of perceived ostracism in the workplace. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 56–70*.
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science, 9*(2), 131-146.
- Lakey, B., & Drew, J. B. (1997). A social-cognitive perspective on social support. G. R. Pierce, B. Lakey, G. Sarason, & B. R. Sarason içinde, *Sourcebook of Social Support and Personality* (s. 107-140). New York, NY: Plenum.
- Lakey, B., & Orehek, E. (2011). Relational regulation theory: a new approach to explain the link between perceived support and mental health. *Psychol. Rev., 118*, 482-495. doi:10.1037/a0023477

- Lim, V. K. (1996). Job insecurity and its outcomes: moderating effects of workbased and nonwork-based social support. *Human Relations*, 49, 171–194. doi:10.1177/001872679604900203
- Loo, H., Der-Reijen, V., & Van, W. (2003). *Modernleşmenin Paradoksları*. İstanbul: İnsan Yayınları.
- Maner, J. K., DeWall, C. N., Baumeister, R. F., & Schaller, M. (2007). Does social exclusion motivate interpersonal reconnection? Resolving the porcupine problem. *J. Pers. Soc. Psychol.*, 92, 42–55. doi:10.1037/e633962013-015
- O'Reilly, J., Robinson, S. L., Berdahl, J. L., & Banki, S. (2015). Is negative attention better than no attention? The comparative effects of ostracism and harassment at work. *Organ. Sci.*, 26, 774–793. doi:10.1287/orsc.2014.0900
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Polat, S., & Hiçyılmaz, G. (2017). Sınıf öğretmenlerinin maruz kaldıkları ayrımcılık davranışları ve bu davranışların nedenleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 47-66. doi:10.14689/issn.2148-2624.1.5c2s3m
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış* (14 b.). (E. İ. Erdem, Çev.) Ankara : Nobel Yayın.
- Scott, K. L., Zagenczyk, T. J., Schippers, M., Purvis, R. L., & Cruz, K. S. (2014). Co-worker exclusion and employee outcomes: An investigation of the moderating roles of perceived organizational and social support. *J.Manag. Stud.* 51,, 51, 1235–1256. doi:10.1111/joms.12099
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Soybalı, H. H., & Pelit, O. (2018). Örgütsel Dışlanmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 225-249.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69, 673–686. doi:10.1037/0021-9010.69.4.673
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analysis based on meta-analytic findings. *Personal Psychology*, 46(2), 259.

Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Rev. Psyc.*, 58, 425-452.

Yılmaz, Ö. (2018). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel dışlanma ve örgütsel uyum algileri arasındaki ilişki*. Bolu : Bolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Zimmet, G. D., Powel, S. S., & K., F. G. (1988). The multidimensional scale of perceived social support. *J. Pers Assess*, 52, 30–41.

# ÖRGÜTLERDE MİZAH ORTAMI YARATMADA LİDERİN ROLÜ VE İŞE İLİŞKİN İYİLİK HALİ

**Prof. Dr. Nurdan ÖZARALLI**

*Marmara Üniversitesi, nozaralli@marmara.edu.tr*

**Neslihan TURNALAR ÇETİNKAYA**

*MEF Üniversitesi, turnalarn@mef.edu.tr*

**Esra GÖKSEL**

*esra.goksell@gmail.com*

**İlker ÇİTLİ**

*i.ilkercitli@gmail.com*

**Ülfet UZUNKOCA**

*uzunkoca@gmail.com*

## Özet

Mizah kişilerarası etkileşimlerde önemli bir unsurdur. Çalışma ortamının ciddi olması gerektiği varsayımına rağmen, örgütlerde doğru ve uygun mizah kullanımının iş yaşamını daha zevkli hale getireceği ve önemli örgütsel sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir. Özellikle de yöneticilerin mizah kullanımını ciddiye almadıkları ve mizahın olumlu bir çalışma ortamı yaratılmasındaki önemini fark etmedikleri görülmektedirler. Ülkemizde, mizah ile lider ve yönetim gibi “ciddiyet” gerektiren kavramların yan yana gelerek incelendiği çalışmalar sınırlıdır. Dolayısıyla, bu çalışmada yöneticilerin mizah kullanımının, işlevsel bir mizah ortamı yaratarak çalışanlardaki işe ilişkin iyilik hali düzeyini ne oranda yordadığı araştırılmıştır. İstanbul ilinde özel sektörden 170 beyaz yakalı işgörenin katılımıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, kolayda örneklem yöntemiyle toplanan veriler analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları yöneticilerin mizah kullanımının, çalışanların stresini hafifletmek ve düşünceyi özgürleştirmek gibi mizahın iki önemli bileşeninden oluşan mizah ortamıyla olumlu bir ilişkisi olduğunu, bu mizah ortamının ise çalışanların işe ilişkin iyilik hali düzeyine olumlu katkı yaptığını göstermiştir. Araştırmamız, iş ortamında mizah kullanımının önemine dikkat çeker mahiyettedir.

**Anahtar Kelimeler:** Mizah ortamı, Mizahi Liderlik, İşlevsel Mizah, İşe İlişkin İyilik Hali

## 1. Giriş

Örgütlerde mizah olgusu, iş hayatını inceleyen araştırmacılar için ilgi çekici bir konu haline gelmiştir. Robert ve Wilbanks'ın (2012) geliştirdiği mizah döngüsü modeline (wheel-of-humor model) göre, iş yerindeki mizah Duyuşsal Olaylar Teorisi (Affective Events Theory-AET; Weiss ve Cropanzano, 1996:10) üzerinden açıklanabilir zira mizah iş yerinde gerçekleşen ve işgörenlerde pozitif ya da negatif duygu durumu yaratan olaylar olarak tanımlanır. Romero ve Cruthirds (2006:59) iş yerinde mizahı, “birey, grup veya örgütte olumlu duygusal ve bilişsel etkiler ortaya çıkartan eğlenceli iletişim” olarak tanımlanmış; bilgi ve fikirlerin özgürce paylaşıldığı, kişilerarası ilişkilerin geliştiği olumlu bir ortam yaratan örgüt kültürünün önemli bir bileşeni olarak nitelendirmiştir.

İş hayatının ciddiyet gerektiren ve tekdüzelik içeren bir olgu olduğu düşüncesine rağmen, mizahın iş yerinde yaratacağı ortamın pozitif etkilerini gösteren araştırmalar, hem kurumlar hem de yöneticiler için mizahın ne kadar önemli olduğunu daha net göstermektedir (Sağır vd., 2018; Çelikten ve Çelikten, 2018; Büyükyılmaz, 2019; Holmes ve Marra, 2002; Robert, 2017). Mizah, olması gerektiği varsayılan ciddiyet ve güler yüzlülük arasında bir bağlantı oluşturarak kurum içinde daha pozitif bir yönetim anlayışının hâkim olmasını sağlar.

İş yerinde mizah üzerine yapılan bu sorgulamalarda yer alan önemli değişkenlerden biri de liderliktir. Zira iş yerinde mizah ortamının oluşmasında liderin oldukça önemli bir rolü vardır. Avolio vd. (1999) mizahı liderlerin önemli yetkinliklerinden biri olarak nitelemişlerdir.

Robert (2017:1), iş yerinde mizahla ilgili duyguları “sıkça deneyimlenen, ama nadiren araştırılan” duygular olarak ifade etmiş ve çalışanların iş yerinde farklı mizah ortamlarında bulunsalar da bu olguyu kurumlarda araştıran çalışmaların oldukça sınırlı sayıda olduğunu öne sürmüştür. Dolayısıyla, her ne kadar ülkemize oranla daha fazla sayıda çalışma yapılmış olsa da hâlâ mizahın iş yerindeki rolüyle ilgili bir fikir birliği olmadığı (Mesmer-Magnus vd., 2012), aynı zamanda çalışmaların büyük çoğunluğunun batı kültüründe yapıldığı ve farklı kültüre nasıl uyarlanabileceği konusunda çalışılması gerektiği (Liu ve Wang, 2016) ortadadır.

Yukarıda söz edilen bulguların ışığında bu çalışmanın, yöneticilerin mizah kullanımı ile yaratacakları mizah ortamının işgörenlerin işe ilişkin iyilik hali seviyeleri üzerindeki

etkisinin araştırılmasıyla Türkiye'deki mizah literatürüne anlamlı katkıları olacağını düşünmekteyiz.

### **Kavramsal Çerçeve**

Örgütsel bağlamda mizahın etkileri son yıllarda araştırmacıların ilgisini çekmeye başlamıştır. Romero ve Curtidis'e (2006) göre örgütsel mizah, bireylerde ya da örgütün tamamında pozitif duygular ve düşünceler yaratan şaşırtıcı iletişimlerdir. Liu ve Wang (2016:1308) ise örgütsel mizahı, "*belli durumlarda örgüt çalışanlarının diğer çalışanların duygu ve düşüncelerini etkilemek ve örgüt iklimini değiştirmek amacıyla kullandıkları yeni ve ilgi çekici iletişim biçimleri kullanmaları*" olarak tanımlamıştır. Örgütlerde mizah ile ilgili yapılan ulusal ve global çalışmalara bakıldığında, mizahın iş yerinde etkin ve olumlu bir şekilde kullanılmasının olumlu bir örgüt ikliminin yaratılması açısından önemli olduğu kanısına varılabilir.

Mizahın pozitif duygular uyandırma kapasitesi liderler tarafından da kullanılabilir bir yöntem olmasını sağlamaktadır. Melendez (2002) lideri tanımlarken vizyon sahibi olan, çalışanlarının kendisinden fayda gördüğü, çalışanların iyiliğini düşünen ve mizah sahibi kişi olduğuna vurgu yapmaktadır. Hurren (2006), yönetici tarafından kullanılan mizahı yöneticiyle iletişim sırasında taraflarda pozitif duygular uyandıran, gülünç, sözel ya da sözel olmayan tüm mesajlar olarak tanımlamıştır. Mesmer-Magnus vd. (2012), yöneticilerin mizah duygusuna sahip olmasının pozitif iklim yaratacağını ve ast-üst ilişkisinin gelişimi açısından önemli olduğunu öne sürmüştür. Ünal (2014) da, yöneticinin mizah kullanımının çalışanları ile arasındaki sosyal mesafeyi azalttığından ve olumlu bir çalışma ortamı yarattığından bahsetmektedir.

Yöneticinin mizah kullanımının oluşturacağı mizah ortamları farklı modeller üzerinden tartışılabilir. Bu modellerden bir tanesi Lang ve Lee (2010) tarafından önerilmiştir. Bu modele göre, mizahın fikren özgürleştirme ve stresi hafifletme gibi farklı işlevleri olabilir. Yazarlara göre özgürleştirici mizah, eski düşünce tarzlarından kurtularak olaylara yeni bir bakış açısıyla bakmayı sağlamaktadır. Esneklik, deneyime açıklık, rutin işlere geleneksel olmayan çözümler üretmek ve beklenmedik olayları kabul etmek bu mizah tarzı sayesinde daha kolay olabilmektedir. Onlara göre mizahın bu işlevi, işgörenlerin zihinlerini serbest bırakarak fikirlerini söylemelerine alan oluşturacak esnek bir ortam yaratır. Lang ve Lee'nin tanımladığı mizahın diğer bir işlevi olan stresi hafifleten mizah



ise, insanların stres faktörleri barındıran ortamlarla başa çıkmasına yardımcı olma işlevine sahiptir. Mizah, ruh halindeki olumlu değişiklikleri teşvik etmeye yardımcı olan zihinsel bir mola yaratır ve işgörenlerin kendilerine gülmelerini sağlayarak gerginliği ve stresi azaltan bir ortam yaratır. Yukarıdaki tartışmalara dayanarak, yöneticinin kullanacağı mizahın fikren özgürleştiren ve stres hafifletici bir mizah ortamı yaratması beklenebilir. Dolayısıyla,

*H<sub>1</sub>: Liderin mizah kullanımı ile iş ortamında mizah yaratılması arasında olumlu bir ilişki vardır.*

Mizahın çalışanların psikolojik durumları ve tutumları üzerinde olumlu etkiler uyandıracığı aşikardır. Goswami ve Nair (2006), yöneticinin pozitif mizah kullanımının işe tutkunluğu arttırdığını ortaya koymuştur. Büyükyılmaz (2018), olumlu mizahın iş tatmini, lider-üye etkileşimi ve duygusal bağlılıkta artışa neden olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Cann vd. (2000) ise, mizahın çalışanların stres düzeyleri üzerinde azaltıcı bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir. Ünal (2014), yöneticilerin sahip olduğu liderlik tarzı ve bu liderlik tarzının işgörenlerin işe ilişkin iyilik halleri üzerindeki etkisini araştırmış, işgörenlerin işe ilişkin iyilik hallerini özellikle kendini geliştirici mizahın olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. İyilik hali, bireyin kendisini sağlıklı hissetme durumunu ifade etmektedir. Page ve Vella-Brodrick (2009) tarafından ele alınan çalışmaya göre çalışanın iyilik hali ya da iyilik algısını hem öznel ve psikolojik iyilik halleri, hem de çalışanın iş yerindeki iyilik algısı oluşturmaktadır. İşe ilişkin iyilik hali, Juniper vd. (2009:220) tarafından “iş ile alakalı olan ve işyeri tarafından müdahale edilebilecek iyi olma hali” olarak tanımlanmaktadır. Booker (2017), ölçek geliştirme çalışmasında işe ilişkin iyilik algısının işe dair duygu durumu ile iş kaynakları alt boyutlarından oluştuğunu belirtmiştir. İşe ilişkin iyilik algısı kavramını ele alırken, öncelleri ve sonuçlarıyla birlikte değerlendirmemiz önemlidir. Zira, işe ilişkin iyilik algısı öncelleri örgütlerde müdahale edilebilecek konulara ışık tutarken, finansal ve finansal olmayan sonuçları (Bapiste, 2009) bu kavramın ele alınmasının önemini ortaya koymaktadır.

İşe ilişkin iyilik algısının örgütsel öncelleri arasında yer alan örgüt iklimi ve kişilerarası ilişkiler, alanyazında oldukça sık çalışılan konulardır. Yöneticilerin tutum ve davranışlarının ise bu yöndeki etkisi yadsınamaz.

Yöneticilerin örgütsel meselelere mizahi bir üslupla yaklaşmasının, mizahın düşünceyi özgürleştirici ve stres giderici özelliklerinin işlevsellik kazanabileceği bir iş ortamı yaratacağını, bu durumun da çalışanların işe ilişkin iyilik algısı üzerine olumlu bir etki yaratabileceğini öne sürmek mümkündür.

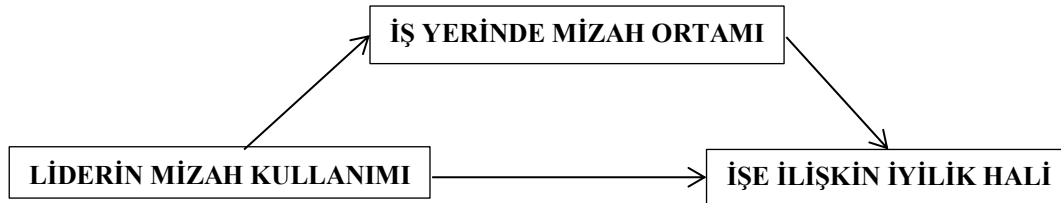
Yukarıdaki tartışmalara paralel olarak, çalışmanın ikinci ve üçüncü hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H2: Liderin mizah kullanımı ile, işgörenlerin işe ilişkin iyilik halleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

H3: İş yerindeki mizah ortamı, liderin mizah kullanımı ile işgörenlerin işe ilişkin iyilik halleri arasındaki ilişkide aracı rolü üstlenmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında Şekil 1’de görüldüğü üzere çalışmanın araştırma modeli oluşturulmuştur.

**Şekil 1: Araştırma Modeli**



### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini, İstanbul'da farklı sektörlerde faaliyet gösteren beyaz yakalı özel şirket çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma sorularıyla ilgili verilerin toplanması için araştırmacıların mesleki ve kişisel bağlantıları vasıtasıyla, kolayda örneklem ve kartopu yöntemi kullanılarak internet üzerinden 250 kişiye anket formları dağıtılmış, 170 çalışandan dönen veriler araştırmanın analizinde kullanılmıştır.

### 3.2. Ölçekler

Araştırmada kullanılan soru formunun ilk bölümünde demografik sorular, ikinci bölümünde ise araştırmanın değişkenlerine ilişkin maddeler yer almıştır. Liderin mizah kullanımı değişkenini ölçmek için Avolio'nun (1999) geliştirdiği 5 maddeli Liderin Mizah Kullanımı ölçeği kullanılmıştır. İş ortamındaki mizah değişkenini ölçmek için Lang ve Lee (2010) tarafından geliştirilen 24 maddeli İş Ortamında Mizah ölçeğinin Stresi Hafifleten Mizah (8 madde) ve Düşünceyi Özgürleştiren Mizah (6 madde) olmak üzere iki boyutu birleştirilerek kullanılmıştır. İşe ilişkin iyi olma halini ölçmek için ise, Booker (2017)'in geliştirdiği İşe ilişkin duygu (Job-related affect-6 madde) ve İş kaynakları (Job resources-6 madde) alt boyutlarından oluşan İşle İlgili İyi Hali ölçeğini kullandık. Ölçek maddeleri 1= kesinlikle katılmıyorum'dan 6=tamamen katılıyorum'a uzanan 6'lı Likert tipinde derecelendirilmiştir. Ölçekler İngilizceden Türkçeye tercüme edilmiştir. Türkçe formun çeviri geçerliliği, geri tercüme (ters çeviri) tekniği ile sınanmıştır.

### 4. Bulgular

Bulguların analizi için bir istatistik programından yararlanılmıştır. Araştırmaya katılan işgörenlerin yaş ortalaması 33,4 olup dağılımı ise, %67'si 25-34, %25'i 36-46 yaş arasında, %8'i ise 45 yaş ve üstü şeklindedir. %54'ü kadın, %46'sı erkek olan katılımcıların %4'ü lise mezunu, %53'ü üniversite mezunu, %43'ü ise lisans üstü eğitime sahiptir. Katılımcıların mevcut işyerlerinde ortalama çalışma süreleri 6,3 yıl olup, %40'ının yönetici pozisyonu bulunmaktadır.

Liderin Mizah Kullanımı ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda ifadeler tek bir faktör altında toplanmış olup, faktörün toplam varyansı açıklama gücü %69,16 olarak bulunmuştur (KMO=0.873). Örnek bir ifade, "Doğrudan bağlı bulunduğum yöneticim/amirim, stresli durumlarda ortamı rahatlatmak için her zaman mizaha başvurur" şeklindedir. İş Ortamında Mizah ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda ise ifadeler iki ayrı faktör altında toplanmış olup, bu faktörler *stresi yatıştıran* ve *düşünceyi özgürleştiren mizah* olarak isimlendirilmiştir. Söz konusu faktörlerin toplam varyansı açıklama gücü %55,50 olarak bulunmuştur (KMO=0.88). Stresi yatıştıran mizah, "Stresli çalışma ortamımızı rahatlatmak için sık sık şakalar yaparız", "Birbirimizle karşılaştığımızda, her zaman günümüzü aydınlatacak hikayeler anlatırız" gibi ifadeleri

içermektedir. Düşünceyi özgürleştiren mizah ise, “İş grubumuzda, eski zihniyetleri ve uygulamaları sorgularken şakalar yaparız”, “İş grubumuzda eski problemlere yeni bir gözle bakabilmemizi sağlayan komik hikayeler ve şakalar yaygındır” gibi ifadeleri içermektedir.

İşe İlişkin İyilik Hali ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda ise ifadeler iki ayrı faktör altında toplanmış olup, bu faktörler *İşe ilişkin duygu* ve *İş kaynakları* olarak belirmiştir. Söz konusu faktörlerin toplam varyansı açıklama gücü %61,15 olarak bulunmuştur (KMO=0.85). İşe ilişkin duygu, “Günün sonunda işimden iyi bir iş yaptığımı hissiyle ayırırım”, “İşimi yapma konusunda hevesliyimdir” gibi ifadeleri içermektedir. İş kaynakları ise, “Yaptığımız işler, bize gelişme ve öğrenme fırsatları sunuyor”, “İş grubumuzdaki kişilerarası ilişkilerden memnunum” gibi ifadeleri içermektedir.

Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik analizleri, ortalamalar, standart sapmalar ve değişkenler arası ilişkiler Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1: Tüm ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları, ortalamalar, standard sapmalar ve değişkenlerarası ilişkiler**

Variables	Ort.	SS	1	2	3	4	5
1. Liderin mizah kullanımı	2.86	1.13	(.91)				
2. İş ortamında mizah Toplam	4.01	.85	.55*	(.89)			
3. Stresi yatıştıran mizah	4.17	.89	.49*	.47*	(.85)		
4. Düşünceyi özgürleştiren mizah	3.81	1.00	.50*	.88*	.62*	(.85)	
5. İşle ilgili iyilik hali	4.41	.76	.42*	.41*	.38*	.39*	(.87)

\* p< 0.01 değerinde anlamlı  
Cronbach alfa değerleri parantez içinde gösterilmiştir.

Tablo 1’de görüldüğü gibi, araştırmamızdaki değişkenler arası korelasyonlar beklenen yöndedir. Liderin mizah kullanımı ve iş ortamındaki mizah olumlu ve anlamlı olarak ilişkilidir ( $r=0.55$ ,  $p<0.01$ ). Bu sonuç Hipotez 1’i doğrular mahiyettedir. Öyle görünmektedir ki, liderin mizah kullanımı iş ortamında genel olarak mizahın hâkim olduğu bir iş ortamının oluşmasında olumlu bir rol oynamaktadır. İş ortamındaki mizahın işlevselliği bağlamında baktığımızda mizahın stresi yatıştıran ve düşünceyi özgürleştiren alt boyutları işe ilişkin iyilik haliyle olumlu ilişkili görünmektedir ( $r=0.38$ ,  $r=0.39$ ,

p<0.01). Mizahın yer aldığı çalışma ortamı ise, çalışanların işleriyle ilgili iyilik halleri ile olumlu ve anlamlı olarak ilişkilidir (r=0.41, p<0.01). Çalışanlar, gerginliğin hafiflediği ve düşüncelerinin özgürleştiği iş ortamında işlerine ve iş ortamlarına karşı olumlu duygular geliştirmekte ve kendilerini iyi hissetmektedirler. Bu sonuca göre Hipotez 2 desteklenmektedir.

Ara değişken etkisinin test edilmesi için yaptığımız regresyon analizi sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2. İş ortamındaki mizahın, liderin mizah kullanımı ile işle ilgili iyilik hali arasındaki ara değişken rolünü gösteren üç adımlı regresyon analizi**

Ara değişken testi adımları	B	Beta	t	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F
1. Adım Yordayıcı: Liderin mizah kullanımı Bağımlı D.: İş ortamındaki mizah	0.41	0.55	8.54*	0.30	0.29	73.06*
2. Adım Yordayıcı: Liderin mizah kullanımı Bağımlı D.: İşle ilgili iyilik hali	0.28	<b>0.42</b>	5.95*	0.17	0.17	35.49*
3. Adım Yordayıcılar: Liderin mizah kullanımı İş ortamındaki mizah Bağımlı D.: İşle ilgili iyilik hali	0.17 0.25	<b>0.26</b> 0.28	3.24** 3.41**	0.23	0.22	24.71**

\*p< 0.001, \*\* p< 0.005

Çoklu regresyon analizinin birinci aşamasında, liderin mizah kullanımının, ara değişken olarak önerdiğimiz iş ortamında mizah değişkenine ( $\beta = 0.55$ ,  $p < 0.001$ ) katkısı olan bir öncel olduğu görülmüştür. İkinci adımda, liderin mizah kullanımının bağımlı değişken olan işle ilgili iyilik hali değişkenini olumlu olarak etkilediği görülmektedir ( $\beta = 0.42$ ,  $p < 0.001$ ). Üçüncü adımda ise, liderin mizah kullanımı, ara değişkeni oluşturan iş ortamında mizah ile birlikte modele dahil edildiğinde bu etki azalmakla birlikte hala anlamlıdır ( $\beta = 0.26$ ,  $p < 0.005$ ). İş ortamındaki mizahın liderin mizah kullanımı ile işle ilgili iyilik hali arasındaki ilişkide kısmi bir ara değişken rolü oynadığı sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla H3 kısmen desteklenmektedir.

## 5. Sonuç ve tartışma

Araştırmanın yöneticinin mizah kullanımının mizah ortamına etkisini araştıran birinci hipotezinin sonucuna göre, yöneticinin mizah kullanımının mizah ortamı yaratılmasını

olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Alanyazında da, yöneticinin mizah kullanımının iş ortamında mizahın olumlu işlevlerini ortaya çıkarabileceği tartışılmıştır (Lang ve Lee, 2010; Romero ve Cruthirds, 2006).

Mizah ortamının işe ilişkin iyilik algısı üzerindeki etkisini araştıran ikinci hipotezin sonuçları mizah ortamının çalışanların işe ilişkin iyilik algılarını olumlu yönde etkilediğine işaret etmektedir. Bu bulgular yazındaki mizahın işlevleriyle işe ilişkin iyilik algısı arasındaki olumlu ilişkiyi işaret eden bilgi ve bulguları (Gujral ve Bhardwaj, 2016; Mesmer-Magnus vd., 2012) destekler niteliktedir.

Araştırmamızda yöneticinin mizah kullanımının, işe ilişkin iyilik algısı üzerine dolaylı olarak da etkili olduğu görülmüştür. Bir başka ifadeyle yöneticinin mizah kullanımı mizah ortamı yaratarak çalışanların işe ilişkin iyilik halinin olumlu olmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda araştırma bulgularımız yöneticinin mizah kullanımının işe ilişkin iyilik hali etkisine nasıl dönüştüğünün altında yatan süreçlere ışık tutmaktadır. Bu süreci anlamak ve örgütlerde çalışanların işlerine yönelik kendilerini iyi hissetmelerini sağlamak önemlidir. Mizahın örgüt kültürüne yerleştirilerek aktif kullanılmasının, çalışanların işe ilişkin iyilik algısını olumlu yönde etkileyeceğini; bunun da orta ve uzun vadede hem üretkenlik, verimlilik gibi finansal çıktıları, hem de iş tatmini, işe tutkunluk, örgütsel vatandaşlık vb. olumlu iş tutumlarını (Baptiste, 2008; Clarke ve Hill, 2012) yaratacağını savunabiliriz.

Bir diğer bulgu ise, araştırmamıza katılan yöneticilerin mizah kullanımının, ortalamanın (3.5 ortalama noktası) altında olduğunu göstermektedir (M=2,86; Tablo 2). Bu durum yöneticilerin işyerinde mizahı kullanmayı tercih etmediğine ve kültürümüzde var olan mizahın iş ortamına, mizaha yakınlığımız oranında yansımadağına işaret etmektedir. Oysa mizah Türk kültüründe masallar, fıkralar, ninniler, maniler, türküler, atasözleri gibi Türk halk edebiyatının anonim türlerinde sıklıkla görülmesiyle (Hança, 2015) Türk insanının yaşamında önemli bir yer almaktadır. Bu durumun kültürümüzde, mizahın işin ciddiyeti sebebiyle iş ortamıyla bağdaştırılmadığından kaynaklandığını ileri sürebiliriz. Benzer şekilde, Alan ve Şen (2016) yönetici kavramının akla ilk otorite ve kurallar ile geldiğini ve bu nedenle mizahın, otorite doğasıyla tezat olduğu düşüncesinin oluştuğunu ileri sürmektedirler. Türk yöneticilerinin, Türk örgüt kültürünün doğası gereği sahip oldukları gücü zayıflatacağına, otoritesi ile ağırbaşlılığının sarsılacağına ve astları tarafından zaaf

olarak görülebileceğine ilişkin endişeleri anlaşılırdır. Bu bağlamda Türk yöneticilerin mizah kullanmayı tercih etmemelerinin sosyal-kültürel yapıdan ne ölçüde etkilendiğinin daha kapsamlı incelenmesi yazına yeni bilgiler sağlayacaktır.

Mizah kullanımı birçok araştırmacı tarafından bir yönetim aracı olarak kabul edilmiş olmakla birlikte mizah kullanımının farklı kültürlerde oluşturabileceği etkilerin test edilmesi gerekliliği (Nevo vd., 2001) yazında vurgulanmaktadır. Araştırmamızın, Türk kültürü içinde yapılmış olması nedeniyle yazına ve ülkemizdeki örgütlere katkı sağlayacağını düşünmekteyiz.

Araştırmamızdan elde edilen bulguların ışığında ülkemizde de mizahın yönetim ve liderlik alanında daha etkin kullanılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Buna bağlı olarak araştırmamızdaki bulguların, örgütleri bu konuda adım atması doğrultusunda teşvik edeceğini ummaktayız. Örneğin örgütler, liderlere yönelik mizah eğitim programları ve atölye çalışmaları oluşturabilir ve liderin mizah kullanımını destekleyici ortam oluşturma yönündeki uygulamaları hayata geçirebilirler. Bununla birlikte, Ünal'ın (2014) önerdiği gibi örgütler daha proaktif bir yaklaşım sergileyerek yönetici seçim süreçlerine mizahı bir kriter olarak da ekleyebilirler.

Her görgül çalışmada olduğu gibi bizim araştırmamızın da bazı kısıtlı yanları bulunmaktadır. Örneğimiz İstanbul'da yaşayan ve büyük çoğunluğu eğitim düzeyi yüksek beyaz yaka çalışanlardan oluşmaktadır. Bu nedenle ilgili çalışmalar için araştırmacıların farklı eğitim seviyesine sahip Türkiye'nin farklı bölgelerinden oluşan bir örneklem grubuyla benzer çalışmayı tekrarlamasının, araştırmanın genelleştirmesine yardımcı olacağını düşünmekteyiz.

## **Kaynakça**

- Alan, H., & Şen, H. T. (2016). Yöneticilerin kördüğümü: *Mizah*. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 7(3), 152–156.
- Avolio, B.J., Howell, J. M., & Sosik, J.J. (1999). A funny thing happened on the way to the bottom line: Humour as a moderator of leadership style effects. *Academy of Management Journal*, 42, 219-227.
- Baptiste, N. R. (2009). Fun and well - being: insights from senior managers in a local authority. *Employee Relations*, 31(6), 600–612.

- Booker, L. (2017). Components of work-related wellbeing. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Auckland University of Technology, Auckland, New Zeland.
- Büyükyılmaz, O. (2019). Yöneticilerin olumlu ve olumsuz mizah kullanımı ile çalışan tutumları arasındaki ilişki. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 125-150.
- Cann, A., & Joyce, A. (2014). Assessing humour at work: The humor climate questionnaire. *International Journal of Humour Research*, 27(2), 307-323.
- Clarke, M. A., & Hill, S. R. (2012). Promoting employee wellbeing and quality service outcomes: The role of HRM practices. *Journal of Management and Organization*, 18(5), 702-713.
- Çelikten, M., & Çelikten, Y. (2018). Okul yöneticilerinin mizah ve disiplin anlayışı. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8, 453-476.
- Goswami, A., & Nair, P. (2016). The relationship of leaders' humor and employees' work engagement mediated by positive emotions: Moderating effect of leaders' transformational leadership style. *Leadership & Organizational Development Journal*, 37(8), 1-19.
- Gujral, H. K., & Bhardwaj, P. (2016). Humor and workplace wellbeing: Does humour enhance work place wellbeing? *Global Journal of Management*, 1(1), 53-67.
- Hançā, B. B. (2015). Karacaoğlan şiirlerine modern mizah teorileri bağlamında bir bakış. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 38, 109-119.
- Holmes, J., & Marra, M. (2002). Having a laugh at work: How humour contributes to workplace culture. *Journal of Pragmatics*, 34, 1683-1710.
- Hurren, B. L. (2006) The effects of principals' humor on teachers' job satisfaction. *Educational Studies*, 32(4), 373-385.
- Juniper, B., White, N., & Bellamy, P. (2009). Assessing employee wellbeing: Is there another way?. *International Journal of Workplace Health Management*, 2, 220-230.
- Lang, J. C., & Lee, C.H. (2010) Workplace humor and organizational creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 46-60.
- Liu, Y., & Wang, L. (2016). A review of organization humor: Concept, measurement and empirical research. *Psychology*, 7, 1307-1314.



- Melendez S. E. (2002). Melendez S. E. (2002). Dışarıdan bir kimsenin liderliğe bakışı (H. Tok, Çev.). F. Hesselbein, M. Goldsmith ve R. Beckhard (Ed.), *Geleceğin lideri* (ss. 376-379) içinde. İstanbul: Form Yayıncılık.
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J., & Viswesvaran, C. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 155-190.
- Nevo, O., Nevo, B., & Yin, J. (2001). Singaporean humor: A cross-cultural, cross-gender comparison. *Journal of General Psychology*, 128, 143-156.
- Page, K. M. & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The ‘what’, ‘why’ and ‘how’ of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90, 441-458.
- Robert, C. (2017). Humor at work. C. Robert (Ed.), *The Psychology of Humor at Work* içinde (ss. 1-10). New York: Routledge.
- Robert, C., & Wilbanks, J. E. (2012). The wheel model of humor: Humor events and affect in organizations. *Human Relations*, 65(9), 1071-1099.
- Romero, E.J., & Cruthirds, K.W. (2006). The use of humor in the workplace. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 58-69.
- Sağır, M., Ataş, M., Doğruluk, S., & Mutluay, Y. (2018). The relationship between principals’ sense of humor and organizational justice. *International Journal of Social Science*, 67, 61-76.
- Ünal, Z. M. (2014). Influence of leaders’ humor styles on the employees’ job-related affective well-being. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(1), 201–211.
- Weiss, H.M., & Cropanzano, R. (1996). *Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*. B. M. Staw ve L.L. Cummings (Ed.) *Research in organization behavior* (Cilt: 18) (ss. 1–74) içinde. Greenwich: JAI Press.

**VAKIF ÜNİVERSİTESİNDE Kİ YÖNETİCİLERİN STRATEJİK LİDERLİK  
DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE  
İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA  
(İSTANBUL İLİNDEKİ VAKIF ÜNİVERSİTESİLERİ ÖRNEĞİ)**

**Öğr. Gör. Yeliz AKÇAY**

**Beykent Üniversitesi**

**e-posta: yelizakcay@beykent.edu.tr**

**Özet**

Bu araştırmada vakıf üniversitelerindeki yöneticilerin gösterdikleri stratejik liderlik davranışlarının, çalışanların örgüte olan bağlılığı arasında ilişki olup olmadığını belirlemek açısından önem taşımaktadır. Vakıf üniversitelerinde çalışanların gözlem sonuçlarına göre üniversite yöneticilerinin kendilerinden beklenen stratejik liderlik davranışların çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Bu amaç doğrultusunda şu sorulara cevap aranmıştır. Vakıf üniversitesindeki çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ne olduğu. Araştırma sonuçlarına göre Stratejik Liderlik ile örgütsel bağlılık arasında ,243 lük çok yüksek olmasa da düşük düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yöneticilik, Stratejik Liderlik, Örgütsel Bağlılık.

## Giriş

Dünyada bilimin ve teknolojinin hızlı bir şekilde ilerlemesi ile çağın gelişmelerine ayak uydurabilmek, olaylara daha geniş bir pencereden bakabilmek ve analitik düşünerek yeni fikirler ortaya koyabilmek ancak eğitimle mümkün olmaktadır.

Devlet ve vakıf üniversiteleri çok boyutlu, karmaşık ve yoğun bir değişim baskısıyla bilgi toplumu çağına ayak uydurmaya çalışmaktadır. Hızla değişen çevresel koşullarda, üniversitelerin stratejik planlama ve stratejik dönüşüm değişikliği de bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Bu değişim sürecinin yükümlülüğünü oluşturmak, bunu başarmak ve değişimi kurumsallaştırmak için “liderlik” olgusu önemli bir rol oynamaktadır. (Tetik ve Ünal, 2018).Toplumsal, siyasal ve ekonomik açıdan birçok amacın gerçekleştirildiği eğitim kurumlarında görev yapan eğitim yöneticilerinin, bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Sadece yöneticilik özellikleri eğitim örgütlerinde istenen gelişim ve ilerleme koşullarını sağlamakta yeterli olmamaktadır. (Yiğitel, 2014)

Eğitim toplumların gelişmişlik düzeyinin bir göstergesidir. Toplumlar birbirleriyle ancak eğitim düzeylerinin kalitesiyle rekabet edebilmektedirler. Bu kalitenin sağlanması için örgüt çalışanlarının kurumlarına olan bağlılıkları büyük önem taşımaktadır. Bağlılığın sağlanması için eğitim yöneticisinin sergilemiş olduğu liderlik tarzının önemi büyük önem arz etmektedir. Eğitim yöneticisinin sergilemiş olduğu liderlik tarzı büyük bir motivasyon unsuru olmakla birlikte, eğitimcilerin kuruma olan bağlılığını da artırıcı bir etken olmaktadır.

### 1. Stratejik Liderlik Kavramı ve Kapsamı

Stratejik liderlik kavramı, John Child tarafından 1972 yılında ortaya atılmış bir yaklaşımdır. Child, stratejik lider'i örgütlerde tepe yönetiminde bulunan üst düzey yöneticilerin, firmaların performansını etkileyen kararlar aldıklarını ve örgütler ile ilgili geleceğe dönük olarak planlama yapılırken en yetkili kişiler oldukları şeklinde tanımlamaktadır. (Ireland ve Hitt, 2005).Stratejik liderlik kavramı strateji oluşturmadaki faaliyetlerin düzenlemesi, kararların alınması, geleceğe yönelik bir vizyon oluşturulması; temel yetkinliklerin ve yeteneklerin geliştirilmesi, örgütsel yapıların ve süreç kontrollerinin geliştirilmesi gibi faaliyetlerin tepe yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi sürecini ifade etmektedir. (Boal, 2001)

“Stratejik lider, geleceği görebilme, vizyon oluşturabilme, esnek olabilme, ve diğer kişileri güçlendirme gibi yetenekleri aracılığı ile gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişidir. (Ülgen ve Mirze, 2013)

### **1.1. Stratejik Liderin Özellikleri**

Stratejik liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde bir çok yazar tarafından bu kavram ile ilgili çeşitli özellikler sıralanmaktadır. Liderler, örgütler için hayati kararlar alabilen kişilerdir. İşletmelerin rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilmesi ve yaşamlarına devam edebilmesinde stratejik liderlerin, önemli roller üstlenmesinden dolayı sahip olması gereken temel özellikler bulunmaktadır. Eren (1998) stratejik liderin; geleceği öngörebilmesi, paylaşılan vizyon oluşturabilmesi, değişen durumlara karşı esnek olabilmesi, kişisel olarak kendini tamamlayabilmesi, stratejik düşünebilmesi, stratejiyi hayata geçirebilmesi ve uygulayabilmesi, örgüt kültürünü oluşturması, krizleri çözebilmeli, beşeri sermayeyi etkin ve verimli kullanabilmesi.

### **1.2. Stratejik Liderliğin Boyutları**

Pisapia tarafından geliştirilen Stratejik Liderlik Modeli’nde vurgulanan asıl nokta, stratejik liderliğin örgütlerde sadece tepe yönetimini kapsamadığı, örgüt içerisinde kilit rol oynayan her bir liderin aslında stratejik lider olduğudur. (Aydın, 2012) Pisapia’nın stratejik liderlik pusulasında temelde dört yön bulunmakta olup sonrasında beşinci boyutta eklenmiştir. (Pisapia, 2006) 1-Dönüşümsel Uygulamalar, 2-Yönetimsel Uygulamalar, 3-Etik Uygulamalar, 4-Uzlaşma Uygulamaları, 5- İlişkisel Uygulamalar (Aydın, 2012)

#### **1.2.1. Dönüşümsel Uygulamalar:**

Dönüşümsel uygulamalar yeteneğini, Pisapia (2006) liderin yapıyı kırıcı yönünü temsil ettiğini, dönüşümcü liderlerin de, içinde buldukları mevcut durum ile yetinmeyip sürekli bir değişim ve gelişim içinde olan, örgüt içerisinde astlarına ve diğer çalışanlara vizyon aşıl原因, astlarına danışmanlık yapan, onları lider olma doğrultusunda teşvik eden kişiler olduğu şeklinde tanımlamaktadır.

#### **1.2.2. Yönetimsel Uygulamalar:**

Liderin başarıyı süreklilik haline getirme yönü liderin yönetme yeteneğini ortaya çıkartmaktadır. Pisapia (2009) bu liderlerin örgütsel istikrarı korumak için örgüt içerisinde yapılacak işleri kuralları ve prosedürleri uygulayan, sonuçlardan takipçilerini

sorumlu tutan, işlerin yürütülmesi sırasında hiyerarşiyi ön plana çıkararak, takipçilerini verdikleri sözlere karşı sorumlu tutan kişiler olarak tanımlamaktadır.

### **1.2.3. Etik Uygulamalar**

Pisapia' (2009) 'Etik liderleri, astlarına karşı dürüst olan, onlara doğru olanı yapmaları için teşvikte bulunup, astlarının görüşlerine saygı duyan, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarına göre daha önemli gören, ilkelere bağlı kalıp, örgütün temel değerlerini vurgulayan kişiler şeklinde tanımlamıştır. (Aydın, 2012)

### **1.2.4. Uzlaşma Uygulamaları**

Stratejik liderler, örgütte işlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı bir tavır sergileyen, kendisine yardım edildiğinde bu yardımı karşılıksız bırakmayıp, astları ile karşılıklı yardımlaşmaya önem veren ve işlerin yapılabilmesi için etik değerler çerçevesinde ödül vaat eden kişiler olarak tanımlanmaktadır. (Önder, 2014)

### **1.2.5. İlişkisel Uygulamalar**

Stratejik liderler, hem örgüt içerisinde hem de örgütün dış çevresinde nüfuzlu kişilerle sağlam ve iyi ilişkiler kuran, işlerin gerçekleştirilmesi sırasında da aktif ve etkili kişilerle iyi ilişkiler kurarak, geniş bir insan ağı ile iletişim halinde olmaktadır. (Önder, 2014)

## **2. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık kavramını Whyte ilk olarak 1956 yılında ele almıştır. Ardından Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi bir çok araştırmacı tarafından daha da geliştirilmiştir (Gül, 2002). Örgütün birincil amaçları arasında yer alan örgütsel bağlılık; çalışanın örgütsel hedefleri ve değerleri kabullenerek, bu hedeflere varabilme bağlamında gayret göstermesi ve örgütle bağlantısı olan üyeliğini sürdürmesi olarak ifade edilmektedir. (Durna ve Eren, 2005) Porter ve diğ. (1974) örgütsel bağlılık tanımı, yapılan çalışmalar da en yaygın kullanılanlardan birisidir. Bu tanımda örgütsel bağlılığın üç farklı yönü vurgulanmaktadır. Bunlar (Ferris ve Aranya, 1983) 1. Çalışanların örgütün amaçlarını ve değerlerini kabullenmesi ve bunlara güçlü şekilde inanması, 2. Çalışanların örgüt için fazladan caba harcama isteği, 3. Çalışanların örgütün üyesi olarak kalma yönünde güçlü bir arzu duyması. (Ferris ve Aranya, 1983) Örgütsel bağlılık çalışanların örgüt çıkarlarını, kendi çıkarlarından üstün görmesiyle ortaya çıkmaktadır. Örgüte yüksek düzeyde bağlılık duyanın çalışanlara birtakım faydaları

bulunmaktadır. Örgütüne bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar, örgütün amaç ve ilkelerini benimseyerek (Wasti, 2005), örgüt için ekstra çaba sarf ederler ve kendi örgütlerinin haricinde başka bir örgütte yerde çalışmayı düşünmemektedirler.

## 2.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları:

Örgütsel Bağlılık üç boyutta ele alınmaktadır. 1-Duygusal bağlılık, 2- Devamlılık bağlılığı, 3- Normatif bağlılık

**2.1.1. Duygusal Bağlılık:** Örgütte çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile örgütte kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır.

**2.1.2. Devamlılık Bağlılığı:** Çalışanların örgütten ayrılmanın beraberinde getireceği olumsuzlukları dikkate alması ve bir zorunluluk olarak işletmeye devam etmesi olarak tanımlanmaktadır.

**2.1.3. Normatif Bağlılık:** Çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla hareket ederek ve işletmeden ayrılmama gerektiğine inandıkları için kendilerini örgüte karşı bağlı hissetmeleri olarak ifade edilmektedir. (Meyer ve Allen, 1997).

Bu üçlü yaklaşıma bakıldığında çalışanların örgüt içinde devam etme isteklerinin önemli bir unsur olduğu görülmektedir

LİTERATÜR TARAMASI					
NO	Yazar(lar)/ Tarih	Araştırma İsmi	Türü	Örnekleme	Veri Toplama Yöntemi
1	Çakıner, A. Demirel, E. T. 2010	Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği	Makale	Tunceli ve Malatya devlet hastanelerinde görev yapan toplam 148 yardımcı sağlık personeli oluşturmaktadır.	Nicel Araştırma Tekniği
<b>1. Çalışmanın Sonucu</b>					
Araştırmanın sonucunda; “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları çalışanların bağlılıklarını gerçekten etkiler mi?” şeklinde belirlenmiş olan sorunun cevabının “evet” olduğu ortaya çıkmıştır.					

Liderlik tarzlarından özellikle dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir

NO	Yazar(lar) Tarih	Araştırma İsmi	Türü	Örnekleme	Veri Toplama Yöntemi
2	Karahan, A. 2008	Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	Makale	Afyon Devlet Hastanesi'nde çalışan farklı ünvanlara sahip 321 sağlık personeli.	Nitel Araştırma Tekniği

### 2. Çalışmanın Sonucu

Araştırma sonucunda liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler olduğu, liderliğin, çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediğine dair bulgular elde edilmiştir

NO	Yazar(lar) Tarih	Araştırma İsmi	Türü	Örnekleme	Veri Toplama Yöntemi
3	Yiğitel, S. 2014	Öğretmen Ve Akademisyenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki	Yüksek Lisans Tezi	Kırıkkale ilindeki 104 okul görev yapmakta olan öğretmenler İstanbul Kültür Üniversitesi ile Yalova Üniversitesinde görev yapmakta olan (489 öğretmen/akademisyen	Nitel Araştırma Tekniği

### 3. Çalışmanın Sonucu

Araştırmanın sonuçlarına göre, algılanan dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılıkla ilişkisi algılanan etkileşimci liderliğin duygusal bağlılıkla ilişkisinden daha yüksek, algılanan dönüşümcü liderliğin devam bağlılığıyla ilişkisi algılanan etkileşimci liderliğin devam bağlılığıyla ilişkisinden daha düşük ve algılanan dönüşümcü liderliğin minnet bağlılığıyla ilişkisi ile algılanan etkileşimci liderliğin minnet bağlılığıyla ilişkisinin benzer oranda olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

NO	Yazar(lar) Tarih	Araştırma İsmi	Türü	Örnekleme	Veri Toplama Yöntemi
4	Yalçın, S. 2014	Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri	Doktora Tezi	2013-2014 eğitim- öğretim yılında Erzincan il merkezi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan	Nitel Araştırma Tekniği

		İle Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi		515 öğretmen yer almıştır	
--	--	---	--	---------------------------	--

#### 4. Çalışmanın Sonucu

Araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik stili ile iş yaşam kalitesi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, iş yaşam kalitesi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

NO	Yazar(lar) Tarih	Araştırma İsmi	Türü	Örneklemi	Veri Toplama Yöntemi
5	Demirağ, B. Çelik, M. 2019	Lider Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	Makale	Gaziantep'te faaliyet gösteren otel işletmelerindeki 398 çalışan.	Nitel Araştırma Tekniği

#### 5. Çalışmanın Sonucu

Araştırma sonuçlarına göre lider davranış özelliklerinin örgütsel bağlılığı pozitif anlamlı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

NO	Yazar(lar) Tarih	Araştırma İsmi	Türü	Örneklemi	Veri Toplama Yöntemi
6	Tetik, S. Ünal, A. 2018	Akademisyenlerin Dönüştürücü Liderlik Algısı Üzerine Bir Araştırma	Makale	Manisa Celal Bayar Üniversitesi'nde 26 akademik birimde çalışan 538 akademisyen.	Nitel Araştırma Yöntemi

#### 6. ÇALIŞMANIN SONUCU

Araştırma bulguları; astların algısına göre, birim tepe yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini orta düzeyde, yöneticilerin kendi algılarına göre ise yüksek düzeyde taşıdıklarını göstermektedir



### **3. Araştırmanın Amacı**

Araştırmada Vakıf Üniversitesinde ki Yöneticilerin Stratejik Liderlik Davranışları ile Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Ayrıca çalışma, çalışanların liderlik tarzı algılarını ve örgütsel bağlılıklarını belirlemeyi amaçlamaktadır.

#### **3.1. Araştırmanın Problemi ve Soruları**

Vakıf Üniversitelerinde çalışanların gözlem sonuçlarına göre üniversite yöneticilerinin kendilerinden beklenen stratejik liderlik davranışların çalışanların örgütsel bağlılığı ile ilişkili midir? Bu amaç doğrultusunda şu sorulara cevap aranacaktır. Katılımcıların, yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları nedir? Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri nedir?.

#### **3.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Anket formu 3 beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların demografik özellikleri belirlenmiştir. İkinci bölümde yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik 33 madde yer almıştır. Üçüncü bölümde de çalışanların örgütsel bağlılıklarını belirlemeye yönelik 18 madde yer almıştır. Çalışanlar toplamda 56 maddeye yanıt vermişlerdir. Ölçekler Likert tipi ölçeği tarzında hazırlanmış olup beş noktalı yanıtlar içermektedir. Maddelere verilen yanıtlar 1 kesinlikle katılmıyorum en olumsuz durumu yansıtırken 5 kesinlikle katılıyorum olacak şekilde ve en olumlu durumu yansıtmakta hazırlanmıştır. Araştırma uzun dönemli düşünülmüş ancak çalışanlardan dönen 108 anket analiz edilmiştir. Bu bağlamda araştırma bir pilot çalışma olarak düşünülebilir. Araştırmada Stratejik Liderlik Ölçeği Pisapia tarafından geliştirilen, daha sonra Pisapia ve Reyes-Guerra (2011) tarafından güncellenen Stratejik Liderlik Ölçeği'nin(SLQ) Aydın (2013) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan, dönüşümsel, yönetimsel, etik, uzlaşmacı, ilişkisel uygulamalar olmak üzere beş alt boyuttan ve 33 maddeden oluşan Stratejik Liderlik bölümü kullanılmıştır. Bir diğer ölçek Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Meyer ve diğ tarafından geliştirilen duygusal boyut, devam bağlılığı, ve normatif bağlılık olmak üzere 3 boyutlarından oluşan 18 maddeli Örgütsel Bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

### 3.3. Araştırmanın evreni – Örnekleme

Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinde bulunan 47 vakıf üniversitesinden ikisi eğitim ve öğretime halen başlamadığı için araştırma evrenini 45 vakıf üniversitesindeki 2018-2019 yılında çalışan 108 akademisyen ve idari personel oluşturmaktadır.

### 3.4. Araştırmanın Bulguları

#### 3.4.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Tablo 1.

		Frequency	Percent	Kurtosis	Skewness
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	46	42,6	-1,944	-,304
	Kadın	62	57,4		
	<b>Toplam</b>	108	100		
<b>Yaş</b>	20-25 Yaş	17	15,7	,206	-1,038
	26-30 Yaş	28	25,9		
	31-35 Yaş	29	26,9		
	36-40 Yaş	15	13,9		
	41 Ve Üzeri Yaş	19	17,6		
	<b>Toplam</b>	108	100		
<b>Eğitim</b>	İlköğretim	1	,9	-,301	-,389
	Ortaöğretim	6	5,6		
	Üniversite	35	32,4		
	Yüksek Lisans	39	36,1		
	Doktora	27	25,0		
	<b>Toplam</b>	108	100		
<b>Tecrübe</b>	0 -5 Yıl	75	69,4	2,007	3,771
	6-10 Yıl	17	15,7		
	11-15 Yıl	11	10,2		
	16-20 Yıl	2	1,9		
	21 Yıl Ve Üzeri	3	2,8		
	<b>Toplam</b>	108	100		
<b>Kurumdaki Birim</b>	Akademik	57	52,8	,113	-2,025
	İdari	51	47,2		
	<b>Toplam</b>	108	100		

Araştırmaya katılan toplumun % 57,4'ü kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Erkek çalışanların oranı ise % 42,6 olarak belirlenmiştir. Çalışanların % 15,7 si 20-25 yaş arası çalışan, % 25,9' u 26-30 yaş arası çalışan, % 26,9'u 31-35 yaş arası çalışan, % 13,9'u 36-40 yaş arası çalışan, % 17,6 sını da 41 ve üzeri yaş aralığına sahip çalışan oluşturmaktadır. Çalışanların eğitim durumları da incelenmiştir. % 5,6'sının ortaöğretim, % 32,4 'ünü üniversite mezunu çalışan, %36,1'ini yüksek lisans mezunu çalışan, % 25,0'ında doktora yapan çalışan oluşturmaktadır. Çalışanların iş deneyimleri incelendiğinde % 69,4'ünün 0 - 5 yıl arası tecrübeye sahip olduğu, % 15,7'sinin 6 - 10 yıl arası tecrübeye sahip olduğu, % 10,2'sinin 11 - 15 yıl arası tecrübeye sahip olduğu, % 1,9' unun 16 -2 0 yıl arası tecrübeye sahip olduğu, % 2,8'inin de 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olduğu görülmüştür.

### 3.4.2. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan stratejik liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenlerine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör yapısını bozan ifadeler çıkarılmıştır. Daha sonra temel bileşenler ve varimax yöntemi kullanılarak faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Son olarak her bir değişken için elde edilen faktörün güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha) hesaplanmıştır.

### 3.4.3. Stratejik Liderlik Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,907 olarak belirlenmiştir. KMO değeri elde edilen örneklem sayısının yeterli olup olmadığını göstermektedir. KMO değeri 0,50' nin üzerinde olduğunda örneklem sayısının yeterli olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca Bartlett testinin 0.05' den küçük olması gerekmektedir. Stratejik Liderlik ölçeği için Bartlett testi 0,000 çıkmıştır. Dolayısıyla bu koşullar sağlandığından dolayı faktör analizi yapılabilmektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda 5 ifade faktör yapısını bozduğundan dolayı analizden çıkarılmıştır.

Faktör yapısına ilişkin bilgiler Tablo 2' de yer almaktadır:

**Tablo 2 : Stratejik liderlik Faktör Yapısına İlişkin Bilgiler:**

Boyut Sayısı	KMO	Bartlett Testi	Açıklanan Varyans
5	,907	,000	%70,96

Faktör yüklerinin 0,40' in üzerinde olması beklenmektedir.( 428 )Oluşan faktör yapısında faktör yükleri 0,40' in üzerindedir. Tablo 3' de faktör analizi sonucunda oluşan kişilik boyutları ve faktör yükleri yer almaktadır:

**Tablo 3 : Stratejik Liderlik Boyutları ve Faktör Yükleri**

	Dönüşümsel Uygulamalar	Etik Uygulamalar	Uzlaşma Uygulamaları	Yönetimsel Uygulamalar	İlişkisel Uygulamalar
Yöneticim fırsatları görmemize yardım eder.	,882				
Yöneticimiz yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz	,869				
Yöneticimiz görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.	,856				
Yöneticimiz İşlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı bir tavır sergiler.	,837				
Yöneticimiz fikirlerimizi şekillendirmede bize yardımcı olur	,816				
Yöneticimiz bizimle ilişkilerinde karşılıklı yardımlaşmaya önem verir	,815				
Yöneticimiz yardım sağlamak için bir orta yol bulur	,799				
Yöneticimiz bizi, lider olmaya özendirir.	,790				
Yöneticimiz çalışanların özel hayatına saygı duyar.	,781				
Yöneticimiz görüş ayrılıklarında bizimle müzakere eder	,776				
Yöneticimiz ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır	,768				

Yöneticimiz kurum çalışanları ile ortaklık geliştirir.	,758				
Yöneticimiz bize karşı dürüsttür.	,755				
Yöneticimiz "Doğru olanı" yapmamız için bizi teşvik eder	,736				
Yöneticimiz işlerin yerine getirilmesinde kurum çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi kullanır	,731				
Yöneticimiz kurum için, çalışanların katıldığı bir hedef oluşturmaya çalışır	,670				
Yöneticimiz kurumun uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder	,634				
Yöneticimiz yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül vaat eder.	625			,453	
Yöneticimiz Kuralları ve politikaları işletir		,707			
Yöneticimiz çalışmalarımızı takip eder		,638			
Yöneticimiz müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmemizi söyler		,630			
Yöneticimiz tartışmalarda ve karar alma süreçlerinde kurumun temel değerlerini vurgular		,621			
Yöneticimiz güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür.				,853	

Yöneticimiz nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler kurar			,757		
Yöneticimiz İşlerin nasıl yapılacağına karar verir.		,437		,666	
Yöneticimiz sonuçlardan bizi sorumlu tutar				,509	
Yöneticimiz politika oluşturur					,671
Yöneticimiz verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.					-,646
Extraction Method: Principal Component Analysis.					
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.					
a. Rotation converged in 9 iterations.					

**Tablo 4 : Stratejik Liderlik Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Cronbach's Alpha	N of Items
,948	27

Stratejik liderliğe ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Kişilik özelliklerinin Cronbach Alpha katsayısı 0,948 olarak belirlenmiştir. Cronbach Alpha değeri 0,70' in üzerinde olduğunda ölçeklerin güvenilir oldukları ifade edilmektedir. (Kurtuluş, 2006)

#### 3.4.4. Örgütsel Bağlılık Ölçek soruları Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,851 olarak belirlenmiştir. KMO değeri elde edilen örneklem sayısının yeterli olup olmadığını göstermektedir. KMO değeri 0,50' nin üzerinde olduğunda örneklem sayısının yeterli olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca Bartlett testinin 0.05' den küçük olması gerekmektedir. Stratejik Liderlik ölçeği için Bartlett testi 0,000 çıkmıştır. Dolayısıyla bu koşullar sağlandığından dolayı faktör analizi yapılabilmektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda 4 ifade faktör yapısını bozduğundan dolayı analizden çıkarılmıştır.

Faktör yapısına ilişkin bilgiler Tablo 5' de yer almaktadır:

**Tablo 5 : Örgütsel Bağlılık Faktör Yapısına İlişkin Bilgiler:**

Boyut Sayısı	KMO	Bartlett Testi	Açıklanan Varyans
3	,851	,000	%63,768

Faktör yüklerinin 0,40' in üzerinde olması beklenmektedir.(Şencan, 2005). Oluşan faktör yapısında faktör yükleri 0,40' in üzerindedir. Tablo 6 ' da faktör analizi sonucunda oluşan kişilik boyutları ve faktör yükleri yer almaktadır:

**Tablo 6 : Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Faktör Yükleri**

	Normatif Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı
Kurumuma karşı güçlü bir aitlik hissim yoktur	-,815		
Şimdiki yöneticimle birlikte çalışmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum	-,780		
Bu kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.	-,728		
Kendimi kurumumda "ailenin parçası" gibi hissetmiyorum.	-,715		
Kariyerimin geri kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni mutlu eder	,686		
Bu kurumun benim için özel bir anlamı vardır	,683		
Yöneticimiz İşlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı bir tavır sergiler	,599		
Kurumumdan şu anda ayrılmazdım. Çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.		,735	
Benim için avantajlı olsa bile, işletmemden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum		,728	
Kurumumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederdim		,676	
Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim		,657	
Bu işletmenin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissederim.		,561	
Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifin olduğunu hissediyorum.			,891

Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.			,862
Şu anda işimden ayrılmak istediğime karar versem hayatımda pek çok şey alt üst olur			,636

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

**Tablo 7 : Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Cronbach's Alpha	N of Items
,514	15

Örgütsel Bağlılığa ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Örgütsel Bağlılığın Cronbach Alpha katsayısı 0,514 olarak belirlenmiştir.

### 3.4.5. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar

Stratejik liderlik ve örgütsel bağlılık boyutlarının ortalama değerlerinin 3' den yüksek çıktığı görülmektedir. Bu sonuca göre yöneticilerin dönüşümsel, etik, uzlaşmacı, yönetimsel ve ilişkisel davranışlar gösterdiği söylenebilmektedir. Stratejik liderlik değişkeninin ortalama değeri 3,27, standart sapması ise 0,753 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılık davranışı boyutlarının da ortalama değerleri hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılık davranışı boyutlarının ortalama değerleri 3' den yüksek çıkmıştır. Tüm bu değerlere bakıldığında çalışanların normatif, duygusal ve devamlılık bağlılığı gösterdiği söylenebilir. Örgütsel bağlılık değişkeninin ortalama değeri 3,04, standart sapması ise 0,454 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tutkunluğuna ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 8' de yer almaktadır:

**Tablo 8: Stratejik Liderlik ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**



	Ortalama	Standart Sapma
Stratejik Liderlik	3,27	0,75
Örgütsel Bağlılık	3,04	0,45

### 3.4.6. Stratejik Liderlik davranışları ve çalışanların Örgütsel Bağlılığı ile arasındaki ilişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Vakıf üniversitesindeki yöneticilerin stratejik liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonucunda stratejik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır

**Tablo 9: Stratejik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Değerleri**

		Stratejik Liderlik Toplam	Örgütsel Bağlılık Toplam
StratejikLiderlikToplam	Pearson Correlation	1	,243
	Sig. (2-tailed)		,011
	N	108	*
ÖrgütselBağlılıkToplam	Pearson Correlation	,243	1
	Sig. (2-tailed)	,011	
	N	108*	108

Stratejik liderlik toplam ile örgütsel bağlılık toplam arasında ,243 lük düşük bir ilişki vardır.

### 3.4.7. Stratejik Liderlik İle Örgütsel Bağlılığın Genel Toplamlarının Karşılaştırılması

#### One\_Sample Statistics

**Tablo:10**

	N	MEAN	Std. Deviation	Std. Error Mean
STR_LİD_TOPLAM	108	107,3519	24,66119	2,37302
ÖRG_BAĞ_TOPLAM	108	55,2037	8,45191	,81329

## One\_Sample Statistics

	Test Value = 0					
	t	df	Sig.(2-tailed)	Mean Difference	95 % Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
STR_LİD_TOPLAM	45,238	107	,000	107,35185	102,6476	112,0561
ÖRG_BAĞ_TOPLAM	67,877	107	,000	55,20370	53,5915	56,8159

Stratejik liderlik ile Örgütsel Bağlılık genel toplamları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### Sonuç

Günümüzün sürekli değişen ve yoğun bir rekabetin yaşandığı iş hayatında liderlerin görevleri ve sergiledikleri tutum ve davranışlar çok daha önemli hale gelmiştir. Örgütlerde yöneticilerin göstermiş oldukları stratejik liderlik davranışları ile ilgili konuların önemi günden güne artış göstermektedir. Çalışanların hem işlerine hem de örgütlerine karşı tutumlarının ve niyetlerinin davranışsal bir göstergesi olarak kabul edilen örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün değerlerini özümseme derecelerini ve örgütte kalma isteklerini ortaya çıkartmaktadır. Bu durum aynı zamanda çalışanların sadakatini ve örgütte kalma eğilimini ifade etmektedir. Şimdiye kadar yapılan çalışmaların bir çoğu örgütsel bağlılığın belirleyicileri arasında liderlik tarzlarını ilk sıralarda saymışlardır. Bu noktada önemli olan husus, örgütsel bağlılığı sağlamada liderlere ne tür görevler düştüğünü belirlemektir.

Bu araştırmada da vakıf üniversitelerinde çalışanların gözlem sonuçlarına göre üniversite yöneticilerinin kendilerinden beklenen stratejik liderlik davranışların çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Bu amaç doğrultusunda şu sorulara cevap aranmıştır. Vakıf üniversitesindeki çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ne olduğu. Araştırma sonuçlarına göre Stratejik Liderlik ile örgütsel bağlılık arasında ,243 lük çok yüksek olmasa da düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

## KAYNAKÇA

Alioğulları, Zişan Duygu (2012), Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki -Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Aydın, M. K. (2012), Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri İle Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki: Yüksek Lisans Tezi. Ankara, Gazi Üniversitesi EBE.

Bagheri, G. ve diğ., (2012), Organizational Silence, Ideal Type of Management, Vol.1, No.1, 47-58.

Bildik, B. (2009), Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Boal, B.K. ve Hooijberg, R. (2001), Strategic Leadership Research: Moving On. Leadership Quarterly, Cilt: 11, Sayı:4, 2001, ss: 515-549.

Çakınberk, A. ve Demirel, E.T. (2010), Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s. 103-119.

Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. Doğuş Üniver-sitesi Dergisi, 6(2), 210-219.

Dyne, L., V., Ang, S., Botero, I.C. (2003), Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, Journal of Management Studies, 40 : 6 September, 1359-1392

Eren, Erol. (1998), Yönetim ve Organizasyon. 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.

Ferris, Kenneth R. ve Nissim Aranya, (1983), "A Comparison of Two Organizational Commitment Scales, Personnel Psychology, 36, 87-98.

Gül, H. (2002), "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi", Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(1), 37-56

Ülgen, H. ve Mirze, K.S. (2013), İşletmelerde Stratejik Yönetim, 7. Basım, İstanbul, Beta Yayıncılık.

Karahan, A. (2008), Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Sosyal Bilimler Dergisi / Cilt: X, Sayı 1, s. 145-162.

Kurtuluş, K. ve diğ. (2006), “Fiyat Algılamasının Boyutları Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 53, s. 8.

Morrison E.W.ve Milliken F.J. (2000), “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”, The Academy of Management Review, 25 (4), 706-725.

Önder, H. C. (2014). Üniversite Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışlarına İlişkin

Akademisyen Algıları. Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE

Pinder, C.C.ve Harlos, K.P. (2001), “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice”, Research in Personnel and Human Resources Management, 20, 331-369.

Pisapia, J. (2006). Mastering Change İn A Globalizing World: New Directions İn Leadership. Education Policy Studies Series. 61.

Şencan, H. ( 2005), “Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik”, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s. 779

Taşkıran, Erkan (2011), Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü, Beta Basım A.Ş., İstanbul

Wasti, S.A. (2005), Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes, Journal of Vocational Behavior, V(67), 290–308.

Yiğitel, S. (2014), Öğretmen Ve Akademisyenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Zheng, X., Ke, J., Shi, J., Zheng, X. (2008). Survey On Employee Silence and The Impact Of Trust On İt İn China, ActaPsychologicaSinica, 40(2), 219-227.

# SOSYAL VE KÜLTÜREL ZEKÂNIN DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İSTANBUL'DA BİR TEKNOPARK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA<sup>2</sup>

Arş. Gör. Serap AKTOGAN

*Yıldız Teknik Üniversitesi, [aktogans@yildiz.edu.tr](mailto:aktogans@yildiz.edu.tr)*

Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ

*İstanbul Üniversitesi, [hakki.aktas@istanbul.edu.tr](mailto:hakki.aktas@istanbul.edu.tr)*

## Özet

Bu araştırmanın amacı, bir devlet üniversitesindeki teknopark çalışanlarının liderlik stilleri üzerinde, sosyal zekâ ve kültürel zekânın etkilerinin belirlenmesidir. Elde edilen veriler, betimleyici ve açıklayıcı istatistiki yöntemler ile analiz edilmiştir. Bulgular doğrultusunda kültürel zekânın her bir liderlik stili üzerinde; sosyal zekânın ise dönüşümcü liderlik ve karizma/ilham verme tipi liderlik stilleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sosyal beceri ve üst bilişsel ve bilişsel kültürel zekânın her bir liderlik stili ile arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Sosyal zekâ değişkeni ile alt boyutları olan sosyal farkındalık ve sosyal becerinin, istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik ile arasında negatif yönde ilişkilerin olduğu ortaya koyulmuştur. Sonuçların eğitim düzeyi değişkeni dışında tüm demografik değişkenlere göre farklılaştığı görülmüştür.

*Anahtar Kelimeler: Liderlik Stilleri, Sosyal Zekâ, Kültürel Zekâ*

## 1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında liderlerin, buldukları örgütün amaç ve çıkarlarına ulaşmaya yönelik geliştirdikleri liderlik stilleri örgütlerin başarısı hususunda büyük önem arz etmektedir. Sergilenen liderlik stillerinin ardında yatan sebepler ise gün geçtikçe merak konusu olmakta ve ardı ardına yapılan araştırmalarla aydınlatılmaya çalışılmaktadır.

Lider ile izleyenleri arasındaki etkileşimde yadsınamaz öneme sahip olan iletişim kurabilme ve diğerini anlayabilme yetenekleri, kültürler arası etkileşimin gün geçtikçe arttığı içinde bulunduğumuz bu dönemde sosyal zekâ ve kültürel zekânın liderlik süreci için oldukça önemli birer ekipman olduğuna işaret etmektedir. Bu işaret, bu iki temel

---

<sup>2</sup> Bu bildiri Serap AKTOGAN'ın İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ danışmanlığındaki yüksek lisans çalışmasından türetilmiştir.

kavramın güncel yaklaşımları arasındaki ilişkilerinin incelenmesi gerekliliğini de gün yüzüne çıkarmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, ulusal literatürde diğer zekâ türlerinin gölgesinde kalmış olan sosyal zekâ ve kültürel zekânın liderlik stilleri ile etkileşiminden yola çıkarak liderlik stillerine etki eden faktörlerin incelenmesidir. Araştırma, İstanbul'da bulunan bir Teknopark çalışanlarının sosyal zekâ ve kültürel zekâlarının sergiledikleri liderlik stilleri ile nasıl bir ilişkiye sahip olduğu sorusundan yola çıkılarak tasarlanmıştır. Araştırmanın sonunda, zekâ türleri ve alt boyutları ile liderlik stilleri arasındaki ilişkinin aydınlatılarak bu literatür alanlarına katkı sağlanması hedeflenmektedir.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Dönüşümcü Liderlik**

James MacGregor Burns 1977 yılında politik liderliği; dönüşümcü ve etkileşimci liderlik olmak üzere iki tür olarak ele almıştır. Dönüşümcü liderlik; liderin, izleyenlerinin inanç, değer ve ihtiyaçlarını değiştirmesini içeren bir liderlik stildir (Luthans, 2011: 430).

Burns'e göre liderlik sürecini, lider ile izleyenler arasındaki etkileşim oluşturur. Bu etkileşimde dönüşümcü liderler, liderlik sürecine dahil olan tüm izleyenlerini yüksek bir insanî gelişme düzeyine getirme amacı güden ahlaki bir göreve sahiptir. Bu göreve yönelik olarak izleyenlerin moral ve motivasyonunu arttırmaya odaklanırlar. Bu sayede, örgütün hedeflerinin daha etkin bir şekilde ifade edilmesi ve hızla kabullenilmesi sağlanabilmektedir (Bass vd., 1989; Berson vd., 2004). Dönüşümcü liderlik dört davranışsal boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlar; karizma, ilham verme, bireysel ilgi ve entelektüel teşvik olarak isimlendirilmektedir (Bass vd., 1990).

### **2.2. Etkileşimci Liderlik**

1970 yılında Burns tarafından kavramsallaştırılan ve başta Bass olmak üzere birçok araştırmacı tarafından irdelenen etkileşimci liderlik; dönüşümcü liderliğe göre daha geleneksel olarak nitelendirilmekte ve lider ile izleyenler arasındaki adımları belli olan karşılıklı bir alışverişe dayanmaktadır (Luthans, 2011: 431).

Etkileşimci liderlik, verimlilik ve etkililiği arttırmaya yönelik bir liderlik stili olarak görülmektedir. Liderin beklentilerini izleyenlere açık ve net bir şekilde ifade etmesi gereken etkileşimci liderlik sürecinde, izleyenlerin bir ödüle ulaşmak ya da bir cezadan kaçınmak üzere önceden belirlenmiş rollerini yerine getirmek için harekete geçmesinin sağlanması hedeflenmektedir (Eraslan, 2006; Bass vd., 1989). Liderin gücü ise; aralarında

kurulan etkileşim bağının yanı sıra liderin izleyenlerine ödül sunabilmesi ve bu ödüllerin çeşit ve sürekliliğinden gelmektedir (Kuhnert vd., 1987; Champoux, 2000).

Etkileşimci liderlik üç boyut etrafında incelenmektedir. Bu boyutlar; istisnalarla yönetim, koşullu ödüllendirme ve serbest bırakıcı liderlik olarak ele alınmaktadır (Bass vd., 1996).

### **2.3. Sosyal Zekâ**

Yaklaşık 100 yıllık bir geçmişe sahip olan sosyal zekâ kavramı ilk kez 1920 yılında Thorndike tarafından kullanılmıştır. Thorndike geleneksel zekâ anlayışının dışında, bir kişinin sosyal yetkinliğini ölçebilecek ve başkalarıyla başa çıkmadaki başarısını açıklamaya olanak sağlayabilecek benzersiz bir beceri seti geliştirmeye çalışmıştır. Sosyal zekâ adı verilen bu kavram, insanları anlama ve insan ilişkilerinde akıllıca hareket etme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Thorndike, 1920a; Albrecht, 2006).

Goleman (2006) insani ilişkilerin yeni bilimi adıyla popülerliğinin zirvesine çıkardığı sosyal zekâyı, insan ilişkilerinde akıllıca davranmak olarak ele almaktadır. Bazı insanların diğerlerine göre daha kolay iletişim kurabilmesi ve kurulan ilişkilerde meydana gelen problemlerin üstesinden daha kolay gelebilmesinin sebebi olarak da sosyal zekâyı göstermektedir (Goleman, 2010).

Yapılan araştırmalar ile sosyal zekânın üç boyutlu bir kavram olduğunu ortaya koyulmuştur. Buna göre sosyal zekâ; sosyal bilgi süreci, sosyal beceri ve sosyal farkındalık boyutlarından meydana gelmektedir (Silvera vd., 2001).

### **2.4. Kültürel Zekâ**

Kültür, zekâyı etkileyen bir olgudur (Gardner, 2008: 36). Kültürün değiştiği ölçüde bu değişime paralel olarak zekânın tanımında ve ifade ediliş şeklinde de değişikliklerin meydana gelmesi beklenmektedir (Berry vd., 2006: 69). İlk kez Earley ve Ang tarafından 2003 yılında ortaya atılan kültürel zekâ kavramı, bireyin yeni kültürel bağlamlara etkin bir şekilde uyum sağlayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Earley vd., 2003: 59).

Bundan elli yıl önce bireylerin çevrelerinde kendileriyle benzer görünümlere sahip, ortak inançları taşıyan insanlarla çevrili olduğu fakat günümüzde dünyanın her yerinden insanların birbirleriyle her zamankinden daha yakın olduğu bilinen bir gerçektir. Böyle bir bağlamda kültürel zekâ; dünyanın her yerine giderken yanımızda götürebileceğimiz etkin bir çalışabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Livermore, 2011).

Kültürel zekâ sıklıkla çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmakta ve bu çok boyutlu yapısı genellikle dört boyut altında incelenmektedir. Bu araştırmada kültürel zekâ alt

boyutları; üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ alt boyutlarından meydana gelmektedir (Ang vd., 2006).

Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yönelik olarak yapılan literatür taraması neticesinde oluşturulan araştırmanın hipotezleri aşağıda verilmektedir.

H<sub>1</sub>: Sosyal zekâ ve alt boyutlarının liderlik stilleri arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H<sub>1a</sub>: Sosyal zekâ ve alt boyutları ile dönüşümcü liderlik arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H<sub>1b</sub>: Sosyal zekâ ve alt boyutları ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H<sub>1c</sub>: Sosyal zekâ ve alt boyutları ile karizma/ilham verme tipi liderlik arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H<sub>1d</sub>: Sosyal zekâ ve alt boyutları ile istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Kültürel zekâ ve alt boyutları ile liderlik stilleri arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H<sub>2a</sub>: Kültürel zekâ ve alt boyutları ile dönüşümcü liderlik arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H<sub>2b</sub>: Kültürel zekâ ve alt boyutları ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H<sub>2c</sub>: Kültürel zekâ ve alt boyutları ile karizma/ilham verme tipi liderlik arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H<sub>2d</sub>: Kültürel zekâ ve alt boyutları ile istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Sosyal zekâ, kültürel zekâ ve liderlik stilleri demografik faktörler bağlamında farklılaşmaktadır.

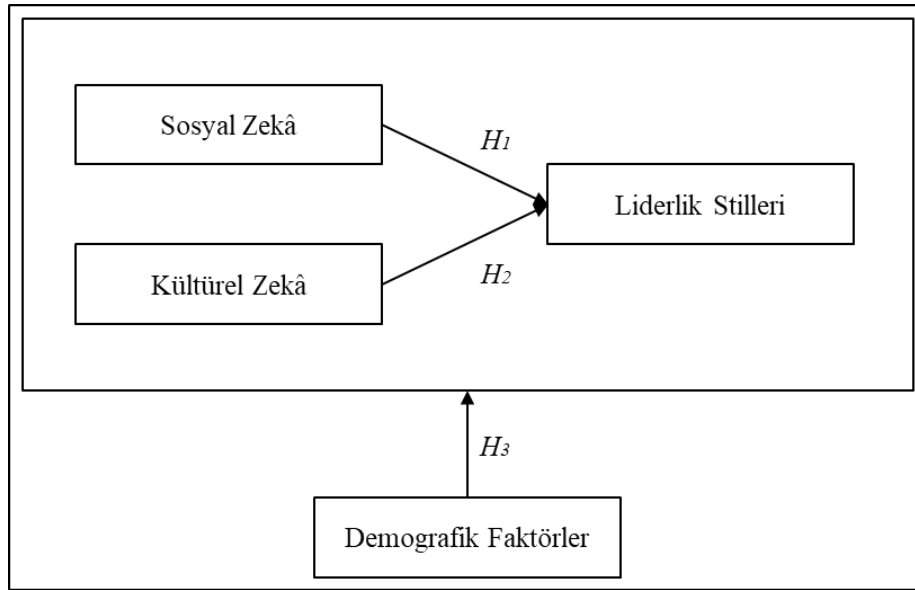
### **3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu araştırmanın amacı sergilenen liderlik stillerinin, sosyal zekâ ve kültürel zekânın hangi alt boyutlarıyla ne yönde ilişkilere sahip olduğunun açıklanması olarak belirlenmiştir. Ayrıca sosyal zekâ, kültürel zekâ ve liderlik stillerinin demografik değişkenler bağlamında nasıl farklılaştığı incelenmiştir.



### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın kavramsal modeli Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeli

### 3.2. Araştırmanın Örnekleme

Bu araştırmanın ana kütesini İstanbul’da bulunan bir teknoparkın çalışanları oluşturmaktadır. 5281 çalışanın olduğu ana küteyi temsil eden örneklem büyüklüğünün 358 olması gerektiği hesaplanmıştır (Arıkan, 2004). 374 çalışan ankete katılımını sağlamıştır. Eksik verilerin tespit edilmesi ve uç değer analizinin yapılmasının ardından 354 katılımcının sağladığı veriler ile analize devam edilmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma için dört bölümden oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. Formun ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almıştır. Sonraki bölümlerde Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği (Doğan ve Çetin, 2009), Kültürel Zekâ Ölçeği (İlhan ve Çetin, 2014) ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Tarım, 2010) yer almaktadır. Anket formu toplamda 62 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekler beşli likert tipindedir.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri Tablo 1’de verilmiştir

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Yaş	20-24 yaş aralığı	40	Pozisyon Seviyesi	Yönetici	131
	25-29 yaş aralığı	137		Çalışan	221
	30-34 yaş aralığı	73		Belirtilmemiş	2
	35-39 yaş aralığı	44		Toplam	354
	40 yaş ve üzeri	49	Kurum Kıdemi Süresi	1 yıldan az	82
	Belirtilmemiş	11		1-5 yıl	194
	Toplam	354		6-10 yıl	43
Cinsiyet	Kadın	138		11 yıl ve üzeri	33
	Erkek	216		Belirtilmemiş	2
	Toplam	354		Toplam	354
Eğitim Düzeyi	Lise ve Önlisans	23		Mesleki Kıdem Süresi	1 yıldan az
	Lisans	194	1-5 yıl		133
	Lisansüstü	137	6-10 yıl		71
	Toplam	354	11-15 yıl		49
			16 yıl ve üzeri		55
		Belirtilmemiş	2		
		Toplam	354		

#### 4.2. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Ölçeklerin güvenilirlik analizleri için Cronbach Alpha analizi, yapı geçerlilikleri için ise doğrulayıcı faktör analizleri temel bileşenler ve varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Ölçekler bazında sonuçlar aşağıda verilmiştir.

*Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği:*  $KMO=0,845$  ile Bartlett Test  $X^2=1417,321$ ;  $df=120$  ve  $p<0.000$  olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre; orijinal ölçekteki Karizma ve Serbest Bırakıcı Liderlik boyutları dışında kalan diğer 5 boyuttan 8 ifadenin bir araya gelerek “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik” alt boyutunu oluşturmuştur. Orijinal ölçekte her bir dönüşümcü liderlik alt boyutunu temsil eden 3 ifadenin tek bir boyut altında birleşmesiyle “Dönüşümcü Liderlik” alt boyutu, İstisnalarla Yönetim ve Serbest Bırakıcı Liderlik alt boyutlarında yer alan 3 ifadenin birleşerek “İstisnalarla Yönetim ve Serbest Bırakıcı Liderlik” alt boyutunu oluşturmuştur. Bir başka alt boyut olarak ise Karizma alt boyutunu temsil eden 2 ifade, orijinal ölçeğe uygun olarak “Karizma” alt boyutu olarak ele alınmıştır. Düşük faktör yükleri nedeniyle 5 ifade analizlere dahil edilmemiştir. Ölçeğin 4 boyuttan oluşan 16 ifadelik son halinin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.794 ve toplam açıklanan varyansı %54,002’dir.

*Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği:*  $KMO=0,837$  ile Bartlett Test  $X^2=2081,263$ ;  $df=136$  ve  $p<0.000$  olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre 4 ifade düşük faktör yükleri sebebiyle analize dahil edilmemiştir. Orijinal ölçekteki gibi 3 boyut altında

dağılan ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.817 ve toplam açıklanan varyansı %54,486'dır.

*Kültürel Zekâ Ölçeği*: KMO=0,890 ile Bartlett Test  $X^2=3228,996$ ;  $df=171$  ve  $p<0.000$  olarak hesaplanmıştır. Davranışsal alt boyutunda yer alan ve faktör yükü düşük olan bir ifade analize dahil edilmemiştir. Orijinal ölçekteki gibi 4 boyuta dağıldığı gözlemlenen Kültürel Zekâ Ölçeği'nin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.901 ve açıklanan varyansı %63,907'dir.

### 4.3. Hipotez Testleri

#### 4.3.1. Korelasyon Analizi

Araştırmada yer alan ana değişkenler ve alt boyutlarına ait yapılan pearson korelasyon analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 2: Değişkenler ve Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.Sosyal Bilgi Süreci	1												
2.Sosyal Beceri	,211**	1											
3.Sosyal Farkındalık	,202**	,323**	1										
4.Sosyal Zekâ	,538**	,772**	,747**	1									
5.Üst Bilişsel	,322**	,182**	-0,014	,209**	1								
6.Bilişsel	,190**	0,054	-,136*	0,031	,427**	1							
7.Motivasyonel	,184**	,402**	,145**	,355**	,412**	,376**	1						
8.Davranışsal	,203**	,240**	0,068	,237**	,467**	,465**	,502**	1					
9.Kültürel Zekâ	,288**	,291**	0,025	,274**	,724**	,746**	,760**	,815**	1				
10.Dönüşümcü	,169**	,244**	0,01	,198**	,281**	,203**	,241**	,272**	,324**	1			
11.Karizma	,183**	,245**	,138**	,268**	,144**	,136*	,186**	,193**	,218**	,291**	1		
12.İst.Yönetim Serbest Brakıcı	0,061	-,137**	-,134*	-,117*	,144**	,137**	-0,035	0,066	0,97	,112*	0,086	1	
13.Dönüşümcü ve Etkileşimci	,130*	,170**	-0,053	,112*	,219**	,195**	,195**	,239**	,277**	,469**	,393**	,124*	1

Yapılan analiz sonucunda sosyal beceri ile üst bilişsel ve bilişsel kültürel zekânın her bir liderlik stili ile arasında pozitif yönde; sosyal zekâ değişkeni ile alt boyutlarından sosyal farkındalık ve sosyal becerinin istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik ile arasında negatif yönde ilişkilerin olduğu ortaya koyulmuştur.

#### 4.3.2. Regresyon Analizleri

Araştırmanın hipotezleri bağlamında sosyal zekâ ve kültürel zekâ ile liderlik stilleri arasındaki etkileşim regresyon analizi yardımıyla incelenmiştir.

**Tablo 3: Ana Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi**

<b>Bağımlı Değişken: Dönüşümcü Liderlik</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Sosyal Zekâ	<b>,128</b>	2,258	<b>,025</b>
Kültürel Zekâ	<b>,280</b>	5,606	<b>,000</b>
R= 0,344      Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0,118      F = 23,491      p= ,000			
<b>Bağımlı Değişken: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Sosyal Zekâ	,049	,729	,467
Kültürel Zekâ	<b>,294</b>	5,006	<b>,000</b>
R= 0,280      Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0,078      F = 14,913      p= ,000			
<b>Bağımlı Değişken: Karizma/İlham Verme Tipi Liderlik</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Sosyal Zekâ	<b>,288</b>	4,254	<b>,000</b>
Kültürel Zekâ	<b>,177</b>	2,963	<b>,003</b>
R= 0,307      Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0,094      F = 18,254      p= ,000			
<b>Bağımlı Değişken: İstisnalarla Yönetim ve Serbest Bırakıcı Liderlik</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Sosyal Zekâ	<b>-,263</b>	-2,845	<b>,005</b>
Kültürel Zekâ	<b>,208</b>	2,553	<b>,011</b>
R= 0,178      Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0,032      F = 5,749      p= ,003			

Tablo 4 incelendiğinde; kültürel zekânın her bir liderlik stili üzerinde; sosyal zekânın ise dönüşümcü liderlik ve karizma/ilham verme tipi liderlik stilleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca sosyal zekânın istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik üzerinde negatif yönde etkisi olduğu görülmüştür. Regresyon

analizinde liderlik stilleri alt boyutları ayrı ayrı bağımlı değişken, diğer değişkenler ve alt boyutları ise bağımsız değişkenler olarak analiz edilmiştir.

**Tablo 4: Değişkenlerin Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi**

<b>Bağımlı Değişken: Dönüşümcü Liderlik</b>				
<b>Bağımsız Değişkenler:</b>		<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Sosyal Zekâ	Sosyal Bilgi Süreci	,061	1,112	,267
	Sosyal Beceri	<b>,184</b>	3,199	<b>,002</b>
	Sosyal Farkındalık	-,066	-1,202	,230
Kültürel Zekâ	Üst Biliş	<b>,139</b>	2,260	<b>,024</b>
	Biliş	,047	,769	,442
	Motivasyonel	,031	,492	,623
	Davranışsal	,117	1,845	,066
<b>R= 0,377 Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= 0,125 F = 8,208 p= ,000</b>				
<b>Bağımlı Değişken: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik</b>				
<b>Bağımsız Değişkenler:</b>		<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Sosyal Zekâ	Sosyal Bilgi Süreci	,056	1,008	,314
	Sosyal Beceri	<b>,135</b>	2,292	<b>,023</b>
	Sosyal Farkındalık	<b>-,111</b>	-1,992	<b>,047</b>
Kültürel Zekâ	Üst Biliş	,079	1,259	,209
	Biliş	,059	,956	,340
	Motivasyonel	,030	,461	,645
	Davranışsal	,123	1,882	,061
<b>R= 0,317 Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= 0,082 F = 5,504 p= ,000</b>				
<b>Bağımlı Değişken: Karizma/İlham Verme Tipi Liderlik</b>				
<b>Bağımsız Değişkenler:</b>		<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Sosyal Zekâ	Sosyal Bilgi Süreci	,099	1,767	,078
	Sosyal Beceri	<b>,171</b>	2,900	<b>,004</b>
	Sosyal Farkındalık	,064	1,146	,253
Kültürel Zekâ	Üst Biliş	,006	,091	,927
	Biliş	,068	1,092	,276
	Motivasyonel	,020	,307	,759
	Davranışsal	,084	1,282	,201
<b>R= 0,314 Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= 0,081 F = 5,420 p= ,000</b>				
<b>Bağımlı Değişken: İstisnalarla Yönetim ve Serbest Bırakıcı Liderlik</b>				
<b>Bağımsız Değişkenler:</b>		<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Sosyal Zekâ	Sosyal Bilgi Süreci	,054	,954	,340
	Sosyal Beceri	<b>-,124</b>	-2,069	<b>,039</b>
	Sosyal Farkındalık	-,081	-1,425	,155
Kültürel Zekâ	Üst Biliş	<b>,132</b>	2,063	<b>,040</b>
	Biliş	,083	1,306	,192
	Motivasyonel	-,086	-1,294	,197
	Davranışsal	,033	,504	,614
<b>R= 0,258 Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= 0,048 F = 3,534 p= ,001</b>				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde; sosyal becerinin her bir liderlik stilini, üst bilişsel kültürel zekânın dönüşümcü liderlik ile istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik

stillerini ve son olarak sosyal farkındalığın dönüştürücü ve etkileşimli liderliği negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

#### **4.3.4. Farklılık Analizleri**

Son olarak ana değişkenlerin demografik değişkenlere göre farklılaşma gösterip göstermediğinin test edilmesi amacıyla yapılan analizlerde; değişkenlerin eğitim düzeyi hariç diğer tüm demografik değişkenlere bağlı olarak istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir.

### **5. SONUÇ VE TARTIŞMA**

Bu araştırmada İstanbul'da bir devlet üniversitesi bünyesinde bulunan teknoparkın çalışanlarının sosyal zekâ ve kültürel zekâ düzeyleri ile sergiledikleri liderlik stilleri arasındaki etkileşim incelenmiş; bunun yanı sıra her bir ana değişken üzerinde demografik değişkenlerin etkisi incelenmiştir.

Araştırma bulguları incelendiğinde, kültürel zekânın her bir liderlik stili üzerinde; sosyal zekânın ise dönüştürücü liderlik ve karizma/ilham verme tipi liderlik stilleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sosyal beceri ile üst bilişsel ve bilişsel kültürel zekânın her bir liderlik stili ile arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Sosyal zekâ değişkeni ile alt boyutları olan sosyal farkındalık ve sosyal becerinin istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik ile arasında negatif yönde ilişkilerin olduğu ortaya koyulmuştur. Sonuçların eğitim düzeyi değişkeni dışında tüm demografik değişkenlere göre farklılaştığı görülmüştür.

Araştırmanın çıktıları sosyal zekâ ve kültürel zekânın liderlik stilleri ile etkileşim içinde olduğunu göstermektedir. Geleneksel liderlik anlayışlarından bugüne sürdürülen liderin zeki olması gerektiği anlayışı günümüzde; liderin entelektüel bilgi birikimine ve becerilerine sahip olması ve kültürel değerlerin, normların ve beklentilerin farkında olması gibi özelliklere yönelmektedir (Aycan vd., 2016; Harrington vd., 1991; Stogdill, 1948). Bu ihtiyaçlar günümüz liderlerinden beklentileri ortaya koyarak araştırmanın hipotezlerini desteklemektedir.

Örgütlerde çalışanların ihtiyaçlarının kabul edilmesi ve kavranması gerekliliği mevcuttur. Bu araştırmanın sonucunda liderlik stillerinin sosyal zekâ ve kültürel zekâ ile ilişki içinde olduğu ve bu değişkenlerden etkilendiği ortaya koyulmuştur. Örgütlerde liderlerin etkililiğinin sağlanması isteniyorsa sosyal zekâsı ve kültürel zekâsı yüksek liderlerin tercih edilmesi önerilmektedir. Lider seçimlerinde bu tercihlerin göz önünde

bulundurulması; globalleşen iş dünyasında çalışanların sosyal ihtiyaçlarının analiz edilebilmesi, duygu ve düşüncelerin tanımlanabilmesi, kültürel farklılıkların bilincinde olunması ve farklılıkların yönetiminde başarılı olunması avantajlarıyla örgütleri rakiplerinden bir adım öne taşıyacaktır.

### **Kaynakça**

Albrecht, K. (2006). *Social Intelligence: The New Science Of Success*: John Wiley & Sons.

Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality Correlates of The Four-Factor Model of Cultural Intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 100-123.

Arıkan, R. (2004). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*: Asil Yayın Dağıtım.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1989). Potential Biases In Leadership Measures: How Prototypes, Leniency, and General Satisfaction Relate to Ratings and Rankings of Transformational and Transactional Leadership Constructs. *Educational and Psychological Measurement*, 49(3), 509-527.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5).

Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology*, 45(1), 5-34.

Berry, J. W., & Ward, C. (2006). Commentary on Redefining Interactions Across Cultures and Organizations. *Group & Organization Management*, 31(1), 64-77.

Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Transformational Leadership and The Dissemination of Organizational Goals: A Case Study Of A Telecommunication Firm. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 625-646.

Champoux, J. E. (2000). *Organizational Behavior: Essential Tenets for a New Millennium*: South Western Educational Publishing.

Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*: Stanford University Press.

Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Journal of Human Sciences*, 1(1).

Gardner, H. (2008). *Multiple Intelligences: New Horizons in Theory and Practice*: Basic Books.

Goleman, D. (2006). *Sosyal Zekâ: İnsan İlişkilerinin Yeni Bilimi*: Varlık Yayınları.

Goleman, D. (2010). *İşbaşında Duygusal Zekâ* (H. Balkara, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.

Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.

Livermore, D. (2011). *The Cultural Intelligence Difference: Master The One Skill You Can't Do Without In Today's Global Economy*: Amacom Div American Mgmt Assn.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. Mcgraw-Hill.

Silvera, D., Martinussen, M., & Dahl, T. I. (2001). The Tromsø Social Intelligence Scale, A Self-Report Measure of Social Intelligence. *Scandinavian Journal Of Psychology*, 42(4), 313-319.

Thorndike, E. L. (1920a). *Intelligence and Its Uses*. Harper's Magazine.



# AKADEMİK ÖRGÜTLERDE YÖNETİCİ YETKİNLİKLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

**Prof. Dr.Hüseyin ERKUL**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi/Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi.  
[hcerkul@comu.edu.tr](mailto:hcerkul@comu.edu.tr)

**Doç.Dr.Pelin KANTEN**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi/İşletme Blm.  
[pelinkanten@comu.edu.tr](mailto:pelinkanten@comu.edu.tr)

**YL Öğrencisi Deniz AYDIN**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi/İşletme Blm,  
[denizaydin@comu.edu.tr](mailto:denizaydin@comu.edu.tr)

**Doktora Öğrencisi Hafize SEÇTİM**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İ.İ.B.F/Kamu Yönetimi Blm.  
[sectimhafize@gmail.com](mailto:sectimhafize@gmail.com)

## ÖZET

Yönetici yetkinlikleri, örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmesinin anahtar unsurlarından birisi olarak değerlendirilmektedir. Literatürde yönetici yetkinliklerinin belirlenmesi ve ölçülmesine yönelik araştırmacılar tarafından çaba harcandığı görülmektedir. Bu bağlamda, çalışmada akademik örgütlerde yönetici yetkinliklerinin belirlenmesi, yetkinliklerin kazanılmasına etki eden faktörlerin tanımlanması ve yetkinliklerin sınıflandırılarak, sonuçların bir model çerçevesinde sunulması amaçlanmaktadır. Araştırma amacı kapsamında bir akademik örgütte görev yapan yöneticiler arasından; unvan, kıdem, yöneticilik deneyimi ve yöneticilik pozisyonu gibi farklı kriterler esas alınarak belirlenen 25 kişiyle yapılandırılmış soru formu aracılığıyla mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatlardan elde edilen veriler MAXQDA nitel veri analiz programı kullanılarak kodlanmış ve kategorize edilmiştir. Kodların ve kategorilerin görselleştirilmesinde frekans analizi, karşılaştırmalı analiz ve ilişki analizlerinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, akademik örgütlerde yönetici yetkinlikleri 5 ana tema (kişisel beceriler, profesyonel beceriler, sosyal beceriler, kavramsal beceriler ve teknik beceriler) çerçevesinde 44 alt-tema olarak sınıflandırılmıştır. Bununla birlikte yetkinliklerin kazanılmasını etkileyen faktörler de 14 alt-tema olarak sınıflandırılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici Yetkinlikleri, Akademik Örgütler, Yetkinlikler

## 1. Giriş

Günümüzün dinamik ve yüksek rekabet içeren çalışma yaşamında örgütlerin başarısı, etkin ve yetenekli yöneticiler istihdam etmeleriyle ilişkilendirilmektedir. Modern örgütlerin, tüm yönetim kademelerinde farklı yeteneklere sahip yöneticileri cezbetmeleri ve elde tutmaları oldukça önem taşımaktadır (Bhardwaj ve Punia, 2013: 71). Bununla birlikte, örgütlerin insan kaynağı yönetimi faaliyetlerini yetkinlere dayalı olarak yürütmeleri gerekmektedir. Ancak örgütsel süreçlerde kritik rol oynayan yetkinliklerin belirlenmesi ve bu özelliklere sahip olan yöneticilerin istihdam edilmesi zordur (Aslan ve Pamukçu, 2017: 1). Özellikle küreselleşmenin, yüksek düzeyde belirsizliğin ve ani değişimlerin; yöneticilerin sahip olduğu özellikleri rekabet avantajı kaynağı haline getirmesiyle, çalışma yaşamında yetkinliklerin daha fazla ön plana çıktığı görülmektedir (Bashir ve Mwit, 2017: 82). Bu bağlamda, 21.yüzyıl yöneticilerinin işgücü potansiyelini koordine ve motive etmeyi mümkün kılan lider, koç, eğitmen, mentor gibi yeni roller üstlenmeleri; aynı zamanda bilişsel ve sosyal işlevler içeren yetkinliklere sahip olmaları gerekmektedir (Szczepańska-Woszczyzna ve Dacko-Pikiewicz, 2014: 267). Yönetici yetkinlikleri, örgütün çeşitli kademelerinde ve yönetsel görevlerde etkinliği sağlamak için gerekli olan bir takım bilgi, beceri, tutum ve davranışları ifade etmektedir (Wiechetek ve Talik, 2012: 8).

Yönetici yetkinliklerinin örgütün değişen taleplere ve koşullara uyum sağlamasında, paylaşılan ortak bir kültür oluşturulmasında ve objektif performans kriterlerinin tanımlanmasında kritik bir role sahip olması sebebiyle, örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde önemli düzeyde etkili olması beklenmektedir (Velu ve Manxhari, 2017: 60). Bununla birlikte örgütsel performansın artırılmasında belirleyici bir faktör olması nedeniyle, hangi yönetici yetkinliklerin örgütsel süreçlerde gerekli olduğuna literatürde araştırmacılar tarafından dikkat çekildiği görülmektedir (Manxhari vd., 2017: 187). Dolayısıyla, insan kaynağının temel rekabet avantajı yaratan bir unsur olduğu mevcut çalışma koşullarında; yönetici yetkinliklerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi ön plana çıkmaktadır (Pandey, 2018: 1032). Bu bağlamda, günümüzün özel ve kamu sektörü örgütlerinin başarı ve rekabet üstünlüğü elde etmesinde önem taşıması sebebiyle; yönetici yetkinliklerinin belirlenmesi, sınıflandırılması ve yönetici yetkinliklerini oluşturan unsurların irdelenmesi önem taşımaktadır. Bu çalışmada özel sektör örgütlerine nazaran

yönetici yetkinliklerinin göz ardı edildiği düşünülen kamu kurumları ele alınmıştır. Kamu kurumlarında insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının tümünün işlevsel olmaması, yetkinliğe dayalı temin-seçim, performans değerlendirme ve ücret yönetimi gibi süreçlerin yönetilememesi, bu örgütlerde yetkinliklerin tanımlanmasını daha önemli kılmaktadır. Dolayısıyla, çalışmada kamu kurumlarını temsil eden akademik örgütlerden birisi ele alınarak, bu örgütte görev yapan akademik ve idari personelin yönetici yetkinliklerine ilişkin algıları ve bu yetkinliklerin kazanılmasını etkileyen faktörlerin bir model çerçevesinde incelenmesi amaçlanmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Kaynağa dayalı yaklaşım, örgütlerin rekabet avantajı elde etmesinin eşsiz kaynaklara ve yetkinliklere sahip olmalarına bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Königová ve Hron, 2012: 347). Yetkinlik kavramının literatürde ilk kez McClelland (1973)'in çalışmasında ele alındığı; yetkinliklerin işgören performans ve başarısının temel belirleyicisi olarak tanımlandığı görülmektedir. Bu çalışma, mesleki başarının elde edilmesinde işe uygunluk veya zeka gibi kriterlerden ziyade bireysel yetkinlikleri vurgulaması ve insan kaynakları yönetimi süreçlerine yetkinlik kavramını entegre etmesi sebebiyle ilgi çekmiştir (Skorková, 2016: 227). Yetkinlik kavramı, McClelland (1973) tarafından ileri sürülen bakış açısı ile ilk kez Boyatzis (1982) tarafından “üstün performansın elde edilmesine yol açan motivasyon, bireysel imaj, bilgi ve özellikler bütünü” olarak tanımlanmıştır. Yönetici yetkinliği ise, üstün iş performansı sergilenmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve özellikleri içermektedir (Veliu ve Manxhari, 2017: 60).

Yönetici yetkinlikleri örgütsel hedeflerin karşılanmasında ve istenen çıktılarda elde edilmesinde belirleyici özellikler olarak değerlendirilmektedir (Sambasivan, 2012: 59). Başka bir ifadeyle, yönetici yetkinlikleri çalışma yaşamında yüksek iş kalitesi, profesyonel iş anlayışı ve rekabet üstünlüğü elde edilmesinde vazgeçilmez bir unsur olarak görülmektedir (Tyrańska, 2016: 22). Veliu ve Manxhari (2017) çalışmasında yönetici yetkinliklerinin örgütsel performans üzerinde belirleyici olduğu vurgulanmaktadır. Bashir ve Mwit (2017) ise yönetici yetkinlikleriyle işgören verimliliği arasında anlamlı ilişki olduğunu; Sa'ari vd. (2014) yönetici yetkinliklerinin yenilikçi performansı etkilediğini ileri sürmüştür. Bununla birlikte Huping ve Wenxuan (2013) ve

Lakshminarayanan vd. (2016) çalışmalarında yönetici yetkinlikleriyle iş performansı arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla, yönetici yetkinliklerinin örgütsel çıktılar ve sürdürülebilirlik üzerindeki kritik önemi sebebiyle; örgütsel süreçlerde gerekli olan bu özelliklerin araştırmacılar tarafından tanımlanmasına ve kategorize edilmesine çaba sarf edilmektedir.

Yönetici yetkinliklerinin oldukça kapsamlı olması; bu özelliklerin sınıflandırılmasında farklı bakış açılarının dikkate alınmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda, akademik araştırmalarda yetkinliklerin sınıflandırılmasında; insan kaynaklarını geliştirme, girişimcilik ve liderlik özellikleri, örgütün iş kolu, faaliyette bulunduğu sektör, iş çevresinin karakteristikleri, beceriler ve davranışsal nitelikler gibi birçok faktörün değerlendirildiği görülmektedir (Szczepeńska-Woszczyńska ve Dacko-Pikiewicz, 2014: 269). Literatürde yönetici yetkinliklerinin belirlenmesine yönelik Smart (1998) tarafından yapılan ilk kapsamlı çalışmada, üst yöneticiler için 50 kritik yetkinlik belirlenmiştir. Daha sonraki çalışmalarda, 50 kritik yetkinlik farklı açılardan değerlendirilerek, araştırmacılar tarafından dar kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Bununla birlikte bu kritik yönetici yetkinlikleri Boyatzis ve Goleman (2007) tarafından profesyonel yetkinlikler, sosyal yetkinlikler ve kişisel yetkinlikler olarak sınıflandırılmıştır. Hogan ve Warrenfeltz (2003) tarafından ise yönetici yetkinlikleri yöneticinin iş çevresindeki etkinlik alanı dikkate alınarak; kişilerarası yetkinlikler, teknik yetkinlikler ve liderlik yetkinliği olarak kategorize edilmiştir.

Kamu kurumlarına yönelik Porvaznik (2013) tarafından yapılan çalışmada yönetici yetkinliklerinin bütüncül bir perspektifte; uygulama becerisi, sosyal olgunluk ve teknik beceri olarak üç boyutta değerlendirildiği; Suarez vd. (2018) tarafından ise akademik kurumlarda yönetici yetkinliklerini dışa yönelik stratejik özellikler, içe yönelik stratejik özellikler ve kişisel etkililik olarak sınıflandırıldığı görülmüştür. Sonuç olarak, yönetici yetkinliklerinin daha çok özel sektör örgütlerindeki yöneticiler göz önünde bulundurularak, tanımlanmaya çalışıldığı; kamu kurumlarına ve özellikle akademik örgüt yöneticilerine yönelik geçerli bir sınıflandırmanın olmadığı göze çarpmaktadır. Bu bağlamda, çalışmada akademik örgüt yöneticilerinin yetkinliklerinin tanımlanarak, çeşitli boyutlar altında sınıflandırılması ve yetkinliklerin kazanılmasında etkili olan faktörlerin

belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma amacı doğrultusunda aşağıda yer alan sorulara cevap aranmaya çalışılmaktadır:

- 1) Yetkinlik kavramı akademik örgütlerde görev yapan yöneticilere hangi anlamları çağrıştırmaktadır?
- 2) Akademik örgüt yöneticileri tarafından yetkinlik kavramına eş değer olarak tanımlanan terimler nelerdir?
- 3) Akademik örgüt yöneticilerinin yetkinlik kazanmasında etkili olan faktörler nelerdir?
- 4) Akademik örgüt yöneticileri tarafından yetkin yönetici nasıl tanımlanmaktadır?
- 5) Akademik örgüt yöneticilerinin diğer kurum yöneticilerine nazaran hangi farklı özelliklere sahip olması gerekmektedir?
- 6) Akademik örgüt yöneticileri nasıl bir yönetim tarzı sergilemektedir?
- 7) Akademik örgüt yöneticilerinin karşılaştığı yönetim zorlukları nelerdir?
- 8) Akademik örgüt yöneticilerinin sahip olduğu yetkinlikler nasıl kategorize edilmektedir?

### **3. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi**

Araştırmanın amacı, akademik örgütlerde yöneticilerin sahip olduğu yetkinliklerin belirlenmesi, bu yetkinliklerin kazanılmasında etkili olan faktörlerin irdelenmesi ve yönetici yetkinliklerinin sınıflandırılmasıdır. Bu çalışma nitel araştırma desenlerinden birisi olan fenomenolojik yaklaşıma (olgu bilim) dayanmaktadır. Fenomenolojik yaklaşım, bir konu hakkında derinlemesine ve ayrıntılı bilgi elde edilmesini sağlamaktadır (Ünsal, 2018: 186). Bu kapsamda, yönetici yetkinliklerini çalışma yaşamında ön plana çıkan bir olgu olarak değerlendirmek mümkündür. Ayrıca yönetici yetkinliklerinin farklı kelimelerle tanımlanması, yetkinliklerin kazanılmasına neden olan faktörlerin ve yetkinliklerin sınıflandırılmasının değişkenlik göstermesi sebebiyle, akademik örgütlerde yönetici yetkinliklerinin incelenmesinde fenomenolojik yaklaşımdan yararlanılmıştır.

### 3.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın katılımcılarını akademik örgüt olarak tanımlanan bir devlet üniversitesinde görev yapan 25 akademik ve idari yönetici oluşturmaktadır. Cresswell (1998) nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün 10-30 arasında değişebileceğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, veri doygunluğu ve veri yeterliliği kriterleri çerçevesinde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak, mülakat yapılan kişi sayısı 25 olarak sınırlandırılmıştır. Ayrıca, uzun yıllar yöneticilik deneyimi olan yöneticilerin örnekleme dahil edilmesine önem verilmiştir. Bununla birlikte, örneklem seçiminde meslekteki kıdem, yöneticilik pozisyonu, unvan ve kadro pozisyonu gibi kriterlerde dikkate alınmıştır. Tablo 1’de katılımcılara ilişkin detaylı bilgi verilmektedir.

**Tablo 1. Katılımcılara Ait Bilgiler**

Unvan	Katılımcı Sayısı	Yaş Ortalaması	Eğitim Düzeyi	Yöneticilik Pozisyonu	Yöneticilikteki Kıdem Ortalaması	Kadro Pozisyonu
Profesör	8	52	Doktora	Dekan/Müdür/ Bölüm Başkanı	16	Akademik
Doçent	4	39	Doktora	Dekan Yard. /Müdür/ Bölüm Başkanı	7	Akademik
Dr.Öğr. Üyesi	2	47	Doktora	Müdür/Müdür Yrd./Bölüm Başkanı	5	Akademik
Öğr.Gör	3	50	Yüksek lisans	Müdür Yrd.	12	Akademik
Genel Sekreter	1	51	Lisans	Genel Sekreter	11	İdari
Fakülte Sekreteri	5	46	Yüksek lisans Lisans	Fakülte Sekreteri	9	İdari
Şube Müdürü	2	49	Yüksek lisans Lisans	Şube Müdürü	7	İdari

### 3.2. Veri Toplama Tekniği

Bu araştırmada, veriler yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak ve görüşme sırasında not tutularak toplanmıştır. Görüşme formu hazırlanmadan önce ilgili literatür taranmış, yönetici yetkinlikleri ile ilgili yapılan nitel ve nicel çalışmalar incelenerek, soru formu oluşturulmuştur. Oluşturulan formun uzman görüşüne başvurulmasıyla geçerliliği sağlanmıştır. Görüşme formu yönetici yetkinlikleri ile ilgili 30 adet açık uçlu soru ve 6 adet demografik soru (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, meslekteki kıdem, yöneticilik kıdemi, yöneticilik pozisyonu ve kadro pozisyonu) içermektedir. Görüşmeler Temmuz 2019-

Ağustos 2019 tarihleri arasında önceden randevu alınmasıyla akademik ve idari kadroda görev yapan yöneticilerin ve mülakat yapan araştırmacıların çalışma ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler genellikle 35-40 dakika arasında bir sürede gerçekleştirilmiş ve ses kayıt cihazı kullanılmadan, not tutma yöntemiyle kayıt altına alınmıştır.

### 3.3. Verilerin Analizi

Bu çalışmada, elde edilen verilerin değerlendirilmesinde MAXQDA programından ve içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır. İçerik analizi yönteminde tanımlanan kodların birbirleriyle ilişkileri bağlamında kategorize edilerek, ana ve alt temaların oluşturulması amaçlanmaktadır. İçerik analizi; verilerin anlamlı bir şekilde kavramsallaştırılması böylece ana ve alt temaların oluşturularak, bulguların yorumlanmasını sağlamaktadır (Kanten vd., 2018: 945). Dolayısıyla, çalışmada elde edilen veriler incelenerek öncelikle açık kodlar oluşturulmuş, açık kodlamadan sonra veriler ana ve alt kategoriler bağlamında birleştirilmiştir. Daha sonra seçici kodlama ile alt kodlarda daraltmalar yapılmış, ilişkisel ve karşılaştırmalı analizlerle araştırma bulguları yorumlanmış ve yönetici yetkinliklerine ilişkin bir model önerisi sunulmuştur. Araştırmanın güvenilirliği için yönetim ve organizasyon alanındaki bir araştırmacıdan da elde edilen verileri kategorilendirme konusunda destek alınmış ve her iki araştırmacının kategorilendirme işlemi karşılaştırılmıştır. Bu bağlamda, 1700 kodlamada görüş birliği; 370 kodlamada ise görüş ayrılıkları belirlenmiştir. Miles ve Huberman (1994) *Güvenilirlik= ((Görüş Birliği):(Görüş Birliği+Görüş Ayrılığı))x100* formülü kullanılarak *“Güvenilirlik= 0.82”* olarak hesaplanmıştır.

### 4. Araştırma Bulguları

Araştırmada elde edilen veriler doğrultusunda açık kodlar oluşturulmuştur. Buna göre, kodlar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu yapı sonucunda 8 adet kategori (yetkinlik kelimesinin anlamı, yetkinlik kelimesine eş değer kavramlar, yetkinlik kazanılmasını etkileyen unsurlar, yetkin yöneticinin özellikleri, akademik örgüt yöneticisinin özellikleri, akademik örgüt yöneticilerinin yönetim tarzları, akademik örgüt yöneticilerinin karşılaştığı zorluklar, akademik örgüt yöneticilerinin sahip olduğu

yetkinlikler) olmak üzere 2070 açık kod belirlenmiştir. Bu kodların görselleştirilmesinde frekans (f) tablo ve grafikleri, yoğunluk tabloları ve kod haritaları kullanılmıştır.

#### 4.1. Yetkinlik Kavramının Analizine İlişkin Bulgular

İlk aşamada, çalışmanın ana temasını temsil eden yetkinlik kavramının yöneticilere çağrıştırdığı anlamlar belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler yetkinlik kavramının 12 farklı ifade çağrıştırdığını göstermektedir. Buna göre yetkinlik kavramının en yüksek düzeyde (%20) bilgi kodu ile kodlandığı; bunu sırasıyla deneyim (%10); beceri (%9); işe hâkimiyet (%8); yeterlilik (%8); kabiliyet (%6); yetenek (%6) kodlarının izlediği görülmektedir. Tablo 2’de yetkinlik kavramının çağrıştırdığı ifadelere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları verilmektedir.

**Tablo 2. Yetkinlik Kavramının Yöneticilere Çağrıştırdığı İfadeler**

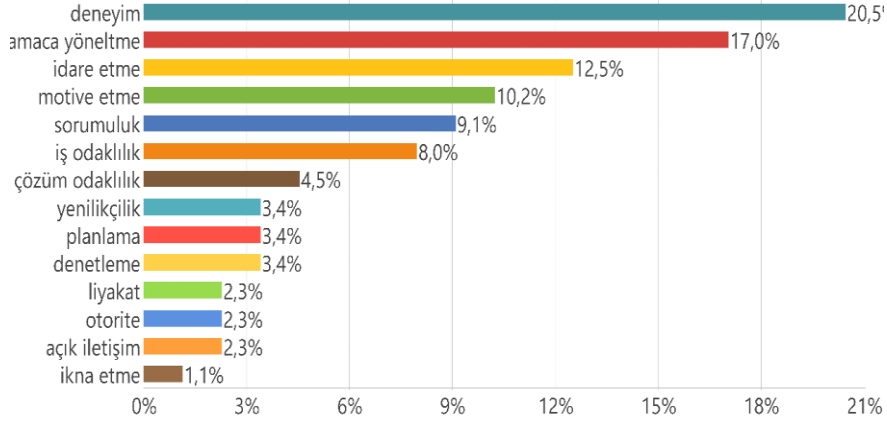
Yetkinlik Kavramının Çağrıştırdığı İfadeler	Frekans	Yüzde
Bilgi	20	23,53
Deneyim	10	11,76
Beceri	9	10,59
İşe hakimiyet	8	9,41
Yeterlilik	8	9,41
Kabiliyet	6	7,06
Yetenek	6	7,06
Eğitim	5	5,88
Üstün performans	5	5,88
Davranış	4	4,71
Verimlilik	3	3,53
Vizyon	1	1,18
<b>Toplam</b>	<b>85</b>	<b>100,00</b>

#### 4.2. Yetkin Yöneticinin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Akademik örgüt yöneticilerine yetkinlik kavramının anlamından sonra, yetkin yöneticilerin özellikleri sorulmuştur. Şekil 1’de akademik örgütlerde yetkin yönetici özelliklerinin yüzdesel dağılımı verilmektedir. Buna göre, en yüksek kodlamanın deneyim (%20.5) özelliği olduğu görülmüştür. Bununla birlikte amaca yöneltme (%17); idare etme (%12.5), motive etme (%10.2) ve sorumluluk (%9.1) akademik örgütlerde yetkin yönetici özellikleri olarak ifade edilmiştir.



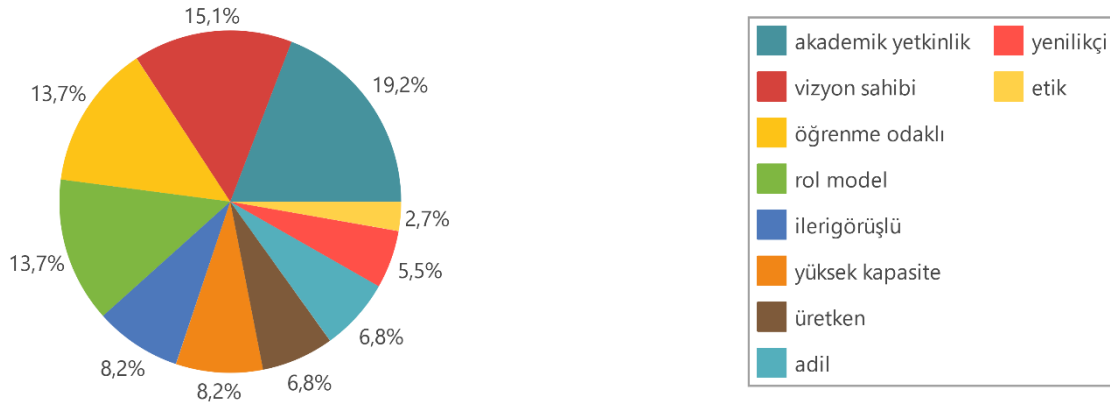
### Şekil 1. Yetkin Yönetici Özelliklerine İlişkin Yüzdesel Dağılım



### 4.3. Akademik Örgütlerde Yetkin Yöneticilerinin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında akademik örgütlerde yetkin yönetici özelliklerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Elde edilen veriler akademik örgütlerde en çok kodlanan yetkin yönetici özelliğinin (%19.2) ile akademik yetkinlik olduğunu göstermektedir. Bunu sırasıyla (%15.1) vizyon sahibi olmak; (%13.7) öğrenme odaklılık; (%13.7) rol modeli olma; (%8.2.) ile ileri görüşlülük ve yüksek kapasite izlemektedir.

### Şekil 2. Akademik Örgütlerde Yetkin Yönetici Özelliklerine İlişkin Yüzdesel Dağılımlar

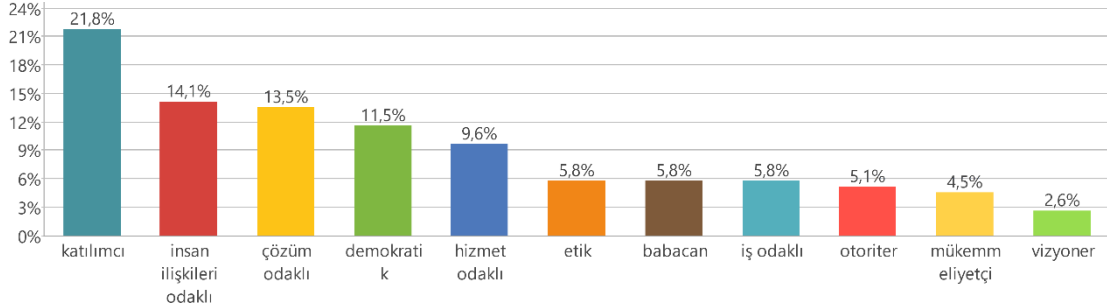


### 4.4. Akademik Örgüt Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Bulgular

Yönetici yetkinliklerinin belirlenmesinden sonra, akademik örgüt yöneticilerinin yönetim tarzları sorgulanmıştır. Bu bağlamda Şekil 3’de akademik örgütlerde yöneticilerin izledikleri yönetim tarzlarının dağılımı verilmektedir. Buna göre akademik örgüt yöneticilerinin yönetim tarzları incelendiğinde en yüksek kodlamanın (%21.8) ile katılımcı yönetim tarzı olduğu; bunu sırasıyla (%14.1) ile insan ilişkileri odaklı yönetim

tarzının; (%13.5) ile çözüm odaklı ve (%11.5) ile demokratik yönetim tarzının izlediği görülmektedir.

### Şekil 3. Akademik Örgüt Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Dağılım



### 4.5. Akademik Örgüt Yöneticilerinin Karşılaştıkları Zorluklara İlişkin Bulgular

Akademik örgütlerde görev yapan yöneticilere karşılaştıkları yönetsel zorluklar sorulmuş ve elde edilen veriler çerçevesinde yöneticilerin karşılaştıkları zorluklar “çevresel engeller”; “örgütsel engeller” ve “bireysel engeller” olmak üzere üç ana tema çerçevesinde 16 alt kod ile kodlanmıştır. Tablo 3’de ana ve alt kodlar bağlamında akademik örgüt yöneticilerinin karşılaştıkları zorluklara ilişkin bulgular verilmektedir.

**Tablo 3. Yöneticilerin Karşılaştıkları Zorluklara İlişkin Algılarını Gösteren Yoğunluk Tablosu**

Kod Sistemi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	TOPL.	
▼ yöneticilikte karşılaşılan zorluklar																										0	
▼ çevresel engeller																											0
siyasi baskılar				4			7						13				6										5
çkar ilişkileri				4	4				3								6										6
bireylerarası çatışmalar	3	2		4	4				3			3	3			3	3										13
▼ bireysel engeller																											0
detaycılık																											1
duyguları yönetememe			2	3	3		4	7											3	2	3						9
insan ilişkilerini yönetememe									3		3	4															4
özel hayattan ödün verme																											1
taviz vermek zorunda kalmak		3		4			4	7	3			4															8
deneyim yeterliliği														1													1
▼ örgütsel engeller																											0
teknik konular												4	6	2	2		4										7
hedeflere ulaşmamak																											2
yönetmeliklere uyulmaması			3								4																4
iş tanımlarının net olmaması				3								4	6														4
bürokratik engeller				6	4		4	7		3	4	3															9
görev dışı beklentiler				3			4	7				4															7
kaynak yeterliliği																											4
Σ TOPLAM	3	2	3	6	4	4	7	3	3	4	3	4	6	2	2	4	6	2	3	2	3	2	4	2	1	85	

Bu bağlamda, yöneticilerin çevresel engeller kapsamında en çok bireylerarası çatışmalara maruz kaldığı; bireysel engeller çerçevesinde duygularını yönetememe durumuyla

karşılaştıkları ve taviz vermek zorunda kaldıkları görülmektedir. Ayrıca örgütsel engeller kapsamında ise akademik kurum yöneticilerinin en çok bürokratik engeller, kaynak yetersizliği ve görev dışı beklentilerle karşı karşıya kaldığı belirlenmiştir.

#### 4.6. Yönetici Yetkinliklerinin Kazanılmasını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Akademik örgütlerde yönetici yetkinliklerinin kazanılmasını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik ifadeler 14 alt tema bağlamında ele alınmıştır. Buna göre Tablo 4’de ana ve alt kodlar bağlamında yetkinliklerin kazanılmasını etkileyen faktörler verilmektedir.

**Tablo 4. Yönetici Yetkinliklerinin Kazanılmasını Etkileyen Faktörleri Gösteren Yoğunluk Tablosu**

Kod Sistemi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
▼ yetkinlik kazandıran unsurlar																										
usta-çırak ilişkisi																										
zaman																										
çaba harcama																										
sorumluluk alma																										
bilgi																										
işe adanma																										
araştırma																										
eğitim																										
başarı güdüsü																										
farklı iş rollerine katılma																										
sosyal çevre																										
analitik düşünme																										
öğrenme odaklılık																										
iş deneyimi																										

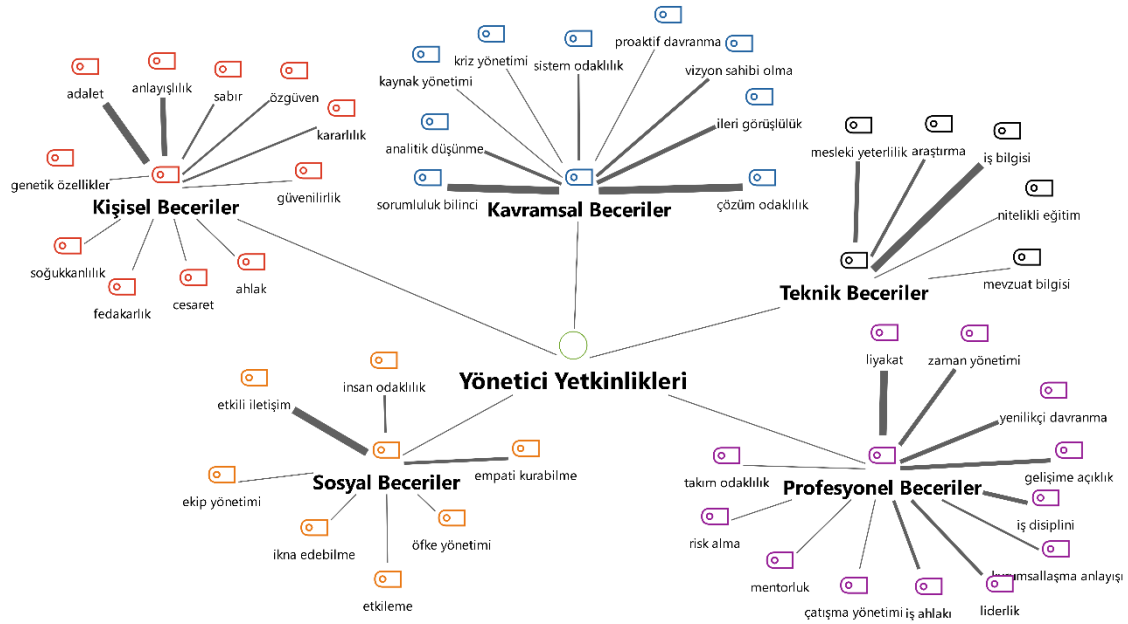
Tablo 4’de elde edilen sonuçlar, yönetici yetkinliklerinin kazanılmasında en önemli faktörün iş deneyimi olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte; bilgiye sahip olma, belirli bir eğitim düzeyi, farklı iş rollerine katılma ve öğrenme odaklı bakış açısı da yönetici yetkinliklerinin kazanılmasını etkileyen faktörler arasında değerlendirilmektedir.

#### 4.7. Yönetici Yetkinliklerinin Sınıflandırılmasına Yönelik Bulgular

Akademik örgütlerde yönetici yetkinlikleri ve yetkinliklerin kazanılmasını etkileyen faktörler irdelendikten sonra yönetici yetkinliklerinin sınıflandırılmasına ilişkin ifadeler “kişisel beceriler”, “profesyonel beceriler”, “kavramsal beceriler” ve “sosyal beceriler” ve “teknik beceriler” olmak üzere beş ana tema çerçevesinde ele alınarak, ana temalar ile alt faktörleri içeren ilişki haritası çıkarılmıştır. Elde edilen veriler kişisel beceriler bağlamında akademik örgüt yöneticilerinin daha çok adaletli ve anlayışlı olması gerekliliğini göstermektedir. Bununla birlikte kavramsal beceriler çerçevesinde çözüm

odaklılığın, sorumluluk bilincinin, ileri görüşlülüğün ve analitik düşünmenin ön plana çıktığı görülmektedir. Sosyal beceriler çerçevesinde akademik örgüt yöneticilerinden etkili iletişim ve empati kurmaları beklenmektedir. Teknik beceriler açısından ise iş bilgisi, mesleki yeterlilik ve araştırma yapabilme yetkinliği diğerlerine nazaran daha fazla önem taşımaktadır. Ayrıca araştırma bulguları, akademik örgüt yöneticilerinin liyakat, zaman yönetimi, yenilikçi davranabilme, liderlik, gelişime açıklık ve iş ahlakı gibi profesyonel yetkinliklere sahip olmaları gerektiğini göstermektedir.

**Şekil 4. Yönetici Yetkinliklerinin Sınıflandırılmasına İlişkin Model Önerisi**



## 5. Sonuç

21.yüzyılın dinamik, yüksek belirsizlik ve hızlı değişim içeren çalışma yaşamı yüksek performanslı işgücünün istihdamını gerektirmektedir. Yüksek performanslı işgücü, örgütsel süreçlerin başarısına katkı sağlaması beklenen bilgi, beceri, yetkinlik ve davranışa sahip olan bireyleri nitelemektedir. Başka bir ifadeyle, günümüz çalışma yaşamında örgütlerin üstün performansa ulaşması belirli yetkinliğe sahip yöneticilerin ve astların cezbedilmesi ve elde tutulmasıyla mümkündür. Özellikle yönetim kademelerinde yer alan yöneticilerin sahip olduğu yetkinliklerin stratejik bir öneme sahip olduğu ileri sürülmektedir. Yönetici yetkinlikleri, yöneticilerin örgütsel süreçlerde üstün performans göstermesini sağlayan özellikler bütünüdür. Bu özellikler yöneticilerin iş deneyimi, bireysel özellikleri ve görev yaptığı örgütün karakteristikleri gibi bir çok faktöre göre

farklılaşmaktadır. Dolayısıyla yönetici yetkinliklerin örgütlerin faaliyette bulunduğu sektörün nitelikleri bağlamında tanımlanması ve iş süreçlerinin gerektirdiği kriterler çerçevesinde sınıflandırılarak, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yürütülmesinde dikkate alınması gerekmektedir.

Araştırmada kamu kurumlarında görev yapan yönetici yetkinliklerinin belirlenmesine yönelik literatürde bir boşluk gözlemlenmesi sebebiyle, akademik örgütlerden birisi ele alınarak; akademik ve idari kadroda görev yapan yöneticilerin yetkinlik kavramına, yetkinliğin kazanılmasına ve yetkinliklerin sınıflandırılmasına ilişkin algıları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede akademik kadroda profesör, doçent, doktor öğretim üyesi ile idari kadroda genel sekreter, fakülte sekreteri ve şube müdürü ünvanına sahip yöneticiler ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakat yapılan kişilerin belirlenmesinde akademik ve idari kadro ünvanları ile birlikte, meslekteki kıdem süreleri, yöneticilik deneyimleri gibi kriterler dikkate alınmış ve toplam 25 kişi ile görüşülmüştür. Mülakatlar belirli periyotlarda akademik ve idari personelin yoğun olmadığı zamanlar dikkate alınarak planlanmış ve her biriyle 30-45 dakika arası görüşülerek, notlar tutulmuştur.

Mülakatlar sonucunda elde edilen veriler, araştırma kapsamındaki yöneticilerin yetkinlik kavramını farklı şekillerde ifade ettiğini göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre yetkinlik kavramının en yüksek düzeyde bilgi kodu ile eşleştirildiği; bunu sırasıyla deneyim, beceri, işe hâkimiyet, yeterlilik, kabiliyet ve yetenek gibi ifadelerin izlediği görülmüştür. Bununla birlikte yetkin yönetici kavramının da deneyim, amaca yöneltme, idare etme, motive etme ve sorumluluk gibi özelliklerle eşleştirildiği bulgusu elde edilmiştir. Akademik örgütlerde yetkin yönetici özelliklerinin ise akademik yetkinlik, vizyon sahibi olmak, öğrenme odaklılık, rol modeli olma, ileri görüşlülük ve yüksek kapasite gibi kavramlarla tanımlandığı belirlenmiştir. Araştırma kapsamında ayrıca akademik örgüt yöneticilerinin en yüksek düzeyde katılımcı yönetim tarzına sahip olduğu; bunu sırasıyla insan ilişkileri odaklı yönetim, çözüm odaklı yönetim ve demokratik yönetim tarzının izlediği görülmüştür. Diğer taraftan akademik örgüt yöneticilerinin karşılaştığı yönetimsel zorluklar; çevresel engeller, bireysel engeller ve örgütsel engeller olarak sınıflandırılmış; çevresel engeller bağlamında yöneticilerin en yüksek düzeyde bireylerarası çatışmalara maruz kaldıkları; bireysel engel olarak

duygularını yönetemedikleri; örgütsel engeller kapsamında ise bürokratik engellerle, görev dışı beklentilerle ve kaynak yetersizliğiyle karşılaştıkları görülmüştür.

Yöneticilerin karşılaştığı zorluklar; akademik örgütlerin yapısı gereği yaygın olarak bürokratik yapının getirdiği sorunlar olarak görülmektedir. Bununla birlikte akademik örgütlerin ortak problemlerinden birisi olan bütçe ve personel yetersizliği sebebiyle yeterli kaynaklara erişilememesi aynı zamanda iş tanımlarının net olmaması nedeniyle de görev dışı beklentilerin yüksek düzeyde olması beklenmektedir. Dolayısıyla akademik örgüt yöneticilerine kişilerarası çatışmaları tarafsız ve objektiflik ilkesi çerçevesinde çözmeleri, yetki devri ve personel güçlendirme gibi uygulamalarla aşırı hiyerarşik yapıyı belirli ölçülerde azaltmaları ve etkili planlama ile kıt kaynakları yönetmeleri önerilebilir. Araştırmada, akademik örgüt yöneticilerinin sahip olduğu yetkinlikler sorgulanarak, sınıflandırılmaya çalışılmıştır. Elde edilen verilere göre, akademik örgüt yöneticilerinin sahip olduğu yetkinlikler “kişisel beceriler”, “profesyonel beceriler”, “kavramsal beceriler” ve “sosyal beceriler” ve “teknik beceriler” olmak üzere beş farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre kişisel beceriler bağlamında akademik örgüt yöneticilerinden adaletli ve anlayışlı olması beklenmekte; kavramsal beceriler çerçevesinde ise yöneticilerden akademik örgütlerin özelliğine uygun olarak çözüm odaklı ve ileri görüşlü olmaları beklenmektedir. Sosyal açıdan; iletişim ve empati ön plana çıkmakta; teknik beceri perspektifinde ise yüksek düzeyde işe hakimiyet, mesleki uzmanlık ve araştırma yapabilme yeterliliği ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte, akademik örgüt yöneticilerinin liyakat, liderlik yeteneği, gelişime açıklık ve iş ahlaki gibi unsurlara sahip olmaları önem taşımaktadır. Bu sonuçlar, akademik örgütlerde sosyal ve profesyonel becerilerin diğerlerine nazaran daha çok vurgulandığını göstermektedir.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan yönetici yetkinlikleri sınıflandırmasına göre; literatürde yaygın olan teknik beceriler, sosyal ve kavramsal beceriler sınıflandırmasına ilaveten kişisel beceriler ve profesyonel beceriler olmak üzere iki boyut daha eklendiğini ifade etmek mümkündür. Elde edilen bu sonuç; akademik örgütlerde yetkin yöneticilerin kişisel özelliklerinin ön plana çıktığını ve yönetim süreçlerinde profesyonelliğin gerekli olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda akademik örgütlerde yönetim kademelerinde istihdam edilen yöneticilerin kişilik özelliklerinin ve profesyonel bakış açısının örgütsel

performans üzerinde etkili olacağı ifade edilebilir. Dolayısıyla akademik örgüt yöneticilerinin atanma veya seçilme süreçlerinde yetkinliklere dayalı temin-seçim ve yetkinliklere dayalı performans değerlendirme uygulamalarıyla yetkinliklerin ön plana çıkarılmasını sağlamak mümkündür. Bu bakış açısıyla, akademik örgütlerde işe uygun kişilerin yerleştirilmesi ve nitelikli işgücünün istihdamı sağlanmakla birlikte, üstün özelliklere sahip bireylerden de en üst düzeyde fayda elde edilmesi beklenmektedir. Bu çerçevede, akademik örgütlere yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmeleri, kurumsallaşma anlayışı çerçevesinde iş süreçlerini yapılandırmaları, yönetim süreçlerinde liyakat ve etik ilkeleri ön plana çıkarmalarının gerekliliği vurgulanabilir. Bununla birlikte akademik örgüt yönetimlerine yönelik önerilere ilaveten araştırmacılara ise ilerideki çalışmalarda akademik örgüt yöneticilerinin yetkinliklerinin ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirilmesi ve bu yetkinliklerin ölçülerek; bireysel ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerinin test edilmesi önerilebilir. Ayrıca akademik alanda hizmet veren özel sektör örgütlerindeki yönetici yetkinliklerinin saptanarak, kamu ve özel sektörde görev yapan akademik örgüt yöneticilerinin niteliklerinin karşılaştırılması yapılabilir.

### **Kaynakça**

- Aslan, M., & Pamukçu, A. (2017). Managerial Competencies and Impact on Management Levels, *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 6(9).1-15.
- Bashir, F. M., & Mwititi, E. (2017). An Analysis of Managerial Competencies and their Influence on Staff Productivity: A Case of Wajir County Government Employees, *Human Resource and Leadership Journal*, 2(2), 81-107.
- Bhardwaj, A., & Punia, B. K. (2013). Managerial Competencies and their Influence on Managerial Performance: A Literature Review, *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(5), 70-84.
- Boyatzis, R. E. & Goleman, D. (2007). *Emotional Competency Inventory (ESCI)*. Boston, MA: The Hay Group.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

- Hogan, R., & Warrenfeltz, R. (2003). Educating The Modern Manager. *Academy of Management Learning & Education*, 2(1), 74-84.
- Huping, S. & Wenxuan, Y. (2013). Assessing Chinese Managerial Competencies from Different Perspectives, *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 41(9), 1469-1485.
- Kanten, P., Gümüştekin, M. & Durmaz, M. (2018). Öfke Yönetimini Etkileyen Öncüller: Hemşireler Üzerinde Nitel Bir Araştırma, 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 2-3 Kasım 2018, Isparta, 940-952.
- Königová, M., & Hron, J. (2012). Methodology for The Identification of Managerial Competencies in Knowledge-Based Organizations, *AGRIC. ECON CZECH*, 58 (8), 347–353.
- Lakshminarayanan, S., Pai, Y. P., & Ramaprasad, B. S. (2016). Managerial Competencies, Self Efficacy, and Job Performance: A Path Analytic Approach. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 9(10), 7-22.
- Manxhari, M., Velu, L., & Jashari, J. (2017). Developing Models of Managerial Competencies of Managers: A Review, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5( 4), 186-200.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pandey, P. (2018). An Overview of Managerial Competencies, *International Journal of Advance Research in Science and Engineering*, 7(3), 1032-1035.
- Sambasivan, E. (2012). Managerial Core Competency Perceptions of Business Executives – A Study, *International Refereed Research Journal*, 2(3), 56-63.
- Sa'ari, H., Jali, J., & Adenan, H. (2014). Identifying Managerial Competencies Which Lead to Innovative Performance in Malaysian Academic Libraries, *Proceeding of The Global Summit on Education GSE 2014* (e-ISBN 978-967-11768-5-6) 4-5 March 2014, Kuala Lumpur, MALAYSIA.
- Sığrı, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Skorková, Z. (2016). Competency Models in Public Sector, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 226- 234.



- Suarez, M., Martelo, R. J., & Franco, D. (2018 ). Influence of Managerial Competencies in the Organizational Culture of Public University Institutes, *Contemporary Engineering Sciences*, 11(32), 1579 – 1589.
- Szczepańska-Woszczyzna, K., & Dacko-Pikiewicz, Z. (2014). Managerial Competencies and Innovations in The Company – The Case of Enterprises in Poland, *Business, Management and Education*, 12(2), 266–282.
- Tyrańska, M. (2016). Managerial Competencies for Various Management Levels, *Zesz. Nauk. UEK*, 11 (959), 21–38.
- Laguna, M., Wiechetek, M., Talik, W. (2012). The Competencies of Managers and Their Business Success, *Central European Business Review*, 1(3), 7-13.
- Veliu, L., & Manxhari, M. (2017). The Impact of Managerial Competencies on Business Performance: SME's in Kosovo, *Vadyba Journal of Management*, 1(30), 59-65.

# ÖYP KAPSAMINDAKİ ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİNİN MOTİVASYONLARININ İTEN VE ÇEKEN FAKTÖRLER KAPSAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİ

**Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL**

*Anadolu Üniversitesi ackirel@anadolu.edu.tr*

**Araş. Gör. Simge DİNDAR TIRAŞ**

*Anadolu Üniversitesi simgedindar@anadolu.edu.tr*

## Özet

Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı kapsamında çalışan araştırma görevlilerinin süreç içerisinde birçok olumsuzluk ve sorun yaşadıkları bilinen bir durumdur. Bu çalışma kapsamında, ÖYP’li araştırma görevlilerinin özellikle kadrolarının 2547 sayılı kanunun 33/a maddesinden 50/d maddesinde geçirilmesiyle iş güvencesinden mahrum kalmaları nedeniyle yaşadıkları sıkıntılar sonucu motivasyonlarının iten ve çeken faktörler kapsamında değerlendirilmesi ve bu süreçte işten ayrılma niyeti gösterip göstermedikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Yedi kişiyle birebir görüşülmüştür. Veriler sonucunda araştırma görevlilerinin mesleğe çeken faktörlerle girdikleri ancak yaşadıkları sıkıntılardan sonra neredeyse tamamının çeken faktörlerin yanı sıra iten faktörlerle de motive oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca tamamının sürecin bir döneminde işten ayrılmayı düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

*Anahtar Kelimeler: Motivasyon, İten ve Çeken Faktörler, İşten ayrılma niyeti.*

## 1. Giriş

İşte mutluluk ve işe devamlılık bağlamında motivasyon önemli bir faktördür. Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı (ÖYP) kapsamında çalışan araştırma görevlileri programın başlangıcından bu yana birçok zorluklarla karşılaşmışlardır. Bu zorluklar kadrolarının 2547 sayılı kanunun 33/a maddesinden 50/ d maddesine geçirilmesiyle daha da artmıştır. 33/a maddesi görece garanti olarak görülen bir kadro iken 50/d maddesi bunun tersi olarak nitelendirilmektedir. Her ne kadar kadroları sonradan eski haline dönse de, araştırma

görevlileri bu dönemde birçok sıkıntıyla yüzleşmek zorunda kalmışlardır. Bu bağlamda, çalışmada, bu süreci yaşayan araştırma görevlilerinin motivasyonlarını etkileyen psikolojik faktörlerin iten-çeken faktörler kapsamında değerlendirilmesi ve bu süreçte işten ayrılmaya ilişkin niyetlerinin tespit edilmesi açısından nitel bir çalışma yürütülmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda yapılan birebir görüşmelerle kişilere sorular yöneltilmiş ve tümevarım yöntemi kullanılmıştır.

## **2. Motivasyon**

Bireylerin günlük yaşamdaki davranışları çoğu zaman amaçsız değildir. Belli hedefler doğrultusunda gerçekleşir (Özkalp ve Kırel, 2013: 278). Motivasyon süreci ihtiyacın hissedilmesi ile başlar. Bir başka deyişle, motivasyonun ilk basamağı ihtiyaçtır. Kişi, ihtiyacı hissettiğinde bir uyarılma gerçekleşir ve uyarılma, kişiyi üçüncü aşama olan davranışa yönlendirir. Bunun sonucunda kişi, o ihtiyaca duyduğu isteği gidermeye çalışır. Bu isteğin tatmini kişide rahatlama duygusunu ortaya çıkarırken tatminsizliği ise huzursuzluğa yol açabilmektedir. Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde başka bir ihtiyaç ortaya çıkar ve süreç yeniden başlar. Örgütlerde çalışanların mutlu ve huzurlu olmasını sağlayan doyum noktalarını sürekli aramak, tespit etmek ve çalışanların bu noktalara ulaşmasını sağlamak konusunda yöneticilere büyük görevler düşmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 40-41'den aktaran Keser ve Kümbül Güler, 2016: 186; Özkalp ve Kırel, 2013: 279).

### **2.1. İten ve Çeken Faktörler**

Motivasyonu iten ve çeken faktörler kapsamında değerlendirmek oldukça sık kullanılan yöntemlerden biridir (Buttner ve Moore, 2007'den aktaran Özdemir, 2010: 120). İten faktörler bireyin başka alternatifinin olmaması gibi onu zorlayan ve olumsuz olarak nitelendirilen faktörlerken; çeken faktörler ise özerklik gibi, bireyi o mesleğe çeken, o işi cazip kılan ve olumlu olarak nitelendirilen faktörlerdir. Çeken faktörler arasında bağımsızlık, kendini gerçekleştirme, özerklik, finansal başarı, iş-özel yaşam dengesi, tanınma, prestij, rol modellerini izleme, refah düzeyini arttırma isteği gibi unsurlar yer almaktadır (Shane, Kolvereid ve Westhead, 1991 ve Birley ve Westhead, 1994'ten aktaran Özdemir, 2010: 120; Carter vd., 2003; Hughes, 2003).

İten faktörler, eşitsizlik ve gerginlik gibi durumlarda ortaya çıkan motivasyon faktörleri olarak tanımlanırken; çeken faktörler ise cazibe temelinde açıklanmaktadır Kim, Lee ve Klenosky, 2003: 170, 171).

### **3. İşten Ayrılma Niyeti**

İşten ayrılma, gönüllü ve gönülsüz işten ayrılma olarak ikiye ayrılmaktadır (Arokiasamy, 2013: 1533). İşten ayrılma; işten çıkarılma, emeklilik, uzun dönem rahatsızlık, malullük, ölüm gibi nedenlerle çalışanın başka bir seçeneği olmadığı için gerçekleşirse gönülsüz işten ayrılma olarak nitelendirilmektedir. İşten ayrılma kararı, işçinin kendisi tarafından başlatılan bir süreç ise bu durumda gönüllü işten ayrılma olarak adlandırılmaktadır (Mbah ve Ikemefuna, 2012: 276). Gönüllü işten ayrılmada en önemli aşamalardan biri de işten ayrılma niyetidir (Price, 1977: 3'ten aktaran Bayarçelik ve Fındıklı, 2017: 19). İşten ayrılma niyeti, çalışanların işte kalma ya da istifa etme konusunda kendini değerlendirme niyetleridir ve gerçekten işten ayrılmadan farklıdır (Serçeoğlu, Işık ve Çetinkaya, 2016: 1101; Mobley, 1982: 10'dan aktaran Örucü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339). Rusbult vd. (1988) işten ayrılma niyetini çalışanların çalışma koşullarından memnun olmamaları sonucunda gösterdikleri aktif ve yıkıcı eylemler olarak tanımlamaktadır.

Çalışanın başka iş alternatifinin bulunması işten ayrılma niyeti ile yakından ilgilidir. Kişi işinden memnun değilse ve iş açısından farklı seçeneklere de sahipse, bu durumda işten ayrılmayı tercih edeceği ifade edilmektedir (Lee vd., 2004: 712).

### **4. Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırmanın amacı, ÖYP kapsamında çalışan araştırma görevlilerinin işe girişte ve işe devam etmelerinde etkili olan motivasyon faktörlerini tespit etmektir ve yaşadıkları zorlu sürecin işten ayrılma niyetlerini etkileyip etkilemediğini tespit etmektir. Bu bağlamda, araştırmanın genel soruları aşağıdaki gibidir:

- Araştırma görevlilerinin bu mesleği seçmesine ve bu meslekte kalmasına neden olan motivasyon faktörleri iten motivasyon faktörleri midir, yoksa çeken motivasyon faktörleri midir?
- Araştırma görevlileri bu süreçte işten ayrılma niyeti göstermişler midir?

Araştırmanın, ÖYP kapsamında çalışan araştırma görevlilerinin motivasyonlarını iten ve çeken faktörler açısından ele alması bakımından alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmada veriler, yalnızca yarı yapılandırılmış görüşme kullanılarak toplanmıştır. Ayrıca, katılımcıların yalnızca Eskişehir ilinden ve Anadolu Üniversitesi'nden seçilmiş olması da araştırmanın kısıtlılıklarındandır.

Yöntem olarak niteliksel araştırma yöntemlerinden tümevarım analizi kullanılmıştır. Niteliksel yöntem kullanılarak kişiler ile ilgili daha derin ve kapsamlı bilgiler elde edilmesi hedeflenmiştir.

Kapsama alınacak kişilerin belirlenmesinde ön görüşmeler yapılarak daha çok sorun yaşadığı düşünülen kişiler belirlenmiş ve bu kişilerle görüşmeler yapılmıştır. Bu bakımdan Anadolu Üniversitesi'nde Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı kapsamında çalışmakta olan yedi kişiyle görüşülmüştür.

Veriler yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle toplanmış, veriler kaydedilirken veri kaybı olmaması adına görüşmelerin ses kaydının yapılması için katılımcıların izni alınmıştır.

Sorular hazırlanırken kolay anlaşılabilir basit cümleler tercih edilmiştir. Katılımcıyı yönlendirecek sorulardan kaçınılmıştır. Sorular uzman bir görüş alınarak yeniden düzenlenmiştir. Görüşme soruları aşağıdaki gibidir:

1. Bu mesleği hangi amaçlarla/beklentilerle seçtiniz?
2. 50d'ye geçirilmeniz neler hissettirdi?
3. Her şeyi bırakıp gitmeyi düşündüğünüz zamanlar oldu mu? Neler hissettiniz? Bu düşünceye neler yol açtı?
4. İstifa eden arkadaşlarınız oldu. Bu konuda ne düşünüyorsunuz?
5. Bu meslek beklentilerinizin ne kadarını karşıladı/karşılıyor?
6. Neden bu mesleği yapmaya devam ediyorsunuz?
7. Kendinizi başka bir meslek yaparken hayal ettiğiniz oldu mu/oluyor mu?
8. Bir daha dünyaya gelseniz yine bu mesleği seçer miydiniz? Neden?

9. Bu mesleği ailenizden birine tavsiye eder misiniz? Neden?

10. Görüşmeler, bizzat araştırmacının kendisi tarafından bire bir gerçekleştirilmiştir ve Mayıs 2019 tarihinde yapılmıştır.

## 5. Bulgular

### 5.1. Motivasyon Faktörleri

Yapılan görüşmelerde, araştırma görevlilerinin mesleğe çeken faktörlerle başladıkları ancak yaşadıkları sıkıntılar sonucunda hem iten hem de çeken faktörlerle motive oldukları tespit edilmiştir. Bu faktörler kapsamında görüşmelerden elde edilen temalar aşağıda verilmiştir.

#### 5.1.1. İten motivasyon faktörleri

İten motivasyon faktörleri altında araştırma görevlilerinin belirtmiş olduğu nedenler aşağıdaki gibidir:

- Alternatif iş seçeneğinin (B planının) olmaması
- Diğer mesleklerin daha iyi olamayacağı, bir şey değişmeyeceği düşüncesi
- Yeniden iş arama sürecinin zorlukları
- İşten ayrılınca her şeyin daha kötü olacağı, geleceğin belirsizleşeceği zor durumda ve başkalarına muhtaç kalınacağı düşüncesi
- Aile ve eşten ayrı kalma (Sadece 1 kişi)
- Senet zorunluluğu<sup>3</sup>
- Yapılabilir olarak görülen meslek sayısının azlığı
- Ülkenin içinde bulunduğu koşullar nedeniyle iş bulmanın zorluğu
- İşi bırakabilecek imkânlarla sahip olmamak, gelirden yoksun kalmayı göze alamamak

---

<sup>3</sup> ÖYP kapsamındaki araştırma görevlilerinin büyük bir kısmının kadrosu başka bir üniversitede olup kadrolarının bulunduğu üniversitelerde yüksek lisans ve/veya doktora programı olmadığından yüksek lisans ve/veya doktora yapabilmelerinin koşulu geri döneceklerini garanti altına almak amacıyla imzalatılan yüklü miktarlardaki senetlerdir.

- İşi bırakmanın daha maliyetli olması
- Her şeye sıfırdan başlamanın zorluğu

Görüşme yapılan 7 kişiden yalnızca bir kişide iten faktör tespit edilememiştir. Bu kişi işe başlarken de devam ederken de yalnızca çeken faktörlerle motive olmaktadır. Geri kalan 6 kişi yukarıda sayılan nedenlerle çeken faktörlerin yanı sıra iten faktörlerle de motive olmaktadır. Aşağıda konuşmacıların belirttiği iten faktörlere örnekler verilmiştir:

*“... Şöyle bir durum var, ülkemizde daha iyi yapabileceğimiz şu an için başka bir meslek yok, başka bir alternatif yok. .... Şimdi ne yapabilirim ben bu mesleği bıraksam? Tekrardan KPSS’ye hazırlanmak zorundayım, bir yere atanmak zorundayım, e eşim var onunla belirli bir süre ayrı yaşamak zorundayım gibi bir sürü şey var. Bırakırsam hayatım düze çıkmayacak yani.”*

*“...Fakat tabii ki bırakmadım çünkü biliyorsunuz bir senet imzaladık. Çok yüklü miktarlar... Doktora senedi de eklenince şu anda daha fazlaydı ama yüksek lisanstayken bile o senedin karşılığını açıkçası miktarını karşılayabileceğime inanmadığım için...”*

*“... İstifa etmek, bırakıp gitmek biraz imkânlarla ilgili bir şey. Yani bırakıp gitmeyi istemekle bırakıp gidebilmek arasında çok derin bir fark var çünkü herkes bu şeyi göze alamaz. Belli bir maliyeti olacaktır bırakmanın. Daha sonraki hayatı nasıl devam ettireceksiniz, geçiminizi nasıl sağlayacaksınız, yeni iş imkânlarınız var mı, bu maliyetleri göze alabilen insanlar belki de bırakıp gitmişlerdir. Ben bırakıp gidemedim, gidemedim ya da diyebilirim...”*

*“...bir de tabii ki senet zorunluluğumuz var o yüzden mecbur devam ediyorum...”*

*“...Öncelikle, sürekli bir ücret gelirinin varlığı önemli. Çünkü benim alternatifim olan şey özel ders vermek olabilirdi, yani bu da sürekliliği olan bir şey değil...”*

*“... Belki de insanların hayatında bir B planı her zaman olması lazım. Benim hep A planım buydu ve A planımda devam edince, bir B planım olmayınca bırakıp gitmek o kadar kolay olmuyor...”*

*“...Çünkü bu işi bir anda bıraktığında gerçekten parasız kalmaya neden oluyor...”*

Görüldüğü üzere yukarıda maddeler halinde sıralanan iten faktörler katılımcıların ifadelerinden çıkarılmıştır. Yaşadıkları sıkıntılara rağmen mesleği bırakamamaları

alternatiflerinin olmayışı, her şeyin daha kötüye gideceğine inanmaları, bir şeye yeniden başlamanın zorluğu, gelirden yoksun kalmayı göze alamamaları, iyi bir iş bulamayacakları düşüncesi, senet zorunluluğu gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır.

### 5.1.2. Çeken motivasyon faktörleri

Çeken motivasyon faktörleri altında araştırma görevlilerinin belirtmiş olduğu nedenler aşağıdaki gibidir:

- Mesleği gerçekten seviyor olmak
- İşin rahat olması
- Hayalleri ve idealleri gerçekleştirme fırsatı
- Kamu sektöründe çalışma isteği
- Öğretmeyi sevmek
- İşin beklentilerini tatmin edeceğini düşünmek
- Bilimsel araştırma yapabilmek
- Bilgiye daha kolay ulaşabilmek
- Sürekli bir ücret geliri
- Statü ve saygınlık
- Görece yüksek gelir
- Görece özgür çalışma ortamı
- Aileye yakınlık (Sadece 1 kişi)

Görüşme yapılan kişilerin tamamında başlangıçta var olan çeken faktörlerin birçoğunun devam ettiği görülmüştür. Aşağıda konuşmacıların belirttiği çeken faktörlere örnekler verilmiştir:

*“...Bu sene lisanlara ders veriyorum. Onlara bir şeyler öğretmek beni çok mutlu ediyor...”*

*“...bu mesleği yapmamın temeldeki sebebi, temel mantık olarak seviyorum bu işi yapmayı. Çünkü yararlı bir şeyler yapmak...”*



*“...yenilikleri takip edip bunu ülkemize getirmeye çalışmak, bunun üzerine bilimsel araştırma yapmak bir kere, benim en azından ruhumu besleyen bir şey...”*

*“...bilgiye ulaşmak, erişmek... Seviyor olmam. Çok seviyor olmam. Okumayı çok seviyorum çünkü...”*

*“...Ayrıca yaptığım şeyin beni mutlu ettiğini düşünüyorum. İnsanları çıkarırsak bu kısımdan, öğretme işinin beni mutlu ettiğini düşünüyorum ya da işte çalışmanın okumanın beni mutlu ettiğini düşünüyorum...”*

*“... Dediğim gibi seviyorum, işimi seviyorum ben. Her gün şükrettiğim bir şey. Ya gerçekten şükrediyorum yani şurada olduğum her ana. Ne kadar zorlansam da...”*

*“ülkedeki birçok işkoluna göre çok daha prestiji olan bir meslek, daha iyi kazanabilecekleri bir meslek, kendilerini daha iyi geliştirebilecekleri bir meslek...”*

Çeken faktörler de iten faktörler gibi katılımcıların ifadelerinden tümevarım yöntemiyle elde edilmiştir. Daha önce de değinildiği gibi katılımcılar, işe başlamadan önce ve işe ilk başladıklarında çeken faktörlerle motive olurken yaşadıkları sıkıntılar sonucunda hem iten hem de çeken faktörlerin motivasyonlarında etkili olduğu tespit edilmiştir. Yaşadıkları sorunlara rağmen çalışmaya devam ediyor olmalarında iten faktörlerin yanında statü ve saygınlık, öğretmeyi sevmek, bilimsel araştırma yapmak, bilgiye daha kolay ulaşmak, görece yüksek gelir, kamu sektöründe çalışıyor olmak, işin rahatlığı, mesleği seviyor olmak gibi unsurlar da etkilidir.

## **5.2. İşten ayrılma niyeti**

Görüşme yapılan yedi araştırma görevlisinin tamamının işten ayrılma niyeti gösterdiği tespit edilmiştir. Aşağıda her şeyi bırakıp gitmeyi düşündünüz mü sorusuna verdikleri cevaplar doğrultusunda konuşmacıların belirttiği işten ayrılma niyetine ilişkin örnekler verilmiştir:

*“Evet, çok düşündüm, çok düşündüm. Onun için mesleği bırakmayı çok düşündüm ama bırakamadım, öyle bir durum var...”*

*“İstifa etmeyi düşündüm. Şöyle düşündüm; bizim geri dönmemiz gereken üniversite, 50/d sürecinden sonra tekrar eski kadroyu iade etmeye karar verdiğinde geri çağırdı. Geri çağırdığında ben tez sürecindeydim. Israr etmeme rağmen, ben tez sürecindeyim, veri*

*toplayacağım iller belli, bunlara gitmem gerekiyor, projemiz de var, bana izin verin dediğimde hayır burada kalacaksınız diye engel oldular...”*

*“Evet. Herhalde en çok hissettiğim duygu buydu süreçte.”*

*“Çok, çok. Ya bu şeyle ilgili; mücadele edebilmeye ilgili bir durum sanırım. Düşündüm ama yüksek sesle mi diyorsanız, hayır.”*

*“Yedi milyon kere falan her şeyi bırakıp gitmeyi düşündüm. Başka bir iş yapabilir miyim başka bir şehirde yaşayabilir miyim, bunların her birini defalarca düşündüm...”*

*“Evet, insan hiçbir şey yapmak istemiyor. Bu süreçte böyle bir şey olunca ben niye uğraşıyorum o zaman diye düşündüm. Boşa kürek çekiyormuş hissiyatı oldu, her şeyi bırakıp gitme...”*

*“Oldu ama alternatifini bir dönemden sonra koymak çok zor. Tabii ki düşünüyordum.”*

### **5.3. Diğer bulgular**

Yukarıdaki bulguların yanı sıra dikkat çeken bir başka durum da araştırma görevlilerinin tamamının haksızlığa uğramış hissetmeleridir. 50/d kadrosuna geçirilmelerinin adaletsizlik olduğunu, kazanmış oldukları bir hakkın ellerinden haksız yere alındığını düşünmektedirler. Aşağıda konuşmacıların belirttiği haksızlığa uğradıklarını hissetmelerine ilişkin örnekler verilmiştir:

*“Evet, öyleydi... Haksızlık açıkçası, yargısız infaz, hak gaspı... bir hak, verilmiş hak. Verilmiş de değil aslında. Kadro açılmış, insanlar emek vermiş, sınavlara girmiş, kazanmışlar. Bunun ellerinden bir günde alınması oldukça mantıksız ve haksız...”*

*“...Biz bunu hak ettik, hakkımızla girdik bu kadrolara, şimdi nasıl olur bizim elimizden alınır...”*

*“... Nasıl söyleyeyim bir haksızlığa uğrarsınız, yapacak bir şey twit atmak üslubunca bir yerlere, biz mağduruz, hepimiz böyle değiliz, biz değiliz o bahsettiğiniz kişiler, bir haksızlık var, düzeltilebilir...”*

*“Elinizden bazı haklarınızın alınması haksızlığa uğradığınızı hissettiriyor size. 50d'ye geçtiğimizde, üstelik de suçlanarak geçtiğimizde tabii ki bu hayal kırıklığı yarattı, benim üstümde yarattı en azından. Daha sonra düzeltilmesi zaten benim olan bir hakkın geri*

*verilmesiydi. Hani ona o kadar da sevinmedim. Üzülduğüm kısım daha büyüktü. Ya da hissettiğim üzgünlük sonradan geçirilmekteki sevincimden daha büyüktü...”*

## **6. Sonuç ve Tartışma**

İş hayatında bireyleri neyin motive ettiği büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu durum onların işlerine ilişkin niyetleri ve gelecekte bu konuda ne gibi kararlar alıp hangi adımları atacakları konusunda büyük öneme sahiptir.

Bu nedenle amaçlarından biri Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı kapsamında çalışan araştırma görevlilerinin motivasyonlarının iten faktörler mi yoksa çeken faktörlerle mi oluştuğunu saptamak olan bu çalışmada derinlemesine görüşme sonucu veriler elde edilmiş ve tümevarım analizi sonucunda da araştırma görevlilerinin mesleğe girmeden önce ve mesleğe başlarken yalnızca çekici faktörlerle motive oldukları, ancak süreç içerisinde yaşadıkları büyük sıkıntıların ve olumsuzlukların sonucunda iten faktörlerin de devreye girdiği gözlenmiştir. Bunun yanında, çeken faktörlerin de varlığını sürdürdüğü saptanmıştır. Bir başka deyişle, kişiler mesleğe girerken çeken faktörlerle motive olurken, olumsuzluklardan sonra hem çeken hem de iten faktörlerle motive olmaktadır. Hem iten hem de çeken faktörler, araştırma görevlilerinin mesleğe devam etmelerinde etkili olmaktadır.

Araştırmada cevabı bulunmak istenen bir diğer soru da kişilerin işten ayrılma niyeti gösterip göstermedikleridir. Analizler sonucunda görüşme yapılan tüm araştırma görevlilerinin işten ayrılma niyeti gösterdikleri tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmalar iten faktörlerle motive olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin çeken faktörlerle motive olanlara göre çok daha yüksek olduğunu göstermektedir (Chowdhury, 2016; Nair, Mee ve Cheick, 2016). Bu çalışmada da araştırma görevlilerinin işten ayrılma niyetlerinin yüksek olmasının nedeninin yaşadıkları sorunlardan sonra ortaya çıkan iten faktörlerle ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Bunun yanı sıra görüşmelere katılan tüm araştırma görevlileri haksızlığa uğradıklarını düşünmektedirler. Kazanmış oldukları bir hakkın, haksız bir şekilde ellerinden alındığını, adaletsizliğe uğradıklarını belirtmektedirler. Yapılan araştırmalar çalışanların iş tatmininin yöneticilerin örgütsel adaletine bağlı olduğunu göstermektedir (Al-Zu'bi, 2010). Bunun yanında örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılıkla da yakından ilgili olduğu tespit edilmiştir (Bakhshi, Kumar ve Rani, 2009; Clay-Warner, Reynolds ve

Roman, 2005). Bu bakımdan görüşmelere katılan araştırma görevlilerinin adalet algısı düşük olduğundan bu durumun onların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını da olumsuz etkileyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Görüldüğü üzere, iten faktörler işe ilişkin olumsuz duygulanımlarla ve işten ayrılma niyetiyle daha fazla ilişkilidir. Bu nedenle araştırmaya görevlilerinin motivasyonlarında iten faktörlerin azaltılması için sorumluların gerekli önlemleri alması gerekmektedir. Aksi halde, işten ayrılma yönündeki niyetlerinin bir eyleme dönüşmesi her zaman ihtimal dahilinde olacaktır.

### **Kaynakça**

- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5 (12), 102.
- Arokiasamy, A. R. A. (2013), A qualitative study on causes and effects of employee turnover in the private sector in Malaysia. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16 (11), s. 1532-1541.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4 (9), 145-154.
- Bayarçelik, E. B. ve Fındıklı, M. (2017). İş tatminin, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık rolü, *BUJSS*, 10 (1), 16-31.
- Carter, N. M., Gartner, W. B., Shaver, K. G., ve Gatewood, E. J. (2003). The career reasons of nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18 (1), 13-39.
- Chowdhury, M. (2016). A quantitative study on push, pull and personal factors affecting employees' turnover intentions: A case of nationalized commercial banks (NCBs) in Bangladesh. *Information and Knowledge Management*, 6 (9), 1-14.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J., & Roman, P. (2005). Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models. *Social Justice Research*, 18 (4), 391-409.
- Hughes, K. D. (2003). Pushed or pulled? Women's entry into self-employment and small business ownership. *Gender, Work and Organization*, 10 (1), 432-454.
- Keser, A. ve Kümbül Güler, B. (2018). *Çalışma Psikolojisi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kim, S. S., Lee, C. K., ve Klenosky, D. B. (2003). The influence of push and pull factors at Korean national parks. *Tourism management*, 24 (2), 169-180.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47 (5), 711-722.
- Mbah, S. E. ve Ikemefuna, C. O. (2012). Job satisfaction and employees' turnover intentions in total Nigeria plc. in Lagos State. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2 (14), s. 275-287.
- Nair, S., Mee, L.Y. ve Cheick, A. N. (2016). Internal push factors and external pull factors and their relationships with lecturers' turnover intention. *International Journal of Business and Management*, 11 (12), 110-126.

- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (23), 335-358.
- Özdemir, A. A. (2010). Potansiyel girişimci olan kadınların motivasyon faktörleri ve Eskişehir'de bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 10 (1), 117-139.
- Özkalp, E. ve Kirel,  (2013). *Örgütsel Davranış*. (6. Baskı). Bursa: Ekin Kitabevi.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous, A. G. (1988). "Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction", *Academy of Management Journal*, 31 (3), 599-627.
- Serçeoğlu, N., Işık, Z. ve etinkaya, M. Y. (2016). İşyeri zorbalığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde çalışan personel üzerinde bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (45), 1099-1109.

# SANAL KAYTARMA DAVRANIŞI ÜZERİNE BİR DURUM ANALİZİ: ÜNİVERSİTE ÖRNEĞİ

**Prof. Dr. Gürkan HAŐIT**

*Bilecik Şeyh Edebalı Üniversitesi gurkan.hasit@bilecik.edu.tr*

**Dr. Öğr. Üyesi Özüm EĞİLMEZ**

*Bilecik Şeyh Edebalı Üniversitesi ozum.egilmez@bilecik.edu.tr*

**Emine SADIÇ**

*emine.sadic@hotmail.com*

## **Özet**

Kamu ve özel sektör ayrımı olmaksızın teknolojik araçların kullanımı birçok organizasyonda kaçınılmaz hale gelmiştir. Özellikle iş yaşamında internet kullanımının yaygınlaşması ile çalışanların davranışlarında çeşitli farklılıklar görülmüştür. Çalışanların; bilgisayar, cep telefonu vb. araçlarla interneti iş dışı amaçlar için kullanmaya başlaması ile sanal kaytarma kavramı ortaya çıkmıştır. Özellikle üniversitelerde internet ve diğer teknolojik araçların kullanımının yaygın olması nedeniyle akademik ve idari personelin hangi sanal kaytarma davranışları sergileyip sergilemediğini incelemek araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda Bilecik Şeyh Edebalı Üniversitesi'nde çalışan 180 akademik ve idari personele yüz yüze anket yöntemi uygulanarak veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 21.0 programı ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda akademik ve idari personelin en çok sergilediği sanal kaytarma faaliyetinin "çalıştıkları kurumun web sitesini gözden geçirmesi" olduğu tespit edilmiştir. En az sergilenen faaliyetler ise, sohbet odalarına katılma ve kumar sitelerini ziyaret etme şeklinde olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** *Sanal Kaytarma, Teknoloji, İnternet, Verimlilik, Performans.*

## **1. Giriş**

Bilgi ve iletişim teknolojisinin yaygınlaşması organizasyonlara ve çalışanlara çeşitli faydalar sağlamıştır. Diğer yandan organizasyonlara ve çalışanlara fayda sağladığı kadar bazı kaytarma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine de zemin hazırlamıştır. Böylece sanal kaytarma kavramı gündeme gelmiştir. Bunun temelinde ise, çalışanların yaşamlarının

önemli bir kısmını iş yerinde geçirmeleri ve internet kullanımının kaçınılmaz hale gelmesi etkili olmuştur. Dolayısıyla çalışanlar interneti ve diğer teknolojik araçları hem iş amaçlı hem de kişisel amaçlar için kullanmaya başlamıştır. Lim ve Teo (2005) tarafından yapılan çalışmada internetin iş ile çalışma dışı (ev) arasındaki sınırı daha az belirgin hale getirdiğini, işin eve girişinin ve kişisel faaliyetlerin çalışma alanına girmesini kolaylaştıracağı yönünde bir sonuç bulunmuştur.

Literatürde çalışanların özellikle interneti kişisel amaçlarla kullanması verimlilik ve performansında artış (Anandarajan vd., 2011; Doorn, 2011; Fındıklı Afacan, 2016; Çavuşoğlu ve Palamutçuoğlu, 2017) veya azalışlara (Mills vd., 2001; Lim, 2002b; Ramayah, 2010; Örucü ve Yıldız, 2014, Genç ve Aydoğan, 2016) neden olmaktadır.

Yukarıda belirtilen nedenler bağlamında bu araştırmada, diğer organizasyonlar gibi üniversitelerde de çalışanların performansı oldukça önemli olduğundan akademik ve idari personelin hangi sanal kaytarma faaliyetlerini sergilediği ve ne ölçüde katılım gösterdiğini incelemek amaçlanmaktadır. Üniversitelerde internet ve bilgi teknolojilerinin yaygın kullanımı sanal kaytarma faaliyetlerinin oluşmasına zemin hazırlayabileceği için akademik ve idari personelin sanal kaytarma faaliyetleri araştırmaya konu edilmiştir. Bu bağlamda, üniversitelerin birçok kişi ve kurumla olan ilişkisel yapısı dahilinde, akademik ve idari personelinin sanal kaytarma hakkında bilinçlenmesi, üniversite kaynaklarının etkin kullanımı ve kişi ve kurumlarla daha olumlu ilişkilerin olmasına katkı sağlayabileceği düşünülmüştür. Bununla birlikte sanal kaytarmanın nispeten yeni bir kavram olması ve yerli literatürde çok fazla çalışma olmaması nedeniyle ilgili literatüre de katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Sanal kaytarma kavramı, 2000'li yılların başında ortaya çıkmıştır ve günümüzde halen trend bir kavram olmayı sürdürmektedir. Bu kavramın ortaya çıkmasında iş yerinde çalışanların verimlilik karşıtı davranışlarını inceleyen çalışmalar etkili olmuştur. Özellikle Robinson ve Bennet (1995) tarafından oluşturulan İş Yerinde Üretkenlik Dışı Davranışlar Tipolojisi, Lim vd. (2002a) ve Lim (2002b) tarafından yapılan çalışmalarda sanal kaytarma kavramının adlandırılmasında etkili olmuştur. Yerli literatürde sanal kaytarma terim olarak Özkalp vd. (2012) tarafından kullanılmaya başlanmıştır.

Sanal kaytarma; çalışanların mesai saatleri içerisinde işle ilgili olmayan web sitelerinde gezinmek ve işle ilgili olmayan e-postaları almak ve göndermek de dahil olmak üzere, kişisel amaçlar için gönüllü olarak internet erişimini kullanmak olarak tanımlanmaktadır (Lim vd., 2002a: 67). Blanchard ve Henle (2008: 1068) ise sanal kaytarmayı, çalışanların şirketin gönüllü olarak işe bağlı olmayan kullanımı, çalışırken e-posta ve internet kullanımı şeklinde ifade etmiştir. Tanımlardan anlaşılacağı üzere bir davranışın sanal kaytarma olarak adlandırılabilmesi için; internet erişimi kullanılarak gerçekleştirilmesi, çalışanlar tarafından gönüllü olarak yapılması, mesai saatleri içinde yapılması, işle ilgili olmayan veya kişisel amaçlar için gerçekleştirilmesi özelliklerini barındırması gerekmektedir.

Yabancı literatürde sanal kaytarmaya benzer bazı kavramlar yer almaktadır. Bu kavramlar; iş yerinde kişisel internet kullanımı (Anandarajan vd., 2011; Ramayah, 2010), problemlili internet kullanımı (Caplan, 2002), internetin kötüye kullanımı (Belanger ve Van Slayke, 2002), internet bağımlılığı (Young, 1998) olarak ifade edilmektedir. Hatta bu kavramlardan iş yerinde kişisel internet kullanımı, sanal kaytarma ile hemen hemen aynı anlamı ifade etmektedir. Yerli literatürde ise, sanal aylaklık (Demir ve Seferoğlu, 2016), siber aylaklık (Kalaycı, 2010), siber kaytarma (Candan ve İnce, 2016), sanal tembellik (Genç ve Aydoğan, 2016) kavramları yer almaktadır. Bu kavramlar sanal kaytarmayla aynı anlamı ifade etmektedir.

Sanal kaytarma, üretkenlik karşıtı bir kavram olarak ortaya çıkmış olsa da bazı araştırmacılar tarafından çalışanlara ve organizasyonlara çeşitli faydalar sağlayabileceği gözlemlenmiştir (Rajah ve Lim, 2011; Doorn 2011). Sanal kaytarmanın bir kısmı, özellikle süresi sınırlı ise (örneğin, kişisel bir e-posta gönderip almak veya CNN.com'daki başlıkları kontrol etmek gibi) oldukça zararsız olarak kabul edilebilir. Diğer yandan bazı sanal kaytarma davranışları, daha fazla zaman harcadıkları ve dolayısıyla üretkenliği azalttığı (örneğin, çevrimiçi alışveriş), işyerinde uygunsuz davranışlar (örneğin; çevrimiçi kumar oynama, müzik indirme) veya maruz kaldıkları organizasyonlar nedeniyle daha fazla sorun olarak kabul edilir (Blanchard ve Henle, 2008). Dolayısıyla sanal kaytarma; güvenlik ihlallerine, zaman israfına, maliyetlerde artışa, itibar kaybına, ağ tabanının verimsiz kullanımına, yasal sorunlara, verimlilikte azalışa neden olabilmektedir (Jandaghi vd., 2015). Diğer yandan sanal kaytarmanın bazı yararları da mevcuttur. Çalışanların yaptığı tarama aktiviteleri olumlu etki



sağlayabilmektedir. Çalışanlar bu sayede işteki problemlerle başa çıkabilmektedir ve duygu durumu açısından daha iyi hissetmektedir. Böylece çalışanlar iş yerinde biraz rahatlama sağlayabilmekte ve daha iyi performans göstermeleri açısından motive edici bir unsur olabilmektedir (Lim ve Chen, 2012). Dolayısıyla organizasyonlar çalışanların sanal kaytarma davranışlarını yarar sağlayacak şekilde ilke ve politikalar uygulayarak çalışan verimliliği elde edebilir. Bütün sanal kaytarma davranışları zarar verebilir düşüncesi yerine hem çalışanlar hem de organizasyon yararı için bu davranışların uygunsuz olanları belirlenerek diğer davranışların da fırsata çevrilmesi sağlanabilir (Doorn, 2011). Özetle sanal kaytarmanın bireysel ve örgütsel olarak zararları ve yararları olduğu hatırlanmalıdır.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren Devlet Üniversiteleri oluşturmaktadır. Araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi’nde çalışan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi’nde 823 akademik ve idari personel yer almaktadır. Örnekleme yer alan katılımcılara nicel yöntem veri toplama tekniklerinden yüz yüze anket yöntemi uygulanarak veriler toplanmıştır. Araştırmada, anket formunu cevaplayan katılımcıların veri toplama aracına içten ve dürüst bir şekilde cevap verdikleri kabul edilmektedir. Bu doğrultuda bazı akademik ve idari personelin uygulamayı reddetmesi, dağıtılan anket formlarının geri dönmemesi veya anket formu verilen kişilere tekrar ulaşılamaması sonucu örneklemin tamamına ulaşılamamıştır. Araştırma kapsamında hazırlanan 226 anket formu dağıtılmıştır. Anket formlarından geri dönüşü olmayan, hatalı olanlar çıkarılmış ve 180 anket araştırmaya dahil edilerek analiz yapılmıştır.

#### **3.2. Verilerin Toplanması ve Ölçme Aracı**

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özellikleri belirlemeye yönelik 10 ifade yer almaktadır. Araştırmada ikinci bölümde ise, Blanchard ve Henle (2008) tarafından

geliştirilen 22 sorudan ve 2 boyuttan oluşan sanal kaytarma ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekteki boyutlar önemli (ciddi) ve önemsiz olarak tanımlanmıştır. Ek olarak Anandarajan ve diğerleri (2011) tarafından yapılan “Exploring The Underlying Structure Of Personal Web Usage In The Workplace” isimli çalışmadan 5 soru alınarak sanal kaytarma ölçeğine eklenmiştir. Hazırlanan ölçek Türkçeye çevrilip kontrol edilmiştir. Ölçekler 5’li Likert tipi, 1 “Kesinlikle Katılmıyorum” ile 5 “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Ölçeğe yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha katsayısı 0,839 olarak tespit edilmiştir. Bu nedenle sanal kaytarma ölçeğine ilişkin Cronbach Alpha katsayısının 0,839 olması ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Field, 2009: 679).

### **3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Yapılan bu araştırma, coğrafi açıdan ve araştırmada kullanılan ölçekler açısından birtakım sınırlılıklar içermektedir. Coğrafi açıdan sınırlılık kapsamında, Bilecik ilinde yer alan üniversitede yapılması yer almaktadır. Örneklemin araştırma evrenini temsil etme yeteneği kısıtlanmıştır. Bu nedenle diğer üniversiteler için genelleme oluşturulamamaktadır. Ölçüm açısından ise, 2 farklı yabancı ölçeğin Türkçe uyarlaması yapılarak kullanılması nedeniyle Türk kültürü ile tam uyum sağlayamaması olasılığı yer almaktadır.

### **4. Bulgular**

Araştırmada yer alan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1’de gösterilmiştir. Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların %58 ile çoğunluğunu erkeklerin, %68’inin 35 yaş ve altı bireylerin, %72’sinin ise evli çalışanlardan oluştuğu görülebilmektedir. Katılımcıların %51’i yüksek lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahiptir ve aynı oranda akademik personelden oluşmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun 10 yıl ve daha altında çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaklaşık yarısının aylık gelir düzeyi 4001 TL ve üzeridir. Bilgisayar, akıllı cep telefonu, tablet vb. araçları kullanma beceri seviyesi açısından ise, katılımcıların büyük çoğunluğu iyi ve ileri seviyededir. Katılımcıların yaklaşık yarısının günde 4 saat ve daha üzeri işyerinde interneti kullanma veya internette kalma süresine sahip olduğu yer almaktadır.

Demografik özelliklerde yer alan son soru ise daha çok kişisel bir görüş niteliğinde olup, katılımcıların sanal kaytarma algılarının genel durumunu ortaya koymak amaçlı sorulmuştur ve katılımcıların %70'i evet yanıtını vererek çalışma saatlerinde kişisel amaçları doğrultusunda internet kullanımını doğru bulduklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 1: Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular**

Değişkenler	Kategoriler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	76	42
	Erkek	104	58
Yaş	18-25	10	6
	26-35	112	62
	36-45	34	19
	46-55	20	11
	56 ve üzeri	4	2
Medeni Hal	Evli	129	72
	Bekar	51	28
Eğitim Düzeyi	İlkokul- Ortaokul	2	1
	Lise	10	6
	Ön Lisans	7	4
	Lisans	68	38
	Yüksek Lisans ve üzeri	93	51
Görev	Akademik Personel	91	51
	İdari Personel	88	49
Bulduğunuz İşyerindeki Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl	96	53
	6-10 yıl	59	33
	10 yıl ve üzeri	25	14
Aylık Gelir Düzeyi	1000-2000 TL	6	3
	2001-3000 TL	43	24
	3001- 4000 TL	32	18
	4001-5000 TL	43	24
	5001 TL ve üzeri	55	31
Bilgisayar, Akıllı Cep Telefonu, Tablet vb. Araçları Kullanma Beceri Seviyesi	Zayıf	2	1
	Orta	33	19
	İyi	89	49
	İleri	56	31
İşyerinde İnterneti Kullanma veya İnternette Kalma Süresi	Hiç	7	4
	Günde 1 saat veya altı	21	12
	Günde 1-3 saat	58	32
	Günde 4-6 saat	65	36
	Günde 7 saat ve üzeri	29	16
Sizce Çalışma Saatleri İçinde İnterneti Kişisel Amaçlar İçin Kullanmak Kabul Edilebilir Bir Durum Mudur?	Evet	125	70
	Hayır	38	21
	Fikrim yok	16	9

Tablo 2’de ise, sanal kaytarma ölçeğindeki ifadeler ve sahip oldukları ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir.

**Tablo 2: Ölçekteki İfadelere Ait Değerler**

<b>İfadeler</b>	<b>Boyut</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
1.İşle ilgili olmayan e-maillerimi kontrol ederim.	İletişim Kanalı Olarak Kullanım	3,90	1,34
2.İşle ilgili olmayan e-maillerimi gönderirim.	İletişim Kanalı Olarak Kullanım	3,73	1,38
3.Genel haber sitelerini ziyaret ederim.	Kişisel Amaçlı Kullanım	3,93	1,20
4.Hisse senedi veya yatırımla ilgili web sitelerini ziyaret ederim.	Kişisel Amaçlı Kullanım	1,87	1,38
5.Sosyal medya ya da başka kişisel hesaplarla interneti kullanırım.	İşle İlgili Olmayan Kullanım	2,91	1,52
6.Sporla ilgili web sitelerine göz gezdiririm.	Kişisel Amaçlı Kullanım	2,15	1,53
7.İşle ilgili olmayan e-mail alırım.	İletişim Kanalı Olarak Kullanım	3,75	1,34
8.Bankacılık veya finansla ilgili siteleri ziyaret ederim.	Kişisel Amaçlı Kullanım	2,61	1,64
9.İnternet üzerinden iş ile ilgisi olmayan kişisel eşyalar satın alırım.	Günlük-Rutin Kullanım	3,11	1,50
10.Çevrimiçi açık artırma sitelerini ziyaret ederim.	Kişisel Amaçlı Kullanım	1,29	0,90
11.Anlık mesajlaşma uygulamalarıyla mesaj alır veya gönderirim.	Günlük-Rutin Kullanım	3,17	1,67
12.Online oyunlara katılırım.	Etik Dışı Kullanım	1,18	0,70
13.Sohbet odalarına katılırım.	Etik Dışı Kullanım	1,07	0,46
14.Haber gruplarını veya ilan panolarını ziyaret ederim.	İşle İlgili Olmayan Kullanım	2,51	1,50
15.Tatil veya seyahat rezervasyonu yaptırırım.	Günlük-Rutin Kullanım	2,20	1,50
16.Sanal toplulukları (ekşi sözlük vb.) ziyaret ederim.	Günlük-Rutin Kullanım	2,40	1,52
17. Kişisel web sayfasının idamesini (devamlılık) işyerinden sürdürürüm.	İşle İlgili Olmayan Kullanım	1,70	1,21
18.Müzik indiririm.	İşle İlgili Olmayan Kullanım	1,88	1,37
19.İş bulma veya iş bulma ile ilgili siteleri ziyaret ederim.	İşle İlgili Olmayan Kullanım	1,48	1,07
20.Kumar sitelerini ziyaret ederim.	Etik Dışı Kullanım	1,07	0,46
21.Blogları (yazar ile okuyucu arasında iletişim sağlanan web tabanlı sayfaları) okurum.	Günlük-Rutin Kullanım	2,40	1,49

<b>İfadeler</b>	<b>Boyut</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
-----------------	--------------	-----------------	-----------------------

22. Müstehcen sitelere girerim, müstehcen yayınlar izlerim.	Etik Dışı Kullanım	1,09	0,53
23. Kuruluşumla ilgili haberler araştırırım.	Kurumsal Amaçlı Kullanım	3,45	1,42
24. Meslek Odalarının web sitelerini takip ederim.	Kurumsal Amaçlı Kullanım	2,29	1,50
25. Kurumumun çalışma alanıyla ilgili araştırma yaparım.	Kurumsal Amaçlı Kullanım	3,63	1,45
26. Çalıştığım kurumun web sitesini gözden geçiririm.	Kurumsal Amaçlı Kullanım	4,53	0,91

Tablo 2 incelendiğinde, en yüksek ortalamaya sahip ifade “çalıştığım kurumun web sitesini gözden geçiririm” olduğu görülmektedir. Bu ifade kurumsal amaçlı kullanım boyutunda yer almaktadır. En düşük ortalamaya sahip 2 ifade yer almaktadır. Bunlar sırasıyla, “sohbet odalarına katılırım” ve “kumar sitelerini ziyaret ederim” ifadeleridir. Bu ifadeler ise etik dışı kullanım boyutunda yer almaktadır.

Araştırmada faktör analizi yapabilmek için ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ve Bartlett Testi değeri incelenmiştir. Ölçeğin KMO değeri 0,763 olarak tespit edilmiştir ve örneklemin yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin Bartlett Testi değeri 0,001 olarak tespit edilmiştir. Bulunan değerler yeterli olduğu için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda 6 faktör elde edilmiştir ve bu faktörler isimlendirilmiştir. Ölçekteki 27. ifade, faktör analizi sonucunda orijinal değerlerin varyansını yansıtabilmeleri için çalışmadan çıkarılmıştır. Böylece sanal kaytarma boyutları; etik dışı kullanım, iletişim kanalı olarak kullanım, günlük-rutin kullanım, iş ile ilgili olmayan kullanım, kişisel amaçlı kullanım, kurumsal amaçlı kullanım olarak adlandırılmıştır. Tablo 3’de bu boyutlara ilişkin özdeğer ve varyans oranları gösterilmektedir.

**Tablo 3: Sanal Kaytarma Boyutlarının Özdeğer ve Varyans Oranı**

Faktörler		Özdeğer	Varyans (%)	Toplam Varyans (%)
<b>Faktör 1</b>	Etik Dışı Kullanım	5,752	21,304	21,304
<b>Faktör 2</b>	İletişim Kanalı Olarak Kullanım	2,851	10,558	31,862
<b>Faktör 3</b>	Günlük-Rutin Kullanım	2,371	8,781	40,643
<b>Faktör 4</b>	İş İle İlgili Olmayan Kullanım	1,637	6,061	46,704
<b>Faktör 5</b>	Kişisel Amaçlı Kullanım	1,362	5,045	51,749
<b>Faktör 6</b>	Kurumsal Amaçlı Kullanım	1,189	4,403	56,152

Tablo 3 incelendiğinde, en yüksek toplam varyans oranına sahip boyut etik dışı kullanımdır. Sahip olduğu özdeğer 5,752'dir. En düşük toplam varyans oranına sahip boyut kurumsal amaçlı kullanımdır. Bu boyutun özdeğeri 1,189'dur.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucunda akademik ve idari personelin günde 4 saat ve daha üzeri işyerinde interneti kullandığı veya internette kaldığı ortaya çıkmıştır. Bu durumun oluşmasında üniversitelerde birçok yazılım ve programın internet erişimi vasıtasıyla kullanma zorunluluğu olmasından ve akademik personelin de işleri gereğince araştırma ve öğrenmeye daha çok zaman harcamasından kaynaklandığı ifade edilebilir. Bununla birlikte çalışma saatleri içinde interneti kişisel amaçlar için kullanmak kabul edilebilir bir durum olarak görülmesi çalışanların sanal kaytarma hakkında çok fazla bilgisi olmadığını ve sanal kaytarmaya eğilimleri olduğu söylenebilir. Ek olarak hem iş yerinde fazla zaman harcanmasından ve özellikle de akademik personelin mesai saatleri dışında da işleriyle ilgili çalışma yapmaları etkili olduğu da söylenebilir. Örucü ve Yıldız (2014)'a göre de benzer görüş ifade edilmiş ancak uzun süre internet kullanımının sanal kaytarmaya eğilimin artabileceği ve işin bir parçası olarak görüldüğü için işini zamanında bitirdiği sürece çalışanların kaytarma faaliyetlerinde bulunmasında sorun olmadığı algısına sahip olabileceği belirtilmiştir.

Orijinal ölçekteki ifadeler önemli (ciddi) ve önemsiz olarak sınıflandırılmıştır. Literatürde yer alan birçok çalışmada da sanal kaytarma önemli ve önemsiz boyutlarıyla incelenmiştir (Özkalp vd., 2012; Örucü ve Yıldız, 2014; Candan ve İnce, 2016). Bu çalışmada ise, orijinal ölçekten daha farklı ve kapsamlı boyutlar tespit edilmiştir. Bu boyutlar; etik dışı kullanım, iletişim kanalı olarak kullanım, günlük- rutin kullanım, iş ile ilgili olmayan kullanım, kişisel amaçlı kullanım, kurumsal amaçlı kullanım şeklinde adlandırılmıştır. Benzer sonuç Çavuşoğlu ve Palamutçuoğlu (2017) tarafından da elde edilmiştir. Üniversite çalışanlarına Blanchard ve Henle (2008) tarafından oluşturulan ölçek uygulanarak farklı dört faktör elde etmişlerdir. Fakat araştırmacılar bu faktörleri zarar verici ciddi sanal kaytarma, boş zaman doldurucu/eğlendirici ciddi sanal kaytarma, e-posta aktiviteleri ile ilgili önemsiz sanal kaytarma, bankacılık/finans/alışveriş ile ilgili önemsiz sanal kaytarma olarak adlandırması önemli ve önemsiz ayrımını da dahil

ettiklerini göstermektedir. Bu araştırmada ise avuşoğlu ve Palamutçuoğlu (2017)'nin araştırmasından farklı olarak bütün boyutlar içerdikleri ifadelere göre farklı adlandırılmıştır ve önemli-önemsiz ayrımı yer almamaktadır.

Araştırma sonucunda kurumsal amaçlı kullanım boyutunun ön plana çıktığı tespit edilmiştir. Özellikle bu boyutta yer alan “alışılan kurumun web sitelerini gözden geçirme” ifadesine akademik ve idari personelin katılma oranı çok yüksektir. Bu ifadeye katılımın yüksek olması personelin yaptıkları işlerden ve buldukları kurumla ilgili haberleri takip etmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Benzer şekilde iletişim kanalı olarak kullanım boyutunda yer alan e-mail kontrol etme, alma ve gönderme aktivitelerindeki katılımında yüksek olduğu tespit edilmiştir. Farklı niversitelerdeki personele sanal kaytarma ile ilgili yapılan çalışmalarda da e-mail aktivitelerine katılımın yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir (Özkalp vd., 2012; rc ve Yıldız, 2014; avuşoğlu ve Palamutçuoğlu, 2017). Bu durumun nedeni niversite personelinin mail üzerinden haberleşme sağlaması olabilir. Özellikle akademik personel açısından iş tanımı gereğince evrimii olarak birçok kişi ve kurumla e-mail üzerinden iletişim kurmak kaçınılmaz bir durum olduğu için katılımın fazla olması olağan bir durum olarak görülebilir. Ayrıca mail üzerinden haberleşme sadece üniversitelerde değil birçok kurumda iş gereği doğrudan haberleşme aracı olarak kullanılmaktadır.

Etik dışı kullanım boyutunda yer alan sohbet odalarına katılma ve kumar sitelerine ziyaret etme aktivitelerine katılma durumlarının etik dışı bulunduğu tespit edilmiştir. Kalaycı (2010) tarafından yapılan araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Fakat Kalaycı (2010) tarafından yapılan çalışma öğrencilere yönelik olduğu için sonucun ortaya çıkmasındaki sebepler farklı olabilir. Bu araştırma niversite personeline yönelik olduğu için personelin etik anlayışının olması, sosyal statülerinin getirdiği önem, kurumda belirli sitelere erişim yasaklarının olması veya bilgi işlem tarafından izlenebilme gibi durumların etkili olduğu söylenebilir.

Tüm bu çıktılar doğrultusunda araştırmada çalışanların farklı amaçlarla sanal kaytarma davranışlarında bulanabileceği ortaya çıkmıştır. Bu araştırmanın üniversitede yapılmış olması niversite alışanlarında sanal kaytarma hakkında farkındalık oluşturmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle diğer üniversitelerde yapılabilecek çalışmalara da katkı sağlayabilir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda bu araştırmada elde edilen

boyutlar kullanılabilir ve sonuçları karşılaştırılabilir. Diğer yandan farklı üniversitelerde ve farklı sanal kaytarma ölçekleri kullanılarak araştırma yapılabilir. Hatta sanal kaytarma özel sektörde de önemli bir konu olduğu için iyi bir ölçek geliştirilerek uygulaması yapılabilir.

## **Kaynakça**

- Anandarajan, M. S., Claire A. & D’ovidio, R. (2011). Exploring the underlying structure of personal web usage in the workplace. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 14(10), 577-583.
- Belanger, F. & Van Slyke, C. (2002). “Abuse or learning?”. *Communications of the ACM*, 45(1), 64-65.
- Blanchard, A. L. & 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), 1067–1084.
- Candan, H. & İnce, M. (2016). Siber kaytarma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik emniyet çalışanları üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 229-235.
- Caplan, S. E. (2002). Problematic internet use and psychosocial well-being: development of a theory-based cognitive-behavioral measurement instrument. *Computers in Human Behavior*, 18, 553–575.
- Çavuşoğlu, S. & Palamutçuoğlu B. T. (2017). İş tatmininin sanal kaytarma üzerindeki etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 430-444.
- Demir, Ö. & Seferoğlu, S. S. (2016). Bilgi okuryazarlığı, internet bağımlılığı, sanal aylaklık ve çeşitli diğer değişkenlerin sanal zorbalık ile ilişkisinin incelenmesi. *Online Journal of Technology Addiction and Cyberbullying*, 3(1), 1-26.
- Doorn, V. O. N. (2011). *Cyberloafing: a multi-dimensional construct placed in a theoretical framework*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eindhoven University of Technology, The Netherlands,



- Fındıklı Afacan, M. (2016). Sanal kaytarma ve iş performansı ilişkisi: sağlık ve tekstil sektörü çalışanlarının karşılaştırılması. *International Journal of Social Inquiry / Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 33-62.
- Field, A (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*, 3rd. Edition, Sage.
- Genç, E. & Aydoğan, E. (2016). İşyerinde sanal tembellik davranışı ve etkin zaman yönetimi ilişkisi: bir kamu kurumunda araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 558-571.
- Jandaghi, G., Alvani, M. S., Matin Z. S. & Kozekanan F. S. (2015). Cyberloafing management in organizations. *Iranial Journal of Management Studies*, 8(3), 335-349.
- Kalaycı, E. (2010). *Üniversite öğrencilerinin siber aylaklık davranışları ile öz düzenleme stratejileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Lim, V. K. G., Teo, T. S. H., & Loo, G. L. (2002a). How do I loaf here?: let me count the ways. *Communications of the ACM*, 45, 66–70.
- Lim, V. K. G. (2002b). The it way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 675-694.
- Lim, V. K. G. & Chen, D. J. (2012). Cyberloafing at the workplace: gain or drain on work? *Behaviour and Information Technology*, 31(4), 343-353.
- Lim, V. K. G. & Teo, T. S. H. (2005). Prevalence, perceived seriousness, justification and regulation of cyberloafing in Singapore: An exploratory study. *Information and Management*, 42(8), 1081–1093.
- Mills, J.E., Hu, B., Beldona, S. & Clay, J. (2001). Cyberslacking! a wired-workplace liability issue for wired workplaces. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42, 34-47.
- Örücü, E. & Yıldız, H. (2014). İşyerinde kişisel internet ve teknoloji kullanımı: sanal kaytarma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14(1), 99-114.

- Özkalp, E., Aydın, U. & Tekeli, S. (2012). Sapkın örgütsel davranışlar ve çalışma yaşamında yeni bir olgu: sanal kaytarma (cyberloafing) ve iş ilişkilerine etkileri. *Çimento İşveren Sendikası Dergisi*, 26(2), 18-33.
- Rajah, R. & Lim, V. K. G. (2011). Cyberloafing, neutralization and organizational citizenship behavior”, *PACIS 2011 Proceedings*, 1-15.
- Ramayah, T. (2010). Personal web usage and work inefficiency. *Business Strategy Series*, 11(5), 295-301.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant work place behavior: a multidimensional scaling study. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Young, K. S. (1998). Internet addiction: the emergence of a new clinical disorder. *CyberPsychology and Behavior*, 1(3), 237-244.

# ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ VE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİLER: ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

**Dr. Öğr. Üyesi Aynur TAŞ**

Hakkari Üniversitesi, [aynurtas@hakkari.edu.tr](mailto:aynurtas@hakkari.edu.tr)

**Öğr. Gör. Dr. Zülfi Umut ÖZKARA**

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, [umut.ozkara@hbv.edu.tr](mailto:umut.ozkara@hbv.edu.tr)

**Prof. Dr. Belgin AYDINTAN**

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, [belgin.aydintan@hbv.edu.tr](mailto:belgin.aydintan@hbv.edu.tr)

## Özet

Bu çalışmada; algılanan yönetici desteğinin, çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları duygusal güven üzerindeki etkisi araştırılarak bu ilişkide çalışanların bu yöneticilerine duydukları bilişsel güvenin üstlendiği aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmanın veri seti; Türkiye'deki bir devlet üniversitesinde çalışan akademik ve idari personelden elde edilen 149 anketten oluşmaktadır. Elde edilen veriler, SPSS programı ile analiz edilmiştir. Çalışmada; geçerlilik, güvenilirlik, Pearson korelasyon, regresyon analizleri ve Sobel testi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; çalışmaya katılanlar bakımından, algılanan yönetici desteği çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel güveni, bilişsel güven de çalışanların bu yöneticilerine duydukları duygusal güveni anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Ayrıca algılanan yönetici desteği çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları duygusal güveni hem doğrudan hem de bilişsel güven üzerinden dolaylı olarak anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Bu çalışma kapsamında; algılanan yönetici desteği ile çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları duygusal güven arasındaki ilişkide bilişsel güvenin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu ortaya konulmuştur.

*Anahtar Kelimeler: Algılanan Yönetici Desteği, Bilişsel Güven, Duygusal Güven.*

## 1. Giriş

Bu çalışmanın temel amacı; algılanan yönetici desteği ile çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları duygusal güven arasındaki ilişkide çalışanların bu yöneticilerine duydukları bilişsel güvenin aracılık etkisini araştırmaktır. Literatürde; algılanan yönetici desteği ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalar (örn: Chen vd., 2008; DeConinck, 2010; Holland, vd., 2017; Neves ve Caetano, 2006; Stinglhamber, vd., 2006) bulunmaktadır. Ancak bu çalışmada; yöneticiye duyulan güven diğer çalışmalardan farklı bir şekilde bilişsel ve duygusal temelde birbiriyle toplanamayan iki farklı yapı olarak ele alınmaktadır.

Literatürde; algılanan yönetici desteği, bilişsel ve duygusal güven örgüte katkı sağlayan unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Çalışma kapsamında; “algılanan yönetici desteği düzeyindeki artışın çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel güven düzeyi üzerindeki yükseltici etkisi ve ayrıca hem algılanan yönetici desteği hem de bilişsel güven düzeylerindeki artışın çalışanların bu yöneticilerine duydukları duygusal güven düzeyi üzerindeki yükseltici etkileri yoluyla örgüte katkı sağlamak mümkün müdür?” sorusuna cevap aranmaktadır.

Bu çalışma; Sosyal Değişim Kuramı'na (Social Exchange Theory- Blau, 1964) dayanmaktadır. Sosyal Değişim Kuramı, Karşılıklılık Normu'nu (The Norm of Reciprocity- Gouldner, 1960) esas almaktadır. Çalışma çerçevesinde; ast konumunda çalışanların yöneticilerinden bilgisel, duygusal ve maddi anlamda destek aldıklarına dair algılarının artması durumunda, astların hem yöneticilerinin işinin ehli ve disiplinli olduğuna dair inançlarının hem de işte ve iş dışında üstleri tarafından önemsenmelerine ve herhangi bir güçlkle karşılaştıklarında onlardan yardım alacaklarına dair inançlarının yükselmesi beklenmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Yönetici desteği; “*çalışanların bir üst amirleri tarafından gördükleri destek*” şeklinde değerlendirilebilir (Yoon ve Lim, 1999: 925). Bu çalışma kapsamında; yönetici desteği bu bakış açısı ile ele alınmaktadır. Bhanthumnavin (2000: 160), algılanan yönetici desteğini; “*çalışanların yöneticilerinden bilgisel, duygusal ve maddi anlamda destek aldıklarına dair bir algı*” olarak tanımlamaktadır. Bilgisel anlamda yönetici desteği;

yöneticinin işe ilişkin bilgi ve becerileri ışığında çalışanlarının verimliliğini arttırmak amacıyla uyguladığı ödül, ceza, geri bildirim ve rehberlik etme davranışlarını, maddi anlamda yönetici desteği; yöneticilerin çalışanlarına zaman ayırmalarını ve onlar için yaptıkları mal, teçhizat ve finansal yardımları, duygusal anlamda yönetici desteği ise yöneticilerin çalışanlarına hem sözlü hem de sözlü olmayan (örn.: el sıkışma, sarılma ve kucaklama gibi) biçimde ilgi ve sevgi göstermesini, değer vermesini, saygı duymasını, çalışanlarının iş ortamında karşılaştıkları stres ve çatışma gibi zorlukların üstesinden gelebilmeleri için onlara gerekli yardımları yapmasını içermektedir (Bhanthumnavin, 2000). Yöneticiler çalışanlarına ihtiyaçları doğrultusunda destek vererek, aslında hedeflere ulaşmakta çalışanların sunacağı katkıyı arttırmayı amaçlamaktadır (Taş ve Özkara, 2018: 511). Literatürdeki çalışmalar (örn.: DeConinck, 2010; Holland, vd., 2017; Neves ve Caetano, 2006; Stinglhamber, vd., 2006) algılanan yönetici desteğindeki artışın çalışanların yöneticilerine duydukları güveni yükselttiğini ortaya koymaktadır.

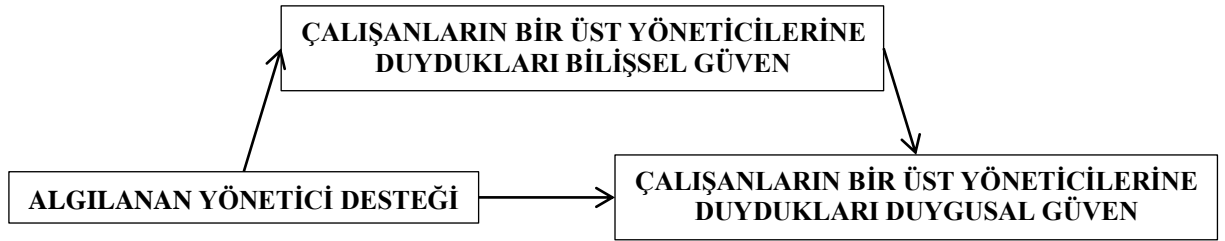
Disiplinler arası bir kavram olan güven, en genel ifadeyle *“bir tarafın karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olma özelliği”* olarak tanımlanabilmektedir (Rousseau vd., 1998: 394). Örgütlerde güven, örgütler açısından hayati bir öneme sahiptir; çünkü güven olmaksızın hiçbir örgüt hedefini gerçekleştiremez (Rosen, 1998). İşletme biliminde; güvenin araştırma alanlarından birisi, McAllister (1995)’in de ele aldığı gibi bireyler arası güvendir (McAllister, 1995). Çalışanlar ve yöneticileri arasında duyulan güven, sağlıklı bir çalışma ortamı için anahtar bir unsurdur (Wong ve Cummings, 2009). Bu çalışma kapsamında; bireyler arası güvende astın yöneticisine güveni ele alınmaktadır. Literatürdeki çalışmalara göre, yöneticiye duyulan güven düzeyi arttıkça; astların yöneticiden tatmini (Tan ve Tan, 2000) yükselmekte, astlar psikolojik olarak güçlenmekte (Sağlam Arı, 2003b), örgütsel vatandaşlık davranışları (Lu, 2014) ve örgütsel bağlılık (Sağlam Arı, 2003a) düzeyleri artmakta, astların tükenmişliği ve duyarsızlığı (Sağlam Arı ve Tunçay, 2010) ise azalmaktadır. McAllister (1995) güveni; bilişsel ve duygusal olarak ikiye ayırmaktadır. Bilişsel güven; kişinin işinin ehli ve disiplinli olduğuna dair inancı, duygusal güven ise kişinin karşı tarafın kendisine özen göstereceğine, destek ve önem vereceğine olan inancı ifade etmektedir (McAllister, 1995: 25-33). Bilişsel ve duygusal güven teorik açıdan değerlendirildiğinde; bir kişinin bilişsel temelde güvendiği bir kişiye duygusal temelde güvenmeyebileceği ya da tam tersi duygusal temelde güvendiği birisine

bilişsel temelde güvenmeyebileceği ifade edilebilir (Sağlam Arı, 2003a: 21). Bununla birlikte literatürdeki ampirik çalışmalara (örn.: McAllister, 1995; Newman, vd., 2014) göre; bilişsel güven, duygusal güvenin olumlu bir yordayıcısıdır.

Çalışma kapsamında; teorik bilgiler ve ampirik çalışmalardan hareketle algılanan yönetici desteğinin çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları hem bilişsel hem de duygusal güveni, bilişsel güvenin de duygusal güveni anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemesi beklenmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında Şekil 1’de görüldüğü üzere çalışmanın araştırma modeli kurulmuş ve hipotezi geliştirilmiştir:

**Şekil 1: Araştırma Modeli**



**Hipotez:** Algılanan yönetici desteği ile çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları duygusal güven arasındaki ilişkide çalışanların bu yöneticilerine duydukları bilişsel güvenin aracılık etkisi vardır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Örneklem

Araştırmanın evreni; Türkiye’deki bir devlet üniversitesinde akademik ve idari birimlerde çalışan 419 kişiyi kapsamaktadır. 419 kişiden 231’ine anket dağıtılmıştır; ancak 181 kişiden geri dönüş olmuştur. Geri dönüş oranı yaklaşık %78’dir. Çıplak gözle yapılan ön incelemelerin sonucunda elde edilen bu anketlerin sadece 149’unun düzgün bir şekilde doldurulduğu ve araştırmada kullanılabilir nitelikte olduğu tespit edilmiştir.

### **3.2. Veri Toplama Araçları**

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde algılanan yönetici desteğini ölçmek için Giray ve Şahin (2012) tarafından geliştirilen 11 maddelik ölçek; ikinci bölümde ise çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel ve duygusal güveni ölçmek için McAllister (1995) tarafından geliştirilen ve Sağlam Arı'nın (2003b) Türkçe'ye uyarladığı 10 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerin puanlaması 5'li Likert tipi ölçme düzeyindedir. Anket sorularının tamamı ast konumunda çalışanlar tarafından cevaplanmıştır. Algılanan yönetici desteği ve güven ölçekleri “Kesinlikle katılmıyorum (1)-Tamamen katılıyorum (5)” şeklinde derecelendirilmiştir. Son olarak, üçüncü bölümde ise katılımcılardan cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalıştığı birim ve kurumda çalışma süresi gibi bazı demografik sorulara yanıt vermeleri istenmiştir.

## **4. Bulgular**

### **4.1. Ön Analizler**

Bu çalışma kapsamında; veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması amacıyla Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen yöntem kullanılmıştır. Bu yöntem; veri setinin doğruluğu, eksik veri analizi, normallik testi ve çoklu bağlantı analizi olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır. Yapılan inceleme sonucunda; tüm ölçek maddelerine ait basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1.5 ile +1.5 değerleri arasında değiştiği tespit edilmiş ve böylece verinin normal dağılım özelliğine sahip olduğu kabul edilmiştir. Ön analizler sonucunda; araştırmanın veri seti büyüklüğü 149 olarak kesinleşmiştir. Böylece araştırma evreninin %35.5'ine ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında; veri setinin evreni temsil eder nitelikte olduğu varsayılmıştır.

### **4.2. Katılımcılara İlişkin Betimsel Bulgular**

Araştırmanın veri setini oluşturan katılımcıların demografik özellikleri sıklık ve yüzde bazında Tablo 1'de görülmektedir.

**Tablo 1: Araştırmanın Veri Setini Oluşturan Katılımcıların Demografik Özellikleri**

<b>Demografik Özellikler</b>	<b>Sıklık (n)</b>	<b>Yüzde(%)</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	27	18.1
Erkek	122	81.9
<b>Yaş</b>		
18-28 yaş	14	9.4
29-38 yaş	97	65.1
39-48 yaş	30	20.1
49-58 yaş	8	5.4
<b>Eğitim Düzeyi</b>		
Lise	11	7.4
Ön lisans	15	10.1
Lisans	54	36.2
Yüksek Lisans	31	20.8
Doktora	38	25.5
<b>Çalıştığı Birim</b>		
İdari	70	47.0
Akademik	79	53.0
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	12	8.1
1-5 yıl	62	41.6
6-10 yıl	55	36.9
11-15 yıl	11	7.4
16-20 yıl	5	3.4
21-25 yıl	4	2.7



### 4.3. Geçerlilik Analizi

Çalışma kapsamında; araştırma modelindeki üç farklı değişkene ait tüm maddeler SPSS programında bütün bir yapıda faktör analizine tabi tutulmuştur.

**Tablo 2: Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Maddeler	Faktörler		
	1	2	3
AYD1	.738		
AYD2	.726		
AYD3	.594		
AYD4	.645		
AYD5	.586		
AYD6	.582		
AYD7	.713		
AYD8	.673		
AYD9	.757		
AYD10	.763		
AYD11	.722		
BG1		.719	
BG2		.763	
BG3		.764	
BG4		.671	
BG5		.636	
DG1			.789
DG2			.717
DG3			.628
DG4			.605
DG5			.626

Notlar: KMO: 0.959; Barlett Küresellik Testi [ $\chi^2$  (210) = 3305.026;  $p < 0.001$ ]; Toplam Açıklanan Varyans: %76.674; Kısaltmalar: AYD: Algılanan Yönetici Desteği; BG: Bilişsel Güven; DG: Duygusal Güven

Tablo 2'deki KMO Barlett's Test sonucunun 0.50'nin üzerinde olması ve Barlett küresellik testi sonucunun da anlamlı çıkması veri setine açımlayıcı faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir (Kalaycı, 2010). Analiz sonuçlarına göre; çalışmanın araştırma modelindeki üç değişkene ait maddeler teorilerine uygun bir şekilde değişkenlerin altında toplanmakta ve bu değişkenler toplam varyansın yaklaşık %77'sini

açıklamaktadır. Bu oran; literatürde kabul edilen %50 oranının üzerindedir. Ayrıca maddelere ilişkin hesaplanan en küçük faktör yükü değeri 0.582'dir. Bu değer de literatürde minimum değer olarak kabul gören 0.40 değerinden büyüktür (Hair vd., 2010). O halde; araştırma kapsamındaki tüm ölçeklerin geçerliliği sağlanmıştır.

#### 4.4. Güvenilirlik ve Korelasyon Analizleri

Çalışmada yer alan değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri ile güvenilirlik ve korelasyon katsayıları Tablo 3'te görülmektedir.

**Tablo 3: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenilirlik ve Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4
Cinsiyet	-	-	-			
Algılanan Yönetici Desteği	3.62	1.12	.06	(.96)		
Bilişsel Güven	3.79	1.11	.02	.83**	(.93)	
Duygusal Güven	3.59	1.18	.07	.83**	.84**	(.93)

Not 1: \*\*p<.01; Parantez içindeki değerler Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısıdır.

Not 2: Varyans oranları (tolerans değeri:0.311>0.2, VIF değeri:3.211<10); Durum indeksi değerleri (CI değerleri:1.000/7.517/14.443<30); Durbin Watson (1.5<DW:2.068<2.5)

Algılanan yönetici desteği, çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel ve duygusal güven ölçeklerine ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları sırasıyla .96, .93 ve .93'tür. Dolayısıyla tüm ölçeklerin güvenilirlikleri kabul edilebilir .70'lik Cronbach Alpha düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir (Hair vd., 2010).

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda; algılanan yönetici desteği ile çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel güven (r= .83; p<.01), bilişsel güven ile çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları duygusal güven (r= .84; p<.01) ve algılanan yönetici desteği ile duygusal güven (r= .83; p<.01) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3'ün altında yer alan Not 2'deki değerler; algılanan yönetici desteği ile bilişsel güven değişkenleri arasında çoklu bağlantı (multicollinearity) ve otokorelasyon sorunu olmadığını ispatlamaktadır (Büyüköztürk, 2012; Kalaycı, 2010).

#### 4.5. Araştırma Hipotezinin Test Edilmesi

Araştırma hipotezinin testi için aracı değişken içeren regresyon analizi (bkz. Tablo 4) ve Sobel testi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre; algılanan yönetici desteği çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel güveni ( $\beta = .830$ ;  $p < .001$ ), bilişsel güven ise çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları duygusal güveni ( $\beta = .507$ ;  $p < .001$ ) anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Ayrıca algılanan yönetici desteği, çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları duygusal güven üzerinde tek başına anlamlı ve pozitif bir etkiye sahipken ( $\beta = .830$ ;  $p < .001$ ), çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel güven regresyon denklemine dahil edildiğinde bu etki azalmakla birlikte hâlâ anlamlıdır ( $\beta = .409$ ;  $p < .001$ ). Bu durum, Baron ve Kenny (1986)'ya göre; çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel güvenin, algılanan yönetici desteği ile çalışanların bu yöneticilerine duydukları duygusal güven arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna işaret etmektedir. Son olarak, yapılan Sobel testi (Preacher ve Leonardelli, 2010); bu etkinin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $z = 6.594$ ;  $p < .001$ ). Böylece araştırma hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 4: Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Beta	T	P	R	R <sup>2</sup>	F
Algılanan Yönetici Desteği	Duygusal Güven	<b>.830***</b>	18.049	<b>.000</b>	.830	.689	325.754
Algılanan Yönetici Desteği	Bilişsel Güven	<b>.830***</b>	18.026	<b>.000</b>	.830	.689	324.952
Bilişsel Güven	Duygusal Güven	<b>.507***</b>	7.120	<b>.000</b>	.877	.769	243.295
Algılanan Yönetici Desteği	Duygusal Güven	<b>.409***</b>	5.744	<b>.000</b>	.877	.769	243.295
Bilişsel Güven		<b>.847***</b>	19.301	<b>.000</b>	.847	.717	372.535

Not:  $p < .001$ \*\*\*

## 5. Sonuç ve Tartışma

Çalışma kapsamında; algılanan yönetici desteği ile çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları duygusal güven arasındaki ilişkide çalışanların bu yöneticilerine duydukları bilişsel güvenin aracılık rolü incelenmiştir. Literatür taramasında; ilgili değişkenler arasındaki ilişkileri aynı kurguda inceleyen başka bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Çalışmanın analiz sonuçlarına göre, çalışmaya katılanlar bakımından; algılanan yönetici desteği, çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel ve duygusal güven değişkenleri arasında beklenildiği gibi anlamlı ve pozitif ikili ilişkiler bulunmaktadır. Algılanan yönetici desteği çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel güveni, bilişsel güven de çalışanların bu yöneticilerine duydukları duygusal güveni anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Ayrıca algılanan yönetici desteği çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları duygusal güveni hem doğrudan hem de bilişsel güven üzerinden dolaylı olarak anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Bu çalışmada; algılanan yönetici desteği ile çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları duygusal güven arasındaki ilişkide bilişsel güven kısmi aracılık rolüne sahiptir.

Literatürdeki teorik ve ampirik çalışmalar dikkate alındığında; yöneticiye duyulan güvenin örgütsel başarıyı olumlu bir şekilde etkileyeceği aşıkardır. Tüm bu bilgiler ışığında, çalışma kapsamında; algılanan yönetici desteği düzeyindeki artışın çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel güven düzeyi üzerindeki yükseltici etkisi ve ayrıca hem algılanan yönetici desteği hem de bilişsel güven düzeylerindeki artışın çalışanların bu yöneticilerine duydukları duygusal güven düzeyi üzerindeki yükseltici etkileri yoluyla örgüte katkı sağlamanın mümkün olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Astların hem yöneticilerinin işinin ehli ve disiplinli olduğuna dair inançlarının hem de işte ve iş dışında üstleri tarafından önemsenmelerine ve herhangi bir güçlükle karşılaştıklarında onlardan yardım alacaklarına dair inançlarının yükselmesi yoluyla örgüte katkı sağlanması hususunda, yöneticilerin astlarına bilgisel, duygusal ve maddi anlamda verecekleri destek önem arz etmektedir. Ayrıca ast konumunda çalışanların yöneticilerinin işinin ehli ve disiplinli olduğuna dair inançlarının yükselmesi durumunda, işte ve iş dışında üstleri tarafından önemsenmelerine ve herhangi bir güçlükle karşılaştıklarında onlardan yardım alacaklarına dair inançları da artmaktadır. O halde; yönetici desteği yanında yöneticinin işinin ehli ve disiplinli olmasının da duygusal güven oluşumu yoluyla örgütsel başarıyı yükseltmesi beklenebilir. Bu bilgiler ışığında; üniversitelerin akademik ve idari birimlerine yönetici seçimlerinin ve uyguladıkları yönetici geliştirme programlarının örgütsel başarının yakalanmasında önemli bir rol oynayacağını söyleyebiliriz. Ancak literatür incelendiğinde; örgütlerde güven oluşumunda yöneticilerin özellikleri, tutum ve davranışları yanında ast konumunda çalışanların kişisel (kişilik ve demografik) özelliklerinin de etkili olabileceği

görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı üniversitede çalışan erkek sayısı kadın sayısından çok daha fazladır ve bu durum araştırmanın veri setine de yansyarak araştırmanın bir kısıtı haline gelmiştir. İlerideki çalışmalarda; çalışmanın araştırma modeli kadın-erkek sayısının dengeli dağıldığı bir üniversitenin çalışanları üzerinde de test edilebilir. Ayrıca araştırma modeline cinsiyet ve güven eğilimi değişkenleri eklemek suretiyle model genişletilebilir.

### **Kaynakça**

- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bhanthumnavin, D. (2000). Importance of supervisory social support and its implications for HRD in Thailand. *Psychology and Developing Societies*, 12(2), 155-166.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons, Inc: USA.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. (17. Baskı), Ankara: Pegem Akademi.
- Chen, C. H. V., Wang, S. J., Chang, W.C. & Hu, C. S. (2008). The effect of leader-member exchange, trust, supervisor support on organizational citizenship behavior in nurses. *Journal of Nursing Research*, 16(4), 321-328.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355.
- Giray, M. D., & Şahin, D. N. (2012). Algılanan örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. (7. Baskı), New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Holland, P., Cooper, B., & Sheehan, C. (2017). Employee voice, supervisor support, and engagement: the mediating role of trust. *Human Resource Management*, 56(6), 915-929.
- Kalaycı, Ş. (2010). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. (5. Baskı), Ankara: Asil Yayınevi.
- Lu, X. (2014). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: the mediating roles of cognitive and affective trust. *Social Behavior and Personality*, 42(3), 379-390.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition- based trust as foundations for interpersonal cooperations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24- 59.
- Neves, P., & Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: the roles of trust and control. *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364.
- Newman, A., Kiazad, K., Miao, Q. & Cooper, B. (2014). Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organisational citizenship: a case of the head leading the heart?. *Journal of Business Ethics*, 123(1), 113- 123.
- Preacher, K. J. & Leonardelli, G. J. (2010). *Calculation for the sobel test: an interactive calculation tool for mediation tests*, <http://www.quantpsy.org/sobel/sobel.htm>, 22.07.2019.
- Rosen, R. H. (1998). *İnsan yönetimi*. (Çeviren: Gündüz Bulut), İstanbul: Mess Yayınları.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Sağlam Arı, G. & Tunçay, A. (2010). Yöneticiye duyulan güven ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler: Ankara'daki devlet hastanelerinde çalışan idari personel üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 113-135.
- Sağlam Arı, G. (2003a). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı?. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17- 36.
- Sağlam Arı, G. (2003b). *İşletmelerde güven ve personel güçlendirme ilişkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- Stinglhamber, F., Cremer, D. D., & Mercken, L. (2006). Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust: a multiple foci approach. *Group & Organization Management*, 31(4), 442-468.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. (6. Baskı), Boston: Allyn & Bacon.
- Tan, H. H. & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Taş, A. & Özkara, Z. U. (2018). Algılanan yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş stresinin aracılık rolü. 6. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (ss. 510-519), 2-3 Kasım, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Wong, C. A. & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23.
- Yoon, J. & Lim, J. C. (1999). Organizational support in the workplace: the case of Korean hospital employees. *Human Relations*, 52(7), 923-945.

# MESLEK AŞKININ İŞ SONUÇLARI ÜZERİNE ETKİSİ

**Dr. Öğr. Üyesi Tuğba ERHAN**

*Süleyman Demirel Üniversitesi, tugbaerhan@sdu.edu.tr*

**Dr. Öğr. Üyesi Tahsin AKÇAKANAT**

*Süleyman Demirel Üniversitesi, tahsinakcakanat@sdu.edu.tr*

**Dr. Öğr. Üyesi Hasan Hüseyin UZUNBACAK**

*Süleyman Demirel Üniversitesi, hasanuzunbacak@sdu.edu.tr*

**Dr. Öğr. Üyesi Eylem BAYRAKÇI**

*Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, eylembayrakci@isparta.edu.tr*

## Özet

Bu çalışmada Türkçe yazında yeni yeni kendine yer bulan meslek aşkı (calling) kavramı ele alınmıştır. Meslek aşkının etkileyebileceği düşünülen iş sonuçlarından görev performansı ve işten ayrılma niyeti çalışmanın diğer değişkenleri olarak belirlenmiştir. Çalışma Isparta ilinde 3 özel hastanede görev yapan hekim dışı sağlık çalışanları ile büro personellerini kapsamaktadır. Bu kapsamda hazırlanan anket formu, 205 çalışana uygulanmıştır. Kurulan yapısal model ile meslek aşkının görev performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine olan etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda elde edilen sonuçların ilkinde göre; meslek aşkı varlığı görev performansını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilerken, meslek aşkı arayışı ise görev performansını negatif yönde etkilemektedir. Bu etki anlamlı bulunmamıştır. Çalışmada elde edilen ikinci sonuç ise, işten ayrılma niyeti üzerinde meslek aşkı varlığının negatif, meslek aşkı arayışının ise pozitif etkisi olduğudur. Bu etkiler istatistiksel olarak anlamlıdır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar yazın doğrultusunda tartışılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** *Meslek Aşkı, Görev Performansı, İşten Ayrılma Niyeti*

## 1. Giriş

Her örgüt bünyesinde sahip olduğu insan kaynağının örgüte etkin ve verimli bir şekilde katkı sağlamasını beklemektedir. Ancak bu beklenti örgütün sağladığı olanaklardan bağımsız olarak bireylerin/çalışanların bireysel özelliklerini de kapsamaktadır. Bu bağlamda özellikle bireysel bir yapıyı temsil eden “meslek aşkı” duygusu bireylerin içsel



duygu durumlarını ve kendilerine özgü davranışlarını yaptıkları işlere karşı içsel sorumluluklarını ifade etmektedir (Hall ve Chandler, 2005). Meslek aşkına sahip bireylerin/çalışanların olumlu iş sonuçları elde ettiği yönündeki araştırmalar giderek artış göstermektedir. Aynı zamanda örgütlerinde bağlılıkları yüksek, sahip oldukları işleri üst düzey sorumluluk bilinciyle yerine getirecek ve uzun vadede örgütün sınırları içerisinde iş tatmini yüksek düzeyde kalabilecek bireylere/çalışanlara ihtiyacı olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte literatür taramasına ışığında, sahip oldukları işlere meslek aşkı yönelimi ile bağlı olan bireylerin/çalışanların yüksek düzeyde görev performansı (Peterson vd.,2009) ve düşük düzeyde işten ayrılma niyeti (Cardador vd., 2011) gibi olumlu iş sonuçları elde ettikleri görülmektedir. Bu ilişkilerin ortaya konulması doğrultusunda örgütlerin meslek aşkı duygusuna sahip bireyler ile çalışmasının örgütlere olumlu iş sonuçları sağlayabileceği varsayımı bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Bu bölümde araştırmanın değişkenlerine ilişkin kavramsal bilgi verilerek, hipotezlerin gerekçeleri sunulmaktadır.

### **2.1. Meslek Aşkı**

Meslek aşkı kavramı ile ilgili tam olarak uzlaşılan bir tanıma rastlanmamaktadır (Park vd.,2016). Ancak temelde yapılan tanımlardan yola çıkılarak bu kavramın bireylerin/çalışanların kariyer planlamalarında “anamlı” hedefler elde etmek isteğini ifade eden bir çalışma prensibi yönelimi olduğu ifade edilmektedir (Dik ve Duffy, 2009). Din, sosyoloji, kariyer psikolojisinden yönetime kadar farklı disiplinlerden beslenerek öne sürülmekte olan bu kavram özellikle 21. Yüzyılda örgütsel davranış alanında da artan bir ilgi ile çalışılmaktadır (Zhang ve Chen, 2019). Hall ve Chandler (2005)’a göre meslek aşkı bireylerin yeteneklerini bilgi ile birleştirerek içten gelen bir duygu bağlılığı ile arzulanan ve anlamlı bulunan bir görevi yerine getirme olarak tanımlanmaktadır. Dik ve Duffy (2009), dini ve ruhani duyguların da bütünü temel olarak yaptıkları tanımlamada, meslek aşkını aşkınlık çağrısı, yaşam amacı ve prososyal amaçları içeren bireylerin kendileri dışında bir kaynak aracılığıyla motivasyon sağlamaları şeklinde belirtmektedir. Duffy ve Sedlacek’in (2007) bireyin kendi dışında dışsal bir çekim olarak ifade ettikleri meslek aşkı, arayış ve varlık olarak iki farklı boyutta incelenmektedir (Dik

ve Duffy, 2009). Bu boyutlardan meslek aşkı arayışı içerisinde olan bireylerin temelde varmak istedikleri zirvenin meslek aşkı duygusuna sahip olmak olduğu, meslek aşkı varlığına sahip bireylerin ise hali hazırda bu duygu durumunda iş yönelimlerine bağlandıkları öne sürülmektedir (Dik vd., 2012).

## **2.2. İşgören Performansı**

İş performans, çalışanın işle ilgi amaç ve hedeflere ulaşılma derecesinin nicel ve nitel olarak ifadesi olarak tanımlanmaktadır (Benligiray, 2004). Bir başka tanımlama ile iş performansı, çalışanın halen çalıştığı örgütteki rollerinin gereğini yerine getirme ve bilgi beceri ve sahip olduğu nitelikleri işte kullanabilme derecesi olarak ele alınmaktadır (Chen ve Silverthorne, 2008). İş performansının görev ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993). Görev performansı, çalışanların yapmakla sorumlu oldukları işi, sahip olunan teknik bilgi ve beceriyi kullanarak yapma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Van Scotter, 2000). Bağlamsal performans ise, bireyin örgütte yaptığı işin tanımında olmasa bile, örgüte fayda sağlayan, fazladan ve gönüllü olarak sergilenen davranışları kapsamaktadır (Jawahar ve Carr, 2006). İş performansının boyutları ile ilgili yapılan bu ayrımın temelinde, görev sorumluluklarını yerine getirmenin çalışma yaşamında yeterli olmadığı, bunun yanı sıra rol tanımlamasında bulunmayan bazı davranışların da yapılması gerekliliği yönündeki görüşler yatmaktadır (Aktaş ve Şimşek, 2014).

Meslek aşkı ile performans arasındaki ilişkinin araştırıldığı sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalara bakıldığında, meslek aşkına sahip çalışanların iş performanslarının yükseldiği iddia edilmektedir (Hall & Chandler, 2005). Nitekim, yapılan araştırmaların sonuçları incelendiğinde, meslek aşkı yaşayanların işlerinde daha fazla zaman harcadığı ve çaba sarf ettiği, işe ve örgüte uyumlarının, öz-farkındalıklarının daha yüksek olduğu, bunun sonucu olarak da daha yüksek performans ortaya koydukları anlaşılmaktadır (Serow, 1994; Hall ve Chandler, 2005). Bu kapsamda, devlet okulunda görev yapan öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada, öğretmenlerin meslek aşkı duygusuna sahip olmaları ile sergiledikleri performans arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Bir başka ifadeyle, öğretmenlerin meslek aşkı düzeyi yükseldikçe, performans düzeyleri de yükselmektedir (Lobene ve Meade, 2013). Bununla birlikte, meslek aşkı ile mesleki öz-yeterlilik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans

ilişkisinin araştırıldığı bir diğer çalışmada da, meslek aşkının tüm değişkenler üzerinde pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir (Park vd., 2016). Buradan hareketle hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

*H<sub>1a</sub>: Meslek aşkı varlığı, çalışanların performansını anlamlı olarak etkilemektedir.*

*H<sub>1b</sub>: Meslek aşkı arayışı, çalışanların performansını anlamlı olarak etkilemektedir.*

### **2.3. İşten Ayrılma Niyeti**

Çalışanların, işlerinden ve çalışma koşullarından memnun olmamaları durumunda, yakın bir gelecekte, işi bırakma yönündeki niyet ve düşüncesi işten ayrılma niyeti olarak tanımlanmaktadır (Long vd., 2012). İşten ayrılma niyeti, işi bırakma davranışının bir öncülü ve habercisi olarak kabul edilmektedir (Tett ve Meyer, 1993; Yıldız vd., 2013). Çalışanlar; çalıştıkları örgütten aradıklarını bulamamaları, beklentilerinin karşılanmaması gibi durumlarda, performans ve tatmin düzeyleri düşmekte ve bunun sonucunda işten ayrılmayı planlamaya başlamaktadırlar (Armstrong-Stassen, 1998). İşten ayrılma niyetinde en önemli husus, ayrılmaya ilişkin niyetin bilinçli olarak taşınmasıdır ve bireysel, örgütsel ve ekonomik koşullardan kaynaklanabilmektedir (Lum vd., 1998).

Araştırmalar, meslek aşkı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanların sahip olduğu meslek aşkının yapılan işe karşı farkındalığı (Koh ve Joseph, 2016), işe karşı motivasyonu artırdığı (Dik vd., 2012), kariyer uyumunu, kariyer tatminini ve işe adanmışlığı (Xie vd., 2016) pozitif yönlü etkilediği belirmiştir. Bu durum ise, çalışanın işine karşı bağlılığını artırarak işten ayrılma niyetini azaltıcı bir etki ortaya çıkarmaktadır (Esteves ve Lopes, 2017; Cardador vd., 2011; Kim ve Kim, 2016; Afsar vd., 2019). Buradan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

*H<sub>2a</sub>: Meslek aşkı varlığı, çalışanların işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkilemektedir.*

*H<sub>2b</sub>: Meslek aşkı arayışı, çalışanların işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkilemektedir.*

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu başlık altında araştırmanın amacı, örnekleme ve veri toplama araçları hakkında bilgiler verilmektedir.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada, uluslararası yazında üzerinde uzun süredir çalışılan ancak Türkçe yazına baktığımızda çok az çalışma ile karşılaşılan meslek aşkı kavramı temel alınmıştır. Yapılan yazın taraması neticesinde meslek aşkının iş sonuçları üzerine etkisi olabileceği değerlendirilmiş ve bu kapsamda görev performansı ve işten ayrılma niyeti değişkenleri çalışmaya dâhil edilmiştir. Çalışmada meslek aşkının bu iş sonuçları üzerine olan etkisi araştırılmaktadır.

#### **3.2. Çalışmanın Örnekleme**

Çalışmada örneklem olarak Isparta ilinde 3 özel hastanede görev yapan hekim dışı sağlık çalışanları ile büro personelleri belirlenmiştir. Bu kapsamda bahsi geçen hastanelere araştırmacılar tarafından ulaşılarak gerekli izinler alınmış ve 300 adet anket formu hastanelere bırakılmıştır. Daha sonra anket formları toplanarak değerlendirilmiş ve 13 geçersiz anket formu tespit edilmiştir. Nihayetinde 205 adet geçerli form üzerinden çalışma gerçekleştirilmiştir.

Örnekleme oluşturan katılımcıların %67.3'ü kadın iken %32.7'si erkektir. Yine katılımcıların %48.3'ü evli iken %51.7'si bekar. Eğitim seviyesi açısından katılımcılar değerlendirildiğinde %43.9'unun lise mezunu olduğu göze çarpmaktadır. %35.6 düzeyinde önlisans, %14.6 düzeyinde ise lisans mezunu katılımcı bulunmaktadır. Pozisyonları açısından katılımcılar ele alındığında, %42.4'ünün hemşire olduğu görülmektedir. Yine katılımcıların %37.1'i diğer sağlık personeli iken %20.5'i büro personelidir. Katılımcıların yaş dağılımı 18 ile 56 yaş aralığındadır. Ortalama yaş 30.3 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların mesleki kıdem seviyelerinin ortalaması ise 7.07 yıl olarak bulunmuştur.

#### **3.3. Veri Toplama Araçları**

Bu çalışmada 3 adet ölçekten yararlanılarak veriler toplanmıştır. İlk ölçek Dik ve arkadaşları (2012) tarafından geliştirilen Kısa Meslek Aşkı Ölçeği'dir. Ölçek Türkçeye Uzunbacak ve arkadaşları (2019) tarafından uyarlanmıştır. Ölçek 4 madde ve 2 boyuttan

oluşmaktadır. Bu alt boyutlar; Meslek Aşkı Varlığı (MAV) ve Meslek Aşkı Arayışı (MAA) şeklinde isimlendirilmiştir. Ölçek, “1: Benim için kesinlikle doğru değil” ve “5: Benim için kesinlikle doğru” şeklinde 5’li Likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir. Ölçekte ters puanlanmış madde bulunmamaktadır.

Kullanılan ikinci ölçek görev performansını ölçmeye yöneliktir. Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan 8 maddelik ölçeğin 4 maddesi alınarak Türkçeye araştırmacılar tarafından çevrilmiştir. Ölçek tek boyuttan oluşmakta olup 5’li Likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Ölçekte ters puanlanmış ifade bulunmamaktadır.

Son ölçek ise Wayne ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen ve Küçükusta (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan 3 maddelik İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği’dir. Ölçek “1: Kesinlikle katılmıyorum” ve “5: Kesinlikle katılıyorum” şeklinde 5’li Likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir. Ölçekte ters puanlanmış ifade bulunmamaktadır.

#### 4. Bulgular

Hipotezleri test etmeye geçmeden önce bu çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiştir. Bu kapsamda Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilerek ölçeklerin geçerlilikleri sınanmıştır. Elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1: Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği Değerleri**

	$\chi^2/df$	CFI	NFI	TLI	GFI	IFI	RMSEA
Meslek Aşkı	0,076	.99	.99	.99	.99	.99	.012
Görev Performansı	0,922	.99	.99	.98	.98	.99	.026

Tablo 1 incelendiğinde görülebileceği üzere, meslek aşkının iki boyutlu, görev performansının ise tek boyutlu yapıları doğrulanmıştır. Ölçeklerin hiçbirinden madde çıkarılmamıştır. Her iki ölçek için elde edilen uyum iyiliği değerlerinin mükemmel seviyede uyuma işaret ettiği görülmektedir. Bu kapsamda araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği bulunan ölçekler olduğu sonucuna varılmıştır.

Ölçeklerin güvenilirlikleri ise iç tutarlılık katsayıları hesaplanmak suretiyle ölçülmüştür. Bu kapsamda elde edilen katsayılar Tablo 2’de sunulmaktadır.

**Tablo 2: Ölçeklere İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları**

	$\alpha$
Meslek Aşkı Varlığı	.78
Meslek Aşkı Arayışı	.78
Görev Performansı	.80
İşten Ayrılma Niyeti	.88

Tablo 2’den görülebileceği gibi tüm ölçekler .70 seviyesinin üzerinde bir iç tutarlılık katsayısına sahiptir. Nunnally (1978)’e göre bu seviyenin üzerinde yer alan katsayılar güvenilir kabul edilmektedir.

Çalışmada kullanılan ölçekler aracılığıyla toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermediği de bu çalışmada araştırılmıştır. Bu doğrultuda verilerin çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiş ve çarpıklık katsayılarının -.682 ile .281 aralığında, basıklık katsayılarının ise -.363 ile -.898 aralığında değerler aldığı tespit edilmiştir. Bu değerlerin ışığında verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Zira Morgan ve arkadaşlarına (2004: 49) göre çarpıklık ve basıklık katsayıları  $\pm 1$  aralığında ise verilerin normal dağıldığı söylenebilir.

Ölçeklerin geçerlilikleri ile güvenilirlikleri test edildikten ve normallik varsayımı sağlandıktan sonra, değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler ve değişkenler arası ilişkiler Tablo 3’te gösterilmiştir.

**Tablo 3: Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası İlişkiler**

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4
1. Meslek Aşkı Varlığı	3.60	1.072	(.78)			
2. Meslek Aşkı Arayışı	3.02	1.115	.41**	(.78)		
3. Görev Performansı	4.35	.587	.21**	.03	(.80)	
4. İşten Ayrılma Niyeti	2.63	1.227	-.28**	.02	-.28**	(.88)

\*\*  $p < .01$ ; Parantez içindeki değerler değişkenlerin güvenilirlik katsayılarını göstermektedir.

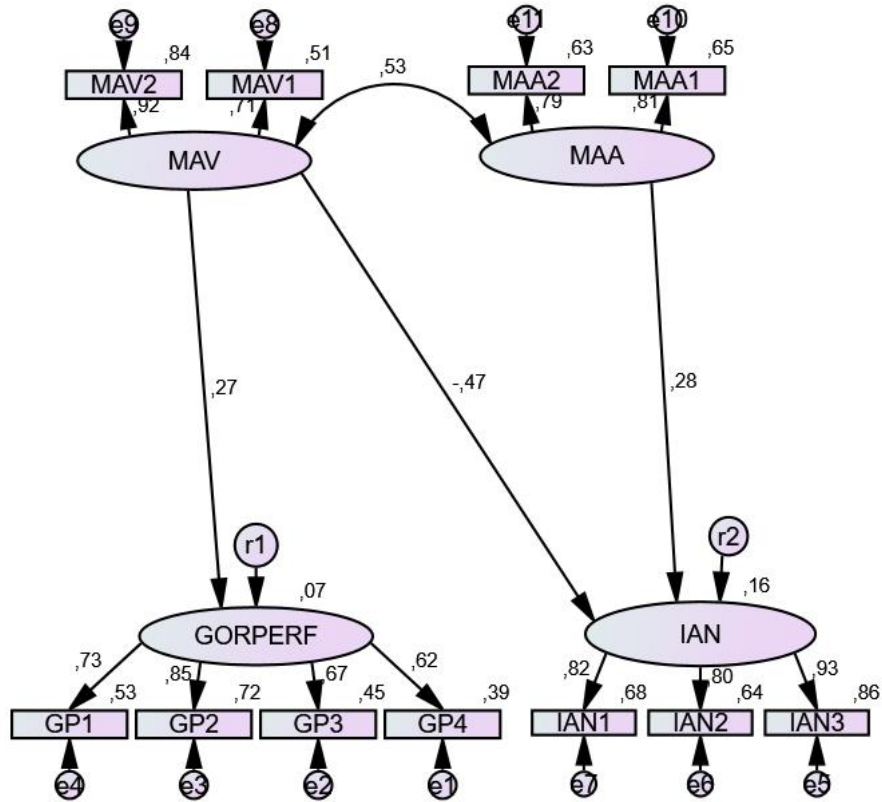
Tablo 3’te görüleceği üzere katılımcıların meslek aşkı varlık ve arayışlarının orta seviyenin biraz üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Arayışa nazaran meslek aşkı varlığı katılımcılarda daha fazla bulunmaktadır. Görev performansı seviyelerinin de oldukça yüksek seviyede gerçekleştiği Tablo 3’ten görülmektedir. Son olarak katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin de orta seviyenin altında olduğu tespit edilmiştir.

Değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde meslek aşkı varlığının görev performansı ile pozitif ( $r = .21$ ,  $p < .01$ ), işten ayrılma niyeti ile negatif ( $r = -.28$ ,  $p < .01$ ) ve istatistiksel

olarak anlamlı ilişkiler sergilediği görülmektedir. Meslek aşkı arayışı ile görev performansı ( $r = .03, p > .05$ ) ve işten ayrılma niyeti ( $r = .02, p > .05$ ) arasındaki ilişkiler pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamsızdır. Son olarak Tablo 3'te, görev performansı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ( $r = .28, p < .01$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmada kurgulanan hipotezleri test etmek amacıyla bir yapısal eşitlik modeli kurularak yol analizi yapılmıştır. Meslek aşkı arayışının görev performansı üzerindeki etkisinin anlamlı bulunmaması ( $\beta = -.199; p > .05$ ) sebebiyle bu yol analizden çıkarılmıştır. Oluşturulan yapısal modelin uyum iyiliği değerlerinin mükemmel kabul edilebilecek sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiştir ( $\chi^2/df = 1.467, CFI = .98, NFI = .94, TLI = .97, GFI = .95, IFI = .98, RMSEA = .048$ ). Şekil 1'de yapılan yol analizine ilişkin AMOS çıktısına yer verilmiştir.

Şekil 1: Yol Analizi Sonuçları



Yol analizi neticesinde ulaşılan bulgular ve hipotezlerin desteklenme durumları Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4: Hipotez Testi Sonuçları**

	YOL	$\beta$	SH	HİPOTEZ	SONUÇ
Meslek Aşkı Varlığı	→ Görev Performansı	.267**	.039	H <sub>1a</sub>	Desteklendi
Meslek Aşkı Varlığı	→ İşten Ayrılma Niyeti	-.469***	.138	H <sub>2a</sub>	Desteklendi
Meslek Aşkı Arayışı	→ İşten Ayrılma Niyeti	.284**	.133	H <sub>2b</sub>	Desteklendi

\*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ; Beta katsayıları standardize edilmiş değerlerdir.

Tablo 4'te görüleceği üzere meslek aşkı varlığının görev performansı üzerine pozitif yönlü ve anlamlı ( $\beta = .267$ ,  $p < .01$ ) bir etkisi bulunmaktadır. Yine meslek aşkı varlığının işten ayrılma niyeti üzerine negatif yönlü ve anlamlı ( $\beta = -.469$ ,  $p < .001$ ) bir etkisi olduğu da Tablo 4'te tespit edilmiştir. Bu kapsamda çalışmanın H<sub>1a</sub> ve H<sub>2a</sub> hipotezleri desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 4 incelendiğinde meslek aşkı arayışının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin ise pozitif yönlü ve anlamlı ( $\beta = .284$ ,  $p < .01$ ) olduğu bulunmuştur. Yukarıda söylendiği üzere meslek aşkı arayışının görev performansı üzerindeki etkisi anlamlı değildir. Bu durumda H<sub>1b</sub> hipotezi desteklenmemişken, H<sub>2b</sub> hipotezi desteklenmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Son yıllarda birçok farklı disiplinden araştırmacının üzerinde yoğunlaştığı bir kavram olarak ortaya çıkan meslek aşkı duygusu hem örgüt çalışanlarının işlerine karşı bağlılık düzeylerinin ayrımının yapılmasını mümkün kılmakta hem de örgütler için etkin ve verimli çalışanlara sahip olma gibi bir gücü de doğal bir sonuç olarak beraberinde getirmektedir. Bu araştırmada görev performansı ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin meslek aşkı duygusunun varlığı ve arayışı üzerine etkisi incelenmiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda ölçeklerin geçerliliği ortaya koymak amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda boyut yapıları doğrulanmıştır. Bununla birlikte ölçeklerin tümünün iç tutarlılık katsayılarının .70'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada katılımcıların meslek aşkı varlığının meslek aşkı arayışından daha yüksek ortalamaya sahip olması (3.60) meslek aşkına sahip çalışanların fazla olduğunu göstermektedir. Bu durum katılımcıların çoğunun meslek aşkı duygusu ile yaptıkları işleri algıladıkları sonucunu işaret etmektedir. Ayrıca değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde meslek aşkı varlığının görev performansı ile pozitif ve anlamlı, işten ayrılma niyeti ile negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Literatürde yer alan araştırmalar ile uyumlu olarak meslek aşkı duygusuna sahip çalışanların görev



performansı artmaktadır (Peterson, vd., 2009). Görev performansının farklı motivasyon kaynakları aracılığıyla artması, çalışanların yaptıkları işleri en üst düzeyde benimsemesi örgütlerin özellikle 21.yüzyılda önemli maddi kaynaklar ayırması anlamına gelmektedir. Ancak örgütün çoğunluğunun meslek aşkına sahip olması kendiliğinden oluşan temel bir motivasyon kaynağı olarak örgütü içeriden desteklemektedir. Dolayısıyla bu bağlılığın doğal bir sonucu olarak işten ayrılma niyeti de azalmaktadır (Afsar vd., 2018). Bu durum örgütlerin en önemli kaynağı olan “insan kaynağının” kaybedilmemesi şeklinde yorumlanmaktadır. Ayrıca meslek aşkı arayışının görev performansı üzerine negatif yönlü ancak anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Öte yandan meslek aşkı arayışının işten ayrılma niyeti üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Aynı zamanda yalnızca iş değişimi değil çalışanlar meslek aşkı arayışı içerisinde olduklarında bu duyguyu gerçekleştirebilmek için “kariyer değişimini/geçişini” de göz önünde bulundurmaktadır (Ahn vd., 2017). Ayrıca sahip oldukları işlerde meslek aşkı duygusuna sahip çalışanların bu duyguyu arayış içerisinde olanlardan daha fazla olumlu ve yapıcı davranışlar sergilediği ifade edilmektedir (Duffy vd., 2012).

Sonuç olarak meslek aşkı duygusunun her iki boyutu da hem örgütler için hem de çalışanlar için olumlu bir durum olarak algılanmaktadır. Ancak meslek aşkı duygusunun kariyer değişimi değişkeni ile de çalışılması uygulamacılara önerilmektedir. Meslek aşkı duygusunu yakalayabilmek için sürekli farklı görevleri ya da farklı alanlar da iş performansı elde etmek çalışanlar için bir zorluk teşkil edeceği gibi işverenler açısından da alanında uzman bireylerin yetişememesi anlamına gelmektedir.

Bu araştırmanın bazı kısıtları söz konusudur. Bu kısıtlardan başında örneklemin özellikleri gelmektedir. Elde edilen sonuçlar, hekim dışı sağlık personeli bağlamında ele alınmış olup, başka örneklem gruplarına göre değişiklik gösterebilir. Bir diğer kısıt ise, veriler belirtilen ölçeklerle eş zamanlı olarak toplanmış ve sosyal beğenirlik etkisi göz ardı edilmiştir. Bu durum, ortak yöntem varyansına neden olabilmektedir.

### **Kaynakça**

Afsar, B., Umrani, W. A., & Khan, A. (2019). The impact of perceived calling on work outcomes in a nursing context: The role of career commitment and living one's calling. *Journal of Applied Biobehavioral Research*, 24(1), 1-18.

- Ahn, J., Dik, B. J., & Hornback, R. (2017). The experience of career change driven by a sense of calling: An interpretative phenomenological analysis approach. *Journal of vocational behavior, 102*, 48-62.
- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14*(28), 24-52.
- Armstrong Stassen, M. (1998). Downsizing the federal government: A longitudinal study of managers' reactions. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 15*(4), 310-321.
- Benligiray, S. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance, 10*(2), 99-109.
- Cardador, M. T., Dane, E., & Pratt, M. G. (2011). Linking calling orientations to organizational attachment via organizational instrumentality. *Journal of Vocational Behavior, 79*(2), 367-378.
- Chen, J. C., & Silverthorne, C. (2008). The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal, 29*(7), 572-582.
- Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice. *The counseling psychologist, 37*(3), 424-450.
- Dik, B. J., Eldridge, B. M., Steger, M. F., & Duffy, R. D. (2012). Development and validation of the calling and vocation questionnaire (CVQ) and brief calling scale (BCS). *Journal of career assessment, 20*(3), 242-263.
- Duffy, R. D., & Sedlacek, W. E. (2007). The presence of and search for a calling: Connections to career development. *Journal of Vocational Behavior, 70*(3), 590-601.

- Duffy, R. D., Bott, E. M., Allan, B. A., Torrey, C. L., & Dik, B. J. (2012). Perceiving a calling, living a calling, and job satisfaction: Testing a moderated, multiple mediator model. *Journal of Counseling Psychology, 59*(1), 50.
- Esteves, T., & Lopes, M. P. (2017). Crafting a calling: The mediating role of calling between challenging job demands and turnover intention. *Journal of Career Development, 44*(1), 34-48.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 26*(2), 155-176.
- Jawahar, I. M., & Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology, 22*(4), 330-349.
- Kim, M. J., & Kim, S. H. (2016). Influences of calling, work value, and organizational commitment on turnover intention in nurses employed at university hospitals in a region. *The Korean Journal of Health Service Management, 10*(1), 67-77.
- Koh, C., & Joseph, D. (2016). Experienced meaningfulness and calling: Effects on IT professionals' retention intention. In *Proceedings of the 2016 ACM SIGMIS Conference on Computers and People Research* (pp. 97-103). ACM.
- Küçükusta, D. (2007). *Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesinin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Lobene, E. V., & Meade, A. W. (2013). The effects of career calling and perceived overqualification on work outcomes for primary and secondary school teachers. *Journal of Career Development, 40*(6), 508-530.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 19*(3), 305-320.

- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W., & Barret, K. C. (2004). *SPSS for introductory statistics: Use and interpretation. Second Edition*. London: Lawrance Erlbaum Associates Publishers.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Park, J., Sohn, Y. W., & Ha, Y. J. (2016). South Korean salespersons' calling, job performance, and organizational citizenship behavior: The mediating role of occupational self-efficacy. *Journal of Career Assessment, 24*(3), 415-428.
- Peterson, C., Park, N., Hall, N., & Seligman, M. E. (2009). Zest and work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 30*(2), 161-172.
- Serow, R. C. (1994). Called to teach: A study of highly motivated preservice teachers. *Journal of Research & Development in Education, 27*(2), 65-72.
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management, 5*(1), 27-52.
- Uzunbacak, H. H., Akçakanat, T., & Erhan, T. (2019). Meslek aşkı ve mutluluk ilişkisi: İşin anlamının rolü. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 7*(19), (basım aşamasında)
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange, a social exchange perspective. *Academy of Management Journal, 40*(1), 82-111.
- Xie, B., Xia, M., Xin, X., & Zhou, W. (2016). Linking calling to work engagement and subjective career success: The perspective of career construction theory. *Journal of Vocational Behavior, 94*, 70-78.
- Yıldız, S., Yalavaç, S. ve Meydan, C.H. (2013). Tükenmişliğin işten ayrılma niyetine etkisinde örgüte bağlılığın aracı rolü: Türkiye'deki Gümrük ve Ticaret Bakanlığı personeli üzerinde bir araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 8*(2), 157-170.

Zhang, M., & Chen, G. (2019). An Analysis of the Relationship of Career Calling, Career Commitment and Job Satisfaction on Knowledge Employees. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 310, 3rd International Conference on Culture, Education and Economic Development of Modern Society (ICCESE 2019), Atlantis Press.*

# ÖĞRETMEN ADAYLARININ MESLEKİ ÖZDEŞLEŞMELERİ İLE PEDAGOJİK FORMASYON EĞİTİMİNDE GÖSTERDİKLERİ BAŞARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK SERMAYELERİNİN ARACI ROLÜ

**Dr. Ufuk BAŞAR<sup>4</sup>**

*İstanbul Aydın Üniversitesi, ufuk-basar@hotmail.com*

**Almula Umay KARAMANLIOĞLU<sup>5</sup>**

*Başkent Üniversitesi, umay.karamanlioglu@gmail.com*

## Özet

Bu araştırmanın amacı öğretmen adaylarının mesleki özdeşleşmeleriyle pedagojik formasyon eğitimde gösterdikleri başarı arasında bir ilişki olup olmadığını ve bu ilişkiye psikolojik sermayelerinin aracılık edip etmediğini ortaya çıkartmaktır. Bu amaçla, 2018 – 2019 eğitim yılında pedagojik formasyon eğitimine katılmış olan 106 öğretmen adayından 29 Mayıs – 23 Haziran 2019 tarihleri arasında anket tekniğiyle veri toplanmıştır. Araştırmanın hipotezleri çoklu doğrusal regresyon analizleriyle test edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; katılımcıların mesleki özdeşleşmeleriyle eğitimde gösterdikleri başarı arasında, mesleki özdeşleşmeleriyle psikolojik sermayeleri arasında ve psikolojik sermayeleriyle eğitimde gösterdikleri başarı arasında aynı yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Ayrıca katılımcıların psikolojik sermayeleri, mesleki özdeşleşmeleriyle eğitimde gösterdikleri başarı arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık etmektedir.

*Anahtar Kelimeler: Pedagojik Formasyon Eğitimi, Mesleki Özdeşleşme, Psikolojik Sermaye, Aracılık İlişkisi, Eğitim Başarısı*

## 1. Giriş

Eğitim bireylerin bilgilerinde, tutumlarında, becerilerinde ve davranışlarında sürekli bir gelişmenin ve değişimin sağlanması için tasarlanan planlı bir öğrenme deneyimidir (Campbell vd., 1970; Noe, 1986; Noe ve Schmitt, 1986; Goldstein ve Ford, 2002).

---

<sup>4</sup> Öğretim Üyesi

<sup>5</sup> Doktora Öğrencisi

Öğretmen adayları mesleğe başlamadan önce eğitim-öğretim sürecini daha etkili bir şekilde sürdürmek ve öğrencilerle daha sağlıklı iletişim kurabilmek amacıyla pedagojik formasyon eğitimi almaktadırlar. Bu nedenle pedagojik formasyon eğitiminde gösterilen başarının eğitim-öğretim sürecinin daha verimli bir şekilde sürdürülmesine katkı sağlaması beklenmektedir. Bundan dolayı pedagojik formasyon eğitiminde gösterilen başarıyı artıran faktörlerin neler olduğunun ortaya çıkarılmasının önemli olduğuna inanılmaktadır. Bilindiği kadarıyla günümüze dek öğretmen adaylarının pedagojik formasyon eğitiminde gösterdikleri başarıyı artıran unsurları açıklamaya yönelik bir araştırma yapılmamıştır Ancak çeşitli çalışmalarda (Noe, 1986; Noe ve Schmitt, 1986; Cannon-Bowers vd., 1995; Kontoghiorghes, 2001; Tai, 2004; Chiaburu ve Tekleab, 2005) elde edilen bulgular farklı bağlamlarda eğitim başarısını artıran faktörlerin neler olabileceği hakkında fikir vermektedir. Buradan hareketle bu çalışmada öğretmen adaylarının mesleki özdeşleşmeleriyle eğitim başarıları arasında bir ilişki olup olmadığı ve bu ilişkiye psikolojik sermayelerinin aracılık edip etmediği araştırılmıştır. Bu kapsamda öncelikle değişkenler arasında kuramsal bağlar kurulmuş, sonrasında hipotezler test edilmiş, son olarak elde edilen bulgular kuramsal açıdan ve uygulamaya dönük olarak değerlendirilmiştir.

## **2. Kuramsal Çerçeve**

Eğitimi birey, grup ve örgüt düzeylerinde etkililiği ve performansı artıran çeşitli becerileri edinme, kuralları, davranışları, tutumları ve kavramları öğrenme süreci olarak tanımlamak mümkündür. Eğitimle bireylerin bilgilerinde, becerilerinde, davranışlarında ve tutumlarında etkililiği artıracak biçimde değişim sağlanmasına çalışılmaktadır (Campbell vd., 1970). Örgütlerde eğitime ciddi bütçeler ayrıldığından dolayı, hem eğitimde başarı sağlanması hem de eğitimde öğrenilenlerin yapılan işe transfer edilmesi arzu edilmektedir (Goldstein ve Ford, 2002). Eğitimde başarı elde edilebilmesi için her şeyden önce bireyin eğitilebilir olması gerekmektedir. Eğitilebilirlik (trainability) bireyin yeteneği, motivasyonu ve çevreye ilişkin algısından oluşan bir yapıdır (Noe, 1986). Öyle ki eğer örgütte bireyi destekleyen ve değişimi teşvik eden bir iklim varsa, birey çevreye ilişkin olumlu bir algı geliştirecektir ki bu da eğitimde başarının artmasına ve eğitimde öğrenilenlerin uygulanmasına yol açmaktadır (Marx, 1982). Ayrıca bireyin eğitimin

içeriğiyle ilgili bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olup olmaması eğitim başarısını doğrudan etkilemektedir (Robertson ve Downs, 1979). Ancak eğitilenler eğitim içeriğini öğrenmek için yeterli düzeyde bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olsalar bile, eğer öğrenme motivasyonları düşükse ya da yoksa eğitimde başarı gösterme ihtimalleri az olacaktır (Maier, 1973; Ryman ve Biersner, 1975).

Noe (1986)'nin geliştirmiş olduğu kuramsal modele göre; çevresel elverişlilik ya da uygunluk, eğitilenin kontrol odağı, becerilerinin değerlendirildiği geri beslemeye verdiği tepki, eğitimin içeriğinden ve eğiticinin tutumlarından duyduğu memnuniyet, eğitimden beklentisi, öz yeterliliği ve işi benimsemesi, mesleğiyle özdeşleşmesi, mesleğinde kendini geliştirmeye yönelik araştırmalar yapması gibi kariyer ve iş tutumları, doğrudan ya da dolaylı olarak eğitilebilirliğin bileşenlerinden biri olan öğrenme motivasyonunu ve dolayısıyla eğitim başarısını etkilemektedir. Nitekim yapılan görgül çalışmalarda; kariyer planlama, mesleki bağlılık (Noe ve Schmitt, 1986), sürekli öğrenme kültürü, yöneticinin desteği (Kontoghiorghes, 2001; Chiaburu ve Tekleab, 2005), öz yeterlilik (Cannon-Bowers vd., 1995; Tai, 2004), örgütsel bağlılık, eğitimden duyulan beklentiler ve bilişsel yetenek (Cannon-Bowers vd., 1995) gibi faktörlerle eğitim başarısı ve etkinliği arasında aynı yönlü ilişkiler olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu değerlendirmelerden hareketle, öğretmen adaylarının psikolojik sermayelerinin ve mesleki özdeşleşmelerinin pedagojik formasyon eğitiminde başarılı olmalarını sağlayan faktörler arasında yer alabileceği aklı gelmektedir. Çünkü her iki değişken de bireyin yaklaşma motivasyonu (Elliot, 1999) hareket etmesini ve başarılı olmak, mükafatlandırılmak ve meslekte yükselmek gibi amaçlar belirlemesini sağlayan tutumlardan ve psikolojik durumlardandır (Elliot ve Thrash, 2002, Elliot vd., 2006).

Psikolojik sermaye, pozitif psikolojinin bir parçası olan pozitif örgütsel davranış çerçevesi esas alınarak geliştirilmiş bir kavramdır. Psikolojik sermaye bir bireyin pozitif psikolojik gelişme durumunu ifade etmekte ve zor görevleri başarmak amacıyla gerekli çabayı göstermek ve sorumluluk almak için kendine güvenmek (öz yeterlilik), şimdiki zamanda ve gelecekte başarılı olunacağına inanmak (iyimserlik), amaçları başarmak için azmetmek ve gerektiğinde başarılı olmak için yeni yollar belirleyebilmek (umut) ve sorunlarla ve güçlüklerle karşılaşıldığında başarılı olmak için çalışmaya devam etmek, kendini toparlamak ve daha da güçlenmekle (dayanıklılık) nitelenmektedir (Luthans vd., 2007a, 2007b). Öğretmen adaylarının psikolojik sermayeleriyle pedagojik formasyon



eğitiminde gösterdikleri başarı arasında bir ilişki kurmak mümkün görünmektedir. Çünkü psikolojik sermayeyi oluşturan bileşenlerden öz yeterliliğin (Noe, 1986; Cannon-Bowers vd., 1995; Tai, 2004) eğitim başarısını artıran faktörlerden biri olduğu bilinmektedir. Ayrıca yapılan araştırmalarda psikolojik sermayenin bileşenlerinin bireysel başarıyı artırdığı ortaya çıkarılmıştır (Stajkovic ve Luthans, 1998; Luthans vd., 2005; Duckworth vd., 2009). Bu bağlamda psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olan öğretmen adaylarının kendilerine inanmaları, zorluklar karşısında yılmamaları, geleceğe dair umut beslemeleri, alternatif stratejiler geliştirmeleri ve her daim olayların iyi taraflarını görüp kendilerini motive etmeleri ve bu sayede pedagojik formasyon eğitiminde başarılı olmaları beklenmektedir. Bu değerlendirme ve bulgulardan hareketle araştırmanın ilk hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

*H.1:* Öğretmen adaylarının psikolojik sermayeleriyle eğitimde gösterdikleri başarı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Psikolojik sermayeyle eğitim başarısı arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesi için psikolojik sermayeyi kuvvetlendiren unsurlara değinmek faydalı olabilir. Önceki araştırmalarda; destekleyici örgüt iklimi (Luthans vd., 2008), otantik liderlik (Rego vd., 2012), dönüştürücü liderlik (Gooty vd., 2009) ve etik liderlik (Bouckennooghe vd., 2015) gibi faktörlerin bireyin psikolojik sermayesini arttırdığı ortaya çıkarılmıştır. Bu faktörlerden farklı ve onlara ilave olarak bireylerin mesleki özdeşleşmelerinin de psikolojik sermayelerini arttırdığı düşünülebilir. Çünkü mesleki özdeşleşme, bireyle mesleği arasında oluşan ve örgütsel bağlılığın ve özdeşleşmenin ötesinde ve öncesinde gerçekleşen, bireyin öğrencilik yıllarında biçimlenmeye başlayan bir psikolojik bütünleşmeyi, bireyin mesleğin değerleri ve özellikleriyle “bir” olma halini ve bunları benliğinin bir parçası olarak gördüğü psikolojik durumu ifade etmektedir. Bu bütünleşme bireyin gerek mesleğine, gerekse hayatına dair olumlu duygu, tutum ve davranışlar geliştirmesini kolaylaştırmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989; Van Maanen ve Barley, 1984, Mael ve Ashforth, 1992; Lui vd., 2003; Garcia-Falieres ve Herrbach, 2015). Meslekleriyle özdeşleşen bireyler, ekonomik sıkıntılar ve maddi eksiklikler gibi güçlüklerle göğüs gerebilmekte, zorluklar karşısında umutlarını kaybetmemekte, bağlılıklarını devam ettirmekte, işlerinden memnuniyet duymakta, bilgi, beceri ve yeteneklerine güvenmekte ve sürekli olarak kendilerini geliştirmeye çalışmaktadırlar (Loi vd., 2004). Bu nedenle meslekleriyle özdeşleşmiş öğretmen adaylarının psikolojik

sermayelerinin yüksek olması beklenmektedir. Bu bağlamda araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

*H.2: Öğretmen adaylarının mesleki özdeşleşmeleriyle psikolojik sermayeleri arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.*

Mesleki özdeşleşme, tıpkı psikolojik sermaye gibi eğitimde başarı gösterilmesine katkı da sağlayabilir. Nitekim Noe (1986), oluşturduğu kuramsal modelle bu hususu açıklamış, Noe ve Schmitt (1986) ise mesleki bağlılığın eğitim başarısını artırdığını ortaya çıkarmıştır. Mesleğiyle özdeşleşmiş olan bireyler kendilerinden beklenenin üstünde çaba harcayabilmekte, üstün performans gösterebilmekte ve mesleğini tutkuyla icra edebilmektedir (Russo, 1998; Loi vd., 2004). Öğretmenler meslekleriyle özdeşleştikçe öğrencileriyle daha fazla ilgilenmekte ve onlara karşı daha sıcak ve ilgili davranmaktadırlar. Ayrıca özdeşleşme yoluyla öğretmenlerin motivasyonları, heyecanları ve enerjileri artmaktadır. Mesleğiyle özdeşleşmiş öğretmenler kendilerini işlerine ve öğrencilerine adanmışlardır. Bu nedenle böyle öğretmenlerin profesyonel yaşantılarında ve katıldıkları eğitimlerde başarılı olma ihtimali de yüksek olmaktadır (Chong vd., 2011; Rus vd., 2013). Bu bulgulardan ve değerlendirmelerden hareketle araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

*H.3: Öğretmen adaylarının mesleki özdeşleşmeleriyle eğitimde gösterdikleri başarı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.*

Bu değerlendirmelere ilave olarak, mesleki özdeşleşmeyle eğitim başarısı arasındaki ilişkinin nasıl gerçekleştiği psikolojik sermayeyle açıklanabilir. Öyle ki meslekleriyle özdeşleşmiş olan öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin artması ve böylece eğitimde daha başarılı olmaları beklenmektedir. Nitekim önceki kısımlarda mesleki özdeşleşmeyle psikolojik sermaye arasındaki, mesleki özdeşleşmeyle eğitim başarısı arasındaki ve psikolojik sermayeyle eğitim başarısı arasındaki ilişkilerin nasıl oluşabileceği kuramsal açıdan tartışılmıştır. Bu değerlendirmeler ışığında araştırmanın son hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

*H.4: Öğretmen adaylarının psikolojik sermayeleri mesleki özdeşleşmeleriyle eğitimde gösterdikleri başarı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.*

### 3. Yöntem

Bu çalışma kesitsel araştırma tasarımına uygun olarak yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini 2018 – 2019 eğitim döneminde Ankara’da faaliyet gösteren bir kamu üniversitesinde pedagojik formasyon eğitimine katılan 400 aday öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme; kolayda örnekleme yöntemine göre belirlenmiş olan ve evreni %95 güven düzeyinde ve %5 güven aralığında temsil eden 106 aday öğretmenden oluşmaktadır. Katılımcıların 17’si (%16) erkek, 89’u (%84) kadındır, 7’si (%6,6) lisans, 97’si (%91,5) yüksek lisans ve 2’si (%1,9) doktora derecesine sahiptir, 42’si (%39,6) evli, 64’ü (%60,4) bekârdır, yaşları 20’yle 48 arasında değişmektedir ( $\chi=29,9$ ,  $s=5,74$ ). Demografik bilgiler örnekleme hakkında fikir sahibi olmak amacıyla toplanmıştır.

Katılımcıların mesleki özdeşleşme düzeylerini ölçmek amacıyla Mael ve Ashforth (1992)’un ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Türkçe’ye Tak ve Aydemir (2004) tarafından uyarlanmıştır. Ölçek 6 maddeden oluşmaktadır ve tek boyutludur. Her bir madde 1–5 arası puanlanmıştır (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum). Ölçek kabul edilebilir düzeyde geçerlilik ( $\chi^2=8,37$ ,  $p=0,301$ , d.f.=7,  $\chi^2/d.f.=1,19$ , GFI=0,97, IFI=0,98, CFI=0,98, RMSEA=0,04) ve güvenilirlik (Cronbach  $\alpha=0,71$ ) değerlerine sahiptir.

Katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerini ölçmek amacıyla Luthans vd., (2007a; 2007b)’nin ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Türkçe’ye Çetin ve Basım (2012) tarafından uyarlanmıştır. Ölçek 21 maddeden oluşmaktadır ve 4 boyutludur. Ölçek, öz yeterlilik (self-efficacy), psikolojik dayanıklılık (resilience), umut (hope) ve iyimserlik (optimism) boyutlarından oluşmaktadır. Her bir madde 1–5 arası puanlanmıştır (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum). Ölçek kabul edilebilir düzeyde geçerlilik ( $\chi^2=171,78$ ,  $p=0,079$ , d.f.=147,  $\chi^2/d.f.=1,16$ , GFI=0,87, IFI=0,97, CFI=0,97, RMSEA=0,04) ve güvenilirlik (Cronbach  $\alpha_{öz\ yeterlilik}= 0,81$ ,  $\alpha_{psikolojik\ dayanıklılık}= 0,75$ ,  $\alpha_{umut}= 0,77$ ,  $\alpha_{iyimserlik}= 0,71$ ,  $\alpha_{ölçeğin\ bütünü}= 0,90$ ) değerlerine sahiptir.

Katılımcıların eğitimde gösterdikleri başarı düzeyi, her bir dönem sonundaki not ortalamalarının ve uygulama notlarının ortalaması alınarak belirlenmiştir. Eğitim iki dönem sürmüştür. Her bir dönemde ara sınav ve final sınavları yapılmıştır. Ayrıca her bir öğretmen adayı bir dönem süresince belirli bir okulda uygulamalı olarak öğretmenlik yapmış ve gözetmeni tarafından değerlendirilmiştir. Katılımcıların not ortalamaları 4’lü

puanlama sistemine göredir. Veri girişi yapılırken bu değerler,  $2 \leq x < 2,4 = 1$  puan,  $2,4 \leq x < 2,8 = 2$  puan,  $2,8 \leq x < 3,2 = 3$  puan,  $3,2 \leq x < 3,6 = 4$  puan,  $3,6 \leq x < 4 = 5$  puan olacak şekilde 5'li ölçğe uyarlanmıştır.

#### 4. Bulgular

Değişkenlere ait betimleyici istatistikler ve değişkenler arasındaki korelasyon değerleri Tablo 1'de sunulmuştur. Tablo 1'de sunulan bulgulara göre; araştırmada incelenen değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

**Tablo 1. Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Değerleri**

	$\bar{x}$	s	1	2	3	4	5	6	7
(1) Mesleki Özdeşleşme	3,39	0,67	1						
(2) Öz Yeterlilik	4,10	0,49	0,25**	1					
(3) Psikolojik Dayanıklılık	4,02	0,55	0,35**	0,71**	1				
(4) Umut	4,01	0,54	0,29**	0,76**	0,72**	1			
(5) İyimserlik	3,68	0,62	0,39**	0,39**	0,52**	0,57**	1		
(6) Psikolojik Sermaye	3,97	0,46	0,37**	0,86**	0,87**	0,91**	0,71**	1	
(7) Eğitimde Başarı	3,42	0,68	0,30**	0,45**	0,32**	0,42**	0,26**	0,43**	1

\*\* $p < 0,01$

Bu bulgulardan yola çıkılarak, araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla altı safhalı çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 2'de (EK-1) sunulmuştur.

Birinci safhada psikolojik sermayenin bileşenleriyle eğitim başarısı arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre yalnızca *öz yeterlilikle eğitim başarısı* arasında aynı yönlü bir ilişki vardır ( $\beta = 0,34$ ,  $p < 0,05$ ).

İkinci safhada psikolojik sermayenin bütünüyle eğitim başarısı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre *psikolojik sermayeyle eğitim başarısı* arasında aynı yönlü bir ilişki vardır ( $\beta = 0,43$ ,  $p < 0,001$ ). Bundan dolayı *birinci hipotez* desteklenmektedir.

Üçüncü safhada *mesleki özdeşleşmeyle psikolojik sermayenin bütünü* ve *psikolojik sermayenin bileşenleri* arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre tüm

değişkenler arasında aynı yönlü ilişkiler vardır. Bundan dolayı *ikinci hipotez* desteklenmektedir.

Dördüncü safhada *mesleki özdeşleşmeyle eğitim başarısı* arasındaki ilişki araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre değişkenler arasında aynı yönlü bir ilişki vardır ( $\beta=0,30$ ,  $p<0,01$ ). Bu nedenle *üçüncü hipotez* desteklenmektedir.

Beşinci ve altıncı safhalarda *psikolojik sermayenin* aracılık rolünün var olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla Baron ve Kenny (1986)'nin dört aracılık ilişkisi koşulu esas alınarak analizler yapılmıştır.

Beşinci safhada *psikolojik sermayenin bileşenlerinin* aracılık rolü araştırılmıştır. Bulgular incelendiğinde; mesleki özdeşleşmeyle eğitim başarısı arasındaki ilişkinin şiddetinin ( $\beta=0,30$ ,  $p<0,01$ )'dan ( $\beta=0,20$ ,  $p<0,05$ )'ye düştüğü görülmektedir. Sobel (1982) testi sonucuna göre ilişkinin şiddetinde meydana gelen azalma anlamlıdır ( $z=1,77$ ,  $p<0,05$ ). İlâveten, psikolojik sermayenin boyutlarından, 1. safhada olduğu gibi, yalnızca *öz yeterlilikle eğitim başarısı* arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki ( $\beta=0,35$ ,  $p<0,05$ ) bulunmaktadır. Bu durumda psikolojik sermayenin yalnızca *öz yeterlilik* boyutu, *mesleki özdeşleşmeyle eğitim başarısı* arasındaki ilişkiye *kısmi olarak aracılık* etmektedir.

Altıncı safhada ise *psikolojik sermayenin bütünüünün* aracılık rolü araştırılmıştır. Bulgular incelendiğinde; *mesleki özdeşleşmeyle eğitim başarısı* arasındaki ilişkinin anlamsız hale geldiği görülmektedir. İlâveten *psikolojik sermayenin bütünüyle eğitim başarısı* arasındaki aynı yönlü ilişki ise mevcudiyetini korumaktadır ( $\beta=0,37$ ,  $p<0,001$ ). Bu durumda *psikolojik sermaye mesleki özdeşleşmeyle eğitim başarısı* arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık etmektedir. Bundan dolayı *dördüncü hipotez* de desteklenmektedir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bulgulara göre katılımcıların mesleki özdeşleşmeleriyle eğitimde gösterdikleri başarı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır ve katılımcıların psikolojik sermayeleri bu ilişkiye aracılık etmektedir. Araştırmada ortaya çıkarılan ilişkilere her ne kadar önceki çalışmalarda dolaylı ya da doğrudan değinilmiş ve kuramsal bir alt yapı oluşturulmuş olsa da bilindiği kadarıyla öğretmen adaylarının pedagojik formasyon eğitim başarılarını artıran ve etkileyen faktörler daha önce araştırılmamıştır. Bundan dolayı oluşturulan kuramsal modelin bu çalışmayla ilk kez görgül olarak incelendiği düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırma bulgularının ilgili yazında önemli bir boşluğu doldurduğuna,

araştırmacılara özgün bir çalışma alanı sunduğuna ve yeni çalışmaları teşvik ettiğine, ayrıca, uygulamacılara eğitim-öğretim süreçlerinin iyileştirilmesi, öğretmenlerin meslekleriyle özdeşleşmelerinin özendirilmesi, psikolojik sermayelerini arttırmaya yönelik politikalar geliştirilmesi ve uygulamalar yapılması bakımından yol gösterdiğine inanılmaktadır.

### **Kaynakça**

- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality & Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bouckennooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129, 251-264.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., Tannenbaum, S. I., & Mathieu, J. E. (1995). Toward theoretically based principles of training effectiveness: A model and initial empirical investigation. *Military Psychology*, 7(3), 141-164.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., III, & Weick, K. R., Jr. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Chiaburu, D. S. & Tekleab, A. G. (2005). Individual and contextual influences on multiple dimensions of training effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, 29(8), 604-626.
- Chong, S., Low, E. L. & Goh, K. M. (2011). Emerging professional teacher identity of pre-service teachers. *Australian Journal of Teacher Education*, 36(8), 50–64.
- etin, F., & Basım, N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölek uyarlama alışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Duckworth, A. L., Quinn, P. D., & Seligman, M. E. P. (2009). Positive predictors of teacher effectiveness. *The Journal of Positive Psychology*, 4(6), 540-547.

- Elliot, A. J. (1999). Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational Psychologist, 34*, 149-169.
- Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2002). Approach–avoidance motivation in personality: Approach and avoidance temperaments and goals. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*, 804–818.
- Elliot, A., Gable, S., & Mapes, R. (2006). Approach and avoidance motivation in the social domain. *Personality and Social Psychology Bulletin, 32*, 378–391.
- Garcia-Falieres, A., & Herrbach, O. (2015). Organizational and professional identification in audit firms: An affective approach. *Journal of Business Ethics, 132*, 753–763.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations*. Canada: Wadsworth.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 15*(4), 353-367.
- Kontoghiorghes, C. (2001). Factors affecting training effectiveness in the context of the introduction of new technology - A US case study. *International Journal of Training and Development, 5*(4), 248-260.
- Loi, R., Hang, N., & Foley, S. (2004). The effect of professional identification on job attitudes: A study of lawyers in Hong Kong. *Organizational Analysis, 12*(2), 109-128.
- Lui, S. S., Ngo, H. Y., & Tsang, A. W. N. (2003). Socialized to be a professional: A study of the professionalism of accountants in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management, 14*, 1192-1205.
- Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review, 1*, 247–269.
- Luthans, F. Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007a). *Psychological capital*. New York: Oxford University Press.

- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007b). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*, 541-572.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior, 29*, 219-238.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13*, 103-123.
- Maier, N. R. F. (1973). *Psychology in industrial organizations*. Boston: Houghton Mifflin.
- Marx, R. D. (1982). Relapse prevention for managerial training: A model for maintenance of behavior change. *Academy of Management Review, 7*, 433-441.
- Noe, R. A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review, 11*(4), 736-749.
- Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology, 39*, 497-523.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research, 65*, 429-437.
- Robertson, I., & Downs, S. (1979). Learning and the prediction of performance: Development of trainability testing in the United Kingdom. *Journal of Applied Psychology, 64*, 42-50.
- Rus, C. L., Tomsa, A. R., Rebeaga, O. L., & Apostol, L. (2013). Teachers' professional identity: A content analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 78*, 315 - 319.
- Russo, T. C. (1998). Organizational and professional identification: A case of newspaper journalists. *Management Communication Quarterly, 12*, 72-111



- Ryman, D. H., & Biesner, R. J. (1975). Attitudes predictive of diving training success. *Personnel Psychology*, 28, 181- 188.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. S. Leinhardt (Ed.). *Sociological methodology* içinde (pp. 290-312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Stajkovic, A., & Luthans F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240–261.
- Tai, W. (2004). Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness. *Personnel Review*, 35(1), 51-65.
- Tak, B., & Aydemir, B. A. (2004, May). Örgütsel özdeşleşme üzerine iki görgül çalışma. 12. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Uludağ Üniversitesi, Bursa, Turkey.
- Van Maanen, J., & Barley, S. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. B. M. Staw & L. L. Cummings (Ed.). *Research in organizational behavior* içinde (pp. 287-365). Greenwich, CT: JAI Press.

Tablo 2. Hipotez Testleri

		Psikolojik Sermaye															EB			
		PS			ÖY			PD			UM			İY						
		$\beta$	F	R <sup>2</sup>	$\beta$	F	R <sup>2</sup>	$\beta$	F	R <sup>2</sup>	$\beta$	F	R <sup>2</sup>	$\beta$	F	R <sup>2</sup>	$\beta$	F	R <sup>2</sup>	
1. Safha	ÖY																0,34*			
	PD																-0,10	7,40***	0,19	
	UM																0,20			
	İY																0,06			
2. Safha	PS																0,43***	24,76***	0,18	
3. Safha	MÖ	0,37***	17,10***	0,13	0,25*	6,96*	0,05	0,35***	14,70***	0,11	0,29**	10,16**	0,08	0,39***	18,92***	0,14				
4. Safha	MÖ																0,30**	10,39**	0,08	
5. Safha	MÖ																0,20*			
	ÖY																0,35*			
	PD																-0,15	7,05***	0,22	
	UM																0,20			
6. Safha	İY																0,00			
	MÖ																0,15	14,02***	0,19	
	PS																0,37***			

PS: Psikolojik Sermaye, ÖY: Öz Yeterlilik, PD: Psikolojik Dayanıklılık, UM: Um ut, İY: İyim serlik, EB: Eğitim Başarısı  
 \* $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$ , \*\*\* $p<0,001$

# İŞ YÜKÜ VE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ<sup>††</sup>

**Erman İLÇİN**

Bahçeşehir Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi.

[ermanilcin@gmail.com](mailto:ermanilcin@gmail.com)

**Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ**

İstanbul Üniversitesi

[hakki.aktas@istanbul.edu.tr](mailto:hakki.aktas@istanbul.edu.tr)

## Özet

Bu araştırmada Bursa’da otomotiv sektöründe tam zamanlı olarak çalışan 22-65 yaş aralığındaki 221 mavi yakalı çalışanın, çalışmaya tutkunluk, yönetici desteği ve iş yükü etkileşimi incelenmiştir. İş yükü ve yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkileri nicel araştırma yöntemi kapsamında ilişkisel ve etkileşimsel modellerle incelenmiştir. Araştırma kapsamında çalışmaya tutkunluk Schaufeli ve diğ. (2006: 1) tarafından geliştirilen ölçek, algılanan yönetici desteği” için Eisenberg ve diğ. (1986: 500-607) tarafından geliştirilen Göktepe (2017:31-48), tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek, iş yükünün ölçümü için ise Spector & Jex (1998) tarafından geliştirilen (QWI) Türkçeye Keser ve diğ. (2017: 61) tarafından uyarlanan Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda yönetici desteği ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif; iş yükü arasında negatif ilişkiler tespit edilmiştir. Öte yandan çalışmaya tutkunluk üzerinde somut destek ve iş yükünün pozitif etkileri mevcuttur. Demografik değişkenler bağlamında kadınların adanma, çalışmaya tutkunluk, somut destek ve yönetici desteğinin daha yüksek olduğu; evli olan katılımcıların dinçlik, adanma ve çalışmaya tutkunluk algılarının da bekârlardan yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş yükü, Yönetici desteği, Çalışmaya tutkunluk

---

<sup>††</sup> Bu bildiri Erman İLÇİN’in Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ danışmanlığındaki yüksek lisans çalışmasından türetilmiştir.

## 1. GİRİŞ

Örgütler amaçlarını gerçekleştirirken çalışanların da örgüte bağlı kalmasına, çalışanların performanslarını yükseltecek durumların hazırlanmasına, iş yükünün adil olarak dağıtılmasına ve yöneticileri ile doğru iletişim kurmalarına önem göstermeye çalışmaktadır. Çalışmaya tutkunluk; canlılık/dinçlik, adanmışlık ve odaklanma/yoğunlaşma olarak üç boyutlu olarak kabul edilmektedir. Çalışmaya tutkunluk kavramı içinde çalışanların üzerlerindeki iş yüklerinin doğru tespit edilmesine ve yöneticilerin çalışanlar üzerinde oluşturduğu algı ve desteklerin etkilerini görmeye de ihtiyaç duymaları önem kazanmaktadır. Bu çalışmada çalışmaya tutkunluk ile iş yükü ve yönetici desteği üzerinde durulmuştur.

## 2. .KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK

Çalışanların, iş yaşamına yaklaşımlarında olumlu veya olumsuz duyguların neler oluşu, sebepleri ve sonuçları birçok araştırmacı tarafından araştırılmaktadır. Araştırmacıların birçoğu “*Work engagement*” çalışmaya tutkunluğun olumlu etkileri olduğunu değerlendirmiş ve pozitif psikoloji kavramı ile ilişkilendirmişlerdir. Çalışmaya tutkunluk kavramını inceleyen araştırmacılar kavramı birbirine benzer veya yakın anlamları olan cümlelerde kullanmışlardır. Çalışmaya tutkunluk genel olarak iş ortamında çalışmayla ilgili olumlu ve yeterli düzeyde tatmin edici bir ruh hali olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli ve diğ., 2002: 71-92). Tespitler doğrultusunda çalışmaya tutkunluk birey odaklıdır, örgütler çalışmaya tutkunluk ile çalışanlarda iş yetkinlikleri araması ve işe bağlılıklarını güçlendirecek ve onları motive edecek unsurların hazırlanmasını önemser (Schaufeli ve diğ., 2002: 71-92) ve (Turgut, 2011: 156).

Çalışmaya tutkunluk (*work engagement*), dinç olma durumu dinçlik (*vigor*), işe adanmış olma adanma (*dedication*) ve işe yoğunlaşma durumu yoğunlaşma (*absorption*) ifadeleriyle üç boyutlu olarak tanımlanmıştır. Çalışmaya tutkunluğun dinçlik boyutu incelendiğinde işine yoğunlaşan birey çalışırken keyif alması ve mutlu bir şekilde işini yerine getirmesidir (Schaufeli & Bakker, 2004a :1). Çalışmaya tutkunluğun dinçlik veya canlılık kelimeleriyle ifade edilen konusu içinde çalışırken zihinsel açıdan güçlü olma, işini yapma konusunda enerji harcamaya istekli olma, zorluk karşısında direnç gösterme durumları vardır (Turgut, 2011: 156).

### 2.2. İŞ YÜKÜ

İş yükü kavramı genellikle aşırı iş yükü kavramıyla ilişkilendirilmiştir. İş yükü kavramı çalışanın performansına ve tepkilerine etki eden çeşitli baskılar iş yükü olarak tanımlanabilir (Weiner, 1982: 953). İş yükü, çalışanların tanımlanmış bir yetkinliğe sahip olması durumu ve

işini belirli bir sürede yapılmasını ifade eder, işin tanımı ve iş gereklerine bakıldığında iş yükünün ne olduğu ortaya çıkmaktadır (Beach, 1985: 131-135).

Farklı boyutlarla işlenen iş yükü bu çalışmada niceliksel ve niteliksel olarak iki boyutlu olarak incelenmektedir ve bu boyutların iki yönünde de negatif etkiler vardır (Spector, 2000: 260). Niceliksel iş yükü, çalışanların yapabileceği işler için yetersiz zamanın olması ve tanımlanan zaman diliminde yapılacak daha birçok farklı işlerinin olması, yapılacak işlerin çalışanı fiziki olarak yormasıdır. Niteliksel iş yükü kavramı ise işin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan nitelikler (bir şeyin nasıl olduğunun belirlenmesi, özelliği, vasfı gibi sayılamayan işler, keyfiyet vb.) ile işi yapacak çalışanlar arasında bir uyum sorununun olması durumudur (Soysal, 2009:20).

İş yükü en genel anlamda bir işin gerektiği şekilde yerine getirme maliyetidir. İfade edilen maliyet dikkat ve bilinç eksilmesi, duygusal stres, aşırı yorgunluk, performans kaybı, kaygı ve çatışmadır. Bu maliyetlerin incelenmesiyle ortaya çıkan durumun etkin bir şekilde dağıtılması için iş yükü analizlerinin yapılması gerekmektedir. İş yükü analizinde çalışan sayısının belirlenmesi, yapılacak işlerin belirlenmesi, işin yaklaşık olarak kaç kişi/saat ile tamamlanacağı hesabının ve etüdünün yapılması veya geçmiş tecrübelerle oluşan değerlere bakılarak karşılaştırmalar yapılması ve sonunda hesaplanan iş yüküne göre birimlere ait iş gücü planlamasının yapılması gerekir (Hart & Wickens, 1990: 257–296). Genellikle iş yükü kavramında negatif unsurları üzerinde durulmaktadır. Araştırmacıların şu tespitleri konuyu daha iyi açıklamaktadır. İş yükü ile tükenmişlik arasında pozitif yönde bir ilişki görülmektedir (Maslach ve diğ., 2001: 403). İş yükü arttıkça tükenmişlik artmaktadır (Bolat, 2011: 88). Ağır iş yükü, stres kaynakları arasında sayılmaktadır (Gümüştakin & Öztemiz, 2004: 271-288). İş yükü ve iş rolleri arasında rol çatışması görülür (Jackson & Schuler, 1985:16–78). Aşırı iş yükü, iş görevleri kaynakları tüketerek performansı olumsuz yönde etkileyebilir (Gilboa ve diğ., 2008: 227-271). Aşırı iş yükü altında çalışanlarda verimlilik ve performans kaybı oluşur (Keser ve diğ., 2017: 51-74). Çalışanların işten ayrılması veya geri çekilmesi ile iş yükü arasında pozitif ilişki vardır (Bowling ve diğ., 2015: 10). İş yükü duygu temelli çatışmaların sebebi olabilir (Turgut, 2011: 160). İş yükü, iş aile çatışmasını arttıran sebeplerdendir (Geurts ve diğ., 1999: 1135±1148). Aşırı iş yükü iş güvenliği riski oluşturabilir (Karamık & Şeker, 2015).

### **2.3. YÖNETİCİ DESTEĞİ**

Örgütün temsilcisi konumundaki yöneticisi kendine atanan görevleri yerine getirir, çalışanlara görev dağılımı yapar, sosyal ilişkileri kurar, maddi kaynakların oluşmasını ve geliştirilmesini sağlar (Tortop, 1985: 208). Örgüt yöneticileri çalışanların ücretlerini, terfilerini, işe girme ve işten çıkarılma durumlarını, disiplin kararlarını, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini tespit eder,

eğitim almalarını sağlar, örgüt adına yönetsel kararları alarak uygular (Palmer & Winters, 1993: 66).

Algılanan yönetici desteği kavramı yöneticinin çalışana verdiği motivasyon, önem, yakınlık, değer ve teşvikin yönetici desteği olarak algılanmasıdır (Babin & Boles, 1996: 60). Araştırmacıların algılanan yönetici desteği boyutlarını bazen içeriği aynı bazen farklı şekilde ve birbirlerinden farklı boyut adlarıyla tanımladıkları görölmektedir. Bu yaklaşımlara bakıldığında sosyal destek, işle ilgili destek, işle ilgili olmayan (aile ve eş) destek, bilgisel destek, duygusal destek, kariyer desteği, maddi destek, uyum desteği, somut ve soyut destek gibi boyutla tanımlanmıştır. Bu çalışmada yönetici desteği için somut ve soyut destek boyutlarını incelenmiştir (Göktepe, 2017). Somut destek; en temel anlamda duyu organlarımızla (göz, kulak, dil, deri, burun) algıladığımızdır. Yönetici desteği yöneticilerin astlarının iyiliğine önem vermesiyle, onlara somut yardımlarda bulunmasıyla ve duygusal destek sağlamasıyla ilgili geliştirilen genel düşüncelelerdir (Kossek ve diğ., 2011). Çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacak performanslarını artıracak kaynak temini, geliştirdikleri projelere değer verilmesi ve fon sağlanması, üst yönetime maddi isteklerinin iletilmesinde aracılık gibi somut olarak adlandırılabilir beklentileri olabilir (Göktepe, 2017: 41). Yönetici desteği kavramı içinde somut destek olarak tanımlanabilecek maddi destek ve araçsal destek konuları da bulunabilir. Yönetici desteği boyutları içinde tanımlanan bilgisel destek, duygusal destek, kariyer desteği ve uyum desteği içinde geçen konular somut destek boyutu ile ilişkilendirilebilir. Soyut destek; çalışanların, işletmeyi temsil edebilme, performanslarını kendilerinin değerleyebilmesine inanılması, başarıları ile gurur duyulması gibi soyut olarak adlandırılacak beklentiler olabilir (Göktepe, 2017: 41). Araştırmalarda genellikle yönetici desteğinin olumlu yönlerini öne çıkmaktadır. Örgütsel destek ile yönetici desteği olumsuz duyguları azaltmaktadır (Rhoades & Eisenberger, 2002: 698-714). Yönetici desteği, çalışanların performansını arttırmakta, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etki yapmaktadır (Emhan ve diğ., 2013: 53-69). Araştırmacıların yaptığı çalışmalarda yönetici desteği genellikle pozitif yönlü olarak ortaya çıkmaktadır.

### **3. ARAşTIRMA YÖNTEMİ**

#### **3.1. ARAşTIRMANIN AMACI VE ÇALIşMA GRUBU**

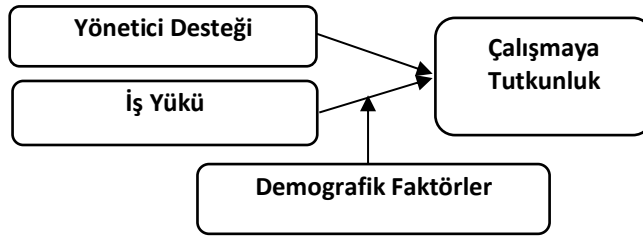
Bu araştırmanın amacı çalışanların üzerindeki iş yükü ve işyeri yöneticilerinin destekleri ve bu ölçeklerin çalışmaya tutkunluk ölçekleri ile istatistiksel olarak karşılaştırılması ve bir fark olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu araştırmanın çalışma grubu, Bursa'da otomotiv sektöründe tam zamanlı olarak çalışan 22-65 yaş aralığındaki 221 mavi yakalıdan (ustabaşı, vardiya amiri, postabaşı, formen, işçi vb.) oluşmaktadır. Katılımcılara gönderilen anketlere verilen cevapların,

katılımcıların gerçek ve samimi düşüncelerini yansıttığı varsayılmıştır. Araştırma kapsamında ortaya çıkan bulgular, yalnızca bu araştırmaya ilişkin sonuçları ortaya koymaktadır. Bu yönüyle araştırmanın genelleyici bir niteliği bulunmamaktadır.

“Çalışmaya Tutkunluk” için “Utrecht work engagement scale” (UWES-TR) Schaufeli ve diğ. (2006: 1) UWES-3 olarak tanımlanan dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olarak ifade edilen 3 sorulu ölçeği kullanılmıştır. “Yönetici desteği” için Eisenberg ve diğ. (1986: 500-607) tarafından geliştirilen Göktepe (2017:31-48), tarafından Türkçeye uyarlanan 7 ifade ve somut ile soyut destek boyutlarından oluşan ölçek kullanılmıştır. “İş yükü” için ise Spector & Jex (1998) tarafından geliştirilen “Niceliksel İş Yükü Envanteri”nin (Quantitative Workload Inventory (QWI)) Türkçeye Keser ve diğ. (2017: 61) tarafından uyarlanan 5 ifadeli Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

### 3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmanın modeli Şekil 1.’de verilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

### 3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H<sub>1</sub>: Yönetici desteği algısı çalışmaya tutkunluk algısı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1a</sub>: Somut yönetici desteği algısı çalışmaya tutkunluk algısı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1b</sub>: Soyut yönetici desteği algısı çalışmaya tutkunluk algısı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: İş yükü algısının çalışmaya tutkunluk algısı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>3</sub>: Yönetici desteği, çalışmaya tutkunluk ve iş yükü algısı demografik değişkenler bağlamında farklılık göstermektedir.

## 4. BULGULAR

Araştırmanın amacı doğrultusunda katılımcıların yönetici desteği, çalışmaya tutkunluk ve iş yükü ölçeklerinden almış olduğu puanları; cinsiyet, medeni durum, yaş ve hizmet süresi değişkenlerine göre karşılaştırmak için parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır. Yönetici desteği ve iş yükünün çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkilerini, belirlemek için doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır.

#### 4.1. DEMOGRAFİK BULGULAR

Katılımcı bireylere ilişkin demografik özelliklere ait dağılımlar incelendiğinde, katılımcıların %82,3'ünün erkek olduğu, %62,0'nin evli olduğu, %40,3'ünün 20-29 yaş ve %39,4'ünün 30-39 yaş aralığında olduğu, hizmet süresi incelendiğinde, %36,7'sinin 4-7 yıl arası ve % 25,8'inin 1-3 yıl arasında hizmet süreleri olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.2. KORELASYON ANALİZLERİ

Katılımcıların yönetici desteği, çalışmaya tutkunluk ve iş yükü puanları arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon analizi ile incelenmiştir.

Tablo 1: Yönetici Desteği, Çalışmaya Tutkunluk ve İş Yükü İlişkisi

Değişkenler	$\bar{X}$	SS	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1. Dinçlik	3,89	0,95	1					
2. Adanma	3,94	0,93	,646**	1				
3. Yoğunlaşma	4,14	0,88	,616**	,534**	1			
4. Somut destek	3,58	1,00	,325**	,256**	,223**	1		
5. Soyut destek	3,37	1,11	,159*	,171*	,208**	,744**	1	
6. İş yükü	3,21	1,10	,174*	,148*	,147*	-,165*	-0,105	1

Tablo 1 incelendiğinde, dinçlik ile somut destek ( $r=0,325$ ;  $p<0,01$ ), soyut destek ( $r=0,159$ ;  $p<0,05$ ) ve iş yükü ( $r=0,174$ ;  $p<0,05$ ) arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Adanma ile somut destek ( $r=0,256$ ;  $p<0,01$ ), soyut destek ( $r=0,171$ ;  $p<0,05$ ) ve iş yükü ( $r=0,148$ ;  $p<0,05$ ) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Yoğunlaşma ile somut destek ( $r=0,223$ ;  $p<0,01$ ), soyut destek ( $r=0,208$ ;  $p<0,01$ ) ve iş yükü ( $r=0,147$ ;  $p<0,05$ ) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin bulunduğu gözlenmiştir. İş yükü ile somut destek ( $r=-0,165$ ;  $p<0,05$ ) ve soyut destek ( $r=-0,105$ ;  $p>0,05$ ) arasında düşük düzeyde negatif yönlü ilişkilerin bulunduğu belirlenmiştir. Somut destek ile soyut destek ( $r=0,744$ ;  $p<0,01$ ) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler gözlemlenmiştir. Somut destek puanları ile ve iş yükü ( $r=-0,165$ ;  $p<0,05$ ) puanları arasında düşük düzeyli negatif yönlü ilişkilerin bulunduğu belirlenmiştir. Soyut destek puanları ile ve iş yükü ( $r=-0,105$ ;  $p>0,05$ ) puanları arasında ilişki bulunamamıştır.

#### 4.3. REGRESYON ANALİZLERİ

Tablo 2: Yönetice Desteği ve İş Yükünün Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	$\beta$	t	p
Sabit		9,58	0,00
Somut destek	0,40	4,29	0,00
Soyut destek	-0,07	-0,71	0,48
İş yükü	0,24	3,84	0,00
<b>R=0,396 R<sup>2</sup>=0,157</b>		<b>F=13,48</b>	<b>p&lt;0,001</b>

**Bağımlı değişken: Çalışmaya tutkunluk**

Tablo 2 incelendiğinde, iş yükü ve yönetici desteği faktörlerinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisini test etmek için geliştirilen regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.  $R=0,396$ ;  $R^2=0,157$ ;  $p<0,001$ . İş yükü ve yönetici desteği faktörleri çalışmaya tutkunluktaki varyansın %16'sını açıklamaktadır. Standardize beta katsayılarına ait anlamlılık



değerleri incelendiğinde, somut destek ( $\beta=0,40$ ;  $p<0,01$ ) ve iş yükünün ( $\beta=0,24$ ;  $p<0,01$ ) çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.4. FARKLILIK ANALİZLERİ

Tablo 3: Çalışmaya Tutkunluğun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Dinçlik	Erkek	182	3,84	0,96	-1,60	219	0,11
	Kadın	39	4,10	0,88			
Adanma	Erkek	182	3,87	0,96	-2,22	219	0,03
	Kadın	39	4,23	0,74			
Yoğunlaşma	Erkek	182	4,09	0,91	-1,54	219	0,12
	Kadın	39	4,33	0,70			
Çalışmaya tutkunluk	Erkek	182	3,93	0,81	-2,09	219	0,04
	Kadın	39	4,22	0,67			

Tablo 3 incelendiğinde, adanma ve çalışmaya tutkunluk toplam puan ortalamalarında cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $p<0,05$ ). Kadınların adanma ve çalışmaya tutkunluk toplam puan ortalamaları anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 0: Yönetici Desteğinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Somut destek	Erkek	182	3,50	1,02	-2,56	219	0,01
	Kadın	39	3,94	0,81			
Soyut destek	Erkek	182	3,32	1,11	-1,40	219	0,16
	Kadın	39	3,59	1,06			
Yönetici desteği	Erkek	182	3,42	0,99	-2,18	219	0,03
	Kadın	39	3,79	0,84			

incelendiğinde, somut destek ve yönetici desteği toplam puan ortalamalarında cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $p<0,05$ ). Kadınların somut destek ve yönetici desteği toplam puan ortalamaları anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 5: Çalışmaya Tutkunluğun Medenî Duruma Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Medenî durum	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Dinçlik	Evli	137	3,98	0,92	1,92	219	0,06
	Bekâr	84	3,73	0,99			
Adanma	Evli	137	4,05	0,88	2,45	219	0,02
	Bekâr	84	3,74	1,00			
Yoğunlaşma	Evli	137	4,23	0,86	1,96	219	0,052
	Bekâr	84	3,99	0,91			
Çalışmaya tutkunluk	Evli	137	4,09	0,74	2,47	219	0,01
	Bekâr	84	3,82	0,85			

Tablo 5 incelendiğinde, dinçlik, adanma ve çalışmaya tutkunluk toplam puan ortalamalarında medenî duruma bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $p<0,05$ ). Evli olduğunu ifade eden katılımcıların dinçlik, adanma ve çalışmaya tutkunluk toplam puan ortalamaları anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 6: Yönetici Desteğinin Yaşa Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Yaş gurubu	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post-hoc
Somut destek	29 yaş ve altı	91	3,51	1,01	2,90	0,06	-
	30-39 yaş	87	3,49	1,03			
	40 yaş ve üzeri	43	3,90	0,84			
Soyut destek	29 yaş ve altı	91	3,41	1,12	5,08	0,01	3>2
	30-39 yaş	87	3,12	1,08			
	40 yaş ve üzeri	43	3,76	1,02			
Yönetici desteği	29 yaş ve altı	91	3,47	1,00	4,08	0,02	3>2
	30-39 yaş	87	3,33	0,98			
	40 yaş ve üzeri	43	3,84	0,84			

Tablo 6 incelendiğinde soyut destek ve yönetici desteği toplam puan ortalamalarında yaşa bağlı anlamlı bir farklılığın bulunduğu gözlenmiştir ( $p<0,05$ ).

Scheffe çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, “40 ve üzeri” yaş grubunda bulunan katılımcıların soyut destek ve yönetici desteği toplam puan ortalamaları, “30-39” yaş grubunda bulunan katılımcılarınkine göre anlamlı olarak daha yüksektir.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada çalışmaya tutkunluk dinçlik boyutu ile yönetici desteği somut, soyut ve iş yükü boyutu düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü olarak görülmektedir. Yoğunlaşma ve adanma boyutları ile somut, soyut ve iş yükü boyutları orta düzeyde pozitif yönlü olarak görülmektedir. İş yükü boyutu ile somut ve soyut arasında düşük düzeyli ve negatif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. İş yükü artarsa somut ve soyut destek azalmaktadır. Yönetici somut desteğinin çalışmaya tutkunluğu pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Yöneticiler çalışanların işlerini iyi yapabilmesi için gerekli her türlü araç gereci temin ediyor, kullanacakları donanım ve yazılım gibi ekipmanları temin ediyor, işletme kaynaklarını kullanıyor, projelerine fon ayırıyor ve imkânlar sunuyor olurken çalışanların birimi temsil edilmesine, konferanslara çağrılmasına, performansını analiz etmesine ve başarılarıyla gurur duymasına yeterince destek olmuyor anlamı çıkmaktadır. Bu sonuçlara göre yöneticilerin somut destekleri olumlu algılanırken soyut destekleri tam olarak algılanmadığı ortaya çıkmaktadır. Çalışmaya tutkun çalışanlar ile iş yükü algısı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma arttığında iş yükü algılarında da artışlar görülmektedir.

Kadınlarda adanma duygusu ve çalışmaya tutkunluk düzeyi erkeklere göre daha yüksek bulunmuştur. Somut destek ile somut ve soyut destek ortalaması alındığında yönetici desteğinin cinsiyete göre bir farklılığı gözlenmiştir, bu fark kadınlarda daha yüksektir. Cinsiyete göre yönetici somut destek boyutunda ve kadınlarda olumlu yönde bir fark bulunmuştur. Soyut destek ve yönetici desteği arasında yaşa bağlı olarak anlamlı bir fark gözlemlenmiştir. Bu farkın yönü için Scheffe çoklu karşılaştırma testine göre 40 yaş ve üzeri yaş gruplarının soyut destek

ve yönetici desteği 30-39 yaş grubundan daha yüksek olarak çıkmıştır. Bu sonuca göre somut desteğin yaşa göre bir farkı bulunmazken soyut destekte yaşın daha yüksek olması tecrübe ile açıklanabilir. Yaşı daha yüksek olanların birimi temsil ettiği, konferanslarda görevlendirildiği, yöneticilerin performansını analiz etmede yardımcı olduğu ve yöneticilerin başarılar karşısında bu tür çalışanlardan gurur duyduğu ifade edilebilir. Dinçlik, adanma ve çalışmaya tutkunluk ile medeni durum arasında bir fark gözlemlenmiştir. Evli olanların dinçlik, adanmışlık ve çalışmaya tutkunluğu daha yüksek bulunmuştur.

Elde edilen veriler sonucunda özetle şu vurgular yapılabilir. Yönetici desteği somut boyutu ile ifade edilen çalışanların işi iyi yapması için yöneticilerin ekipman sağlaması, çalışanların iş geliştirme önerilerini dikkate alma, işi kolaylaştırmak için yöneticilerin kaynak temin etmesi ve çalışanlara iş geliştirme için projelerine fon sağlama beklentilerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Soyut olarak ifade edilen çalışanların işyerini temsil etme, yöneticilerin çalışanların performanslarını değerlendirme ve yöneticilerin çalışanların başarılarıyla gurur duyma taleplerinde azalma gözlemlenmiştir.

Bu bulgular doğrultusunda yöneticilerin çalışanların soyut olarak tanımlanan konuları üzerinde daha fazla destek sağlaması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Çalışmaya tutkunluk boyutları ile ifade edilen çalışanların dinç, adanma ve yoğunlaşma duyguları ile çalışanların iş yükleri arasındaki ilişkiler olumlu yönde görülmektedir. Çalışanların iş yükü arttıkça yöneticilerin sağladığı somut ve soyut desteklerde azalmalar gözlemlenmiştir. Tespit edilen bu duruma göre yöneticiler çalışanların iş yüklerini arttırdığı ölçüde somut ve soyut desteklerini de o oranda arttırması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

#### **KAYNAKÇA**

Babin, B.J. & Boles, J.S., (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*. **72**(1), s. 60.

Beach, D.S., (1985). *Personel the management of people at work*. 5.Baskı. New York: Macmillan.

Bolat, O.İ., (2011). İş yükü, iş kontrolü ve tükenmişlik ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. **25**(2).

Bowling, N., Gene, M.A. & Caleb, B.B., (2015). A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *An International Journal of Work, Health & Organisation*. **29**(2), ss. 95-113.

Çokluk, O., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş., (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Eisenberg, R., Huntingto, R., Hutchison, S. & Sowa, D., 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. **71**(3), ss. 500-607.
- Geurts, S., Rutte, C. & Peeters, M., (1999). Antecedents and consequences of work-home interference among medical residents. *Social Science and Medicine*. **48**(1999), s. 1135-1148.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y. & Cooper, C., (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*. **61**(2), ss. 227-271.
- Göktepe, E.A., (2017). Algılanan yönetici desteği ölçeği: Geliştirilmesi, geçerliliği ve güvenilirliği. *Istanbul University Journal of the School of Business*. **46**, ss. 31-48.
- Gümüştekin, G.E. & Öztemiz, A.B., (2004). Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **1**(23), ss. 61-85.
- Hart, S.G. & Wickens, C.D., (1990). *Workload assessment and prediction*. In H. R. Booher (Ed.), *MANPRINT: An approach to systems*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Jackson, S.E. & Schuler, R.S., (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. **36**(1), ss. 16-78.
- Karamık, S. & Şeker, U., (2015). İşletmelerde iş güvenliğinin verimlilik üzerine etkilerinin değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*. **3**(4), ss. 575-584.
- Keser, A., Öngen Bilir, B. & Aytaç, S., (2017). Niceliksel iş yükü envanterinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları*. **19**(2), s. 62.
- Kossek, EE., Pichler, S., Bodner, T. & Hammer, LB., (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*. **64**, ss. 289-313.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P., (2001). Job burnout. **52**(2001), ss. 397-422.
- Palmer, M. & Winters, K.T., 1993. *İnsan kaynakları*. Ş.Doğan(Çev.), İstanbul: Rota Yayınevi.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R., (2002). Perceived organizational support: A review of the literatüre. *Journal of Applied Psychology*. **87**(4), ss. 698-714.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B., (2004). Utrecht work engagement scale , [http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf). [Erişim Tarihi: 22 Ocak2019].
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M., (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*. **66**(4).

- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-romá, V. & Bakker, A.B., (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*. **3**(2002), ss. 71-92.
- Soysal, A., 2009. İş yaşamında stres. *Çimento işveren dergisi*. **23**(3), ss. 17-40.
- Spector, P.E. & Jex, S.M., (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflicts at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*. **3**(4), s. 35.
- Spector, P.E., (2000). *Industrial and organizational psychology, 6th edition*: Wiley Publication.
- Tortop, N., (1985). *Kamu personel yönetimi*. Ankara: "S" Yayınları.
- Turgut, T., (2011). Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. **25**(3-4), s. 156.
- Weiner, J.S., (1982). *The measurement of human workload*: Ergonomics.

# LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİ: ÖRGÜTE BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ

**Doç. Dr. N. Öykü İYİGÜN**

*İstanbul Ticaret Üniversitesi, oiyigun@ticaret.edu.tr*

**Dr. Öğrencisi Eda TÜRKKAN**

*İstanbul Ticaret Üniversitesi, eda.turkkan@gmail.com*

**Dr. Öğrencisi Mesut YILMAZ**

*İstanbul Ticaret Üniversitesi, mstylmz@gmail.com*

**Dr. Öğrencisi Seda YÜKSEL NALBANTOĞLU**

*İstanbul Ticaret Üniversitesi, sedayuksel88@hotmail.com*

## Özet

Bu çalışmada, lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme ile olan ilişkisinde örgüte bağlılığın rolünü tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırmanın verileri, İstanbul'da farklı sektörlerde faaliyet gösteren Türkiye'nin marka bilinirliğine sahip farklı şirketlerinden, eğitim düzeyleri yüksek 219 çalışandan kolayda örneklem yöntemiyle elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde örgüte bağlılığının tam aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular ilgili yazın doğrultusunda tartışılmış, uygulamaya katkı sağlayacak önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüte Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Lider-Üye Etkileşimi.

## 1. Giriş

Günümüz iş dünyasında bireyler en iyi örgütte çalışmayı isterken, örgütler ise en iyi çalışanları tercih etmektedir. Herhangi bir birey bilgi ve becerilerini en üst seviyeye çıkararak en iyi seçilmeye aday olurken, örgütler de kendi yapı ve kültürlerini geliştirdikçe en iyi örgüt olarak tercih edilecektir. Örgüt, çalışanlardan yüksek performans beklerken, onlara en iyi örgüt ortamını ve çalışan performansını yükseltecek imkanları sağlamalıdır. Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar bu dengeyi kurmada iş dünyasına ışık tutmaktadır.

Çalışan performansı örgütün verimliliğini artıran başlıca unsurlardandır. Çalışan ise sevdiği, mutlu olduğu, kendini ait hissettiği yerde en yüksek çalışma performansını sergileyecektir. Bu noktada örgüt, verimliliğini arttırmak adına çalışanlarının örgüte olan bağlılığını arttırmaya ve

örgüt ile özdeşleşmesine ihtiyaç duymaktadır. Çalışanın örgüt ile olan ilişkisinde köprü vazifesi gören liderlerin önemi büyüktür çünkü çalışanların örgüt ile ilk temas noktası, ana muhatabı lideridir. Çalışanların lider ile olan etkileşimi, örgütü sevme, örgüte ait hissetme ve bağlı olma, örgüt ile özdeşleşip, derin sadakat ilişkisi geliştirmede önemli rol oynamaktadır.

Bu çalışma, lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde örgüte bağlılığın aracı rolü olup olmadığını incelemeye yönelik olarak yapılmıştır. Çalışmanın araştırma kısmı için Türkiye'nin marka bilinirliğine sahip farklı şirketlerinden, eğitim düzeyleri yüksek çalışanlar seçilmiş ve yöneticilerinin yönlendirmesiyle mesai saatleri içerisinde anketlerin cevaplanması sağlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların ilgili yazına ve uygulamaya katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1 Örgütsel Özdeşleşme**

Çalışanların kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmeleri ve örgüt ile psikolojik bir bağ kurmaları olan örgütsel özdeşleşme, iyi ve kötü günde örgütte kalma arzusu olarak işletmelerce arzulanan pek çok tutumun öncülüdür. Örgütsel özdeşleşme, çalışanları örgütsel kararları kabul etmeye, örgüt fonksiyonlarının gerekliliklerine göre davranmaya ve örgüt kültürünü benimsemeye yöneltmekte ve çalışanların örgütün amaçları ve değerlerindeki benzerlikleri algılamalarını sağlamakta, örgütsel amaçları ve faaliyetleri şekillendirme fırsatı oluşturmaktadır (İyigün, 2015:182).

Örgütsel özdeşleşme, Tajfel ve Turner (1985)'in sosyal kimlik teorisine dayanmaktadır ve bir çalışanın örgüt amaçlarını kendi amaçları yerine koyması olarak ifade edilmektedir (Mael ve Ashforth, 1992:103). Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgüte ait olma ve onunla birliktelik algısı (Ashforth ve Mael, 1989: 21) olarak ifade edilmektedir.

### **2.2 Örgüte Bağlılık**

Örgüte bağlılık, çalışanın ait olduğu örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir ve bireyin örgüte karşı derin bir sadakat duyması, örgüte kendini adanması ve kendiliğinden özveride bulunması ile ilişkilidir (İyigün, 2015:182). Örgüte bağlılık, belli bir örgütün üyesi olarak kalmaya güçlü istek duyma, örgüt adına yüksek düzeyde çaba gösterme, örgütün değerlerine ve hedeflerine inanma ve benimseme olarak ifade edilmektedir (Mowday vd., 1982:27). Allen ve Meyer ise örgüte bağlılığı (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere) üç boyutta incelemektedir (Allen ve Meyer, 1990:3).

### 2.3 Lider-Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşimi, sosyal mübadele kuramı ve rol teorisi ile açıklanmakta ve lider ile çalışan arasındaki formal ilişkilerin şekillenmesinde kişisel ilişkilerin etkili olduğunu ileri sürmektedir (Liden ve Maslyn, 1998:44). Liderlik alanında yapılan çalışmalarda liderin davranışları araştırılırken, lider-üye etkileşiminde ise lider ve üye etkileşiminin öncesi ve sonrası araştırılmaktadır. Lider-üye etkileşimi teorisine göre, lider ve üyenin ilişkisinin kalite seviyesi, çalışanın davranış şeklini farklılaştırmaktadır (Breevaart vd., 2015:755).

Liden ve Maslyn (1998), lider-üye etkileşimini katkı, sadakat, etki ve mesleki saygı boyutları çerçevesinde açıklamıştır. Katkı boyutu, lider ve takipçilerin, ortak beklentileri doğrultusunda ortaya koydukları işle ilgili faaliyetlerin miktar ve kalitesi ile ilgili olmakla birlikte takipçinin istekliliğine ve liderin sağladığı fırsatlara bağlıdır. Sadakat boyutu ise lider ve takipçi arasındaki desteği ve birbirlerini korumayı ifade etmektedir. Etki boyutu, lider ve takipçi arasındaki karşılıklı ilişki sayesinde oluşan karşılıklı hoşnutluktur. Mesleki saygı ise lider ve takipçilerin, örgüt içinde ve dışında oluşturdukları itibar ve mesleki saygılarının birbirleri tarafından algılanma derecesi olarak tanımlanabilir (Liden ve Maslyn, 1998; Dienesch ve Liden, 1986).

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde örgüte bağlılığın aracı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme ve örgüte bağlılık üzerindeki etkisinin ve örgüte bağlılığın örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılması çalışmanın diğer amaçlarını oluşturmaktadır.

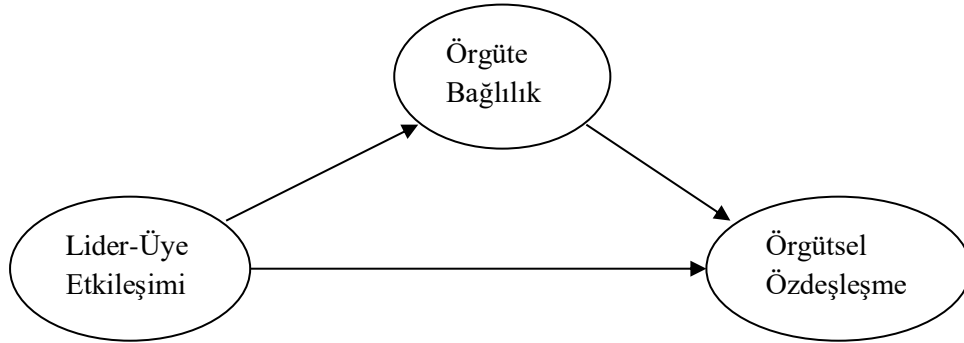
Veri toplama aracı olarak yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışma kapsamında kullanılan Örgütsel Özdeşleşme ölçeği, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve 6 sorudan oluşan ve pek çok diğer araştırmada kullanılan (Bhattacharya ve diğerleri, 1995; Mael ve Tetrick, 1992; Mael ve Ashforth, 1992; Van Knipperberg ve Van Schie, 2000; Smidts ve diğerleri, 2001) ölçek olması sebebi ile tercih edilmiştir. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği/LÜE-12 (Multidimensionality of Leader-Member Exchange/LMX-MDM12) Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilmiştir. Lider ve üye arasındaki etkileşime çok boyutlu olarak yaklaşan bu ölçek; katkı, sadakat, duygusal etkileşim ve profesyonel saygı olmak üzere 4 boyutu değerlendirmekte ve her bir boyutta bulunan 3'er maddeyle birlikte toplamda 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki 2., 6. ve 8. maddeler ölçeğin katkı; 4., 10. ve 12. maddeler ölçeğin



sadakat; 1., 5. ve 9. maddeler ölçeğin duygusal etkileşim; 3., 7. ve 11. maddeler ise ölçeğin profesyonel saygı boyutuyla ilgilidir. Lider üye etkileşimi ölçeği çalışmada tek boyut olarak kullanılması düşüncesiyle çalışmada tek boyutta ele alınmıştır. Örgüte Bağlılık ölçeği olarak Porter ve diğerleri (1974) tarafından ilk olarak 15 madde olarak hazırlanan ve daha sonra da Mowday ve arkadaşları (1979:228) tarafından 9 maddeye indirgenen ölçek (Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)) tercih edilmiştir (Mowday ve arkadaşları, 1979, s.244). Ölçek orijinal formunda 9 soru ve tek boyuttan oluşmaktadır. Kullanılan tüm ölçeklerde cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Örneklem sayısının belirlenmesinde, anket formunda kullanılan ölçek ifadelerinin en az 5 yada 10 katı olması gerektiği belirtilen teknik tercih edilmiştir (Bryman ve Cramer, 2001). Araştırmada kullanılan ölçek ifade sayılarının toplamda 27 olduğu çalışmada, ulaşılabilen 219 katılımcı verisi yeterli bulunmuştur.

### 3.1 Araştırma Modeli ve Hipotezler

İlgili yazın incelemesi sonucu elde edilen bilgiler ışığında oluşturulan araştırma modeli aşağıdaki gibi belirlenmiş ve ilgili hipotezler oluşturulmuştur.



**H1:** Lider-üye etkileşiminin örgüte bağlılık üzerinde etkisi vardır.

**H2:** Lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.

**H3:** Örgüte bağlılığın örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.

**H4:** Lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinde örgüte bağlılığın aracılığı rolü vardır.

### 3.2 Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin analizinde SPSS 23 ve AMOS 21 istatistik programları kullanılmıştır. AMOS programı, ölçeklerin faktör yapılarının doğrulanması amacıyla doğrulayıcı faktör analizi için kullanılırken, SPSS programı demografik bilgilerin tanımlayıcı istatistikleri ve hipotez testlerinin incelenmesi amacıyla kullanılmıştır.

Demografik ifadelerin analizinde frekans analizi, ölçek faktör yapılarının doğrulandığının incelenmesi için doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirliklerin belirlenmesi için Cronbach alfa test değeri, geçerliliklerin incelenmesinde CR ve AVE değerleri, değişkenler arası ilişkilerin incelenmesinde korelasyon analizi ve son olarak araştırma hipotezlerinin test edilmesinde hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır.

## 4. Bulgular

### 4.1 Demografik Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen demografik bulgular aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

<i>Cinsiyet</i>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>	<i>Bölüm</i>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Kadın	99	45,2	Bilgi İşlem	12	5,5
Erkek	120	54,8	Denetim	10	4,6
Toplam	219	100,0	Finans	54	24,7
<i>Medeni Durum</i>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>	Hukuk	5	2,3
Evli	112	51,1	İdari İşler	15	6,8
Bekar	107	48,9	İnsan Kaynakları	7	3,2
Toplam	219	100,0	Muhasebe	64	29,2
<i>Yaş</i>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>	Müşteri İlişkileri Yönetimi	7	3,2
20 – 25	19	8,7	Pazarlama	16	7,3
26 – 30	57	26,0	Satış	20	9,1
31 – 35	68	31,1	Tedarik Zinciri	3	1,4

36 – 40	42	19,2	Yönetim Destek	6	2,7
41 ve üzeri	33	15,1	Toplam	219	100,0
Toplam	219	100,0	<b>Konum</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>	Kıdemli Uzman	10	4,6
İlköğretim	3	1,4	Uzman	86	39,3
Lise	13	5,9	Uzman Yardımcısı	36	16,4
Lisans	145	66,2	Üst Düzey Yönetici	15	6,8
Lisansüstü	58	26,5	Yönetici	72	32,9
Toplam	219	100,0	Toplam	219	100,0
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Çalışma Süresi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
0 – 5 yıl	134	61,2	0 – 5 yıl	63	28,8
6 – 10 yıl	54	24,7	6 – 10 yıl	52	23,7
11 – 15 yıl	15	6,8	11 – 15 yıl	57	26,0
16 - 20 yıl	7	3,2	16 - 20 yıl	22	10,0
21 yıl ve üzeri	9	4,1	21 yıl ve üzeri	25	11,4
Toplam	219	100,0	Toplam	219	100,0

Katılımcıların demografik özelliklerini gösteren Tablo 1 incelendiğinde, %54,8'sinin erkek, %45,2'sinin kadın, %51,1'inin evli, %48,9'unun bekar katılımcılardan oluştuğu, yaş açısından ise sırasıyla ve çoğunluk olarak %31,1'inin 31-35 yaş aralığında, %26'sının 26-30 yaş aralığında, %19,2'sinin 36-40 yaş aralığında olduğu, eğitim durumu açısından çok büyük çoğunluğun %66,2 oranında lisans mezunu düzeyinde olduğu, kurumda çalışma sürelerinin yine çok büyük çoğunlukla %61,2 oranında 0-5 yıl süreyle çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların bölümlerine bakıldığında sırasıyla ve çoğunluk olarak %29,2 oranında muhasebe, %24,7 finans, %9,1 satış, %7,3 pazarlama, %6,8 idari işler, %5,5 bilgi işlem, daha az oranlarda ise diğer bölümlerde çalışanların örneklemde yer aldığı belirlenmiştir. Katılımcıların konumu incelendiğinde, %39,3 oran ile uzman, %32,9 oran ile yönetici, %16,4 oran ile uzman yardımcısı olan katılımcıların çoğunlukta olduğu, toplam çalışma süreleri açısından ise, sırasıyla ve çoğunluk olarak %28,8'inin 0-5, %26'sının 11-15, %23,7'sinin 6-10 yıl süredir çalışmakta olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

## 4.2 Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının çalışma örnekleminde orijinal formundaki gibi dağılıp dağılmadığının incelenmesi için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Lider-üye etkileşimi ölçeği orijinal formunda dört boyutta olmakla birlikte, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık ölçekleri tek boyutludur. Tüm ölçeklerin tek boyutta kullanılması düşüncesiyle çok boyutlu olan lider üye etkileşimi ölçeğine ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, diğer ölçeklere ise birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Lider-üye etkileşimi ölçeğine öncesinde uygulanan birinci düzey faktör analizi sonuçlarında, 4 boyutlu yapının doğrulandığı ve tüm ölçekler için faktör analizi sonuçlarında herhangi bir ifadenin çıkarılmadığı tespit edilmiştir. Ölçeklerin faktör yapıları orijinal formlarıyla elde edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının anlamlı olduğu ve uyum iyiliği değerlerinin olması gereken değer aralıklarında olduğu Tablo 2'deki değerlerde görülmektedir.

**Tablo 2.** Doğrulayıcı Faktör Analizleri Sonucu Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X <sup>2</sup> /df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
Lider Üye Etkileşimi	2,83	0,91	0,88	0,95	0,06
Örgütsel Özdeşleşme	2,92	0,93	0,89	0,96	0,07
Örgütsel Bağlılık	2,75	0,95	0,91	0,96	0,05
Uyum Derecesi	X <sup>2</sup> /df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
İyi	≤3	≥0,90	≥0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir	≤4-5	0,89-0,85	0,89-0,80	≥0,95	0,06-0,08

**Kaynak:** Jöreskog ve Sörbom (1984), Meydan ve Şeşen (2011)

## 4.3 Güvenilirlik ve Geçerlilik Sonuçları

Oluşan faktör yapılarının güvenilirliğinin ve geçerliliğinin incelenmesinde içsel tutarlılığı ifade eden Cronbach alfa güvenilirlik değeri (Hair vd., 2006; Netemeyer vd., 2003) ile geçerliliğin belirlenmesinde birleşim ve ayrışım geçerlilik değerleri kullanılmaktadır (Chin vd.,1997). Analiz sonuçlarında, birleşim (composite) geçerlilik değerinin (CR) 0,70 ve üzeri çıkması yeterli görülürken, ayrışım/diskriminant (discriminant) geçerlilik değerinin (AVE) 0,50'den fazla olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Cronbach alfa değerinin ise 0,70 ve üzeri elde edilmesi güvenilirliğin sağlandığını göstermektedir (Altunışık vd., 2012).

**Tablo 3.** Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Test Sonuçları

Değişkenler	Cronbach Alpha	CR	AVE
Lider-Üye Etkileşimi	0,935	0,872	0,721
Örgütsel Özdeşleşme	0,857	0,842	0,673
Örgütsel Bağlılık	0,929	0,868	0,602

Tablo 3'deki değerler incelendiğinde araştırmada kullanılan tüm ölçekler için güvenilirlik ve geçerlilik değerlerinin sağlandığı görülmektedir.

#### 4.4 Korelasyon Analizi Sonuçları

Doğrulamalı faktör analizleri sonucu faktör yapıları doğrulanan ölçek değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi için korelasyon analiz tekniği kullanılarak, katılımcıların lider-üye etkileşimi, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Korelasyon analizinde değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve gücü belirlenebilmektedir. Elde edilen korelasyon katsayılarının 0 ile  $\pm 0.30$  arasında olması düşük düzey ilişkiyi, 0.31 ile  $\pm 0.70$  arasında olması orta düzeyde ilişkiyi ve 0.71 ile  $\pm 1.0$  arasında olması ise değişkenler arasında yüksek düzeyde ilişki olduğunu göstermektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012:35).

**Tablo 4.** Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	LÜE	ÖB	ÖÖ
LÜE	3,84	,806	1	,474**	,336**
ÖB	3,57	,811		1	,576**
ÖÖ	3,31	,819			1

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

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişki katsayılarını gösteren Tablo 4 incelendiğinde, tüm ölçeklerin ortalama düzeylerinin 1-5 likert aralığında değerlendirildiğinde ortalamanın üstü düzeyinde ve olumlu yönde elde edildiği görülmektedir. Lider-üye etkileşiminin örgüte bağlılık ile orta düzeyde ve pozitif yönde, örgütsel özdeşleşme ile orta düzeyde ve pozitif yönde ve örgüte bağlılığa göre daha düşük düzeyde ilişkisi olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Örgüte bağlılığın ise örgütsel özdeşleşme ile orta düzeyde ve daha üst düzeyde ilişkisi olduğu görülmektedir.

#### 4.5 Hipotez Test Sonuçları

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Aracı rolün araştırılmasında Baron ve Kenny (1986)'nin yaklaşımı kullanılmıştır. Bu yaklaşıma göre aracı rolün tespit edilmesinde belli koşulların gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu koşullar;

- 1) Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı etkisi olması,
- 2) Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olması,
- 3) Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olması,
- 4) Bağımsız değişken ve aracı değişken birlikte ele alındığında bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması ya da istatistiksel olarak anlamsızlaşmasıdır (Meydan ve Şeşen, 2011:129). Bu koşulların gerçekleşmesi gerekmektedir. Dört adımın gerçekleşmesi durumunda aracı etkiden söz edilmekte ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması kısmi aracı rolün olduğunu, bu etkinin istatistiksel olarak anlamsızlaşması ise tam aracı rolün olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Baron & Kenny, 1986).

Araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik oluşturulan hiyerarşik regresyon modelinin sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 5. Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Örgüte Bağlılığın Aracı Rolünün İncelenmesi**

Model	Boyut	ÖB ( $\beta$ )	R	$\Delta R^2$	F	P
Model 1	LÜE	0,483**	,484	,235	64,071	,000
	Boyutlar	ÖÖ ( $\beta$ )				
Model 2	LÜE	0,345**	,338	,114	26,858	,000
	Boyutlar	ÖÖ ( $\beta$ )				
Model 3	LÜE	0,080	,577	,333	51,996	,000
	ÖB	0,549**				

LÜE=Lider üye etkileşimi, bağımsız değişken, ÖB=Örgütsel bağlılık, aracı değişken, ÖÖ=Örgütsel özdeşleşme, bağımlı değişken, \*p<0,05; \*\*p<0,001 anlamlı

Regresyon analizlerinde öncelikle oluşturulan modelin anlamlılığına bakılmaktadır. Analiz sonucu elde edilen Anova (F) testi p değerinin 0,05'ten küçük çıkması, oluşturulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu gösterirken, yine tablodaki değerlerden R2 değeri, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki değişimlerin ne kadarını açıkladığını, beta katsayıları ise p 0,05'ten küçük olmak şartıyla, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki derecesini göstermektedir (Büyüköztürk vd., 2013:121-123).

Lider-üye etkileşiminin (bağımsız değişken) örgütsel özdeşleşme (bağımlı değişken) üzerindeki etkisinde örgüte bağlılığın (aracı değişken) aracı rolünün araştırıldığı Tablo 5'deki sonuçlar değerlendirildiğinde, oluşturulan tüm regresyon modelleri için Anova (F) testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir. Düzeltilmiş R2 değerleri incelendiğinde model 1 için örgüte bağlılık üzerindeki değişimlerin %23,5'inin lider-üye etkileşimi tarafından açıklandığı, model 2 için örgütsel özdeşleşme üzerindeki değişimlerin %33,8'inin lider-üye etkileşimi tarafından açıklandığı, model 3 için ise örgütsel özdeşleşme üzerindeki değişimlerin %33,3'ünün lider-üye etkileşimi ve örgüte bağlılık tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Lider-üye etkileşiminin bağımsız değişken, örgüte bağlılığın aracı değişken ve örgütsel özdeşleşmenin bağımlı değişken olduğu modellerin Baron Kenny yaklaşımıyla test sonuçları incelendiğinde model 1'de lider-üye etkileşiminin örgüte bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin ( $\beta=0,483^{**}$ ) olması birinci aşamanın gerçekleştiğini ve H1 hipotezinin kabul edildiğini, model 2'de lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı etkisinin ( $\beta=0,345^{**}$ ) olması ikinci aşamanın gerçekleştiğini ve H2 hipotezinin kabul edildiğini, son olarak model 3'te aracı değişken olan örgüte bağlılığın model 2'ye dahil edildiğinde bağımlı değişken olan örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerde örgüte bağlılığın etkisinin anlamlı olması ( $\beta=0,549^{**}$ ) H3 hipotezinin kabul edildiğini ve lider-üye etkileşiminin etkisinin istatistiksel olarak anlamsızlaşması ( $\beta=0,080$ ), örgüte bağlılığın bu etkileşimde *tam aracı* role sahip olduğunu ve H4 hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde örgüte bağlılığın aracı rolü incelenmiş ve yapılan analizler sonucunda örgüte bağlılığın tam aracı role sahip olduğu saptanmıştır. Rekabetin yoğun olduğu günümüz iş dünyasında çalışanların kişisel görüşleri, liderleri ile olan ilişkisi ve etkileşimi sonucunda oluşan yenilikçi fikirleri ve önerileri ile örgütsel süreçlere aktif olarak katılımı her zamankinden çok daha fazla önemli hale gelmiştir. Çalışmanın bulgularından hareketle, lider-üye etkileşiminin hem örgüte bağlılık

üzerinde hem de örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi bulunmaktadır. Lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme ile ilişkisini inceleyen çalışmalar incelendiğinde araştırma bulgularına paralel doğrultuda sonuçlar çıktığı görülmektedir (Göksel ve Ekmekçioğlu; 2016:736). Bu noktada örgüte bağlı ve hatta kendini örgütü ile özdeşleştirmiş çalışanların, lider-üye etkileşimini daha iyi yönetebildiği, liderleri ile olan ilişkilerinde güven inşa edebildiği söylenebilir. Ayrıca örgüte bağlılığın, örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu durum, çalışanın örgüte olan sevgi, saygı ve yakınlık duymasının, kendisini örgütün bir parçası gibi hissedecek kadar güçlü hale gelmesi ile açıklanabilir.

Araştırmanın çeşitli sınırlılıkları bulunmaktadır. Bunlar, araştırmanın uygulama kısmının sadece İstanbul'da faaliyet gösteren şirketlerin çalışanlarına uygulanması, cevapların kullanılan ölçekler ile sınırlandırılmış olması, araştırmanın boylamsal bir çalışma olmaması ve araştırmaya konu olan değişkenlere etkide bulunabilecek olan bazı diğer değişkenlerin araştırma kapsamına alınmamış olması olarak sıralanabilir. Gelecek çalışmaların farklı şehirlerde ve hatta ülkelerde, yazına paralel olarak işten ayrılma niyeti, algılanan örgütsel destek, iş tatmini gibi ilgili kavramlarla ilişkilendirilerek yapılması önerilebilir.

## **Kaynakça**

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E., (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (7.Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Ashforth, B.E. & Mael F. (1989). Social Identity Theory and the Organizations, *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A., (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770.
- Bryman, A., ve Cramer, D. (2001). *Quantitative Data Analysis with SPSS 12 and 13: A Guide for Social Scientists*, Taylor and Francis Group, London and New York.



- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Scientific Research Methods*, Ankara, Pegem Akademi.
- Chin, W.W., Gopal, A., Salisbury, W.D., (1997). Advancing the Theory of Adaptive Structuration: The Development of a Scale to Measure Faithfulness of Appropriation. *Information Systems Research*, 8(4), 342–367.
- Çokluk, Ö. S., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, S. (2012), *Multivariate statistics for social sciences SPSS and Lisrel applications*, Ankara: Pegem Akademi.
- Dienesch, R. And Liden, R. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique And Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3): 618-634.
- Fornell, C., & Larcker F. D., (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Göksel, A. & Ekmekçioğlu, E. B. (2016). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme İle İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 721-747
- Hair Jr. F. J., Black C. W., Babin J. B., Anderson E. R., & Tatham L. R., (2006). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Inc.
- İyigün, N.Ö. (2015). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgüte Tutkunluğun Aracılık Etkisi: Serbest Muhasebeci Ve Mali Müşavirler Üzerine Bir Araştırma. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17, 170-192.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D., (1984). *Lisrel VI. Analysis of Linear Structural Relationships by Maximum Likelihood, Instrumental Variables, and Least Squares Methods*, Mooresville, Indiana: Scientific Software.
- Liden, R. & Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of Leader Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1): 43-72.
- Mael, F. A. & Ashforth B. E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 2, 103-123.
- Meydan, C. H., ve Şeşen, H., (2011). *Structural Equation Modeling AMOS Applications*, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R.T, Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, *Organizational and Occupational Psychology Series*, London: Academic Press.
- Netemeyer, R.,G. Bearden, W. O., & Sharma, S., (2003). *Scaling Procedures: Issues and Applications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Tajfel, H. & Turner J.C. (1985). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. *The Psychology of Intergroup Relations* Ed. Worchel, S.ve Austin, W.G.2, 7-24, Chicago: Nelson Hall.

# ÖRGÜT İKLİMİ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ve ÖRGÜTSEL FANATİKLİK İLİŞKİSİ

**İbrahim Selçuk BAĞCI**

*Bahçeşehir Üniversitesi, ibrahimselcuk.bagci@bahcesehir.edu.tr*

**Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ**

*Bahçeşehir Üniversitesi, ahmet.erkus@eas.bau.edu.tr*

**Doç. Dr. Mine AFACAN FINDIKLI**

*Beykent Üniversitesi, minefindikli@beykent.edu.tr*

## **Özet**

Bu çalışmada, yakın zamanda örgütsel davranış literatüründe yer edinen örgütsel fanatiklik kavramı incelenerek bu kavramın örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşme ile ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma için teknoloji sektöründe çalışan 207 kişiden veri toplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler teorik ve toplanan veriye dayalı olarak analiz edilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşmeyle, örgütsel fanatiklik arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Örgüt ikliminin resmileştirme boyutunun örgütsel fanatikliğin teslimiyet ve sahiplenme boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi, ayrıca örgüt ikliminin kural tanımama boyutu üzerinde negatif ve anlamlı etkisi bulunmuştur. Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel fanatikliğin kişisel tutum ve sosyal yaşam faktörü üzerinde negatif ve anlamlı; sahiplenme faktörü üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Örgüt iklimi ve özdeşleşmenin örgütsel fanatikliğin öncüllerinden olduğu anlaşılmıştır. Bu çalışma ile örgütsel fanatiklik ölçeği modellenmiş ve ölçek ifadeleri yedi boyuttan beş boyuta indirgenmiştir. Oluşan yapıda boyutlar “Kişisel tutum ve sosyal yaşam”, “Teslimiyet”, “Kural Tanımazlık”, “Sahiplenme” ve “Sınırsız çalışma” olarak adlandırılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Örgütsel Fanatiklik, Örgüt İklimi, Örgütsel Özdeşleşme*

## **1. Giriş**

Son dönemlerde çalışan mutluluğunun verimlilik açısından öne çıkması, iş-yaşam / iş-aile dengesinin insan kaynakları uzmanları açısından gözetilmesinin altında yatan sebeplerden biri sahip olunan yetenekli ve deneyimli işgücünün uzun yıllar kurumda tutundurulması ve çalışanlarının kuruma duygusal bağlılıklarının artırılmasıdır. Bu hedefleri gerçekleştirmede yararlanılan önemli araçlardan birisi örgüt iklimidir. Bilindiği gibi örgüt iklimi, bireylerin

organizasyonlarını ve amaçlarını nasıl algıladıkları ile ilgili değerlendirmelerinin bir bütünüdür (Griffin, 2014) ve çalışanların iş çıktıları üzerinde de doğrudan etkilidir (Shaemi vd., 2014).

Örgüt iklimi bir bakıma çalışanların davranışlarına etkisi olan örgütün iş atmosferini yansıtır. Örgüt ikliminin ortaya çıkardığı olumlu iş çıktılarından biri örgütsel özdeşleşmedir (Lee, Park, ve Koo, 2015). Bartels vd. (2009) örgütsel özdeşleşmeyi, çalışanın karakteri ile örgütün genel değerlerinin eşleşebilmesi olarak tanımlar. Örgütsel özdeşleşme seviyesi yüksek çalışanlar örgütün başarı ve başarısızlıklarını kendilerine atfedebilirken, kendi kaderleri ile örgütün kaderinin birbirine bağlı olduğunu dahi iddia edebilirler (Gils vd., 2017). Örgüt ikliminin çıktılarından biri olabilecek örgütsel fanatizm ise literatürde yeni bir kavram olup, kişinin kurumuna/yöneticisine aşırı derece yüksek sevgi ile bağlanması olarak ifade edilmektedir. Bunun yanında kendi kimliğinde eksik gördüğü yönlerini kurumun kimliği ile tamamlayarak yeni bir kimlik yaratması ve yeni kimliğine olan bağımlılığının diğerleri tarafından gözlemlenebilen tutum ve davranışlara dönüşmesi olarak da tanımlanmaktadır (Yozgat ve Afacan Fındıklı, 2018).

Örgütsel fanatiklik yeni bir kavram olarak modellenmeye ihtiyaç duyduğundan öncülleri ve ardılları araştırılmaya açıktır. Bu bakış açısı ile araştırmada örgüt iklimi, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel fanatiklik arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma örgüt fanatiklerinin yüksek sayıda olduğu düşünülen teknoloji sektöründe yapılmıştır. Teknoloji firmaları dünyada ve Türkiye’de yeni ürün ve hizmetleriyle piyasa değeri yüksek kuruluşlar olup, aynı zamanda işveren markası olma özellikleri ile yetenekleri kendilerine çekerken, kurum içinde de fanatiklerini yaratabilecekleri düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarının örgütsel fanatikliğin öncülleri ve örgütsel fanatikliğin ölçümü konularındaki bilgi birikimine katkı sağlaması beklenmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Örgüt İklimi**

1930'lardan günümüze kadar gerçekleştirilen araştırmalarda, işe yönelik olumlu çıktıların elde edilmesinde örgütlerin fiziksel çevrelerinden psikolojik çevreye doğru kaydıkları kanıtlanmıştır (Litwin ve Stringer, 1968). Örgüt ikliminin, öncelikle örgüt içindeki liderlik şekli ile biçimlenen ve çalışanların algıları yoluyla ortaya çıkan bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda Schenider ve arkadaşları (1992) örgüt iklimini; çalışanların olaylara, uygulamalara ve prosedürlere ilişkin algılarıyla beraber ödüllendirilen, desteklenen ve umulan davranış algıları olarak tanımlarken, Luthans (2010) örgüt iklimini; çalışanların nasıl ilişki kuracağını ve nasıl

davranacağını belirleyen örgüt genelinde yaygın bir algı olarak açıklamıştır. Örgüt iklimi, üyeleri tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanabilen ölçülebilen özellikleri dolayısıyla çalışanların davranışlarını etkilemekte, onların motivasyonları üzerinde etkili olmakta (Holloway, 2012:13) ve iş çıktılarını da şekillendirmektedir (Hashim vd., 2015).

Literatür incelendiğinde örgüt ikliminin bu özellikleri sebebiyle çalışanlar açısından önemli bir kaynak olduğu anlaşılmaktadır. İşin gerektirdiği görevler ve çalışanların işten beklentileri İş Talep – Kaynaklar Modeli (Job Demands- Resource Model) (Demerouti vd., 2001) çerçevesinde olumlu örgüt iklimi, destekleyici, dahil edici özellikleri ile çalışanların psikolojik ve motivasyonel ihtiyaçları için önemli bir kaynak olmaktadır (Bakker vd. 2011).

Literatürde örgüt iklimi kavramının sınıflandırılması ve boyutlandırması ile ilgili farklı bakış açıları bulunmaktadır. Örgüt iklimi boyutlarıyla ilgili güncel çalışmalardan olan Patterson vd. (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışma 4 farklı faktörde 17 farklı boyut ortaya koymuştur. “İnsan İlişkileri” faktörü otonomi, entegrasyon, katılımcılık, yönetici desteği, eğitim ve refah; “İç Süreçler” faktörü resmileştirme ve gelenekselleşme; “Açık Sistemler” faktörü inovasyon ve esneklik, dışa odaklılık, yansıtılabilirlik; “Akılcı Hedefler” faktörü örgüt hedeflerinin açıklığı, verimlilik, gayretlilik, performans geri beslemesi, üretme baskısı ve kalite boyutlarıyla bu çalışmada ölçeklenmiştir (Patterson, vd., 2005).

## **2.2. Örgütsel Özdeşleşme**

Sosyal roller veya bir topluluk üyesi olmak genellikle insanların kişiliklerini şekillendirir (Ng ve Feldman, 2013). Sosyal kimlik teorisi, özdeşleşmenin bireyin sosyal kimliğinden, bir sosyal özdeşleşme biçimi olarak kabul edilen örgütsel özdeşleşmeye kadar uzanan bir kavram olarak kabul edilebileceğini göstermektedir (Epitropaki ve Martin, 2006). Bu bağlamda örgütsel özdeşleşme, çalışanların kendi örgütleriyle aralarında algıladıkları aidiyet ve birlik düzeyi olarak tanımlanabilir (Mael ve Ashforth, 1992). Bir diğer tanım örgütsel özdeşleşmeyi, kendilerini organizasyon ile "bir" olarak değerlendiren ve organizasyonun özelliklerini yansıtan çalışanların var olması olarak göstermektedir (Bartels vd., 2007). Sonuç olarak, örgütle ortak tutum ve davranışları yansıtan çalışanların bireysel değerleri ile örgüt değerleri arasında bir eşleşmeden bahsedebilir.

## **2.3. Örgütsel Fanatiklik**

Fanatizm kavramı son yıllarda çeşitli araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Spor (futbol) fanatizmi ve tüketici fanatizmi üzerine yapılan araştırmalarda fanatizm yoğunluğunun kişinin ilgi alanına yönelik tutum ve davranışlarını etkilediği görülmüştür (Hill ve Robinson, 1991;

Thorne ve Bruner, 2006; Fleury vd., 2016). Örgütsel fanatikliğin örgütsel bağlılığın en yüksek seviyesi olarak tanımlandığı araştırmalar da mevcuttur (Keskin ve Esen, 2017).

Örgütsel fanatiklik kavramı Yozgat ve Afacan Fındıklı tarafından (2018) kişinin, kurum ya da fikre aşırı derece yüksek sevgi ile bağlanması, kendi kimliğinde eksik gördüğü yönlerini kurumun kimliği ile tamamlayarak yeni bir kimlik yaratması ve yeni kimliğine olan bağımlılığının diğerleri tarafından gözlemlenebilen tutum ve davranışlara dönüşmesi olarak tanımlanmıştır. Aynı zamanda bu tutum ve buna bağlı olarak ortaya çıkan davranışların aşamaları (1) öz-kimliğin varlığı süreci, (2) tercih süreci, (3) Bağlılık süreci, (4) içselleştirme süreci ve (5) fanatiklik olarak belirlenmiştir (Yozgat ve Afacan Fındıklı, 2018). Bu doğrultuda çalışan bireyin fanatik olmasının kişisel özelliklerinin yanı sıra örgütün özelliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Sosyal kimlik teorisi kapsamında bireyin kendisini bir gruba ait hissetme ihtiyacı ve bu ihtiyacını karşılamaında ona yardımcı olabilecek örgüt iklimi ile diğer örgüte has özelliklerin bireyin fanatik olmasını etkilediği düşünülmektedir.

#### **2.4. Kavramlar Arasındaki İlişkiler**

Örgütle belirli bir seviyede paylaşılarak bir araya gelen bireysel algıların tümü örgüt iklimi olarak adlandırılmıştır (Patterson vd., 2005). Örgüt iklimi çalışanın sadakat ve bağlılığını etkilediğine dair literatürde çalışmalar mevcuttur (Hashim vd., 2015; Permarupan vd., 2013). Fanatik çalışanların da yüksek bir seviyede sadakat ve bağlılık sergileyeceği öngörülmektedir (Hill ve Robinson, 1991; Wakefield, 2016; Gils vd., 2017). Ayrıca istikrar ve bağlılık arasında anlamlı ilişkinin gözlemlendiği çalışmalar literatürde mevcuttur (Scholl, 1981). Bu araştırmalar ışığında örgüt ikliminin insan ilişkileri ve iç süreçler modelleri ile örgütsel fanatiklik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu öngörülmektedir.

**H1:** Örgüt ikliminin örgütsel fanatiklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Örgütsel özdeşleşme ise çalışanın organizasyonuna duyduğu aidiyet seviyesini gösterir. Fanatik kişi özdeşleşmenin ötesinde örgüt ile arasında kendisini bağnaz bakış açısına taşıyan bir bağımlılık vardır ve örgüte bağlılığın en yüksek seviyesi olarak kabul edilmektedir (Keskin ve Esen, 2017). Kimi mezunların okul hayatı bittikten sonra da mezun oldukları kurumla ilişkilerini sürdürdükleri ve aidiyet ihtiyaçlarını bu yolla karşıladıkları anlaşılmaktadır (Mael ve Ashforth, 1992). Bu durumlara istinaden örgütle özdeşleşmenin örgütsel fanatiklikle ilişkili olduğu öngörülmüştür.

**H2:** Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel fanatiklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Örneklem

Araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren teknoloji sektörü çalışanları üzerinde yapılmıştır. Kolayda örneklem yöntemiyle 255 örneklem toplanmıştır. Örneklemlerde cevaplar 5’li Likert ölçeği ile alınmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Bu örneklemlerden 214’ü analiz yapılmak için uygun görülmüştür. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal veri dağılımını bozan 7 veri seti çıkarılmış ve 207 örneklem analizlere dahil edilmiştir. Katılımcıların %28’i kadın, %72’si erkektir. %62.3’ü üniversite, %30.9’u lisansüstü, %6.8’i ise lise mezunudur. Katılımcıların yaş ortalaması 34.13 yaş, mesleklerindeki ortalama iş deneyimleri 8,33 yıl, buldukları iş yerlerinde çalışma süreleri ise 6.69 yıldır.

#### 3.2. Ölçekler

**Örgüt İklimi:** Çalışanların örgüt iklimi algılarını ölçmek üzere Patterson vd. (2005) tarafından geliştirilen örgüt iklimi ölçümü ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin otonomi, refah, resmileştirme ve gelenekselleşme boyutları ile ilgili soruları paralel çeviri tekniği ile Türkçe’ye çevrilmiştir.

**Örgütsel Özdeşleşme:** Çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini ölçmek üzere 6 ifade ve tek boyuttan oluşan Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

**Örgütsel Fanatiklik:** Çalışanların örgütsel fanatiklik algılarını ölçmek üzere Afacan Fındıklı ve Yozgat (2018) tarafından geliştirilen örgütsel fanatiklik ölçeği kullanılmıştır.

### 4. Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen verilerle SPSS 23.0 ve AMOS 6.0 programlarında analizler yürütülmüştür. Örgüt iklimi ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin 4 boyutlu 16 ifadeli yapısına uyum sağlamadığı, 3 boyutta 10 ifadede toplandığı görülmüştür. Keşfedici faktör analizi ile de verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Orijinal ve revize modelin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 1’de paylaşılmıştır. KMO değeri 0.795 olup, faktörlerin toplam varyansın %71,12’sini açıkladığı, ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının 0.793 olduğu görülmüştür. İç tutarlılık değerleri; yönetici kuralları faktörü için 0,719, resmileştirme faktörü için 0.721, refah faktörü için 0.905 bulunmuştur.

**Tablo 1: Örgüt İklimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

	İfade Sayısı	CMIN	CMIN/df ≤5	CFI ≥.90	GFI ≥.85	RMSEA ≤.08
Örgüt İklimi (Orijinal Model)	16	355.534	3.628	0.812	0.825	0.113
Örgüt İklimi (Revize Model)	10	61.181	1.912	0.969	0.947	0.067

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “kabul edilebilir standartlara” göre düzenlenmiştir.

Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin doğrulayıcı ve keşfedici faktör analizleri sonucu verilerin ölçeğin 1 boyutlu 6 faktörlü yapısına uyduğu görülmüştür. İç tutarlılık değeri 0,889, KMO değeri ise 0.873 olup faktörlerin toplam varyansın %64,53’ünü açıkladığı görülmüştür.

Örgütsel fanatiklik ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, analiz sonucunda verilerin ölçeğin 7 boyutlu yapısına uyum sağlamadığı ve 5 boyutta toplandığı görülmüştür. Keşfedici faktör analizi ile de verilerin ölçeğin 5 faktörlü yapısına uyduğu görülmüştür. Orijinal ve revize modelin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 2’de paylaşılmıştır. Oluşan yapıda boyutlar “Kişisel tutum ve sosyal yaşam”, “Teslimiyet”, “Kural Tanımamazlık”, “Sahiplenme” ve “Sınırsız çalışma” olarak adlandırılmıştır. KMO değeri 0.889 olup, faktörlerin toplam varyansın %68,36’sını açıkladığı, ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının 0.928 olduğu görülmüştür. Ölçek faktörlerinin korelasyon ilişkileri sonuçları Tablo 3’te paylaşılmıştır.

**Tablo 2: Örgütsel Fanatiklik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

	İfade Sayısı	CMIN	CMIN/df ≤5	CFI ≥.90	GFI ≥.85	RMSEA ≤.08
Örgütsel Fanatiklik (Orijinal Model)	37	1638.171	2.694	0.772	0.684	0.091
Örgütsel Fanatiklik (Revize Model)	24	355.614	1.624	0.953	0.875	0.055

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “kabul edilebilir standartlara” göre düzenlenmiştir.

**Tablo 3: Örgütsel Fanatiklik Ölçeği Korelasyonları**

	İfade Sayısı	Ort.	St. Sapma	1	2	3	4	5
Kişisel Tutum ve Sosyal Yaşam	9	3.0580	.96473	(.914)				
Teslimiyet	4	2.9372	.86445	.527**	(.877)			
Kural Tanımamazlık	4	2.9915	.95034	.454**	.289**	(.844)		
Sahiplenme	4	3.5785	.85271	.406**	.432**	.334**	(.846)	
Sınırsız Çalışma	3	3.1610	1.02390	.514**	.356**	.340**	.581**	(.799)

Not: \*p<0.05, \*\*p<0.001, parantez içindeki değerler Cronbach’s alpha’yı göstermektedir.

Korelasyon analizinin ardından, örgüt iklimi ve örgütsel fanatiklik ilişkisi çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda, örgüt ikliminin resmileştirme boyutunun örgütsel fanatikliğin teslimiyet ve (R<sup>2</sup>=.044, F=3.107, B=.235, SH=.086, β=.189, p<.05), sahiplenme



boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi ( $R^2=.083$ ,  $F=6.154$ ,  $B=.190$ ,  $SH=.072$ ,  $\beta=.190$ ,  $p<.05$ ), kural tanımama boyutu üzerinde negatif ve anlamlı etkisi ( $R^2=.086$ ,  $F=6.346$ ,  $B=-.343$ ,  $SH=.080$ ,  $\beta=-.290$ ,  $p<.001$ ) olduğu görülmüştür. H1 kısmen desteklenmiştir.

Örgüt iklimi ile özdeşleme ilişkisi ile ilgili analiz sonucunda örgütsel ikliminin resmileştirme ( $R^2=.113$ ,  $F=8.610$ ,  $B=.198$ ,  $SH=.072$ ,  $\beta=.183$ ,  $p<.05$ ) ve yönetici kuralları boyutları ( $R^2=.113$ ,  $F=8.610$ ,  $B=.339$ ,  $SH=.081$ ,  $\beta=.322$ ,  $p<.05$ ) boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi görülmüştür.

Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel fanatikliğin kişisel tutum ve sosyal yaşam faktörü üzerinde negatif ve anlamlı ( $R^2=.024$ ,  $F=5.021$ ,  $B=-.171$ ,  $SH=.076$ ,  $\beta=-.155$ ,  $p<.05$ ), sahiplenme faktörü üzerinde pozitif ve anlamlı ( $R^2=.025$ ,  $F=5.293$ ,  $B=.155$ ,  $SH=.067$ ,  $\beta=.159$ ,  $p<.05$ ) etkisi olduğu görülmüştür. H2 de kısmen desteklenmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma ile örgüt ikliminin bazı alt boyutlarının örgütsel fanatikliğin alt boyutları üzerinde anlamlı ve doğrudan etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme ile örgütsel fanatiklik arasında da anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme, örgütsel fanatikliğin kişisel tutum ve sosyal yaşam faktörü üzerinde negatif, sahiplenme üzerinde ise pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir. Dolaylı ilişkilerin sorgulanması örneklem sayısının artırılması ile yapılacaktır.

Bu araştırmada yeni geliştirilen örgütsel fanatiklik ölçeği (Yozgat ve Afacan Fındıklı, 2018) modellenerek yeniden çalışılmıştır. Örgütsel fanatiklik ölçeği çalışma sonucunda 5 boyut altında 24 maddede toplanmıştır. Bunlar; kişisel tutum ve sosyal yaşam, teslimiyet, kural tanımazlık, sahiplenme ve sınırsız çalışma olarak gruplanmıştır. Analizlerin sonucu olarak örgütsel fanatiklik ölçeğinin güvenilirliği ve geçerliliği teyit edilmiştir.

Bu araştırma sadece teknoloji sektörü çalışanları arasında gerçekleştirildiği için bazı sınırlılıklara sahiptir. Teknoloji sektörünün diğer sektörlerle göre değişimlere daha açık olması ve çok daha hızlı gelişmesi sebebiyle diğer sektörlerde yapılacak uygulamalardan farklı sonuçlar edinilebilir. Aynı zamanda araştırma kesitsel bir çalışma olup, değişkenlere yönelik ilişkiler uzun dönemi içerecek şekilde gözlemlenememiştir. Örgüt ikliminin fanatikliğe giden yolda bireyin davranışlarını ne şekilde etkilediğinin gözlemlenebilmesi için “günlük tutma” yöntemi ile araştırma dizayn edilebilir.

Örgütsel fanatiklik alt boyutları açısından ve doğası itibarıyla bireyin davranışları kapsamında olumlu ve olumsuz özellikleri barındırmaktadır. İşletme yöneticileri tarafından kuruma aidiyet gösteren ve adanmış çalışanlarla iş görmek istenen bir durumken, bağnaz bakış açısı ile ortaya çıkan ve kurum iyiliği için sergilenebilecek olan kural tanımazlık ise iş süreçlerini sıkıntıya sokabilecek bir husustur. Buradan hareketle, fanatik çalışanların tespitinin işletmenin başarısına katkı sağlama potansiyeli olduğu kadar, ortaya çıkabilecek sıkıntılar açısından da önemlidir.

### **Kaynakça**

- Bakker, A., Albrecht, S., & Leiter, M. (2011). Key Questions Regarding Work Engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4-28.
- 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.
- Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M., & Joustra, I. (2007). Multiple Organizational Identification Levels And The Impact Of Perceived External Prestige And Communication Climate. *Journal of Organizational Behavior*, 173-190.
- Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior*, 585-605.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2006). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 569-589.
- Fleury, F. A., Nogami, V. K., Mazzon, J. A., & Veloso, A. R. (2016). Effect of Victories and Defeats on the Attitude of Soccer Fans: a Study Concerning Pitchman, Involvement and Fanaticism. *Brazilian Business Review*, 24-48.
- Gils, S., Hogg, M., Quaquebeke, N., & Knippenberg, D. (2017). When Organizational Identification Elicits Moral Decision-Making: A Matter of the Right Climate. *Journal of Business Ethics*, 155–168.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and organizations*. South-Western Cengage Learning.
- Hashim, H., Ishak, N. A., & Hilmi, Z. A. (2015). Influence of Organizational Climate on Disabled Job Embeddedness. *Social and Behavioral Sciences*, 242-251.

- Hill, R. P., & Robinson, H. (1991). Fanatic Consumer Behavior: Athletics as a Consumption Experience. *Psychology & Marketing*, 79-99.
- Holloway, J. (2012). Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization. *Emerging Leadership Journeys*, 9-35.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational Climate: A Review of Theory and Research. *Psychological Bulletin*, 1096-1112.
- Keskin, Ö., & Esen, Ş. (2017). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Researcher: Social Science Studies*, 620-637.
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling Fragments Into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature. *Journal of Management*, 634-717.
- Lee, E.-S., Park, T.-Y., & Koo, B. (2015). Identifying Organizational Identification as a Basis for Attitudes and Behaviors: A Meta-Analytic Review. *Psychological Bulletin*, 1-31.
- Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. (1985). Japan, Work Organization and Workforce Commitment: A Study of Plants and Employees in the U.S. and Japan. *American Sociological Review*, 738-760.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organisational climate*. Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior, An Evidence Based Approach*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Mael, F., & Ashforth, B. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 103-123.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2013). Community Embeddedness and Work Outcomes: The mediating role of organizational embeddedness. *Human Relations*, 71-103.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthorn, R., Maitlis, S., . . . Wallace, A. M. (2005). Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 379-408.
- Permarupan, P., Saufi, R. A., Kasim, R. S., & Balakrishnan, B. K. (2013). The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment. *Social and Behavioral Sciences*, 88-95.
- Schneider, B., Wheeler, J. K., & Cox, J. F. (1992). A passion for service: Using content analysis to explicate service climate themes. *Journal of Applied Psychology*, 705-716.

- Scholl, R. W. (1981). Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force. *The Academy of Management Review*, 589-599.
- Shaemi, A., Naftchali, J.S., Pool, J.K. (2014). Analysis the impact of perceived organizational climate on organizational citizenship behavior, *Journal of Holistic Nursing and Midwifery*,24(3), 27-37.
- Thorne, S., & Bruner, G. C. (2006). An exploratory investigation of the characteristics of consumer fanaticism. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 51-72.
- Wakefield, K. (2016). Using Fan Passion to Predict Attendance, Media Consumption, and Social Media Behaviors. *Journal of Sport Management*, 229-247.
- Waters, L., Roach, D., & Batlis, N. (1974). Organizational Climate Dimensions and Job-Related Attitudes. *Personnel Psychology*, 465-476.
- Yozgat, U., & Afacan Fındıklı, M. A. (2018). Örgütsel fanatiklik ölçeği (öfö): çalışanların algısı üzerine bir ölçek geliştirme çalışması. *6. Örgütsel Davranış Kongresi* (s. 824-837). Isparta: Süleyman Demirel University.

# DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACI ROLÜ

**Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN**

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, [huseyinaslan111@gmail.com](mailto:huseyinaslan111@gmail.com)

**Prof. Dr. İbrahim Sani MERT**

Antalya Bilim Üniversitesi, [ibrahim.mert@antalya.edu.tr](mailto:ibrahim.mert@antalya.edu.tr)

## Özet

Bu çalışmanın amacı dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisi ve bu etkide örgütsel özdeşleşmenin rolünü tespit etmektir. Araştırmanın verileri Mersin ilindeki 4 ve 5 yıldızlı şehir otellerinde çalışan 358 katılımcıdan kolayda örneklem yoluyla elde edilmiştir. Araştırma hipotezlerinin testi için yapısal eşitlik modeli kurulmuş, aracılık rolü için önyükleme yöntemiyle dolaylı etkilerin anlamlılığına bakılmıştır. Yapılan analizlerde dönüşümcü liderliğin çalışan performansı ve örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Aracılık analizi neticesinde ise dönüşümcü liderliğin çalışan performansını hem doğrudan hem de örgütsel özdeşleşme aracılığıyla arttırdığı tespit edilmiştir.

## 1.Giriş

Liderler çalışma yaşamında destekleyici bir iş ortamı yaratmak ve bu ortamda işletmenin performansının artırılması için farklı yeteneklere sahip olan çalışanların performanslarını arttırmada işletmeler için en önemli unsur olarak değerlendirilmektedir (Eliyana ve Ma'arif, 2019). Bu doğrultuda, örgütsel hedefler için çalışanları harekete geçirme ve örgütsel sorunlara yaratıcı çözümler bulmada öne çıkan liderlik tarzı ise dönüşümcü liderliktir (Mihalcea, 2014).

Dönüşümcü liderlik çalışanların ihtiyaçlarını öne çıkarma ve çalışanların hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için gerekli destek ve kaynağı sağlayabilen etkin bir liderlik tarzıdır (Bass, 1985; Thomas, 2017). Dönüşümcü liderler örgüt içerisinde çalışanların isteklerini anlama, onlara saygı gösterme ve güven ortamı yaratarak çalışanların performanslarını etkileyebilme kabiliyetine sahiptirler (Saleem, 2015). Ayrıca dönüşümcü lider kendi değerlerini çalışanlara yansıtarak ve onlara rol model olarak çalışanlar ile örgüt arasındaki duygusal bağı arttırarak çalışanların örgütleri ile özdeşleşmesini sağlamada da etkin bir liderlik davranışı sergilemektedirler (Mayr, 2017).

Dönüşümcü liderliğin destekleyici bir çalışma ortamı yaratarak çalışanların iş performanslarını arttırmadaki etkinliği (Sungu vd., 2019) ve çalışanların örgütsel hedeflerle özdeşleşmesini teşvik etmedeki itici gücü (Bass vd., 2003) çalışanların performanslarını ve örgütleriyle özdeşleşme düzeylerini arttırmada önemli bir rol oynamaktadır (Schwarz, 2017). Bu doğrultuda bu çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisi ve bu süreçte örgütsel özdeşleşmenin bir aracılık rolü olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır.

## **2.Kuramsal Çerçeve ve Hipotezler**

Dönüşümcü liderlik takipçilerinin çıkarlarını koruyan ve yükselten, takipçilerin gurubun amacına ve misyonuna yönelik farkındalık ve bağlılıklarını sağlayarak bireylerin çıkarlarını koruyan bir liderlik tarzıdır (Nielsen vd., 2009). Dönüşümsel bir liderlik tarzı benimseyen liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur ve takipçilerini entelektüel olarak teşvik etmek için tasarlanmış davranışlar sergilerler (Bass ve Avolio, 1995).

Dönüşümcü liderlik genel olarak çalışanlara ilham verme, adaletli olma, öğrenmeyi sağlama, ekip oluşturma, motivasyon ve iş birliğine odaklanarak takipçilerin kişisel gelişimleri için fırsatlar sunup örgütün başarısı için takipçilerin yüksek bir performans seviyesine ulaşmalarını sağlayacak teşvik edici bir yapıya sahiptir (Torlak ve Kuzey, 2019). Dönüşümcü liderliğin teşvik edici ve destekleyici yapısı takipçilerinin iş performanslarının ötesine geçmesine ve performanslarının sürekli olarak iyileştirilmesi konusunda motive edici etkisi ile çalışanların performanslarını arttırmaktadır (Kammerhoff vd., 2018). Nitekim yazında yapılan çalışmalarda da dönüşümcü liderliğin çalışan performansını pozitif yönde etkilediği görülmektedir (Wang vd., 2011; Thomas, 2017; Mihalcea,2014). Ayrıca dönüşümcü liderlerin kendi değerlerini takipçilere yansıtmaları ve rol model olarak takipçilerini teşvik etmeleri takipçilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerini arttırmaktadır (Mayr, 2017). Allen vd. (2017)'e göre ise dönüşümcü liderlik, takipçilerin güçlü bir şekilde tanınması kolaylaştırdığı için örgütsel iş birimleri içerisinde sosyal kimlik oluşturarak takipçiler üzerinde etkili olmakta ve liderlerin takipçilerin sosyal kimliği üzerindeki etkisi örgütsel özdeşleşmeyi arttırmaktadır. Dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisine yönelik yazında yapılan çalışmalarda da dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediği görülmektedir (Buil vd., 2019; Mayr, 2017; Allen vd., 2017)

Örgütüyle özdeşleşen ve kendilerini örgütün bir parçası olarak gören takipçiler işlerin yürütülmesi için daha fazla çaba harcayacaklar, kendilerini örgütün bir temsilcisi olarak

görecekler ve aldıkları bütün kararlarda örgütün menfaatini ön planda tutacaklardır (Turunç ve Çelik, 2010). Schwarz (2017) yapmış olduğu çalışmada örgütsel özdeşleşmenin takipçilerde güçlü bir aidiyet duygusu yarattığını ve bu durumda bireyleri yüksek takım performansı için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik ettiğini belirterek, örgütsel özdeşleşmenin çalışan performansını pozitif yönde etkilediğini belirtmiştir. Wang vd. (2017)'e göre ise takipçilerin örgütleri ile özdeşleşmeleri örgütün hedefleri ve değerleri ile özdeşleşmelerine neden olmakta ve takipçiler örgütün sistemine kendilerini uyarlamada zorluk yaşamamaktadırlar. Bu durum ise çalışan performansının artırılması için liderlin işlerini kolaylaştırmaktadır.

Dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve çalışan performansı arasındaki ilişkilere yönelik yazında yer alan çalışmalar ve bulgular ışığında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H1. Dönüşümcü liderlik çalışan performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

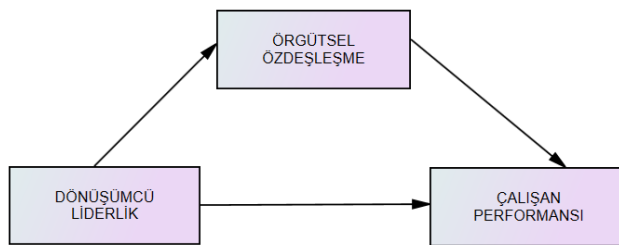
H2. Dönüşümcü liderlik örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H3. Örgütsel özdeşleşme çalışan performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H4. Dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü vardır.

### 3.Yöntem

Dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolünü belirlemeye yönelik olan bu çalışmada, öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklemde elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda faktör analizleri yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiş ve mevcut modele ilişkin kurulan yapısal eşitlik modeli ile modelin uyum iyiliği testleri yapılmıştır. Uyum iyiliği testleri yapılırken değişkenler arası regresyon analiz sonuçları ve hipotez test sonuçları da sunulmuştur.



Yapılan araştırma kapsamında, değişkenler arası ilişkileri ortaya çıkarmak amacı ile Şekil 1'de gösterilen model oluşturulmuştur.

### 3.1.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini şehir otelleri çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemi ise kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş Mersin ilindeki dört ve beş yıldızlı şehir otelleri çalışanlarıdır. Zaman ve maliyet kısıntısı nedeniyle rastgele seçilen 10 adet otel çalışanlarından 400 kişiye anket yapılması planlanmıştır. Yapılan anketlerden 35 anket cevaplandırılmamış, 7 anket ise eksik cevaplandırılmıştır. Bu nedenle araştırmanın örneklemini 358 olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların 92'si kadın, 266'sı ise erkektir. Katılımcıların 108'i 18-30 arası yaş, 176'sı 31-45 arası yaş ve 74'ü ise 46 ve üzeri yaşa sahiptir. Katılımcıların 102'si önbüro, 136'sı yiyecek-içecek departmanı, 30'u satış-pazarlama, 16'sı insan kaynakları ve 74'ü de kat hizmetleri departmanında çalışmaktadır. Katılımcıların 91'i 1-5 yıl arası, 179'u 6-10 yıl arası ve 88'i ise 11 yıl ve üzeri otelde çalışma deneyimine sahiptir.

### 3.2.Araştırmanın Ölçekleri

**Dönüşümcü Liderlik Ölçeği:** Carless vd.(2000) tarafından geliştirilen tek boyut ve yedi ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek ulusal kültüre araştırmacılar tarafından çevrilerek uyarlanmıştır. Keşfedici faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve yedi maddelik ölçeğin faktör yüklerinin 0,87 ile 0,91 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu 0,948 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Mevcut araştırmada ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik değeri .94 olarak bulunmuştur. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur.

**Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği:** Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen tek boyut ve altı ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Tüzün (2006) tarafından yapılmıştır. Mevcut araştırmada ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik değeri .94 olarak bulunmuştur. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur.

**Çalışan Performansı Ölçeği:** Sigler ve Pearson (2000)' in, Kirkman ve Rosen (1999) çalışmasından aldığı tek boyut ve dört ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Çöl (2008) tarafından yapılmıştır. Mevcut araştırmada ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik değeri .91 olarak bulunmuştur. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur.

## 4.Bulgular

Araştırmada elde edilen verilere SPSS 21 ve Amos programında analizler yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin ve ölçeklerin tümünün birlikte incelendiği ölçüm modelinin yapısal geçerliliğini incelemek üzere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen ve Tablo 1'de sunulan uyum iyiliği değerlerine göre ölçeklerin ve araştırma modelinin veri ile iyi uyum düzeyinde olduğu görülmüştür (Meydan ve Şeşen, 2015; Gürbüz ve Şahin, 2016).

### Tablo 1. Ölçeklerin ve Araştırma Modelinin Uyum İyiliği İstatistikleri



Uyum İyiliği Değerleri	$\chi^2$	df	CMI N/DF $\leq 5$	GFI $\geq 0,85$	AGFI $\geq 0,85$	CFI $\geq 0,90$	NFI $\geq 0,90$	TLI $\geq 0,90$	RMSEA $\leq 0,08$
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	37,23	14	2.659	.972	.945	.991	.985	.986	.068
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	11.62	15	2.234	.989	.954	.997	.995	.991	.061
<b>Çalışan Performansı</b>	6.08	2	3.04	.992	.958	.997	.995	.990	.076
<b>Ölçüm Modeli</b>	222.5 5	11 6	1.919	.993	.912	.983	.965	.990	.051

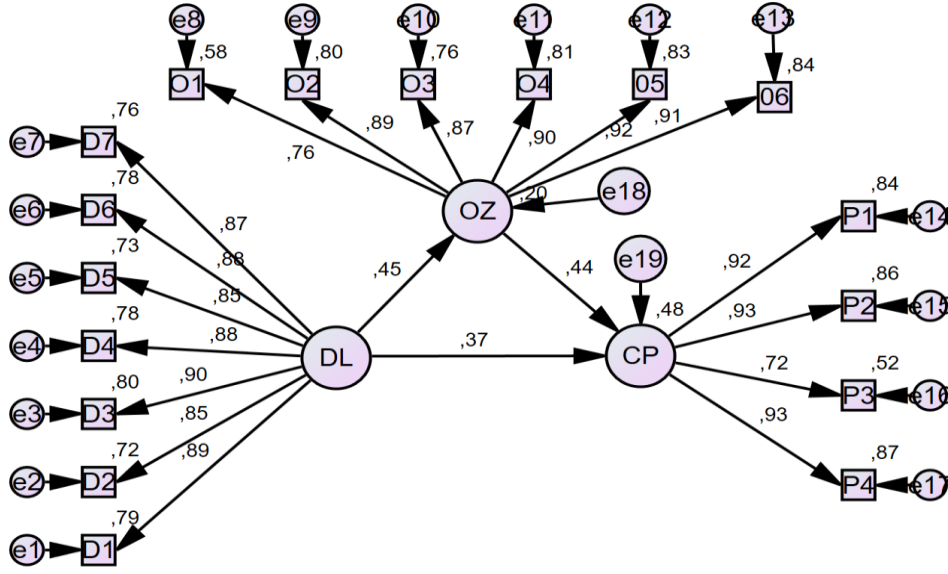
Araştırma değişkenlerinin betimleyici istatistikleri ve aralarındaki korelasyon değerleri Tablo 2’de sunulmuştur. Değişkenlerin ortalamalarının çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ve -2 arasında bulunması verinin normal dağılımının bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir. Tablo 2 incelendiğinde, araştırma değişkenleri arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler görülmüştür.

**Tablo 2. Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri ve Korelasyon Katsayıları**

	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Dönüşümcü Liderlik	Örgütsel Özdeşleşme	Çalışan Performansı
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	3.32	1.07	-0.32	-1.25	(.94)		
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	3.81	1.13	-1.03	-.18	.444**	(.94)	
<b>Çalışan Performansı</b>	3.57	1.17	-.68	.69	.547**	.574**	(.91)

\*\*p<.001, n= 358, Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri parantez içinde verilmiştir.

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda nedensel ilişkileri ve aracılık etkisini incelemek üzere Şekil 1’de sunulan nedensel yapısal eşitlik modeli analiz edilmiştir.



**Şekil 1. Yapısal Eşitlik Modeli**

Değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkiler Tablo 3.'te sunulmuştur. Dönüşümcü liderlik örgütsel özdeşleşme üzerinde ( $\beta = .449$ ,  $p < .001$ ) pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. Örgütsel özdeşleşme çalışan performansı üzerinde ( $\beta = .435$ ,  $p < .001$ ) pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerinde doğrudan ( $\beta = .374$ ,  $p < .001$ ) ve dolaylı ( $\beta = .196$ ,  $p < .001$ ) anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu bulgulara göre Dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü vardır. Ortaya çıkan bulgular çalışmanın dört hipotezini de desteklemiştir.

**Tablo 3. Aracılık Analizi**

Test Edilen Yol		$\beta$	SH	YD %95 GA	
				ALT	ÜST
Özdeşleşme	<--- Dönüşümcü Liderlik	0,449***	0,56	.35	.55
Çalışan Performansı	<--- Özdeşleşme	0,435***	0,52	.32	.56
Çalışan Performansı	<--- Dönüşümcü Liderlik				
<b>Toplam Etki (c)</b>		0,570	0,51	.49	.65
<b>Doğrudan Etki (c')</b>		0,374***	-	.28	.47
<b>Dolaylı Etki (axb)</b>		0,196***	-	.13	.28

Not: n= 358 (5.000 Bootstrap örnekleme), YD %95 GA = Yanlılığı düzeltilmiş %95 Güven Aralığı, X= Dönüşümcü Liderlik, Y= Çalışan Performansı, M= Örgütsel Özdeşleşme, a= X değişkeninin M değişkeni üzerindeki etkisi, b= M değişkeninin Y değişkeni üzerindeki etkisi, c= X değişkeninin Y değişkeni üzerindeki toplam etkisi, c'= X değişkeninin Y değişkeni üzerindeki etkisi. \*\*\*p<.001

## 5. Sonuç

Bu çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin bir aracılık rolü olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla 358 kişiden anket aracılığı ile toplanan veriler analiz edilmiştir.

Yapılan analizler neticesinde dönüşümcü liderliğin çalışan performansını ve örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen (Wang vd., 2011; Thomas, 2017; Mihalcea,2014) ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi inceleyen (Buil vd., 2019; Mayr, 2017; Allen vd., 2017) çalışma sonuçlarıyla uyumludur. Bu bulgu dönüşümcü liderliğin çalışanların performansları ve örgüt ile olan özdeşleşme düzeyleri üzerinde arttırıcı etkisinin olduğunu göstermektedir. Araştırma kapsamında örgütsel özdeşleşme ile çalışan performansı arasındaki ilişki belirlemeye yönelik yapılan analizde ise örgütsel özdeşleşmenin çalışan performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu bazı araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir (Turunç ve Çelik, 2010; Schwarz, 2017 ; Wang vd., 2017). Araştırmada elde edilen bu bulgu örgütsel özdeşleşmenin çalışanların performanslarını arttırdığını göstermektedir.

Araştırmada dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün belirlenmesine yönelik yapılan analizde ise, dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerinde gerek doğrudan gerekse de örgütsel özdeşleşme aracılığıyla dolaylı etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu açıdan çalışanların performanslarının arttırılması için dönüşümcü liderlik ile destekleyici bir çalışma ortamının yaratılması ve çalışanların örgüte yönelik aidiyet duygularının arttırılması gerektiğinin değerlendirilmesi yapılabilmektedir. Ancak tüm elde edilen bulguların seçilen örneklem, tercih edilen anket yöntemi, kesitsel araştırma sınırlılıkları çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

## Kaynakça

Allen, G. W., Attoh, P. A., & Gong, T. (2017). Transformational leadership and affective organizational commitment: mediating roles of perceived social responsibility and organizational identification. *Social Responsibility Journal*, 13(3), 585-600.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: The Free Press.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). MLQ multifactor leadership questionnaire. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207-218.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14(3), 389-405.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansına üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*.1-7.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe, yöntem, analiz (3. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kammerhoff, J., Lauenstein, O., & Schütz, A. (2018). Leading toward harmony—Different types of conflict mediate how followers' perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance. *European Management Journal*.1-12.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*, 42(1), 58-74.
- Mael, F., & Ashforth, B. (1992). Alumni and Their Alma Mater: a Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behavior*, 13(2):103- 123.
- Mayr, M. L. (2017). Transformational Leadership and Volunteer Firefighter Engagement: The Mediating Role of Group Identification and Perceived Social Impact. *Nonprofit Management and Leadership*, 28(2), 259-270.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2015). Yapısal eşitlik modellemesi: AMOS uygulamaları, (2.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mihalcea, A. (2014). Leadership, personality, job satisfaction and job performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127, 443-447.

- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 46(9), 1236-1244.
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569.
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569.
- Schwarz, G. (2017). Transformational leadership and job performance: the role of organizational identification. In *The Palgrave handbook of leadership in transforming Asia* (ss. 519-539). Palgrave Macmillan, London.
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of quality management*, 5(1), 27-52.
- Sungu, L. J., Weng, Q., & Xu, X. (2019). Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and transformational leadership. *International Journal of Selection and Assessment*. 27, 280–290.
- Thomas, W. H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385-417.
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 276-295.
- Turuç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Tüzün, K., İ. (2006). Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Uygulamalı bir çalışma. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & organization management*, 36(2), 223-270.

Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior, 100*, 185-195.

# Örgütsel Adaletin İşten Ayrılmaya Etkisinde İş Tatmini Aracılık Rolü Üstlenebilir mi?

## Türk Havacılık Sektöründe Kesitsel Bir Alan Araştırması

Arş. Gör. Ümit DOĞAN

Anadolu Üniversitesi, [umit\\_dogan@anadolu.edu.tr](mailto:umit_dogan@anadolu.edu.tr)

Arş. Gör. Şafak AKTEMUR

Kastamonu Üniversitesi, [saktemur@kastamounu.edu.tr](mailto:saktemur@kastamounu.edu.tr)

Arş. Gör. Mustafa UZGÖR

Anadolu Üniversitesi, [mustafauzgor@anadolu.edu.tr](mailto:mustafauzgor@anadolu.edu.tr)

Prof. Dr. Hakkı Okan YELOĞLU

Başkent Üniversitesi, [okany@baskent.edu.tr](mailto:okany@baskent.edu.tr)

### Özet

Bu çalışmanın temel amacı, havacılık sektöründe çalışanların örgütsel adalet algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık etkisinin olup olmadığının ve varsa ne tür bir aracılık etkisinin olduğunun ortaya konmasıdır. Havacılık sektöründe yaptığı işle ilgili gerekli bilgi ve deneyime sahip çalışanlar hem sektörel açıdan havacılık emniyeti ve güvenliğinin sağlanması hem de havacılık işletmeleri için çok kıymetli bir kaynak olarak görülmektedir. Ancak havacılık sektöründe çalışanların işten ayrılma oranlarının oldukça yüksek olması çalışmanın önemini arttırmaktadır. Araştırma verileri, Türk havacılık sektöründe çalışan 154 kişiye kolayda örnekleme yoluyla uygulanan anket soruları aracılığıyla toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre örgütsel adaletin tüm alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin tam aracılık etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Diğer analizlerden elde edilen bulgular çalışma içerisinde detaylı olarak ele alınmıştır ve tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel adalet, İş tatmini, İşten ayrılma niyeti, Havacılık sektörü

## 1. Giriş

Örgütlerin günümüzde ekonomik ve teknik olan yapısal özelliklerinin yanında sosyal birer sistem oldukları ve aynı zamanda sosyal ilişkilerin örgütün varlığını başarılı bir şekilde sürdürmesinde ne denli önemli bir faktör olduğu bilinmektedir (Yeşil ve Dereli, 2012). Bu nedenle örgütlerin çalışanların davranışları üzerinde derinlemesine bilgi sahibi olması ve bu davranışların sebep ve sonuçlarını analiz edebilmeleri örgütlerin sürdürülebilirliklerini sağlamada sahip olmaları gereken önemli bir yeti olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu düşünceden yola çıkarak; örgütlerde çalışan bireylerin davranışlarını anlamada önemli unsurlardan biri olan örgütsel adalet kavramının üzerinde yapılmış birçok çalışma bulunması örgütsel adalet kavramının bize önemini göstermektedir (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002). Çalışanların örgütsel adalet algıları çalışanların davranışlarındaki yansımalar ile bireysel ve örgütsel sonuçlara sebebiyet vermektedir (Corpanzano ve Wright, 2003). Örgütsel adalet algısının sebebiyet verdiği bu davranışlardan biri de işten ayrılma niyetidir. İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın ait olduğu kurumdan ayrılma olasılığıdır (Chung, Jung ve Sohn, 2017, s.89). Çalışanlar bünyesinde çalıştıkları işletmelerde yaşanan olaylarda kendilerine karşı adaletsiz davranıldığını algılayabilmekte ve işten ayrılma niyetleri söz konusu olabilmektedir.

Çalışmada havacılık sektörünün seçilmesinin nedenlerinin kuramsal olarak verilmesi gerektiğinde ulusal ve uluslararası yazına başvurulması gerekliliği doğmuştur. Yazın incelendiğinde bu sektörün seçilmesi şu şekilde sıralanabilir. Birincisi, havacılık sektöründe ortalama işten ayrılma oranının %20-30 arasında olmasıdır (Miles ve Mangold, s.543). Havacılık sektöründe işgücü devir oranını yüksek olması yıllarca deneyim ve tecrübe kazanmış kalifiye çalışanların kaybedilmesi ve bunun sonucunda da deneyimsiz çalışanlar ile faaliyetlerin yürütülmesi anlamına gelmektedir (Chung vd., 2017, s.89). İkincisi, havacılık sektöründe çalışan bireyler çalıştıkları pozisyona bağlı olarak değişmekle birlikte birtakım bilgi ve becerilere sahip olması gerekmektedir. Örneğin; Seamster vd, (1993) tarafından yapılan çalışmada en az 5 yıllık deneyime sahip hava trafik kontrolörünün, yeni işe başlayan bir hava trafik kontrolörüne kıyasla iş yükü yönetimi konusunda daha iyi olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca yaptığı işle ilgili yeterli düzeyde deneyime sahip olmayan bireylerin havacılık emniyeti ve güvenliğini de tehlikeye atabilme riski de ortaya çıkabilmektedir (Chung vd., 2017, s.89). Dolayısıyla havacılık sektöründe bilgili ve deneyimli bireyler hem sektörel açıdan havacılık emniyeti ve güvenliğinin sağlanması hem de havacılık işletmeleri için çok kıymetli bir kaynak olarak görülmektedir (Becker and Gerhart 1996, s.780; Chasserio and Legault 2009, s.1113). Bu nedenle çalışanların işten ayrılmaları hem havacılık işletmeleri açısından hem de sektör



açısından büyük kayıplar meydana getirebilir. Üçüncüsü çalışanların işten ayrılmaları sonucunda havacılık işletmeleri deneyimli personel kaybının yanı sıra işe alım, oryantasyon, hizmet kesintisi, ek mesai ücreti ödeme, eğitim ve sertifikasyon gibi yüksek düzeyde birtakım maliyetlere katlanması gerekmektedir (Chen ve Kao, 2011, s.25).

Havacılık sektörü yüksek işgücü maliyetlerinin olduğu emek yoğun bir sektördür (Chen, 2006, s.74). Havacılık sektöründe çalışanların iş tatmini kritik öneme sahiptir. Çünkü havacılık sektöründe çalışanların tatmin olma düzeyi, tutum ve davranışlarını etkilemekte, çalışanların tutum ve davranışları ise hizmet sunumuna ilişkin müşterilerin algılarını büyük ölçüde etkilemektedir (Yeh, 2014, s.94). Havacılık sektörüne özgü dinamikler göz önünde bulundurulduğunda çalışanların işten ayrılma niyetlerini, işten ayrılma niyetlerini etkileyen örgütsel adalet ve iş tatmini konusunun havacılık işletmeleri için son derece önemli bir husus olmasına karşın sözü edilen değişkenleri ele alan sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir (Chen, 2006, s.74). Ayrıca, araştırmacıların sınırlı rasyonelliği çerçevesinde yapılan yazın taramasında havacılık sektöründe örgütsel adalet algısının boyutlarının işten ayrılma niyetine olan etkisinde iş tatmininin aracılık etkisinin incelenmediği görülmüştür. Bu nedenle havacılık sektöründe çalışanların işten ayrılmaları üzerine daha fazla çalışma yapılmaya ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Bu motivasyonla aşağıdaki iki araştırma sorusuna yanıt aranmaktadır:

1. Havacılık kurumlarında çalışan bireylerde örgütsel adaletin işten ayrılmaya etkisinde iş tatmini aracılık edebilir mi?
2. İş tatmininin bir aracılık rolü tespit edilirse bu aracılık rolünün türü nedir?

Havacılık alanında yapmış olduğumuz bu çalışma ile yazındaki bu boşluğu doldurarak çalışma hem akademik hem de sektörel anlamda katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet kavramını ilk Greenberg (1990) kullanmıştır. Örgütsel adalet, örgüt faaliyetleri neticesinde ortaya çıkan maliyet ve faydanın adaletli bir şekilde grup ve bireyler arasında eşit bir şekilde paylaşılması ve çalışanların bu konudaki adalet algıları üzerine odaklanmaktadır (Demir, 2007). Yazında örgütsel adalet türleri dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç türde karşımıza çıkmaktadır (Greenberg, 1990).

**Dağıtım adaleti:** Dağıtım adaleti örgüt içindeki ödül terfi gibi kazanımların örgüt içerisinde adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığı ile ilgilidir (Greenberg, 1990). Örgütlerdeki dağıtım veya bölüşümü temel alır. Çalışanlar bu tür kazanımların dağıtımının adil bir şekilde gerçekleştirilmesini beklemektedir (Colquitt vd., 2013).

**İşlem Adaleti:** İşlem adaleti ise bir kararın verildiği sürecin adil olması ile ilgilidir. Dağıtım adaleti kavramının yetersizliği eleştirisiyle ortaya atılan işlem adaleti, dağıtım adaletinde konusu geçen kazanımların dağıtım kararının ne kadar adil ve olması gerektiği gibi yapıp yapılmadığını konu edinir (Konovsky, 2000). Yapılan yazın taraması sonucunda işlem adaletini iki kategori altında toplayarak bu kategorileri resmi işler ve bireylerarası davranışlar olarak adlandırıldığı görülmüştür. Resmi işlerde adalet unsurunun kaynağını sistem ve bir bütün olarak organizasyonun kendisidir. Odak noktası çalışanları kişisel olarak etkileyen resmi etkinlikler ve politikalarlardır. Bireylerarası davranışlar ise çalışanlar üzerindeki otoritenin çalışanlar üzerindeki resmi olmayan davranışları üzerine odaklanmaktadır (Hendrix vd., 1998).

**Etkileşim Adaleti:** Kaynakların dağıtımına ve dağıtım yapılırken yapılan işlemlere göre adalet algısının belirlenmesinin yetersiz olduğu düşüncesinden hareketle etkileşim adaleti kavramı önerilmiştir (Bies ve Shapiro, 1987). Örgütsel adaletin üçüncü boyutu olan etkileşim adaleti, bireyler arasındaki etkileşimin niteliğini ifade etmektedir (Cropanzo vd., 2002). İşlem adaletinden farklı olarak etkileşim adaleti örgüte yönelik bir reaksiyon olmaktan ziyade yönetime bir cevap niteliğindedir (Duysal vd., 2018; Deconinck ve Johnson, 2009).

## 2.2. İş Tatmini

İş tatmini çalışanın örgüt içerisinde çalışma ortamında tecrübe ettiği deneyimin üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar edindikleri tecrübeler neticesinde olumlu bir görüş sergiliyorsa iş tatmini de olumlu yönde etkilenecektir. Yine işyerinde olumsuz tecrübeler edinen bir çalışan iş tatmini olumsuz yönde etkilenecektir (Erdoğan, 1991). İş tatmini, çalışma ortamı ve yapılan işin kendisine ilişkin tüm özelliklere karşı duyulan memnuniyet, memnuniyet veya hayal kırıklığı hissi olabilir (Bussinget vd., 1999). Bir başka deyişle iş tatmini, bireyin çalıştığı işletmeye, çalışma koşullarına, yaptığı işlere, üstlerine ilişkin hoşnut olduğu duygusal durum olarak tanımlanmaktadır (Sarwar and Khalid, 2011; Yeh, 2014, s.94). İş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi birçok değişkeni etkileyebilmektedir (Nadiri ve Tanova, 2010, s.35). Price ve Mueller (1981, s.552), çalışanların iş tatmininin işten ayrılma niyetinin oluşumu üzerinde doğrudan etkisi olduğunu vurgulamaktadır.

### 2.3. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, bireylerin çalıştıkları işletmelerden bilinçli ve kasıtlı olarak ayrılma istekliliği olarak tanımlanabilir. İşten ayrılma ise, bir bireyin belirli bir işletmede çalışmasının fiili olarak sona ermesi anlamına gelmektedir. (Tett ve Meyer, 1993, s.262). İşten ayrılma niyeti, bireylerin çalıştıkları işletmeden fiili olarak ayrılmayı planladığı gönüllü olarak ayrılma eğiliminde olduğunu haber veren bir süreçtir. Bu süreçte; birey işten ayrılmayı düşünmekte, yeni bir iş arayışına girmekte, alternatif iş olanaklarını değerlendirmekte ve sonuç olarak çalıştığı işletmeden ayrılma/ayrılmama kararını vermektedir (Addae, Parboteeah ve Davis, 2006; Seyrek ve İnal, 2017, s. 64-65).

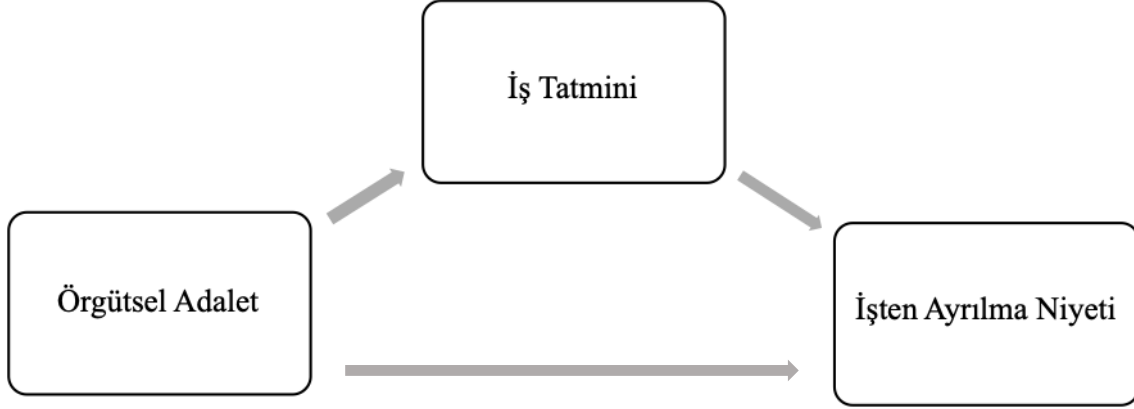
Yazında yapılan çalışmalarda örgütsel adalet algısı ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde iyi bir tahmin edici değişken olduğu vurgulanmaktadır (Chen, 2006, s.74; Karavardar, 2015). İş tatmini, bireylerin yapmış oldukları işe ilişkin tutumudur (Chen, 2006, s.74). Çalışanların işine ilişkin kişisel ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmaması işten ayrılmalara neden olabilmektedir (Karavardar, 2015) yapmış olduğu çalışmada örgütsel adalet algısının boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu saptamıştır. Yine aynı çalışmada yazar örgütsel adalet algısının alt boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yakalamıştır. Bir diğer çalışmada örgütsel adaletin alt boyutlarının iş tatminini olumlu yönde etkilediğini kanıtlar bulgulara ulaşılmıştır (Yeşil ve Dereli, 2012).

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın örneklemini Türkiye'deki havacılık işletmelerinde çalışan bireyler ve üniversitelerin havacılık bölümlerinde çalışan akademisyenler oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi ile 154 kişiden anket yoluyla veri toplanmıştır. Veri toplama süreci 3 Nisan 2019-25 Nisan 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Ölçekler: Ankette örgütsel adalet algısı değişkeni için Yürür (2005) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 3 boyutlu ve 15 maddelik ölçek (dağıtım adaleti için Moorman (1991), Williams, Malos ve Palmer'ın (2002) ölçeklerinin birleşimi, Moorman'ın (1991) işlem adalet ölçeği, etkileşim adaleti için Moorman (1991) ile Folger ve Konovski'nin (1989) ölçeklerinin birleşimi) kullanılmıştır. İş tatminini ölçmek için Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1979) tarafından geliştirilen tek boyutlu 3 maddelik ölçek ve işten ayrılma niyeti değişkeni için Rosin and Korabik (1991) tarafından geliştirilen tek boyutlu 3 maddelik ölçek kullanılmıştır. Üç alt boyuttan oluşan örgütsel adalet bu çalışmanın bağımsız değişkeni, işten ayrılma niyeti bağımlı

değişken, iş tatmini aracı değişken olarak ele alınmaktadır. Verilerin analizinde SPSS 22 istatistik paketi ile PROCESS v3.2 makrosu kullanılmıştır. Yazında yer alan araştırmalar doğrultusunda örgütsel adaletin bütün alt boyutlarının işten ayrılma niyetine olan etkisinde iş tatmininin aracılık etkisinin olup olmadığı test edildiği bu çalışmada araştırma modeli aşağıda yer almaktadır.



**Şekil 1: Araştırma Modeli**

H<sub>1a,b,c</sub>: Örgütsel adaletin alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi anlamlıdır

H<sub>2a,b,c</sub>: Örgütsel adaletin alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlıdır.

H<sub>3</sub>: İş tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi anlamlıdır

H<sub>4a,b,c</sub>: Örgütsel adaletin alt boyutlarının (dağıtım, işlem, etkileşim adaleti) işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.

#### 4. Bulgular

Tablo 1’de araştırma örnekleminin demografik özellikleri, Tablo 2’de güvenilirlik ve geçerlilik düzeyleri, Tablo 3’te ise değişkenlere ait korelasyon katsayıları gösterilmektedir.

**Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri**

Değişkenler	Yüzde Dağılımı	
	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	40.3	40.3
Erkek	59.7	100
<b>Yaş Dağılımı</b>		
20 ve altı	1.9	1.9
20-29 arası	50.6	52.6

30-39 arası	37.7	90.3
40-49 arası	7.8	98.1
50 ve üstü	1.9	100
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlköğretim	0.6	0.6
Lise	8.4	9.1
Önlisans	10.4	19.5
Lisans	39	58.4
Lisansüstü	41.6	100
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	54.5	54.5
Bekar	45.5	100
<b>Sektör Dağılımı</b>		
Havacılık (Akademi)	57.8	57.8
Havacılık_(Sektör)	42.2	100

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların cinsiyetine ilişkin sonuçlara göre yaklaşık %40'ı kadın, %60'ı erkek; katılımcıların yaş dağılımına ilişkin elde edilen sonuçlara göre 20 ve altı yaş % 2, 20-29 yaş %50.6, 30-39 yaş, %38, 40- 40 yaş %8 ve 50 ve üstü yaş %8 olduğu; katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında lisans %39, lisansüstü %42 olmak üzere büyük bir çoğunluğunun lisans ve üstü düzeyinde eğitim aldığı; katılımcıların çalıştığı sektöre bakıldığında ise yaklaşık %58'i üniversitelerin havacılık bölümlerinde akademisyen olarak çalışmakta iken, %42'si havacılık sektöründe çalıştığı görülmektedir.

**Tablo 2: Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Düzeyleri**

Değişkenler	Güvenilirlik Düzeyleri	Değişkenlere Ait Geçerlilik Değerleri
Dağıtım Adaleti (5 soru)	.880	Cmin/df= 1,835 CFI = 0,946 GFI = 0,834 RMSEA= 0,074
İşlem Adaleti (6 soru)	.926	
Etkileşim Adaleti (4 soru)	.947	
<b>İşten Ayrılma Niyeti (3 soru)</b>	.852	
<b>İş Tatmini (3 soru)</b>	.852	

Çalışmanın bağımsız değişkeni örgütsel adaletin boyutlarının güvenilirlik düzeyleri sırasıyla %88, %93, %95; bağımlı değişken işten ayrılma niyetinin güvenilirlik düzeyi %85'tir. Ankette kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri 0,70'in üzerinde olduğundan, araştırma örneklemini için ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilebilir. Ölçeklerin geçerliliğini test etmek için ise doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Model uyumunu incelemek için ki kare serbestlik

derecesi ( $\chi^2/df \geq 4-5$ ), comparative fit index ( $CFI \geq 95$ ), goodness of fit index ( $GFI \geq 0.89-0.85$ ) ve the root mean square error of approximation ( $RMSEA \geq 0.05-0.10$ ) kabul edilebilir uyum değerleri olarak dikkate alınmıştır (Bayram, 2016, s.78; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012, s.271). Değişkenlerin geçerlilik değerlerinin kabul edilebilir uyum değerleri içinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 3: Korelasyon Tablosu**

Değişkenler	Ortalama	s.d.	IAN	EA	İA	DA	İSTAT
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	2.19	1.24	<b>1</b>				
<b>Etkileşim Adaleti</b>	3.55	1.16	- .314**	<b>1</b>			
<b>İşlem Adaleti</b>	3.05	1.20	-.295**	.731**	<b>1</b>		
<b>Dağıtım Adaleti</b>	3.29	1.12	-.358**	.705**	.656**	<b>1</b>	
<b>İş Tatmini</b>	3.68	1.23	-.394**	.762**	.651**	.755**	<b>1</b>

IAN: İşten ayrılma Niyeti; \*n=154, \* p<0,05, \*\* p<0,01; ; İlişkinin şiddeti  $0,70 \leq R_{xy} \leq 1$  Güçlü,  $0,40 \leq R_{xy} < 0,70$  Orta,  $0 < R_{xy} < 0,40$  Düşük

Tablo 3'te değişkenler arası korelasyon değerleri incelendiğinde, örgütsel adaletin tüm alt boyutları (etkileşim adaleti, işlem adaleti, dağıtım adaleti) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (sırasıyla -.314, -.295, -.358 p<0.05). Örgütsel adaletin tüm alt boyutları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü orta ve yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (.762, .651, .755 p<0.05). İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (-.394, p<0.05).

Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. H<sub>1</sub> hipotezine ilişkin örgütsel adaletin alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi sırasıyla dağıtım adaleti ( $\beta = -.394, .000 < 0.05$ ), etkileşim adaleti ( $\beta = -.336, 0.000 < 0.05$ ) ve işlem adaleti ( $\beta = -.305, .0.000 < 0.05$ ) şeklinde tespit edilmiştir. (H<sub>1</sub> hipotezi tam desteklenmektedir).

H<sub>2</sub> hipotezine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, örgütsel adaletin alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisi sırasıyla şu şekildedir: Dağıtım adaletinin etkisi  $\beta = .821, p < 0.05$ ; etkileşim adaletinin etkisi  $\beta = .803, p < 0.05$ ; işlem adaletinin etkisi  $\beta = .664, p < 0.05$  olarak tespit edilmiştir. (Elde edilen bulgular ışığında H<sub>2</sub> hipotezi tam desteklenmektedir.) İş tatminin işten

ayrılma niyeti üzerindeki etkisi  $p < 0.05$  olduğundan istatistiksel olarak anlamlıdır ( $H_3$  hipotezi desteklenmektedir). Bu doğrultuda örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde iş tatmininin aracılık etkisi olup olmadığına ilişkin sonuçlar aşağıda Tablo 4’te özetlenmiştir.

**Tablo 4: Değişkenlere Ait Toplam, Dolaylı ve Direkt Etkiler**

Dağıtım Adaletinin IAN Üzerine Toplam etkisi			
Etki	Std. Hata	t	p
-.395	.084	-4.721	.000
Dağıtım Adaletinin IAN Üzerine Direkt etkisi			
-.155	.125	-1.235	.219 ( $p > 0.05$ )
Dağıtım Adaletinin IAN Üzerine Dolaylı etkisi			
Etki	Boostrap std. Hata	LLCI	ULCI
-.240	.100	-.430	-.032
İşlem Adaletinin IAN Üzerine Toplam etkisi			
Etki	Std. Hata	t	p
-.306	.080	-3.807	.000
İşlem Adaletinin IAN Üzerine Direkt etkisi			
-.070	.102	-.686	.494 ( $p > 0.05$ )
İşlem Adaletinin IAN Üzerine Dolaylı etkisi			
Etki	Boostrap std. Hata	LLCI	ULCI
-.236	.080	-.316	-.070
Etkileşim Adaletinin IAN Üzerine Toplam etkisi			
Etki	Std. Hata	t	p
-.336	.082	-4.074	.000
Etkileşim Adaletinin IAN Üzerine Direkt etkisi			
-.036	.123	-.288	.774 ( $p > 0.05$ )
Etkileşim Adaletinin IAN Üzerine Dolaylı etkisi			
-.300	.107	-.512	-.095

Tablo 4 incelendiğinde, dağıtım adaletinin işten ayrılma niyeti üzerindeki direkt etkisi ( $p > 0,05$ ) anlamsız olduğundan, dağıtım adaletinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi yalnızca iş tatmini aracılığıyla açıklanmaktadır. Dolayısı ile iş tatmininin aracılık etkisinin tam aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. İşlem adaletinin işten ayrılma niyeti üzerindeki direkt etkisi

anlamsız ( $p>0.05$ ) olduğundan işlem adaletinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi yalnızca iş tatmini değişkeni ile açıklanmaktadır. Etkileşim adaletinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatminin aracılık rolüne bakıldığında ise, etkileşim adaletini işten ayrılma niyeti üzerindeki direkt etkisi  $0.774>0.05$  anlamsız olduğundan iş tatminin tam aracılık etkisi vardır ve bu etki istatistiksel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla örgütsel adaletin tüm alt boyutları ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin tam aracılık etkisi vardır. Elde edilen tüm bulgular ışığında araştırmanın temel hipotezi olan H4 hipotezi tam desteklenmektedir. Tablo 5 çalışmanın tüm hipotezlerini sonuçları ile birlikte tek bir tabloda göstermektedir.

**Tablo 5: Çalışma Hipotezleri ile İlgili Detaylar**

<b>Hipotezler</b>	<b>Karar</b>
H <sub>1a</sub> : Örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtım adaletinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi anlamlıdır.	H <sub>1a</sub> hipotezi desteklenmektedir.
H <sub>1b</sub> : Örgütsel adaletin alt boyutlarından işlem adaletinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi anlamlıdır.	H <sub>1b</sub> hipotezi desteklenmektedir.
H <sub>1c</sub> : Örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşim adaletinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi anlamlıdır.	H <sub>1c</sub> hipotezi desteklenmektedir.
H <sub>2a</sub> : Örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtım adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlıdır.	H <sub>2a</sub> hipotezi desteklenmektedir.
H <sub>2b</sub> : Örgütsel adaletin alt boyutlarından işlem adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlıdır.	H <sub>2b</sub> hipotezi desteklenmektedir.
H <sub>2c</sub> : Örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşim adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlıdır.	H <sub>2c</sub> hipotezi desteklenmektedir.
H <sub>3</sub> : İş tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi anlamlıdır.	H <sub>3</sub> hipotezi desteklenmektedir.
H <sub>4a</sub> : Örgütsel adaletin alt boyutlarının dağıtım adaletinin işten ayrılma niyeti	H <sub>4a</sub> hipotezi desteklenmektedir. (Tam aracılık rolü bulunmaktadır.)



üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.	
H <sub>4b</sub> : Örgütsel adaletin alt boyutlarının işlem adaletinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.	H <sub>4b</sub> hipotezi desteklenmektedir. (Tam aracılık rolü bulunmaktadır.)
H <sub>4c</sub> : Örgütsel adaletin alt boyutlarının etkileşim adaletinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.	H <sub>4c</sub> hipotezi desteklenmektedir. (Tam aracılık rolü bulunmaktadır.)

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, örgütsel adaletin tüm alt boyutları (etkileşim adaleti, işlem adaleti, dağıtım adaleti) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve işlem adaletinin işten ayrılma niyetine etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Araştırmanın H<sub>1a,b,c</sub> hipotezleri tam desteklenmektedir. Bulgular, kadar dağıtım adaletinin işten ayrılma niyetini güçlü bir tahmin edici değişken olduğunu vurgulayan Alexander ve Ruderman (1987, s.193) tarafından da desteklenmektedir. Ayrıca örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi olduğu yazında yapılan pek çok çalışmada ortaya konulmuştur (Cohen-Charash ve Spector 2001, s.301; Byrne 2005; s.180; Karatepe ve Shahriari, 2014, s.23). Bu durumda H<sub>1</sub> hipotezine ilişkin elde edilen bulgular yazında yapılan çalışmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir. Mevcut çalışmanın sonuçlarından farklı olarak Ayazlar ve Güzel (2014) tarafından Türkiye’de örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisini inceleyen çalışmada örgütsel adalet boyutlarından yalnızca işlem adaleti boyutunun etkisinin anlamlı olduğu, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarının etkilerinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında, havacılık sektörü çalışanlarının kendilerine adil davranılmadığını algıladıkları durumlarda tepkilerini işten ayrılma niyeti geliştirerek gösterdikleri söylenebilir. Havacılık sektöründeki yoğun ve vardiyalı çalışma sistemi, zaman baskısının getirdiği stres gibi nedenlerden dolayı çalışanların adaletsiz uygulamalara karşı daha hassas olmaları, bu duruma gerekçe olarak gösterilebilir.

Araştırma sonucunda örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelendiğinde ise iş tatmininin tam aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Bu durumda örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisi yalnızca iş tatmini değişkeni aracılığıyla açıklanabilmektedir. Başka bir deyişle, örgütsel adaletin alt boyutlarının işten ayrılmaya direkt etkileri anlamsız iken, iş tatmininin aracılık etkisi ile bu etki anlamlı hale gelmektedir. Araştırmanın temel hipotezleri olan  $H_{4a,b,c}$  tam desteklenmiştir. Bu da göstermektedir ki havacılık sektöründe çalışan bireylerin işten ayrılma niyetlerine yönelik verdikleri kararlarda algılanan örgütsel adalet kavramı (alt boyutları) her ne kadar etkili olsa da bu kararın verilmesinde iş tatmini faktörü belirleyici rol oynamaktadır. Bu bilgi ışığında yüksek iş gören devir oranından mustarip havacılık işletmelerinin çalışanların iş tatmini düzeyini artırmaya yönelik uygulamalar üzerine odaklanmaları gerektiği düşünülmektedir.

Bu çalışma birtakım sınırlılıklar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın en önemli kısıtlarından biri, örneklemin 154 kişiden oluşmasıdır. Çalışmada uygulanan anketlerin her ne kadar güvenilirlik ve geçerliliği yapılmış olsa da araştırmanın örneklem büyüklüğünün istatistiksel bir çalışma için kabul edilebilir seviyede olmadığı düşünülebilir. Ancak havacılık sektöründe veri toplamanın zorluğu ve sektördeki işletmelerden izin alınamaması, göz önünde bulundurulması gereken önemli bir etkidir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda örneklem sayısı artırılarak daha genellebilir sonuçlara ulaşılabilir ya da daha spesifik bir örneklem grubu seçilerek araştırma modeli test edilebilir.

Bununla birlikte çalışmanın sadece Türk havacılık sektöründe faaliyet gösteren havacılık işletmelerini kapsamaması araştırmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır. Farklı ülkelerde kültürel boyutlarda dikkate alınarak benzer araştırmalar yapılarak farklı sonuçlara ulaşılabilir. Bu nedenle konuya ilişkin gelecekteki araştırmalarda örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin farklı kültürel ve sektörel ortamlarda nasıl aracılık edeceği araştırılabilir.

## **Kaynakça**

Addae, H. M., Praveen Parboteeah, K., & Davis, E. E. (2006). Organizational commitment and intentions to quit: An examination of the moderating effects of psychological contract breach in Trinidad and Tobago. *International journal of organizational analysis*, 14(3), 225-238.

Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social justice research*, 1(2), 177-198.

Bayram, N. (2016). Yapısal eşitlik modellemesine giriş amos uygulamaları. Ezgi Kitabevi.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.

Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1(2), 199-218.

Byrne, Z. S. (2005). Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 175-200.

Bussing, A., Bissels, T., Fuchs, V., & Perrar, K. M. (1999). A dynamic model of work satisfaction: Qualitative approaches. *Human relations*, 52(8), 999-1028.

Chasserio, S., & Legault, M. J. (2009). Strategic human resources management is irrelevant when it comes to highly skilled professionals in the Canadian new economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1113-1131.

Chen, C. F., & Kao, Y. L. (2011). The antecedents and consequences of job stress of flight attendants—Evidence from Taiwan. *Journal of Air Transport Management*, 17(4), 253-255.

Chung, E. K., Jung, Y., & Sohn, Y. W. (2017). A moderated mediation model of job stress, job satisfaction, and turnover intention for airport security screeners. *Safety science*, 98, 89-97.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.

Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.

Cropanzano, R. Ve Wright, T. A., (2003). "Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale Of Two Pardigms", *Human Resoruce Management Review*, (13), pp.7-39

DeConinck, J. B., & Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 333-350.

Erdoğan İ. (1991), İşletmelerde Davranış, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 242.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.

Hetidrix, W. H., Robbins, T., Miller, J., & Summers, T. P. (1999). Effects of Procedural and Distributive Justice on Factors Predictive of Turnover.

Karatepe, O. M., & Shahriari, S. (2014). Job embeddedness as a moderator of the impact of organisational justice on turnover intentions: A study in Iran. *International Journal of Tourism Research*, 16(1), 22-32.

Karavardar, G. (2015). Örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 139-150.

Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26, 489-511

Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business horizons*, 48(6), 535-545.

Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of management journal*, 24(3), 543-565.

Seamster, T.L., Redding, R.E., Cannon, J.R., Ryder, J.M., Purcell, J.A., 1993. Cognitive task analysis of expertise in air traffic control. *Int. J. Aviat. Psychol.* 3, 257–283.

Seyrek, İ. H., & Oğuz, İ. N. A. L. (2017). İşten ayrılma niyeti ile ilişkili faktörler: bilgi teknolojisi çalışanları üzerine bir araştırma. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1), 43-62.

Yeh, Y. P. (2014). Exploring the impacts of employee advocacy on job satisfaction and organizational commitment: Case of Taiwanese airlines. *Journal of Air Transport Management*, 36, 94-100.

Yeşil, S., Dereli, S. (2012). Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 105-122. Erişim Adresi: <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/issue/10264/125889>

# ÖRGÜTSEL GÜÇSÜZLÜĞÜN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

**Elif Bilginoğlu**

*İstanbul, Türkiye, elifb@ada.net.tr*

**Uğur Yozgat**

*Nişantaşı Üniversitesi; ugur.yozgat@nisantasi.edu.tr*

## Özet

Güç, örgütsel davranış ve örgüt teorisinde kesinlikle en önemli bilimsel araştırma alanlarından biridir. Bu yüzden de çeşitli araştırmalarda, farklı teorik bakış açılarıyla incelenmiştir. Her biri gücün farklı yönlerine odaklanan bu yaklaşımlar, örgütlerde güç üzerine olan kavrayışımıza katkıda bulunmuşlardır. Ancak literatür tarandığında, güç üzerine olan araştırmaların örgütlerde güçsüzlüğü göz ardı etmekte oldukları görülmektedir. Oysa örgütlerde güçsüzlük, pek çok kişi tarafından yaşanan temel bir durumdur ve bu konunun detaylı bir şekilde araştırılması önem taşımaktadır. Bu çalışma örgütlerde güçsüzlük üzerine teorik bir çerçeve sunuyor olması yanı sıra, örgütlerde güçsüzlüğün iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırmayı da içermektedir. Bu amaçla İstanbul'da çalışan 276 kişi üzerinde anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçları örgütlerde güçsüzlüğün iş tatmini üzerinde negatif, işten ayrılma niyeti üzerinde ise pozitif etkisi olduğunu, bununla birlikte iş tatmininin örgütlerde güçsüzlük ve işten ayrılma niyeti arasında aracı değişken etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** *Örgütlerde güç, örgütsel güçsüzlük, iş tatmini, işten ayrılma niyeti.*

## 1. Giriş

Güç, örgütsel davranış ve örgüt teorisinde kesinlikle en önemli bilimsel araştırma alanlarından biridir (Rahim, 2009: 224). Güç, tüm sosyal bağlamlarda, örgütlerde ve gruplarda kilit bir rol oynamaktadır. Örgütler hiyerarşik yapıları, birbirine bağlı ilişkileri ve tarafların potansiyel hedef uyumsuzlukları ile güç süreçlerinin ortaya çıktığı başlıca alanları oluşturmaktadırlar (Tjosvold & Wisse, 2009: 1). Diğer temel örgütsel olgular gibi güç de yıllar boyunca çeşitli teorik bakış açılarıyla incelenmiştir. Her biri gücün farklı yönlerine odaklanan bu yaklaşımlar, örgütlerde güç üzerine olan kavrayışımıza katkıda bulunmuşlardır (Coleman & Voronov, 2005: 209). Güç üzerine yapılmış olan araştırmalar nesnel ve/veya öznel güçsüzlüğü göz ardı etmektedir. Oysa bu, pek çok kişi tarafından yaşanan temel bir durumdur (Treadway vd., 2017:

82). Bu çalışmanın amacı, örgütlerde güçsüzlüğün iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemektir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

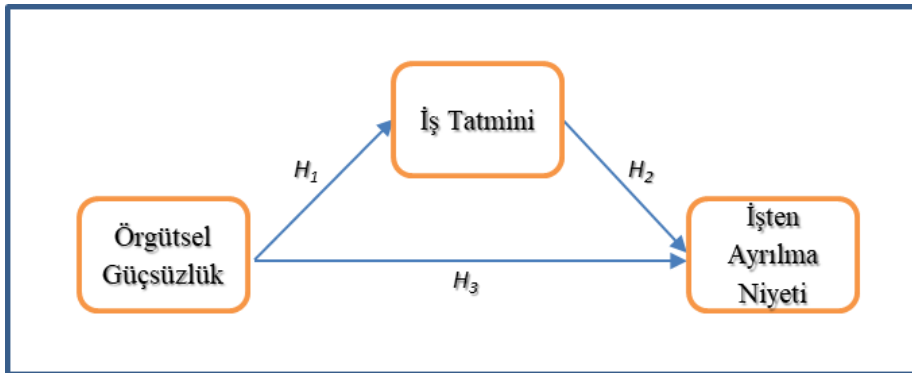
Güç “kaynakları temin etmek ya da elde tutmak ya da cezalar uygulamak yoluyla diğerlerinin durumlarında değişiklik yapmak konusunda bireyin görece kapasitesi” olarak tanımlanmaktadır (Keltner vd., 2003: 265). Fazla güce sahip olmak göreceli olarak daha fazla kaynak üzerinde kontrol sahibi olmaya işaret etmekteyken, az güce sahip olmak değerli kaynaklar üzerinde göreceli olarak daha az kontrol sahibi olmaya karşılık gelmekte (Schaerer vd., 2018: 73; van der Toorn, vd., 2015: 96) ve güçlü kişiler başkalarının durumlarında değişiklik yapma kapasitesine sahipken, güçsüz kişiler başkalarının durumlarında değişiklik yapma kapasitesine sahip olmamaktadırlar (Hiemer & Abele, 2012: 486).

Örgütlerde bireyler; güçsüzlük duygusuyla yalnız başlarına bir şey yapamayacakları ve başaramayacakları duygusuna kapılmaktadırlar (Tanrıverdi & Kılıç, 2016). Güçsüzlük en iyi ihtimalle kişinin motivasyonunu düşürürken, en kötü ihtimalle isyan ve sabotaja sebep olmaktadır (Bushe, 1998: 2). Çalıştıkları örgütlerde güçsüz kaldıklarını hissetmek, çalışanların hoşuna gitmeyen bir durumdur (Robbins & Judge, 2018: 254). Güçsüzlük algısı yüksek olan çalışanların iş tatminleri düşük ve işten ayrılma niyetleri yüksek olacaktır.

## 3. Araştırmanın Yöntemi

### 3.1. Model ve Hipotezler

Literatürde yer alan araştırmalardan yola çıkarak, açıklanan kavramlar sonucunda bu araştırmada geliştirilmiş olan teorik model Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma hipotezleri aşağıda belirtilmiştir:

*H<sub>1</sub>: Örgütsel güçsüzlük, iş tatmini üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.*

*H<sub>2</sub>: İş tatmini, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.*

*H<sub>3</sub>: Örgütsel güçsüzlük, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*

*H<sub>4</sub>: İş tatmini, örgütsel güçsüzlük ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı değişken role sahiptir.*

### **3.2. Örneklem**

Araştırma için gerekli olan veriler yapılandırılmış anketler 01.06.2019 tarihinden itibaren İstanbul'da çalışan 550 beyaz yakalı çalışana kartopu örnekleme yöntemiyle dağıtılmıştır. 15.08.2019 tarihine kadar değerlendirilebilir 293 anket elde edilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen anketlerden 16'sında eksiklik olduğu gözlenerek kapsam dışı bırakılmıştır. Elde edilen veriler SPSS ve LISREL istatistik paket programlarıyla analiz edilmiştir. Tüm soruların güvenilirlik analizi sonucu Cronbachs' Alpha değeri 0,908 olduğu için anket çok güvenilir olarak kabul edilmiştir (Kalaycı, 2009).

### **3.3. Ölçüm Araçları**

Yapılan çalışmada tüm ifadeler “(1) Katılmıyorum”dan “(6) Katılıyorum”a uzanan 6'lı dereceleme ile ölçülmüştür.

#### **3.3.1. Örgütsel Güçsüzlük**

Örgütsel güçsüzlüğü ölçmek üzere Bell ve Khoury (2016) tarafından geliştirilen 3 soruluk “Örgütsel Güçsüzlük Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte yer alan son soru ikiye bölünerek 2 farklı soru olarak yöneltildiği için, ölçek çalışmada 4 soru olarak yer almaktadır.

#### **3.3.2. İş Tatmini**

İş tatminini ölçmek üzere Dubinsky ve Harley (1986) tarafından geliştirilen 3 soruluk “İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır.

#### **3.3.3. İşten Ayrılma Niyeti**

İşten ayrılma niyetini ölçmek üzere Blau (1989) tarafından geliştirilen 3 soruluk “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği” kullanılmıştır.

### **4. Bulgular**



Katılımcıları tanımaya yönelik olarak demografik sorulara verilen yanıtlar frekans analizine tabi tutulmuştur. Katılımcıların % 55,8'i kadın ve % 44,1'si erkek; % 53,3'ü bekâr ve % 46,7'si evli olup, % 34,1'i lise, % 19,2'si yüksek okul, % 39,1'i üniversite, % 7,2'si yüksek lisans ve % 0,4'ü doktora eğitimine sahiptir. Katılımcıların yaş ortalaması 30,88 iken; toplam çalışma hayatlarının ortalaması da 8,55 yıldır.

Elde edilen sonuçlara göre değişkenler öngörüldüğü şekilde örgütsel güçsüzlük, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti faktörleri altında toplanmıştır. Faktör yükleri 0,50'den düşük olan soru bulunmadığından faktör analizine 10 soru ile devam edilmiştir. Belirlenen faktörler toplam varyansın % 76,74'ünü açıklamaktadır (KMO örneklem yeterlilik ölçütü: 0,752; Barlett Küresellik Testi: 1709,051; df: 45;  $p < 0,000$ ). Cronbach alpha değerleri 0,84 ile 0,90 arasında değişmektedir. Ortalamalara bakıldığında, katılımcıların örgütsel güçsüzlük, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti boyutlarının 2,56 ile 3,97 arasında değerlere sahip olduğu görülmektedir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 1,37 ile 1,57 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki değişkenlik miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir (Alpkan vd., 2005; Yılmaz, 1999). Korelasyon katsayıları incelenecek olursa, örneklem bağlamında değişkenler arasında % 5 hata oranıyla anlamlı ve güçlü bire bir ilişkiler olduğu görülmektedir ( $r = 0,309^{***}$  ile  $0,434^{***}$  arasında değerler almaktadır). Örgütsel güçsüzlük ile işten ayrılma niyeti birbiriyle en güçlü ilişkiye sahiptir (Tablo 1).

**Tablo 1: Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri**

	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>ÖG</b>	<b>İT</b>	<b>İAN</b>
<b>ÖG</b>	3,06	1,37	(0,837)		
<b>İT</b>	3,97	1,57	-0,309 <sup>***</sup>	(0,878)	
<b>İAN</b>	2,56	1,56	0,434 <sup>***</sup>	-0,326 <sup>***</sup>	(0,904)

ÖG: Örgütsel Güçsüzlük, İT: İş Tatmini, İAN: İşten Ayrılma Niyeti

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

Cronbach Alpha değerleri parantez içinde gösterilmiştir, N = 276

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için regresyon analizleri ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın 1. hipotezinde ( $H_1$ ) örgütsel güçsüzlüğün iş tatminini negatif yönde etkileyeceği öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi

sonucunda, örneklem bağlamında, örgütsel güçsüzlüğün iş tatmini üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ( $\beta=-0,309^{***}$ ) ve değişimi % 9,5 oranında açıkladığı görülmektedir. Bu durumda 1. hipotez (H<sub>1</sub>) doğrulanmıştır.

Araştırmanın 2. hipotezinde (H<sub>2</sub>) iş tatmininin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkileyeceği öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda, örneklem bağlamında, iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ( $\beta=-0,326^{***}$ ) ve değişimi % 10,6 oranında açıkladığı görülmektedir. Bu durumda 2. hipotez (H<sub>2</sub>) doğrulanmıştır.

Araştırmanın 3. hipotezinde (H<sub>3</sub>) örgütsel güçsüzlüğün işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkileyeceği öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda, örneklem bağlamında, örgütsel güçsüzlüğün işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ( $\beta=0,434^{***}$ ) ve değişimi % 18,8 oranında açıkladığı görülmektedir. Bu durumda 3. hipotez (H<sub>3</sub>) doğrulanmıştır.

Araştırmanın 4. hipotezinde (H<sub>4</sub>), iş tatmininin örgütsel güçsüzlük ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracı değişken etkisi öngörülmekteydi. Bu hipotezlerin test edilmesi için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen ara değişken regresyon analizleri (mediated regression analysis) uygulanmıştır. Örneklem bağlamında iş tatmini örgütsel güçsüzlük ile birlikte bağımsız değişken olarak modele dâhil edildiğinde modelin açıklayıcılığı anlamlı bir şekilde artmakta (% 22,9), örgütsel güçsüzlük ve iş tatmini beraber modele girmekte ve tek başına olan etkileri azalmaktadır ( $\beta=0,368^{***}/-0,212^{***}$ ). Bu sonuç da Baron ve Kenny'nin ara değişken tanımına göre iş tatmininin, örgütsel güçsüzlük ve işten ayrılma niyeti arasında kısmi aracı değişken vazifesi gördüğünü göstermektedir. Bu durumda 4. hipotez (H<sub>4</sub>) doğrulanmıştır.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçları örgütlerde güçsüzlüğün iş tatmini üzerinde negatif, işten ayrılma niyeti üzerinde ise pozitif etkisi olduğunu ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğunu, bununla birlikte iş tatmininin örgütlerde güçsüzlük ve işten ayrılma niyeti arasında aracı değişken etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Güçsüzlük psikolojisini anlamak, liderlerin örgütte çalışanları harekete geçirmelerine yardımcı olabilir (Krakovsky, 2015). Bu yüzden de yeni yönelimleri dikkate alan liderlere, listelerinin güç pastasını büyüten örgütsel bir kültürle başlamaları (Kanter, 2010: 36) ve çalışanları, güçlerinin olmadığını düşündükleri pozisyonlarda çalıştırmaktan kaçınılmaları önerilmektedir

(Robbins & Judge, 2018: 255). Bunun yanı sıra kendini güçsüz hissedenden kişiler çatışmadan kaçınacakları için, güçlülere diğer kişilere adaletli ve saygılı davranmak konusunda önemli bir sorumluluk düşmektedir (Krakovsky, 2015).

## Kaynakça

- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç., Yılmaz, C. (2011). *Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), 175-189.
- 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.
- Bell, C.M., Khoury, C. (2016). *Organizational Powerlessness, Dehumanization, and Gendered Effects of Procedural Justice*, Journal of Managerial Psychology, 31(2), 570-585.
- Blau, G. (1989). *Testing the Generalizability of a Career Commitment Measure and Its Impact on Employee Turnover*, Journal of Vocational Behavior, 35, 88-103.
- Bushe, G.R. (1998). *Power in the Empowered Organization: The Design of Power in Highly Adaptive Organizations*, Organization Development Practitioner, 30(4), 31-43.
- Coleman, P.T., Voronov, M. (2005). Power in Groups and Organizations. M. A. West, D. Tjosvold & K. G. Smith. (Ed.) *The Essentials of Teamworking: International Perspectives* içinde (209-234). West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Dubinsky, A.J., Harley, S.W. (1986). *A Path-Analytic Study of a Model of Salesperson Performance*, Journal of the Academy of Marketing Science, 14, 36–46.
- Hiemer, J., Abele, A.E. (2012). *High Power = Motivation? Low Power = Situation? The Impact of Power, Power Stability and Power Motivation on Risk-Taking*, Personality and Individual Differences, 53(4), 486–490.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Uygulamaları*. Ankara: Asil Yayınevi.
- Kanter, R.M. (2010, July–August). *Powerlessness Corrupts*, Harvard Business Review, 36.
- Keltner, D., Gruenfeld, D.H., Anderson, C. (2003). *Power, Approach, and Inhibition*, Psychological Review, 110(2), 265–284.
- Krakovsky, M. (2015, April 23). *Robb Willer: The Powerlessness Paradox: Researchers find that Feeling Powerless can lead People to Support Systems that Disadvantage Them*. <https://www.gsb.stanford.edu/insights/robb-willer-powerlessness-paradox> [Erişim Tarihi 10.08.2019].

- Rahim, M.A. (2009). Bases of Leader Power and Effectiveness. D. Tjosvold & B. Wisse (Ed.) *Power and Interdependence in Organizations* içinde (224-243). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Robbins, S:P., Judge, T.A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*. Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Schaerer, M., du Plessis, C., Yap, A.J., Thau, S. (2018). *Low Power Individuals in Social Power Research: A Quantitative Review, Theoretical Framework, and Empirical Test*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 149, 73–96.
- Tanrıverdi, H., Kılıç, N. (2016, Şubat 21). *Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E- Dergisi.
- Tjosvold, D., Wisse, B. (2009). Introduction. D. Tjosvold & B. Wisse (Ed.) *Power and Interdependence in Organizations* içinde (1-13). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Treadway, D.C., Campion, E.D., Williams, L.V. (2017). Sensitivity and Adaptability in the Face of Powerlessness: The Roles of Political Will and Political Skill within the Experience of Powerlessness and its Impact on Stress-related Outcomes. C. C. Rosen & P. L. Perrewé (Ed.) *Power, Politics, and Political Skill in Job Stress: Research in Occupational Stress and Well Being* (Volume 15) içinde (81-103). Bingley, United Kingdom: Emerald Group Publishing.
- Van der Toorn, J., Feinberg, M., Jost, J. T., Kay, A. C., Tyler, T. R., Willer, R., Wilmuth, C. (2015). *A Sense of Powerlessness fosters System Justification: Implications for the Legitimation of Authority, Hierarchy, and Government*, *Political Psychology*, 36(1), 93-110.
- Yılmaz, C. (1999). *Salesforce Cooperation: The Impact of Relational, Task, Organizational and Personal Factors*. Unpublished PhD Thesis, Texas Tech University.

# ENTROPİK ÖRGÜT İKLİMİ, UMURSAMAZLIK VE İŞ TATMİNİ: NİCEL BİR ARAŞTIRMAYA YÖNELİK BULGULAR

**Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ**

*Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, mfcavus@osmaniye.edu.tr*

**Öğr. Gör. Alptekin DEVELİ**

*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, alptekin.develi@gop.edu.tr*

## Özet

Bu çalışmanın amacı entropik örgüt iklimi (ilişkisel entropi ve süreçsel entropi), umursamazlık ve iş tatmini ilişkisini belirlemektir. Araştırma, Türkiye'deki özel bir bankanın Doğu Akdeniz bölgesindeki şubelerinde çalışan 306 personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi ve online anket tekniği aracılığıyla katılımcılardan veri toplanmıştır. Veriler istatistiksel yazılımlar aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, süreçsel entropi ve umursamazlık arasında anlamlı ve aynı yönlü ( $r = .22$ ,  $p < .01$ ) bir ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte, ilişkisel entropi ve iş tatmini arasında anlamlı ve ters yönlü ( $r = -.45$ ,  $p < .01$ ), süreçsel entropi ve iş tatmini arasında anlamlı ve ters yönlü ( $r = -.37$ ,  $p < .01$ ) ve umursamazlık ve iş tatmini arasında anlamlı ve ters yönlü ( $r = -.14$ ,  $p < .01$ ) bir ilişki bulunmaktadır. Çalışma neticesinde, umursamazlık tutumunu ve iş tatmini algısını ölçümlemek için geçerli ve güvenilir iki ölçek meydana gelmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Entropi, Örgüt İklimi, Umursamazlık, İş Tatmini*

## 1. Giriş

Entropi, büyüklüğü ne olursa olsun her sistem içerisindeki enerjinin bir gün tükeneceğini, işlevlerin ve dengenin bozulacağını ve en sonunda sistemin durma noktasına geleceğini ifade eden bir kavramdır (Koçel, 2013). Esas itibarıyla Fizik bilimine ait olan entropi kavramı, sosyal bilimler alanına Avusturyalı biyolog Bertalanffy'nin Genel Sistem Teorisi (1971) ile dâhil olmuştur.

Entropi kavramıyla ilgili yönetim ve organizasyon yazınındaki bilgi çok kısıtlı durumdadır. Şüphesiz ki bunda, bu zamana kadar iş yaşamındaki entropi olgusunun araştırılmasını sağlayabilecek bir aracın olmamasının da payı vardır. Ancak, yakın zamanda Çavuş (2019) tarafından iş yaşamındaki entropi kavramının araştırılması için bir ölçüm aracı geliştirilmiş ve

söz konusu ölçüm aracı bu çalışmanın da tasarlanmasını sağlamıştır. *Entropik örgüt iklimi* başlığıyla geliştirilen söz konusu ölçüm aracı, kuramsal yapısı itibariyle, çalışanların iş ortamındaki ilişki/iletişim süreçlerine yönelik düzensizlik algılarını (ilişkisel entropi) ve çalışanların iş ortamındaki işleyişle ilgili süreçlere yönelik düzensizlik algılarını (süreçsel entropi) ölçümleyen bir özelliğe sahiptir. Söz konusu ölçüm aracı sayesinde entropik örgüt iklimi algısı ölçümlenebilir hale gelmiş ve bu kapsamda yapılacak nicel araştırmalara bir başlangıç aşaması sunulmuştur.

Bu araştırmada ise, entropik örgüt iklimi algısının çalışanların umursamazlık (indifference) tutumunu arttıracığı ve iş tatmini (job satisfaction) algısını azaltacağı öngörüsünden hareketle, bir umursamazlık ölçeği geliştirilmiş ve bir iş tatmini ölçeği uyarlanmıştır. Çalışmanın araştırma sorusu “ilişkisel entropi, süreçsel entropi, umursamazlık ve iş tatmini kavramlarının ilişkili olup-olmadığı” üzerinedir.

## **2. Araştırmanın yöntemi**

Entropik örgüt iklimi, umursamazlık ve iş tatmini ilişkisini belirlemek amacıyla yürütülen bu çalışma, nicel araştırma deseni ve ilişkisel tarama modeli ile tasarlanmıştır. Çalışma kapsamında umursamazlık tutumunu ölçmek için bir ölçek tasarlanmış ve iş tatmini algısını ölçmek için bir ölçek uyarlanmıştır. Bu ölçeklere ait ifadeler, ilgili alanda görev yapan beş akademisyenin incelemesine sunulmuş ve anlam ve kapsam yönünden değerlendirme yapmaları istenmiştir. Uzman görüşleri dikkate alınarak yapılan düzeltmeler sonrasında ölçek ifadelerine son hali verilmiş ve özel ve kamu sektöründe çalışan 12 kişi üzerinde yapılan pilot çalışmada ölçek ifadelerinin katılımcılar tarafından iyi anlaşıldığı bulgulanmıştır.

Araştırma sürecinde özel sektör alanındaki 315 banka çalışanından kolayda örnekleme yöntemi ve online anket tekniği aracılığıyla veri toplanmıştır. Elde edilen veri, IBM SPSS ve IBM SPSS Amos yazılımları aracılığıyla incelenmiştir. Ön veri analizi sürecinde yapılan uç değer analizi neticesinde 9 adet anket formu gözlem dışı bırakılmıştır. Böylelikle veri setindeki nihai katılımcı sayısı 306 olmuştur ( $n = 306$ ). Normal dağılım analizi için her bir ifadeye uygulanan çarpıklık-basıklık testinde  $\pm 1.5$  eşik değerleri sağlandığı için verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmış (çarpıklık üst değeri: 1.46, basıklık üst değeri: 1.19), bu sebeple araştırmada parametrik analizler kullanılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Son olarak veri setindeki muhtemel ortak yöntem sapması problemi için Harman’ın tek faktör testi uygulanmıştır. Döngüsüz temel bileşenler analiziyle incelenen tüm ifadeler tek boyutta

toplanmayarak 4 kırılımdan oluşan çok boyutlu bir yapı sergilemiş ve ifadelerin tek faktörlü yapısı toplam varyansın çoğunluğunu değil, %41'ine tekabül eden düşük bir kısmını açıklamıştır ( $s^2 < .50$ ). Buna göre verideki olası ortak yöntem sapması probleminin sorun oluşturmadığı bulgulanmıştır (Podsakoff vd., 2003).

### **3.1. Örneklem**

Türkiye'deki özel bir bankanın Doğu Akdeniz bölgesindeki şubelerinde çalışan 306 personelden oluşan katılımcıların, çoğunluğu erkek (%52.0) ve 36-40 yaş aralığındaki (%35.6) çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırma yapılan banka şubelerinin çoğunluğunda (%36.3) 11-20 arası çalışan bulunmaktadır. Katılımcıların mesleki tecrübesi ortalama 12.1 yıl, buldukları kurumda çalışma süreleri ise ortalama 8.6 yıldır.

### **3.2. Ölçekler**

Çalışanların entropik örgüt iklimi algısını ölçmek için Çavuş (2019) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek, ilişkisel entropi ve süreçsel entropi olmak üzere 2 boyut ve 15 ifadeden oluşmaktadır. Örnek ifade: "Bu kurumda, yazılı kurallar ve talimatlara uyulmaz."

Umursamazlık tutumunu ölçmek için araştırmacılar tarafından bir ölçek tasarlanmıştır. Ölçek 3 ifadeden oluşmaktadır. Örnek ifade: "Çalıştığım kurumun amaçları beni ilgilendirmiyor."

Son olarak çalışanların iş tatmini algısını ölçmek için Diener ve arkadaşları (1985) tarafından yaşam tatminini ölçmek üzere geliştirilen ölçek, iş tatminini ölçecek şekilde uyarlanmıştır. Ölçek 6 ifadeden oluşmaktadır. Örnek ifade: "Yaptığım iş beni tatmin ediyor." Kullanılan tüm ölçekler altılı Likert ölçeği ile puanlandırılmıştır (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 6 = Kesinlikle katılıyorum). Tüm ölçeklere ait yüksek ortalamalar, yüksek katılımı ifade etmektedir.

## **4. Bulgular**

### **4.1. Keşfedici faktör analizi**

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemek üzere öncelikle keşfedici faktör analizi (KFA) uygulanmıştır. KFA sürecinde, geliştirilen bir ölçeğin açıkladığı varyansın en az %50 olması gerektiği (Streiner, 1994) ve bir araştırmada birden fazla ölçek kullanılması durumunda tüm ölçeklerin aynı anda faktör analizine tabi tutulması gerektiği (Hair vd., 2010) görüşleri dikkate alınmıştır. Uygulanan tüm KFA'larda faktörleştirme yöntemi olarak temel

bileşenler analizi kullanılmış ve öz değeri 1'den büyük olan faktörler ( $\lambda > 1$ ) dikkate alınmıştır. Faktör döndürme yöntemi olarak ise Varimax eksen döndürme tekniği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 1'de görülmektedir.

**Tablo 1: Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları**

Ölçme Araçları	İfade Sayısı	İfade Yük Aralığı	Açıklanan Varyans
<b>Entropik örgüt iklimi</b> <i>KMO = .945, Barlett = (df= 105) 3920.681, p &lt; .001</i>	15	.65 - .89	%71.53 <sup>a</sup>
<b>Umursamazlık</b> <i>KMO = .711, Barlett = (df= 3) 414.320, p &lt; .001</i>	3	.85 - .91	%77.30
<b>İş tatmini</b> <i>KMO = .881, Barlett = (df= 15) 718.150, p &lt; .001</i>	6	.69 - .81	%58.73
<b>Tüm ölçme araçları</b> <i>KMO = .926, Barlett = (df= 276) 5397.511, p &lt; .001</i>	24	.62 - .88	%70.43 <sup>b</sup>

a Varyansın %37.59'u ilişkisel entropi boyutuna, %33.94'ü süreçsel entropi boyutuna aittir.

b Varyansın %24.00'ü ilişkisel entropi boyutuna, %20.52'si süreçsel entropi boyutuna, %15.57'si iş tatmini ölçeğine, %10.33'ü umursamazlık ölçeğine aittir.

Not: KMO: Örneklem yeterlilik değeri, df: serbestlik derecesi, p: istatistiksel anlamlılık düzeyi

KFA bulgularına göre, tüm örneklem yeterlilik değerleri ( $KMO > .60$ ) örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğuna ve tüm Barlett küresellik testlerinin anlamlı olması ( $p < .05$ ), ifadeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir (Hair vd., 2010). Diğer yandan, tüm KFA'larda döndürülmüş bileşenler matrisinde herhangi bir çapraz (binişik) yüklenme ve düşük faktör yüklenmesi problemi olmaksızın gerekli dağılımın gerçekleştiği görülmüştür.

#### 4.2. Doğrulayıcı faktör analizi

Ölçüm modelinin veri ile uyumunu test etmek üzere gerçekleştirilen genel (overall) doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri:  $\chi^2/df = 2.61$ ,  $p < .001$ , GFI = .851, CFI = .925, IFI = .926, TLI = .916, SRMR = .061, RMSEA = .073 şeklindedir. Ayrıca, ifadelere ait standardize edilmiş regresyon ağırlıkları .62 ve .91 aralığında değişmektedir. Elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir (Anderson ve Gerbing, 1984; Tabachnick ve Fidell, 2013; Hair vd., 2010; Hu ve Bentler, 1999).

#### 4.3. Birleşim ve Ayrışım Geçerliliği, Güvenilirlik, Tanımlayıcı İstatistik ve Korelasyon Analizleri

Kullanılan ölçme araçlarının birleşim ve ayrışım geçerliliklerine, içsel tutarlılıklarına, tanımlayıcı istatistik ve korelasyon analizlerine yönelik bulgular Tablo 2'de görülmektedir.



**Tablo 2: Birleşim ve Ayrışım Geçerliliği, Güvenilirlik, Tanımlayıcı İstatistik ve Korelasyon Katsayıları (n = 306)**

Değişkenler		$\bar{x}$	s	1	2	3	4
1	İlişkisel entropi	2.92	1.18	(.784)			
2	Süreçsel entropi	2.21	1.04	.66**	(.850)		
3	Umursamazlık	2.02	1.16	.09	.22**	(.816)	
4	İş tatmini	4.11	.93	-.45**	-.37**	-.14**	(.711)
Cronbach's alfa güvenilirlik katsayısı ( $\alpha$ )				.935	.941	.852	.855
Birleşik güvenilirlik katsayısı (CR)				.934	.940	.748	.859
Açıklanan ortalama varyans (AVE)				.614	.724	.666	.506

Not:  $\bar{x}$ : Ortalama, s: Standart sapma; çapraz parantez içinde yazan değerler AVE değerlerinin karekökünü göstermektedir.

\* işareti  $p < .05$  anlamlılık düzeyini, \*\* işareti  $p < .01$  anlamlılık düzeyini göstermektedir.

Birleşim ve ayrışım geçerliliği testi için her bir boyuta ait ortalama açıklanan varyans (AVE) değeri dikkate alındığında,  $AVE > .50$  eşik değeri karşılandığı için birleşim geçerliliğinin sağlandığı; her bir boyutun ortalama açıklanan varyans değeri karekökünün ( $\sqrt{AVE}$ ), ilgili boyutun aynı ölçeğe ait diğer boyutlarla olan korelasyon katsayılarından büyük olduğu için de ( $\sqrt{AVE} > r$ ) ayrışım geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Civelek, 2018).

Güvenilirlik analizi sonucuna göre, Cronbach's alfa ( $\alpha$ ) katsayıları,  $\alpha \geq .70$  eşik değerini (Nunnally, 1978), birleşik güvenilirlik (CR) katsayıları da,  $CR \geq .70$  eşik değerini (Raykov, 1997) sağladığı için tüm ölçeklerin güvenilir olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizi sonucuna göre, ilişkisel entropi ve umursamazlık arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamsızken ( $p > .05$ ), süreçsel entropi ve umursamazlık arasında anlamlı ve aynı yönlü ( $r = .22$ ,  $p < .01$ ) bir ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte, ilişkisel entropi ve iş tatmini arasında anlamlı ve ters yönlü ( $r = -.45$ ,  $p < .01$ ), süreçsel entropi ve iş tatmini arasında anlamlı ve ters yönlü ( $r = -.37$ ,  $p < .01$ ), umursamazlık ve iş tatmini arasında anlamlı ve ters yönlü ( $r = -.14$ ,  $p < .01$ ) bir ilişki bulunmaktadır.

## 5. Sonuç ve tartışma

Entropik örgüt iklimi, umursamazlık ve iş tatmini ilişkisini belirlemek üzere gerçekleştirilen bu araştırmada öngörülen sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Elde edilen bulgulara göre, araştırma kapsamında geliştirilen umursamazlık tutumu ölçeğinin ve uyarlanan iş tatmini algısı ölçeğinin geçerli ve güvenilir ölçekler olduğu görülmektedir. Netice itibariyle, ilişkisel entropi ve umursamazlık arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamsızken, süreçsel entropi ve umursamazlık arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki

bulunmaktadır. Bununla birlikte, ilişkisel entropi ve iş tatmini arasında, süreçsel entropi ve iş tatmini arasında, umursamazlık ve iş tatmini arasında anlamlı ve ters yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Görülmektedir ki, ilişkisel entropi ve süreçsel entropi algılarının artması durumunda iş tatmini azalmakta, aynı zamanda süreçsel entropi algısının artması durumunda umursamazlık tutumu artmakta ve umursamazlık tutumunun artması durumunda da iş tatmini azalmaktadır.

Çalışma kapsamında geliştirilen ve uyarlanan ölçme araçlarıyla öngörülen sonuçlara ulaşılsa da, gelecekte farklı sektör ve örneklemeler üzerinde ve farklı değişkenlerle yapılacak araştırmalarla söz konusu ölçme araçlarının işlevselliği daha iyi anlaşılacaktır.

### **Kaynakça**

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49(2), 155-173.
- Bertalanffy, L.V., (1971). *The theory of open systems in physics and biology, systems thinkings*, Emery, F. E (Ed.), Victoria: Penguin Books.
- Civelek, M. E. (2018). *Yapısal eşitlik modellemesi metodolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık
- Çavuş, M. F. (2019). *Entropic organizational climate (EOC): Development and validation of new scale*. (SSCI indeksli bir dergide yayın için başvurusu yapılmış metin)
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J. & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective (7th Edition)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York, London: McGraw-Hill

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Raykov, T. (1997). Estimation of composite reliability for congeneric measures. *Applied Psychological Measurement*, 21(2), 173-184.
- Streiner, D. L. (1994). Figuring out factors: the use and misuse of factor analysis. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 39(3), 135-140.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (sixth ed.) Boston: Pearson.

# LİDERLİK VE TAKİPÇİLİK İLİŞKİSİNİN ÜÇ KUTSAL KİTABIN YAKLAŞIMINA GÖRE MODELLENMESİ VE KARŞILAŞTIRILMASI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Ruhi BAĞÇIVAN

*İstanbul Üni., Sosyal Bilimler Ens., İşletme Yön. (İng.) Doktora Öğrencisi, ruhibagcivan@yahoo.com*

## Özet

Liderlik, takipçilik ve aralarındaki ilişkinin özellikleri, gücü, etkileşim koşulları uzun yıllar merak ve ilgi konusu olmuştur. Bu çalışmada lider ve takipçileri arasındaki ilişkiler, diğer gruplarla ilişkileri de içerecek şekilde, semavi dinler olarak adlandırılan üç dinin kutsal kitapları esas alınarak nitel şekilde incelenmiştir. İncelenen kutsal kitaplar, tarih sırasıyla, Tevrat, İncil ve Kuran'dır. Liderliği/takipçiliği dini referanslara bağlı kılmayan birey/örgütler için pek anlamlı olmasa da, bireysel/örgütsel süreçlerde dini referansları dikkate alanları anlayabilmek, anlamlandırabilmek için kutsal kitap içeriklerinin anlaşılmasında yarar görülmektedir. Seçilen üç dinin küresel boyuttaki etkisinin belirginliği açıktır. Çalışmaya dâhil edilmemiş diğer din/inançların da eklenmesiyle, küresel ölçekli bir resim oluşturmak olası gözükmemektedir. Tevrat, İncil ve Kuran'da liderlik/takipçilik özellikleri, aralarındaki ilişkiler farklı yaklaşımlar göstermektedir. Bu üç dine bağlı lider/takipçilerin ortak (benzer) yönleri olabileceği gibi, birbirinden farklı, hatta bazen birbirinin zıddı yaklaşımları benimseyecekleri beklenmelidir. Üç kutsal kitap içeriksel modellenmiş, sonrasında birbiriyle karşılaştırılmış, böylece dini kimliğini öne çıkaran lider/takipçi/örgütlerin olası tutum ve davranışlarının öngörülmesine çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Liderlik, Takipçilik, Kutsal Kitaplar, Lider-Takipçi İlişkisi, İnsan Psikolojisi*

## 1. Giriş

Tüm dinlerin/inançların kutsal kitapları, kaynağını doğrudan yaratıcı/büyük güçten aldığı kabul edilen, dolayısıyla da inananlarını birçok yönden bağlayan ve yönlendiren kitaplardır. Bu kitaplar, inananları için mutlak doğrular içermekte, kuşku duymayacak ölçüde kabullenmeye ve içeriğinde belirtilen şekilde yaşamaya teşvik etmektedir. Bu bakımdan kutsal kitapları incelemenin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu incelemeler sonucunda hem bireysel hem örgütsel davranışın çeşitli konularının bu kitaplar özelinde nasıl ele alındığı anlaşılabilir, elde edilen bulgular literatüre yeni veya destekleyici katkılar sağlayabilecek, ayrıca din/inanç

eksenli kimi örgütlerin pratikteki bazı uygulamalarının yorumlanması kolaylaşacaktır. Bu çalışmada; geçmişten günümüze birçok kez çeşitli yönleriyle merak ve ilgiyle araştırılmış olan liderlik<sup>‡‡</sup> ve takipçilik ilişkisi, üç kutsal kitap bağlamında ortaya konacak, sonrasında da bu kitaplar arasında karşılaştırmalar yapılacaktır. Böylece bireysel ve örgütsel tutum ve davranışlarında kutsal saydığı inançlarını (da) referans alan liderlerin, takipçilerin, örgütlerin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlanmış olacaktır.

Bu çalışmada semavi dinler olarak da adlandırılan üç dinin kutsal kitaplarının seçilmesinin nedeni; Türkiye'nin coğrafi, tarihsel ve kültürel olarak bu üç dine yakınlığı, sosyal ve ekonomik bakımdan da bu üç dine mensup insanların yaşadığı toplumların küresel rekabet ortamında yüksek etkiye sahip olmalarıdır. İncelenen kutsal kitaplar, tarihte ortaya çıkış sırası dikkate alınarak, Yahudiliğin Tevrat<sup>§§</sup> (Eski Ahit – Antlaşma) kitabı, Hristiyanlığın İncil<sup>\*\*\*</sup> (Yeni Ahit – Antlaşma) kitabı ve Müslümanlığın Kuran (Kur'an-ı Kerim)<sup>†††</sup> kitabıdır. Dünyanın çeşitli yerlerinde çok daha farklı dinin/inancın var olduğunun bilincinde olarak, bu çalışmanın ileride özellikle Asya'da yaygın şekilde inanılan Budizm, Konfüçyüsçülük, Hinduizm gibi diğer dinleri/inançları da kapsayacak şekilde genişletilmesi, bu çalışmaların daha küresel nitelik kazanmasını sağlayacaktır.

Bu gibi çalışmaların pratikte önemli bir katkısı daha öngörülmektedir. Bu da, liderlik ile takipçilik paradigmalarında dini çerçevenin de bilgi birikimine eklenmesiyle, hem aynı dine mensup insanların oluşturduğu örgütler içinde/arasında, hem de uluslararası örgütler içinde/arasında inançların olası etkisi de değerlendirmeye alınabilecek, stratejik iletişim, rekabet, karar verme, vizyon, misyon gibi örgütsel kavramlar inanç yönüyle de yorumlanabilecektir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### a. Liderlik ve İlişkiler

Liderlik ve takipçilik kavramları çok tartışılan ve farklı bakış açılarıyla yorumlanagelen konulardandır. Stogdill, neredeyse liderliği tanımlayan insan sayısı kadar farklı liderlik tanımı olduğunu (Stogdill, 1974) ifade ederken, liderliğin bir ikilem gibi gözükse de hem karmaşık

---

<sup>‡‡</sup> Bu çalışmada liderlik ve yöneticilik benzer kavramlar olarak ele alınmıştır. Zira çalışmanın amacı liderlik, yöneticilik veya takipçilik kavramlarının tanımlanmasından çok, kutsal kitaplara göre lider (yönetici) –takipçi ilişkisini tanımlamaktır.

<sup>§§</sup> Tevrat denildiğinde devamında Zebur da düşünülmektedir. Bu çalışmada sadece Tevrat incelenmiştir.

<sup>\*\*\*</sup> Genel olarak “Kutsal İncil” (Holy Bible) şeklinde ifade edilmektedir. Bu çalışmada kısaca İncil sözcüğü kullanılacaktır.

<sup>†††</sup> Genel olarak “Kur'an-ı Kerim” şeklinde ifade edilmektedir. Bu çalışmada kısaca Kuran sözcüğü kullanılacaktır.

hem kolay olduğu (Ergün, 2018:177) düşünölmektedir. Günümüzde liderlik araştırmaları belirgin şekilde gelişme göstermiş olsa da, Bennis'in altmış yıl önce ifade ettiği gibi "örgütsel davranışın en çok araştırılan konularından olan liderlikle ilgili hala çok az şey mi biliyoruz?" (Bennis, 1959:259-260). Ne kadar bildiğimizi bir kenara bırakacak olursak, bildiklerimiz arasından liderliği anlamamıza katkı sağlayacak bazı yaklaşımları hatırlamakta yarar vardır. Bu kapsamda liderliği "grupların ve örgütlerin hedeflerine ulaşmalarındaki anahtar faktör" (Erdoğan & Enders, 2007:321) şeklinde kapsamlı bir tanım olasıdır. Ayrıca liderlik ve lider davranışlarının örgütsel sürdürülebilirlik ve örgütsel değişimde en kritik role sahip olması (Schein, 2010) dikkati çekmektedir.

Astların liderin performansını değerlendirdikleri bir araştırmada, liderlerin öz-yeterliliği ile vicdanlı oluşları ve dışa dönük oluşlarının olumlu yönde anlamlı çıkmıştır (Robbins & Judge, 2012:370). Fiedler'in Durumsallık Modelinde ise lider-takipçi ilişkisinde, lidere duyulan güven ve saygı öne çıkmaktadır (Fiedler, 1967). Liderin çekiciliğini öne çıkartan ve "karizmatik", "dönüşümsel", "vizyoner" veya "ilham verici" liderlik gibi kavramlarla takipçileri üzerinde istisnai etki gücüne sahip liderliğin de var olduğunu savunan görüşler (Shamir vd., 1993:577) günümüzde tartışılan konulardandır. Bu özelliklere sahip olanlar, yani liderler mutlaka CEO, askerî general, ülkelerin başkanları gibi özel statüdeki insanlar mı olmalıdır? Sharma bunu reddetmekte, herkesin lider olabileceğini iddia etmektedir (Sharma, 2012:43).

Tarihsel açıdan bakıldığında, liderlik kuramlarının zaman içinde liderliğin farklı yönlerine ağırlık verdiği görölmektedir. Kesin çizgilerle bir ayırım veya sınıflandırma yapılamasa da liderlik kuramlarını; bireysel özellikler, davranışsal özellikler, durumsal özellikler (koşulsal bağımlılık), modern dönem (ve modern sonrası dönem), etkileşimsel özellikler, fonksiyonel yaklaşımlar adı altında gruplamak mümkündür (Sığrı & Gürbüz, 2014:370-420; Robbins & Judge, 2012:368-409; Koçel, 2018:585-618). Gruplandırma ne şekilde olursa olsun liderliğin takipçilerini etkileme / motive etme yeteneği olduğu ve özgüven içerdii (Sığrı & Gürbüz, 2014:375) ağırlıkla kabul görmektedir. Liderlik, felsefesi veya davranış tarzlarıyla ele alındığında ise otantik liderlikten, etik liderliğe, arabulucu liderlikten, yıkıcı liderliğe kadar çok çeşitli liderlik türü daha karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2018:607-608). Tüm bunlar, liderlik kavramının aşırı yüceltilmesi, neredeyse her sifata bir liderlik yakıştırması verilmesi sonucuna götürmektedir.

## **b. Takipçilik ve İlişkiler**

Takipçilik kavramı ise genellikle liderlik ekseninde ve liderliğin bağımlı değişkeni gibi ele alınmakta ve açıklanmaktadır. Örneğin Gardner takipçi kavramının fazlasıyla pasif/edilgen ve

lidere bağımlı anlamda kullanıldığını, bu kavram yerine “kurucu üye (constituent)” demenin daha doğru olacağını savunur (Gardner, 1990:2). Takipçiler yerine “liderin astları”, “üyeler” veya “oyuncu” kavramları da kullanılmaktadır (Sığırı & Gürbüz, 2014:381). “Grup içi veya grup dışı üyelik” kavramları da (Graen & Uhl-Bien, 1995:225) Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) kuramıyla takipçilik kavramını başka bir bakışla sınıflandırmaktadır. Takipçiliği olumsuz görmeyen yaklaşımlar yanında, örneğin “kurbanlık durumu” (Sharma, 2012:79) yakıştırmasıyla olumsuz yaklaşımlar da vardır ve bu yaklaşımı savunanlar az değildir. Örneğin sosyolog Sennett’e göre insanlar iktidar hakkında düşünmeyip gücü elinde tutanların telkin ettiği şeyi düşünmektedir. Ayrıca insanlar öylesine ürkek, alışıkları rahatı korumaya o kadar istekli ve öylesine cahildir ki, efendileri olmadan edemezler. Kendilerini güvende hissetmek için köle olmayı isterler (Sennett, 2018).

İnsan psikolojisinin liderlikten çok takipçiliğe yatkın olduğunu düşünenler de vardır. Freud, insanların büyük çoğunluğunun takdir edecekleri bir otoriteye şiddetle gereksinim duyduğunu söylemektedir. Otorite bazen kendilerine kötü davranırsa da bu ihtiyacın olacağını savunmaktadır (Quotefancy, 2019). Freud’a göre çoğu insanın gerçekten özgürlük isteği de yoktur zira özgürlük sorumluluk içermektedir (Notable-quotes, 2019). Gardner ise insanların çevrelerinin durağan olmasına, tahmin edilebilir, güvenli ve düzenli kalmasına verdiği önceliği dile getirmektedir. Alışılan düzen bozulduğunda, düzeni yeniden tesis edecek her kim olursa ona itaat etmeye hazır olacaklarını düşünmektedir (Gardner, 1990:187). Takipçiliği tanımlamada itaat kavramının ayrı/ayrıcılık bir önemi ve anlamı olduğunu düşünmekteyiz. Burada itaat; Stanley Milgram’ın (kötü) ünlü deneyindeki gibi “yıkıcı ölçüde itaat” anlamına da gelmekte, hatta bu yıkıcılık potansiyelinin günümüzde de devam ettiği yönünde bulgulara rastlanmaktadır (Greenwood, 2018). Bunun nedeni insanların içinde var olan güçlü itaat duygusudur (Cialdini, 2007:256). Solomon Asch’in “grup otoritesine uyum” deneyi ise, insanlarda var olan itaat duygusunun grup baskısı içindeki etkisini ortaya koymaktadır (McLeod, 2008).

Lider ve takipçileri arasında var olan ilişkinin gittikçe zayıfladığını, bireylerin her geçen gün daha otonom hale geldiğini düşünen ve bunu “anarşik içgüdüye” (Bennis, 1989:60) bağlayanlar da mevcuttur. Gözden kaçırmamak gereken bir diğer husus da, ilişkinin sadece lider ve takipçileri arasında olmadığı, takipçilerin kendi aralarında da karşılıklı ilişki içinde olduklarıdır. Evrensel hukukta kişi kendisine verdiği sözden sorumlu tutulmazken, “üyeleri olduğu bütüne verdiği sözden sorumlu” (Rousseau, 2017:16) olması, bu ilişkinin incelenmesinin de önemine vurgu yapmaktadır.

Akademik ve sosyal gruplar başta olmak üzere, pek çok ortamda “Lider mi doğulur, yoksa liderlik öğrenilir mi?” (Marjan vd., 2017:1) tartışmasını duymuş, okumuş veya tarafı olmuşuzdur. Bu tartışmanın diğer bir boyutunu da ortaya koymak, bu araştırmanın yapılmasına anlam katmaktadır. Bu boyut; “İnsanlar takipçi olarak mı doğar, yoksa takipçilik öğretilir mi?”, ya da Marjan vd.nin daha keskin şekilde ifade ettikleri gibi “Bireylere lider olması değil, takipçi kalması mı öğretilir?” (Marjan vd., 2017:2)

Liderle takipçileri arasında var olan veya zamanla gelişen ilişkiyi ortaya koyan bir çalışmada, bu ilişkinin kapsamlı anlayış gerektirecek ölçüde geniş olduğu, bireylerin zaman içinde takipçiliğe ikna oldukları, buna rağmen bireysel kimliklerini ısrarla korumaya çalıştıkları, uzun dönemde ise liderlerin takipçilerini istedikleri kıvamda şekillendirdikleri sonucuna varılmıştır (Bağcıvan, 2019).

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **a. Araştırma Modeli ve Yaklaşımı**

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan gömülü kuram (grounded theory) esas alınmıştır. Kavramsallaştırmanın hedef alındığı bu kurama göre, başka çalışmalarda elde edilen bilgilerden ziyade, çalışmada elde edilen bilgiler ışığında konsept oluşturulması, yetkin çalışmaların baskısı altında özgün düşüncelerin kaybolmasının önlenmesi hedeflenmektedir (Glaser, 2002). Bu elbette kuramsal bilgi birikiminin bir kenara itilmesi anlamını taşımamakta (Suddaby, 2006), sadece daha önceden ortaya konmuş kuramsal düşüncelerin etkisinde kalmamayı (Myers, 2008) amaçlamaktadır. Bu çalışmada; liderlik - takipçilik modellemesi, ilişkisi ve etkileşimi konularında literatürden ağırlıklı olarak, kutsal kitapların incelenmesinde yol gösterici ve yöntem açısından destekleyici olarak yararlanılmıştır.

Araştırmanın her aşamasında doğru anlama düzeyini artırmak için, incelenen kutsal kitabın okuyucusunu konumlandığı yerde kalmaya gayret edilmiştir. Bu yaklaşım Machiavelli'nin “Nasıl ki bir manzarayı betimlerken düzlüğe çıkıp dağları ve yüksek yerleri, yüksek yerlere çıkıp düzlükleri gözlemleriz; halkın karakterini tanımak için hükümdar, hükümdarların doğasını bilmek için de halk olmak gerek.” (Machiavelli, 2017:2) düşüncesine uygundur. Lider takipçilerin gözünden, takipçiler liderin gözünden ele alınmış, her ikisi de ilgili kutsal kitaba içtenlikle inanmış insanların gözünden değerlendirilmeye çalışılmıştır.

#### **b. Araştırma Evreni ve Araştırma Sınırı**

Bu çalışmada birincil kaynaklar olarak üç kutsal kitap seçilmiştir. Dünyada çok farklı dine/inanca sahip insanlar ve toplumlar araştırma evrenini oluştursa da, araştırma sadece üç



dinin kutsal kitabı ile sınırlandırılmıştır. Bunlar, tarih ve inceleme sırasına göre, Tevrat, İncil ve Kuran'dır. Araştırma konusu, dini bir inceleme yapmak olmayıp sosyal bilimlerin örgütsel davranış alanında nitel bir incelemeyle, kutsal kitapların "liderlik-takipçilik ilişkisine nasıl baktığı" olduğundan, incelenen dinlerin kutsal kitaplarının hangi ülkenin/yayınevinin baskısının olması gerektiği hususunda ön bir çalışma yapılmıştır. Bu nitel araştırmada kutsal kitapların salt çevirisi (meali) esas alınmıştır. Bilindiği gibi her kutsal kitabın salt çevirisi dışında, ayrıntılı veya kısa açıklamalı yayınları (tefsir) ve bu kitaplara açıklama getiren çok çeşitli ikincil kaynak kitaplar da mevcuttur. Bu araştırmada mümkün olduğunca kutsal kitapların salt çevirisinin dışına çıkmamaya, içeriklerinin sadece araştırma konusu bağlamında yorumlanmasına özen gösterilmiştir. Bu çalışmada, tercüme hatasına düşmemek için halihazırda Türkçe'ye çevrilmiş yayınlar tercih edilmiştir. Seçilen kutsal kitap referans kaynakları aşağıdaki gibidir:

Tevrat : Kitapı Mukaddes Şirketi (Türkçe çevirisi) (Türkiye)

İncil : Yeni Yaşam Yayınları (Türkçe çevirisi) (Türkiye)

Kuran : Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları (Türkçe çevirisi) (Türkiye)

#### **4. Bulgular**

##### **a. Genel**

Tevrat, İncil ve Kuran'ın her biri ayrı ayrı incelenmiş, her incelemenin nihai bulgusu olarak lider-takipçi ilişkisinin nasıl öngörüldüğü konusunda içeriksel bir model ortaya konmuştur. Araştırma yazımının sayfa sınırını aşmaması ve okuyucunun ayrıntılar içinde boğulmaması için, modele yön veren ve girdi oluşturan kutsal kitap bölümlerinin tamamı değil, sadece seçilen bazı bölümleri rapora aktarılmıştır. Bu bakımdan, modelde belirtilen ancak yazımda değinilmeyen kavramların ilgili kutsal kitap kapsamında olduğu bilinmelidir. Kutsal kitaplardan atıf yapılan ve modele aktarılan bölümlerin kitap içinde sadece bir kez geçmediği, aynı veya benzer kapsamdaki ifadelerin kitapların başka bölümlerinde de tekrar ettiği hatırlanmalıdır. Zira kutsal kitap incelemesinde en dikkat çeken konulardan birisi, aynı konuların bazen aynı ifadelerle, bazen aynı anlamda başka ifadelerle, bazen de aynı konunun başka açılarla tekrar ediliyor olmasıdır.

Çalışmada lider ve takipçilik kimi zaman kutsal kişi ve olaylarla ilişkilendirilmiştir. Kitaplarda ifade edilen konuların mutlak dinsel temelli olduğu, sosyal psikoloji veya örgütsel davranışla

ilintili ele alınmasının uygun olmayacağı şeklinde kritik getirilebilir. Unutmamak gerekir ki, geçmişte, günümüzde ve gelecekte liderler ve takipçileri, kutsal kitaplarda ortaya konan esasları nihai amaç şeklinde konumlandırıp, kendi varlıklarını aracı (mediator) veya düzenleyici (moderator) role dönüştürerek aynı esasları topluma/gruba hedef olarak sunabilmektedir.

Aşağıda sırayla her bir kutsal kitap incelemesi yapılarak lider-takipçiler-diğer grupların birbiriyle ilişkisini tanımlayan içeriksel modelleri ortaya konmuş, sonrasında da üç kutsal kitabın birbirleriyle konu kapsamında karşılaştırması yapılmıştır. Bu çalışmada belirlenmiş içerikler, her biri yüzlerce sayfadan oluşan Tevrat, İncil ve Kuran'ın tüm içerikleri değil, kitapların genel içerikleri arasında daha çok öne çıktığı değerlendirilen boyutlardır.

## **b. Tevrat**

Tevrat'ta en dikkat çekici özellikler; güçlü şekilde sosyal (maddi) yaşamın gereklerini öne çıkarması, kişisel ve toplumsal çıkarların korunmasına önem vermesi, gerek liderin gerekse takipçilerin zarar görmemek ya da istediği sonuca ulaşmak için etik olmayan davranışlar dâhil yapabileceklerinin genişletilmiş olmasıdır.

Tevrat'ın genelinde okuyucuyu çevreleyen farklı bir üslup vardır: detaycılık. Binlerce yıl öncesinden günümüze gelen bu kutsal kitapta şaşırtıcı şekilde ayrıntılı bilgilendirmeler mevcuttur. Peygamberlerin aile üyeleri, aile üyelerinin çocukları ve daha da ötesi bilgiler tek tek sıralanmaktadır. Bu detaycılık sadece kişilerle ilgili değil, tapınaklar, binalar, kurbanlar, ceza konuları dâhil birçok konuda sayılarla ve ölçülerle belirlenmiş durumdadır. Bir örnek vermek gerekirse: “Konuta bir avlu yap. Avlunun güney tarafı için yüz arşın boyunda, özenle dokunmuş ince keten perdeler yapacaksın. Perdeler için yirmi direk yapılacak; direklerin tabanları tunç, çengelleri ve çengel çemberleri gümüş olacak... Avlunun batı tarafı için elli arşın boyunda perde, on direk, on taban yapılacak... Girişin öbür tarafında da on beş arşın boyunda perde, üç direk ve üç taban olacak.” (Tevrat, 2009: Mısır'dan Çıkış/27:9-15). Tevrat, açıkça ifade etmese de liderlere ve takipçilere detaycı olmalarını, yapmayı planladıkları şeylerde tüm detayları dikkate almalarını rol model olmak suretiyle dikte ettirmektedir.

Tevrat'ta liderin takipçilerine hangi aşamaya kadar güvenmesi ve destek vermesi gerektiğine ışık tutan örnekler de vardır. İbrahim, Sodom ve Gomora'yı yerle bir etmeye gelen adamlarla tartışırken “Rab, ‘Yapacağım şeyi İbrahim'den mi gizleyeceğim?’ dedi... Sonra İbrahim'e, “Sodom ve Gomora büyük suçlama altında” dedi... İbrahim Rab'bin huzurunda kaldı. Rab'be yaklaşıp, ‘Haksızla birlikte haklıyı da mı yok edeceksin?’ diye sordu. Kentte elli doğru kişi var diyelim. Orayı gerçekten yok edecek misin?’ Rab, ‘Eğer Sodom'da elli doğru kişi bulursam,

onların hatırına bütün kenti bağışlayacağım' diye karşılık verdi." (Tevrat, 2009: Yaratılış/18:16-30). Tevrat'ta bu miktar kırk, otuz, yirmi bile olsa kentin bağışlanacağı bildirilmiştir. Bu yaklaşım, liderin grup içinde kendine inanan az kişi de olsa grubuna olan desteğini sürdürmesi gerektiğini hatırlatmaktadır. Tevrat, liderlerden üyelerinin hakkını gözetmelerini de istemektedir. "İşçinin alacağını sabaha bırakmayacaksın" (Tevrat, 2009: Levililer/19:13-14). Bu gözetme, zamanlı ve yerinde olmalıdır.

Tevrat'ın anlatıları içinde günümüzde anlaşılmaz, kabul edilemez ve etik dışı görülen bölümler mevcuttur. Tevrat'ı yüzeysel anlamıyla okuyan lider ve takipçiler açısından sınır tanımazlığı özendirici ifadelerle rastlamak mümkündür. Lut ve kızlarının, Sodom ve Gomora'daki felaketten kurtulmalarının ardından yaşananlar (Tevrat, 2009: Yaratılış/19:30-38) grubun devamlılığı için lidere ve takipçilere sınır tanımazlığın olasılığını belirtmektedir. Bu yaklaşım aslında geleceği planlarken ince ince hesap yapmayı gerektirmektedir. İshak'ın iki oğlundan büyük olan Esav'a karşı anneleri Rebeka'nın daha çok sevdiği küçük oğlu Yakup'un gelecekte gerekeceğini düşündüğü ilk oğulluk hakkını alabilmek için, Esav'ın çok acıktığı bir günde yemeğe karşılık bu hakkı Yakup'a verdirmeleri (Tevrat, 2009: Yaratılış/25:19-35) bunun sonucudur. Tevrat'ta hedefe ulaşmak, ya da başarmak uğrunda hile yapabilmek de doğal karşılanmaktadır. Yakup'un kendini Esav gibi gösterip, babaları İshak'ın gözlerinin görmeyişini fırsat bilerek kardeşi yerine kendini kutsatması (yani babasından kutsallığı devralması) doğal ve akıllıca bir davranış olarak anlatılmaktadır. Tevrat'ta bu olay anlatılırken, Yakup'un ellerini kardeşine benzeterek kılı göstermesine kadar yöntem resmedilmektedir (Tevrat, 2009: Yaratılış/27:1-13). Etik dışı davranışlar yapılan antlaşma kurallarını gerektiğinde çiğneyebilmeye kadar vardırılmaktadır. Yakup'a yedi yıl çobanlık yapmasına karşılık küçük kızı Rahel'le evleneceği sözünü veren babanın bu süre sonunda büyük kızı Lea'yı evlendirmesi, eğer Rahel'le evlenmek istiyorsa yedi yıl daha çobanlık yapmasının istemesi (Tevrat, 2009: Yaratılış/29:14-29) bu düşüncüyü desteklemektedir.

Liderlik, Tevrat'ta fedakârlık ve dayanıklılık kavramlarıyla özdeş kılınmıştır. Bu bakımdan liderlik Tevrat'ta önemsenen bir kavramdır. İbrahim'in oğlu İshak'ı yakmalık sunu olarak kurban etmeye götürmesinde, İbrahim'in denenmesi söz konusudur. Bu deneme Rab'bin, İbrahim'den yapmasını istediği bir buyruktur. İshak'ın 'Yakmalık sunuyu hazırlamışsın ama kuzusu nerede?' dediğinde de bu yolda yürümeye devam etmiştir (Tevrat, 2009: Yaratılış/22:1-8). İbrahim'in kişiliğinde Tevrat, liderlerin büyük hedefler için gerektiğinde büyük zorluklara katlanmasını, fedakâr olmasını ve dayanıklılık gösterebilmesini istemektedir.

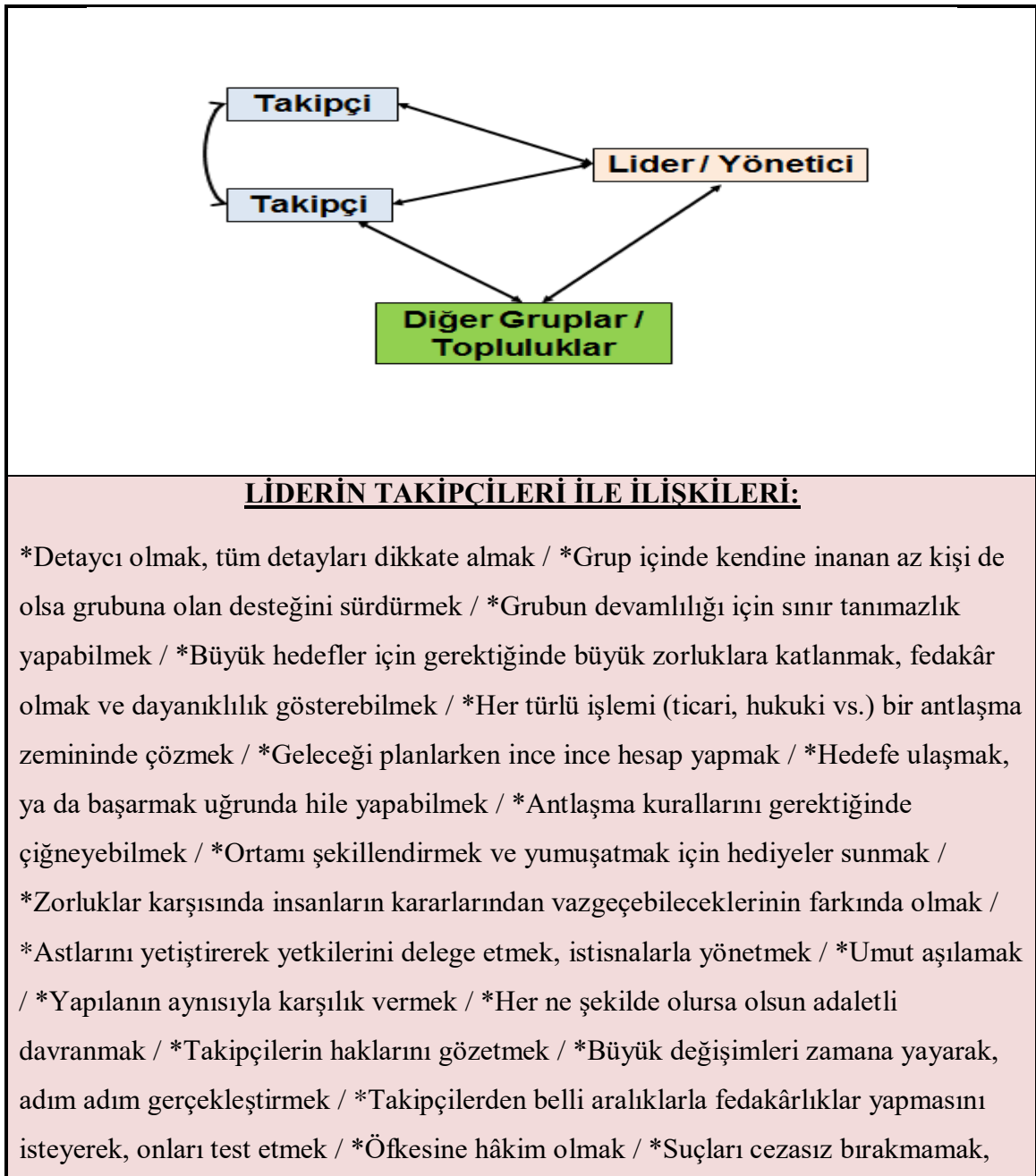
Tevrat'ta antlaşma ve sözleşme yapma konusuna sıkça vurgu yapılmaktadır. Her türlü işlemin (ticari, hukuki vs.) bir antlaşma zemininde çözülmesi anlatılan olaylarla pekiştirilmektedir. Dolayısıyla Tevrat'ın söylemlerini dikkate alan okuyucuları için her konuyu antlaşma/sözleşmeye bağlama alışkanlığı daha kolay oluşacaktır. Örneğin; İbrahim, eşi Sara öldüğünde eşinin gömüleceği yer konusunda Hititlerle bir antlaşma yapmayı istemiş, onların 'dilediğin yerde gömebilirsin' yanıtlarına rağmen bunu bir antlaşma haline getirmiş ve toprağı satın almakta ısrar etmiştir (Tevrat, 2009: Yaratılış/23:1-20). Karşı tarafın hakkını gözetken bu yaklaşım, diğer taraftan bu tarafın hakkını da aynı ciddiyetle talep etmektedir. Zira; oluşan bir zarar durumunda cana karşılık can, göze karşılık göz, dişe karşılık diş, yaraya karşılık yara istemektedir (Tevrat, 2009: Mısır'dan Çıkış/21:21-25), yani yapılanın aynısıyla karşılık vermeyi hak göstermektedir. Tevrat'ta antlaşma/sözleşme vurgusunda sıkça tekrar edilen bir konu da yabancılar tanımlaması altında diğer gruplara haksızlık ve baskı yapılmaması gereğidir. Bu konudaki titizlik, Yahudilerin Mısır'da yabancılar olarak çektikleri sıkıntıların benzerini başkalarının da yaşamaması, kısacası empati düşüncesiyledir (Tevrat, 2009: Mısır'dan Çıkış/22:21).

Tevrat'ta lider, takipçiler ve diğer gruplarla ilişkileri belirleyen diğer esaslar olarak şunlar da öne çıkmaktadır: grup üyelerinin başkalarıyla ilişkilerinde uyanık olması (Tevrat, 2009: Yaratılış/30:25-43); ortamı şekillendirmek ve yumuşatmak için hediyeler sunmak (Tevrat, 2009: Yaratılış/32:13-25); zorluklar karşısında insanların kararlarından vazgeçebileceklerinin farkında olmak (Tevrat, 2009: Mısır'dan Çıkış/14:10-12); liderin astlarını yetiştirerek yetkilerini delege etmesi, istisnalarla yönetmesi (Tevrat, 2009: Mısır'dan Çıkış/18:14-23); liderin umut aşılması (Tevrat, 2009: Mısır'dan Çıkış/19:1-8); lidere saygı ve bağlılık göstermek (Tevrat, 2009: Mısır'dan Çıkış/22:23); her ne şekilde olursa olsun adaletli davranmak (Tevrat, 2009: Mısır'dan Çıkış/23:1-3); diğer gruplara zor anlarında yardımcı ve destek olmak (Tevrat, 2009: Mısır'dan Çıkış/23:4-5); takipçilerin haklarını gözetmek (Tevrat, 2009: Mısır'dan Çıkış/23:12); büyük değişimleri zamana yayarak, adım adım gerçekleştirme gereği (Tevrat, 2009: Mısır'dan Çıkış/23:27-30); takipçilerden belli aralıklarla fedakârlıklar yapmasını isteyerek, onları test etmek (Tevrat, 2009: Mısır'dan Çıkış/30:11-16); liderin öfkesine hâkim olması gerekliliği (Tevrat, 2009: Mısır'dan Çıkış/32:6-14); suçların cezasız bırakılmaması, grubun/ailenin diğer üyelerinden de hesap sorulması (Tevrat, 2009: Mısır'dan Çıkış/34:4); grup üyelerini sevmek, nefret beslemek yerine uyarmak (Tevrat, 2009: Levililer/19:17-18); görünüşü kusurlu veya engelli olanları özellikli görevlerde kullanmamak (Tevrat, 2009: Levililer/21:16-23); grup içinde bir kesimin daha yakın ve özel tutulması

(Tevrat, 2009: Çölde Sayım/1:47-54); anlaşmayı kolaylaştırmak için özlü talimatlar oluşturmak (Tevrat, 2009: Çölde Sayım/10:1-10); bilgi sahibi olanların bilgisinden yararlanmak (Tevrat, 2009: Çölde Sayım/10:29-32); karar alınırken ilgili tüm yöneticilerle toplantı yapmak (Tevrat, 2009: Çölde Sayım/11:10-20); başka grupları etki altına aldıktan sonra onlardan kurtulmak (Tevrat, 2009: Çölde Sayım/33:50-56); grup içinde üyelere dokunulmazlık bölgeleri oluşturmak (Tevrat, 2009: Çölde Sayım/35:9-15).

Tevrat'ın nitel incelemesi sonucunda, yukarıda yapılan açıklama ve değerlendirmeler ışığında içeriksel olarak aşağıdaki model (Tablo 1) oluşturulmuştur.

**Tablo 1: Tevrat'a Göre Lider-Takipçiler-Diğer Gruplar Arası İlişkiler Modeli**



grubun/ailenin diğer üyelerinden de hesap sormak / \*Grup üyelerinin hakkını gözetmek / \*Grup üyelerini sevmek, nefret beslemek yerine uyarmak / \*Görünüşü kusurlu veya engelli olanları özellikli görevlerde kullanmamak / \*Grup içinde bir kesimi daha yakın ve özel tutmak / \*Anlaşmayı kolaylaştırmak için özlü talimatlar oluşturmak / \*Bilgi sahibi olanların bilgisinden yararlanmak / \*Karar alınırken ilgili tüm yöneticilerle toplantı yapmak

### **TAKİPÇİLERİN LİDERLE VE KENDİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ:**

\*Detaycı olmak, tüm detayları dikkate almak / \*Grubun devamlılığı için sınır tanımazlık yapabilmek / \*Her türlü işlemi (ticari, hukuki vs.) bir antlaşma zemininde çözmek / \*Hedefe ulaşmak, ya da başarmak uğrunda hile yapabilmek / \*Yapılanın aynısıyla karşılık vermek / \*Lidere saygı ve bağlılık göstermek / \*Grup üyelerini sevmek, nefret beslemek yerine uyarmak / \*Grup içinde üyelere dokunulmazlık bölgeleri oluşturmak

### **BAŞKA GRUPLARLA İLİŞKİLER:**

\*Her türlü işlemi (ticari, hukuki vs.) bir antlaşma zemininde çözmek / \*Hedefe ulaşmak, ya da başarmak uğrunda hile yapabilmek / \*Antlaşma kurallarını gerektiğinde çiğneyebilmek / \*Uyanık olmak / \*Ortamı şekillendirmek ve yumuşatmak için hediyeler sunmak / \*Yapılanın aynısıyla karşılık vermek / \*Diğer gruplara iyi davranmak, onlara empati ile yaklaşmak / \*Her ne şekilde olursa olsun adaletli davranmak / \*Diğer gruplara zor anlarında yardımcı ve destek olmak / \*Başka grupları etki altına aldıktan sonra onlardan kurtulmak

### **c. İncil**

İncil'de en dikkat çekici özellikler; güçlü şekilde bireyi öne çıkarması, erdemli tutum ve davranışları yüceltmesi, gerek liderin gerekse takipçilerin hizmetkârlık anlayışı içine olmalarını tavsiye etmesidir.

İncil'in inananlarına sunduğu tavsiyelerden birisi, belki de birincisi göze göz, dişe diş değil, kötüye karşı direnmemek, hatta sağ yanağımıza bir tokat atana öbür yanağımızı da çevirmektir. Bir şey dileylene vermek, ödünç isteyeniyi geri çevirmemektir. Sadece komşunu değil, düşmanlarını da sevmek, zulüm yapanlara dua etmektir (İncil, 2009: Matta/5:38-44; Luka/3:7-11). Dahası komşusunu kendisi gibi sevmektir (İncil, 2009: Matta/22:38-39). Bu prensip lider-

takipçi, takipçi-takipçi, hatta lider-takipçi-diğer gruplar arasında yapıcı ilişkiler kurulmasını, grup üyeleriyle özdeşleşmeyi, olumlu tutum ve davranış içinde olunmasını gerektirmektedir. Bu özdeşleşme anne-baba yakınlığından da üstün tutulmaktadır. “‘Bak’ dediler, ‘Anneler kardeşlerin dışarıda, seni istiyorlar.’, İsa buna karşılık onlara, ‘İşte annem, işte kardeşlerim! Tanrı’nın isteğini kim yerine getirirse, kardeşim, kızkardeşim ve annem odur.’” (İncil, 2009: Markos/3:31-35). Bu yönüyle herkesi grup içi yakın iletişime teşvik etmekte, ama istismara karşı olgunluk gösterme zorluğu ve zorunluluğunu hatırlatmaktadır. İncil barış ve hoşgörüyü kalıcı kılmak isterken, takipçilerine lidere bağlılık koşulu da dikte ettirmektedir. İncil açık bir şekilde; “Yeryüzüne barış getirmeye geldiğimi sanmayın! Barış değil, kılıç getirmeye geldim... İnsanın düşmanı kendi ev halkı olacak. Annesini ya da babasını beni sevdiğinden çok seven bana layık değildir... Canını kurtaran onu yitirecek. Canını benim uğruma yitiren ise onu kurtaracaktır.” (İncil, 2009: Matta/10:34-39). Bu talebin sahibi İsa olduğundan herhangi bir lider değildir şeklinde kritik getirilebilir. Halbuki İsa’nın yolunda olduğunu düşünen her lider, bu nihai amaca ulaşmak için takipçilerinden taraflarını seçmelerini isteyebilir, kendi liderliğini takipçileri üzerinde bir basamak gibi gösterebilir, ikna edebilir veya savunabilir. Görüleceği gibi iki örnek arasında takipçiler açısından iki farklı ortam vardır. İkincisinin baskın olduğu bir yaklaşımda, liderin birincisini istismar etmesi söz konusu olabilecektir.

İncil’in hem liderlere hem takipçilere sıklıkla tekrar ettiği öğretilerinden birisi de hizmetkâr olmayı bilmeleridir. “Bilirsiniz ki, ulusların önderleri onlara egemen kesilir, ileri gelenleri de ağırlıklarını hissettirirler. Sizin aranızda böyle olmayacak. Aranızda büyük olmak isteyen, ötekilerin hizmetkârı olsun.” (İncil, 2009: Matta/20:25-28). Yine “Kimse sizi ‘Önder’ diye çağırmasın. Çünkü tek önderiniz var, O da Mesih’tir. Aranızda en üstün olan, ötekilerin hizmetkârı olsun. Kendini yücelten alçaltılacak, kendini alçaltan yüceltilecektir.” (İncil, 2009: Matta/23:10-12). Bu ifadeler açıkça liderlik kavramını reddetmektedir. Ayrıca şu örnekte olduğu gibi “... (Onikiler) yolda aralarında kimin en büyük olduğunu tartışmışlardı. İsa Onikiler’i yanına çağırды. ‘Birinci olmak isteyen en sonuncu olsun, herkesin hizmetkârı olsun. Küçük bir çocuğu benim adım uğruna kabul eden, beni kabul etmiş olur.’” (İncil, 2009: Markos/9:33-37) demekle takipçilerin grup içinde geri planda kalmasının daha tercih edilir olduğunu açıklamaktadır.

İncil’de birlik ve beraberliğin önemi de vurgulanan konulardandır. “Bir ülke kendi içinde bölünmüşse, ayakta kalamaz. Bir ev kendi içinde bölünmüşse, ayakta kalamaz... Hiç kimse güçlü adamın evine girip malını çalamaz.” (İncil, 2009: Markos/3:24-27). Takipçiler arasında birlik ve beraberlik yanında, diğer gruplarla iyi geçinmenin de yolu gösterilmiştir. “...Bize karşı

olmayan, bizden yanadır.” (İncil, 2009: Markos/9:38-41). İncil’de erkek ve kadının boşanamayacağı ifade edilirken, onlar artık iki değil, tek bedendir denmekte, “o halde Tanrı’nın birleştirdiğini insan ayırmasın” ikazı yapılmaktadır (İncil, 2009: Markos/10:2-12). Bu ifade üstü kapalı bir şekilde, takipçilerin grup üyeleriyle kader birliği yapmasını, gruptan kopmamaları gerektiğini düşündürmektedir.

İncil’e göre grup üyelerinin birbirinin eksikliğini tamamlaması takipçilerin görevlerindedir. “Sen neden kardeşinin gözündeki çöpü görürsün de kendi gözündeki merteği farketmezsin?” (İncil, 2009: Luka/6:39-42). İncil’de lidere itaat ise sınırlı ölçüde tekrar edilmektedir. Lider de takipçilerinden itaat beklemektedir. “Niçin beni ‘Ya Rab, ya Rab’ diye çağırıyorsunuz da söylediklerimi yapmıyorsunuz?” (İncil, 2009: Luka/6:46-49).

İncil, lidere takipçilerini kimlerden oluşturması gerektiğini de tanımlamaktadır. “İsa da onlara, ‘Bir peygamber, kendi memleketinden, akraba çevresinden ve kendi evinden başka yerde hor görülmez’ dedi.” (İncil, 2009: Markos/6:4-5; Luka/4:24-25). Bu yaklaşım liderlerin akrabalık bağı olmadığı gruplarda daha başarılı olacağını tavsiye etmektedir. İncil’de liderlere, takipçilerinin çıkar çatışması içinde kararsız kalacaklarını da örneklerle açıklanmaktadır. İsa’nın yanına gelen birisi, sonsuz yaşam için tavsiye istediğinde, Tanrı’nın buyruklarını hatırlatmış, adam bu buyrukları gençliğinden beri yerine getirdiğini söylemiştir. Bunun üzerine İsa, “Bir eksiklik var, git neyin varsa sat, parasını yoksullara ver” dediğinde adamın yüzü asılmış, üzüntü içinde oradan uzaklaşmıştır. Çünkü çok malı olan biridir. İsa çevresine göz gezdirdikten sonra öğrencilerine, “Varlıklı kişilerin Tanrı Egemenliği’ne girmesi ne güç olacak!” demiştir (İncil, 2009: Markos/10:17-27).

İncil’de lidere verilen görevlerden biri de umut veren olmaktır. Takipçilerinin zayıflığı ve çaresizliği karşısında onlara güçsüzlüklerini unutturmak, hatta özlerinde var olan gücü ortaya çıkarmak liderin görevidir. İsa, gözlerini öğrencilerine çevirerek şöyle der: “Ne mutlu size, ey yoksullar! Çünkü Tanrı’nın Egemenliği sizindir. Ne mutlu size, şimdi açlık çekenler! Çünkü doyurulacaksınız. Ne mutlu size, şimdi ağlayanlar! Çünkü güleceksiniz.” Diğer taraftan grubun dışında kalanları da baskı altına almaktadır. “Vay halinize, şimdi karnı tok olan sizler, çünkü açlık çekeceksiniz! Vay halinize, ey şimdi gülenler, çünkü yas tutup ağlayacaksınız!...” (İncil, 2009: Luka/6:20-26).

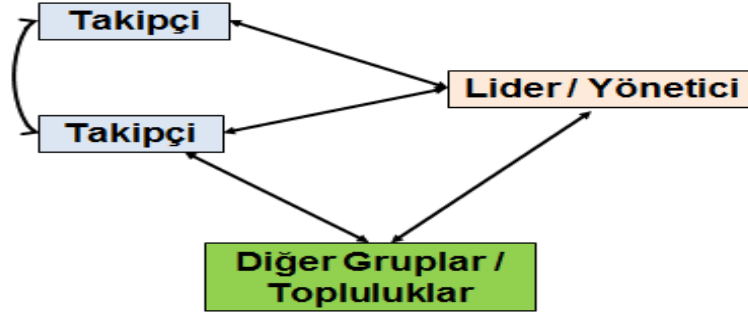
İncil’de lider, takipçiler ve diğer gruplarla ilişkileri belirleyen diğer esaslar olarak şunlar da öne çıkmaktadır: lidere ve liderin gücüne içtenlikle inanmak (İncil, 2009: Luka/7:1-10); takipçilerle anlayacakları seviyede (örneğin benzetmelerle) konuşmak (İncil, 2009: Luka/8:9-10); takipçilerini iyi tanımak, özelliklerini iyi bilmek (İncil, 2009: Luka/8:11-15); takipçilerin



inançlı ve soğukkanlı olması gereği (İncil, 2009: Luka/8:22-25); tüm üyelerin adaletli olması (İncil, 2009: Luka/11:42-44); liderlerin bilgili olması ve bilgiyi doğru amaçlarla kullanması (İncil, 2009: Luka/11:45-52); az ile yetinmek (İncil, 2009: Luka/12:22-31); başkalarına karşı kurnazca davranabilmek (İncil, 2009: Luka/16:1-8); grup üyeleri olarak güvenilir olmak (İncil, 2009: Luka/16:10-12); tek bir lidere bağlı olmak (İncil, 2009: Luka/16:13); verimli olmak ve verimi artırma yolları aramak (İncil, 2009: Luka/19:11-26); öz (kendinden) fedakârlık yapmak (İncil, 2009: Luka/21:1-3); “İlk taşı atacak” kişi olunamayacağı (İncil, 2009: Yuhanna/8:1-8); liderin takipçileri için büyük fedakârlık göstermesi (İncil, 2009: Yuhanna/10:1-18); bağlılık ve sadakat içinde olmak (İncil, 2009: Yuhanna/15:1-8); sabırla devam etmek (İncil, 2009: Elçilerin İşleri/4:18-20); dürüst olmamanın sonuçlarına katlanmak (İncil, 2009: Elçilerin İşleri/5:1-11); diğer gruptan kişilerle de iletişim kurmak (İncil, 2009: Elçilerin İşleri/10:27-38); belli prensipleri koruyarak grup dışındaki insanlarla anlaşma yolları aramak (İncil, 2009: Elçilerin İşleri/15:19-21); görev bilincine sahip olmak (İncil, 2009: Elçilerin İşleri/20:22-24); liderin hakkaniyetli davranması (İncil, 2009: Romalılar /4:1-8); insanın iç dünyasında var olan çatışma halinin farkında olmak (İncil, 2009: Romalılar /7:21-23); grup içinde rakip gruplaşmalara meydan vermemek (İncil, 2009: 1.Korintliler/1:10-17); grup içi uyumsuzları gruptan çıkarmak (İncil, 2009: 1.Korintliler/5:9-13); liderin takipçilerinin durumuna göre davranışlarını ayarlaması (İncil, 2009: 1.Korintliler/9:19-23); her bireyin, bütün sistemin vazgeçilmez bir unsuru olması (İncil, 2009: 1.Korintliler/12:12-33); sevginin tüm yetenekleri anlamlı kılması (İncil, 2009: 1.Korintliler/13:1-13); şevkle iş yapmak (İncil, 2009: 2.Korintliler/9:6-9); liderlerin eylem ve söylemlerinin tutarlı olması (İncil, 2009: 2.Korintliler/10:7-11); liderin, güçsüzlüğünü bildiğinde güçlü olacağını bilmesi (İncil, 2009: 2.Korintliler/11:23-33); grup üyelerine yumuşak davranmak (İncil, 2009: Galatyalılar/6:1-7); liderin yeterli deneyimde olması, toy/tecrübesiz olmaması (İncil, 2009: 1. Timoteos/3:1-7).

İncil’in nitel incelemesi sonucunda, yukarıda yapılan açıklama ve değerlendirmeler ışığında içeriksel olarak aşağıdaki model (Tablo 2) oluşturulmuştur.

### **Tablo 2: İncil’e Göre Lider-Takipçiler-Diğer Gruplar Arası İlişkiler Modeli**



### **LİDERİN TAKİPÇİLERİ İLE İLİŞKİLERİ:**

\*Yapıcı ilişkiler kurmak / \*Tarafını seçtirmeye zorlamak / \*Hizmetkâr olmak / \*Birlik ve beraberlik içinde olmak / \*Akrabalık bağı olmayan gruplarla çalışmak / \*İnsanların çıkar çatışması içinde olduğunun farkında olmak / \*Takipçilerine umut aşmamak / \*Grup dışındakileri baskı altında tutmak / \*Takipçilerinden itaat beklemek / \*Takipçilerle anlayacakları seviyede (örneğin benzetmelerle) konuşmak / \*Takipçilerini iyi tanımak, özelliklerini iyi bilmek / \*Adaletli olmak / \*Bilgili olmak ve bilgiyi doğru amaçlarla kullanmak / \*"İlk taşı atacak" kişi olmalarını istemek / \*Takipçileri için büyük fedakârlık göstermek / \*Görev bilincine sahip olmak / \*Hakkaniyetli davranmak / \*İnsanın iç dünyasında var olan çatışma halinin farkında olmak / \*Grup içinde rakip gruplaşmalara meydan vermemek / \*Grup içi uyumsuzları gruptan çıkarmak / \*Takipçilerinin durumuna göre davranışlarını ayarlamak / \*Her bireyin, bütün sistemin vazgeçilmez bir unsuru olduğunu bilmek / \*Sevginin tüm yetenekleri anlamlı kıldığını bilmek / \*Eylem ve söylemlerinde tutarlı olmak / \*Güçsüzlüğünü bildiğinde güçlü olacağını bilmek / \*Grup üyelerine yumuşak davranmak / \*Yeterli deneyimde olmak, toy/tecrübesiz olmamak

### **TAKİPÇİLERİN LİDERLE VE KENDİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ:**

\*Yapıcı ilişkiler kurmak / \*Grup üyeleriyle özdeşleşmek / \*Tarafını seçmek / \*Sonuna kadar takip etmek / \*Hizmetkâr olmak / \*Birlik ve beraberlik içinde olmak / \*Grup içinde geri planda kalabilmek / \*Grup üyeleriyle kader birliği yapmak / \*Grup üyeleri olarak birbirinin eksikliğini tamamlamak / \*Lidere itaat etmek / \*Lidere ve liderin gücüne içtenlikle inanmak / \*İnançlı ve soğukkanlı olmayı bilmek / \*Adaletli olmak / \*Az ile yetinmek / \*Güvenilir olmak / \*Tek bir lidere bağlı olmak / \*Verimli olmak ve verimi

artırma yolları aramak / \*Öz (kendinden) fedakârlık yapmak / \*“İlk taşı atacak” kişi olmamayı bilmek / \*Bağlılık ve sadakat içinde olmak / \*Sabırla devam etmek / \*Dürüst olmamanın sonuçlarına katlanmak / \*Görev bilincine sahip olmak / \*Grup içi uyumsuzluğa meydan vermemek / \*Sevginin tüm yetenekleri anlamlı kıldığını bilmek / \*Şevkle iş yapmak

### **BAŞKA GRUPLARLA İLİŞKİLER:**

\*Yapıcı ilişkiler kurmak / \*Diğerlerine birlik ve beraberliğini göstermek / \*Karşı olmadığı sürece olumlu yaklaşmak / \*Adaletli olmak / \*Kurnazca davranabilmek / \*Diğer gruptan kişilerle de iletişim kurmak / \*Belli prensipleri koruyarak grup dışındaki insanlarla anlaşma yolları aramak

#### **ç. Kuran**

Kuran’da en dikkat çekici özellikler; dengeli ve kapsayıcı olma yönünde sürekli yapılan vurgu, insanların güçlü ve zayıf taraflarını öne çıkartan psikolojik tahliller ve buna bağlı olarak gerçekçiliğe özen göstermesi, lidere bağlılık ve itaati başarılı sonuçlar için önemli görmesidir.

Kuran’da insanların gerek kişilik olarak gerekse sosyal yaşamda nasıl tutum ve davranışlar sergileyecekleri çok çeşitli yönleriyle ortaya konmuştur. Kuran’daki 114 sûre (bölüm) arasından örnek olarak seçilen Bakara sûresinde, ki en uzun sûredir, tanımlanan insanın psikolojik özellikleri Kuran’ın insan psikolojisini tanımlamaya verdiği önemi yansıtmaktadır. Bu sûrede tanımlanan özellikler olarak; kimi insanların çeşitli konularda aldatmaya yatkın olması (Kuran, 2011: Bakara/8-9); insanların kendilerini olduklarından farklı (hatta tam tersi) gösterebileceği (Kuran, 2011: Bakara/11-12); tüm birey/grup/toplulukların özünde birbirinin rakibi/düşmanı olduğu (Kuran, 2011: Bakara/36); içsel dürüstlük ve tutarlılığın zor olduğu (Kuran, 2011: Bakara/44); zorluklar karşısında aşırı tepki verme eğilimi (Kuran, 2011: Bakara/61); insanların sınırlarını haksızca aşabileceği (Kuran, 2011: Bakara/80); bazılarının antlaşmalara bağlı kalmayacağı (Kuran, 2011: Bakara/100); alışkanlıklar ve geçmiş deneyimlere sahip çıkmaktan vazgeçmenin zorluğu (Kuran, 2011: Bakara/170); kimi ikna edici konuşanların art niyetli olabileceği (Kuran, 2011: Bakara/204) yönündeki tahliller lidere ve takipçilerine bir çerçeve çizmektedir.

Kuran’da liderin takipçilerine sınırsız şekilde umut verebileceği görülmektedir. Böyle bir yaklaşım takipçilerin liderin düşünce ve eylemlerine karşı sonuna kadar destek vermesini kolaylaştırmaktadır. Örneğin “Şu hâlde, onların azaba uğramalarını istemekte acele etme. Biz

onlar için ancak (takdir ettiğimiz günleri) sayıp durmaktayız. Allah'a karşı gelmekten sakınanları Rahmân'ın huzurunda bir elçiler heyeti gibi toplayacağımız, suçluları da suya koşan susuz develer gibi cehenneme sevk edeceğimiz günü düşün!" (Kuran, 2011: Meryem/84-86). Liderin uzak bir gelecek perspektifinde vadedeceği başarılı sonuçlar için takipçileri sabırla ve inanca bekleyecektir. Lider umut aşılarken, takipçilerine de yumuşak davranması beklenmektedir. "Seni yetim bulup da barındırmadı mı? Seni yolunu kaybetmiş olarak bulup da yola iletmedi mi?... Öyleyse sakın yetimi ezme! Sakın isteyeniyi azarlama!" (Kuran, 2011: Duhâ/6-10). Benzer şekilde; "Allah'ın rahmeti sayesinde sen onlara karşı yumuşak davrandın. Eğer kaba, katı yürekli olsaydın, onlar senin etrafından dağılıp giderlerdi..." (Kuran, 2011: Âl-i İmran/159).

Grup üyelerinin (takipçilerin) hangi özelliklere sahip olması gerektiği Kuran'da kimi zaman tarihi örnekler içinde, kimi zaman da doğrudan aktarılırken, genellikle bir tavsiye üslubunda ifade edilmektedir. Mâ'ûn sûresinde "Yazıklar olsun o namaz kılanlara ki, onlar namazlarını ciddiye almazlar. Onlar (namazlarıyla) gösteriş yaparlar." (Kuran, 2011: Mâ'ûn/4-6) ifadesiyle grup üyelerinin gösterişten uzak olması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Grup içinde kimse kendini ayrıcalıklı görmemelidir (Kuran, 2011: Hümeze/1-2). Grup üyelerine karşılıksız destek sağlanmalı (Kuran, 2011: Leyl/19-20), diğer bir yaklaşımla verici olunmalı, cimri olmamalıdır (Kuran, 2011: Leyl/5-7). Gerçek grup üyeleri Beled sûresinde belirttiği gibi "Fakat o, sarp yokuşa atılmadı. Sarp yokuşun ne olduğunu sen ne bileceksin? O tutsak bir boynu çözmek (köle azat etmek)tir. Yahut şiddetli bir açlık gününde kendisiyle yakınlığı olan bir yetimi, yahut yerde sürünen bir yoksulu doyurmaktır..." (Kuran, 2011: Beled/11-18). Bu yönüyle de zorluklar karşısında zor olanı yapabilmek, benzer şekilde Âl-i İmran sûresinde geçen "Kâfirlerin refah içinde diyar diyar dolaşmaları sakın seni aldatmasın. (Onların bu refahı) az bir yararlanmadır..." (Kuran, 2011: Âl-i İmran/196-197) ikazına uygun olarak zor koşullarda şikâyetçi olmamaktır. Her durumda Kuran herkesi bireysel sorumluluk içinde kabul etmektedir (Kuran, 2011: Bakara/134).

Kuran, inananlarına Tevrat ve İncil'den sonra gelmiş olmanın özgürlüğü ve güvenine karşın, üstünlük göstermek yerine genel olarak dengeli ve kapsayıcı olmayı tercih etmiştir. Bu üslubu liderlik kavramına da yansıtacak şekilde Kuran'da hâkim gözükmektedir. Bakara sûresi 136'ncı ayette belirtildiği gibi "Deyin ki: 'Biz Allah'a, bize indirilene (Kur'an'a), İbrahim, İsmail, İshak, Yakub ve Yakuboğullarına indirilene, Mûsâ ve İsa'ya verilen (Tevrat ve İncil) ile bütün diğer peygamberlere Rab'lerinden verilene iman ettik. Onlardan hiçbirini diğerinden ayırt etmeyiz ve biz ona teslim olmuş kimseleriz.'" (Kuran, 2011: Bakara/136) ifadesi

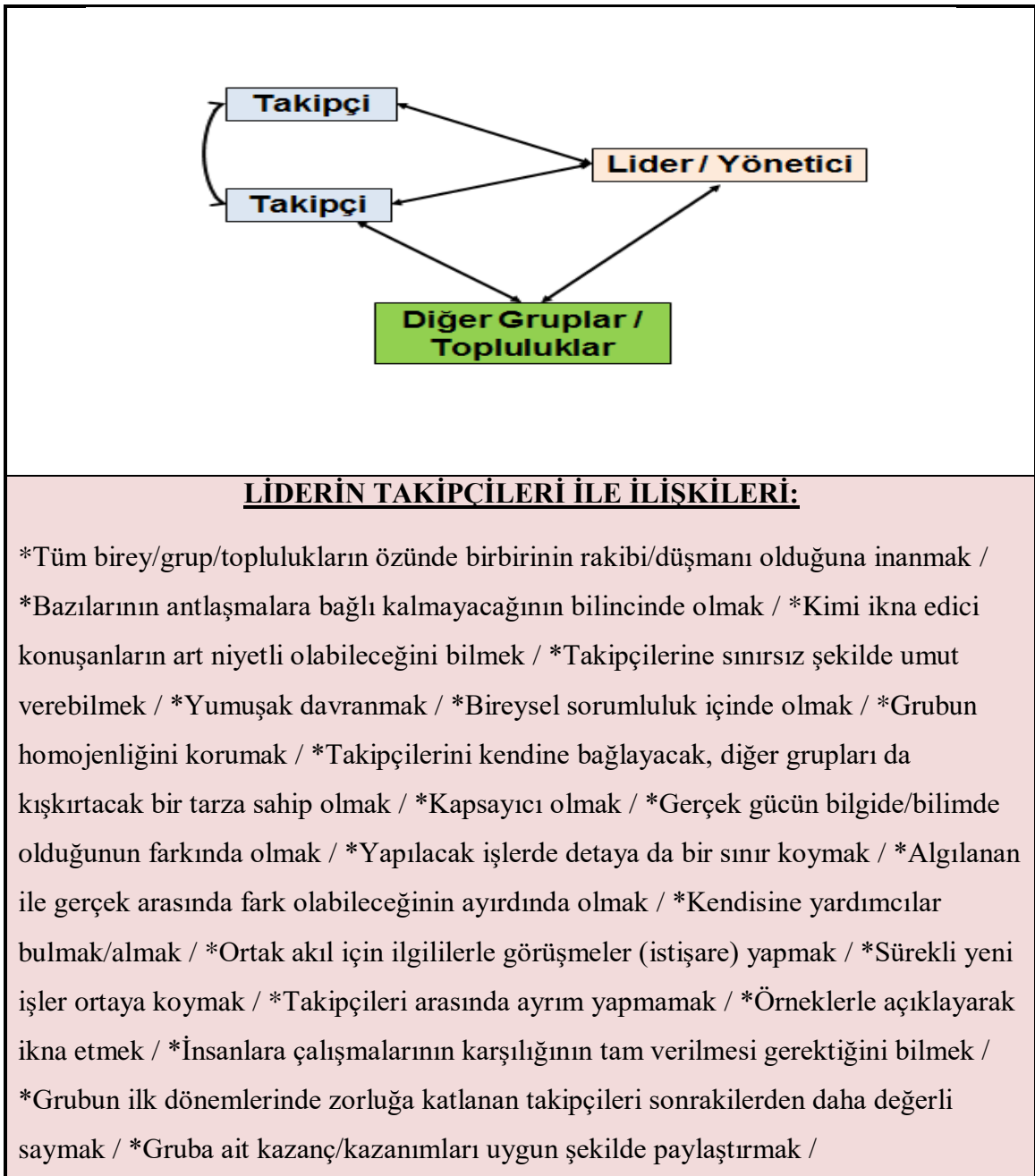
kapsayıcılığına bir örnektir. Kuran'daki bu kapsayıcılık, liderlerin de bu yönde kapsayıcı olmasını kolaylaştırabilir. Ancak Kuran'da grubun homojenliğini koruması da tavsiye edilmektedir (Kuran, 2011: Bakara/221). Bu yaklaşıma göre, diğer gruplarla bilinçli ve planlı bir kapsayıcılık, grup içinde ise korumacı bir sınırlılık söz konusu olabilecektir. Fetih sûresinde inananlar tarif edilirken grup içindeki dayanışmaları, grup dışındakilerle de mücadele ruhları (Kuran, 2011: Fetih/29) övülmektedir.

Kuran'da lider, takipçiler ve diğer gruplarla ilişkileri belirleyen diğer esaslar olarak şunlar da öne çıkmaktadır: liderin takipçilerini kendine bağlayacak, diğer grupları da kışkırtacak bir tarzının olması gerektiği (Kuran, 2011: Bakara/26); gerçek gücün bilgede/bilimde olduğunun farkında olmak (Kuran, 2011: Bakara/31-33); yapılacak işlerde detaya da bir sınır koymak (Kuran, 2011: Bakara/67-71); dikkatleri çekmeyen orta (vasat) özellikte olmak (Kuran, 2011: Bakara/143); kısasa kısası teşvik etmek, ancak daha hafif bir cezayı da kabul etmek (Kuran, 2011: Bakara/178-179); algılanan ile gerçek arasında fark olabileceğinin ayırında olmak (Kuran, 2011: Bakara/216); tam anlaşılamayan konularda lidere inançla bağlı kalmak (Kuran, 2011: Âl-i İmran/7); başka gruplarla dostluk kurmamak, ancak zorunluysa dost gibi gözükmek (Kuran, 2011: Âl-i İmran/28); liderin kendisine yardımcıları bulması/alması (Kuran, 2011: Âl-i İmran/52-53); grup içinde geneli kontrol eden yönlendiriciler bulundurmamak (Kuran, 2011: Âl-i İmran/104); lider olmasa da aynı hedefe yürüyebilmek (Kuran, 2011: Âl-i İmran/144); ortak akıl için ilgililerle görüşmeler (istişare) yapmak (Kuran, 2011: Âl-i İmran/159); lidere biat etmek (Kuran, 2011: Fetih/10, 18-19); olumsuzluklar içinde bile olumlu yanları görmek (Kuran, 2011: İnşirâh/5-6); sürekli yeni işler ortaya koymak (Kuran, 2011: İnşirâh/7); rakip grupların liderlerini (ve ailelerini) hedef almak (Kuran, 2011: Tebbet/1); liderin takipçileri arasında ayırım yapmaması gerektiği (Kuran, 2011: Abese/1-11); insanın nankör bir yapıda olduğu (Kuran, 2011: Abese/17); örneklerle açıklayarak ikna etmek (Kuran, 2011: Gaşiye/17-24); insanların zorda kalınca beklenmedik olumsuzluklar gösterebilecekleri (Kuran, 2011: Me'âric/11-14); insanın çok hırslı ve sabırsız olması (Kuran, 2011: Me'âric/19); başka gruplarla açıktan da özel olarak (gizli) da görüşmeler yapmak (Kuran, 2011: Nûh/9); diğer gruplarla düşmanlığın dostluğa dönüşebileceği (Kuran, 2011: Mümtehine/7); söylediğini mutlaka yerine getirme gereği (Kuran, 2011: Saff/2-3); yumuşak davranıldığında karşıdakilerin de yumuşak davranacaklarını bilmek (Kuran, 2011: Kalem/9); tartışmaya varmak pahasına fikirlerini açıkça söylemek (Kuran, 2011: Kâf/29); insanlara çalışmalarının karşılığının tam verilmesi gerektiği (Kuran, 2011: Necm/39-41); grubun ilk dönemlerinde zorluğa katlanan takipçilerin sonrakilerden daha değerli sayılması (Kuran, 2011: Hadîd/10); liderle başbaşa

görüŖmenin belli önkoŖulları olması (Kuran, 2011: Mücâdele/11-13); gruba ait kazanç/kazanımların lider tarafından uygun Ŗekilde paylaŖtırılması (Kuran, 2011: HaŖr/7); görevlendirmelerde liyakati esas almak (Kuran, 2011: Nîsa/58); diğer gruplarla rekabette önce onların yeteneklerini görüp sonra harekete geçmenin uygun olacağı (Kuran, 2011: A'râf/115-116); liderin takipçilerini en zor hedefe hazırlayıp daha kolay hedefe yönlmesi (Kuran, 2011: Enfâl/65-66).

Kuran'ın nitel incelemesi sonucunda, yukarıda yapılan açıklama ve değerlendirmeler ışığında içeriksel olarak aŖađıdaki model (Tablo 3) oluŖturulmuŖtur.

**Tablo 3: Kuran'a Göre Lider-Takipçiler-Diğer Gruplar Arası İliŖkiler Modeli**



\*Görevlendirmelerde liyakati esas almak / \*Takipçilerini en zor hedefe hazırlayıp daha kolay hedefe yöneltmek

### **TAKİPCİLERİN LİDERLE VE KENDİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ:**

\*Kimi insanların çeşitli konularda aldatmaya yatkın olduğunu bilmek / \*İnsanların kendilerini olduklarından farklı (hatta tam tersi) gösterebileceğinin farkında olmak / \*Tüm birey/grup/toplulukların özünde birbirinin rakibi/düşmanı olduğuna inanmak / \*İçsel dürüstlük ve tutarlılıkta zorlanmak / \*Zorluklar karşısında aşırı tepki verme eğiliminde olmak / \*Sınırlarını haksızca aşabilecek özellik gösterebileceğini bilmek / \*Bazılarının antlaşmalara bağlı kalmayacağına bilincinde olmak / \*Alışkanlıklar ve geçmiş deneyimlere sahip çıkmaktan vazgeçmekte zorlanmak / \*Gösterişten uzak olmak / \*Grup üyelerine karşılıksız destek sağlamak / \*Verici olmak, cimri olmamak / \*Zorluklar karşısında zor olanı yapabilmek / \*Zor koşullarda şikâyetçi olmamak / \*Bireysel sorumluluk içinde olmak / \*Grubun homojenliğini korumak / \*Dikkatleri çekmeyen orta (vasat) özellikte olmak / \*Tam anlaşılamayan konularda lidere inançla bağlı kalmak / \*Grup içinde geneli kontrol eden yönlendiriciler bulundurmamak / \*Lider olmasa da aynı hedefe yürüyebilmek / \*Lidere biat etmek / \*Grup içinde dayanışma içinde, grup dışındakilerle mücadele ruhu içinde olmak / \*Olumsuzluklar içinde bile olumlu yanları görmek / \*Sürekli yeni işler ortaya koymak / \*İnsanın nankör bir yapıda olduğunu bilmek / \*İnsanların zorda kalınca beklenmedik olumsuzluklar gösterebileceklerini bilmek / \*İnsanın çok hırslı ve sabırsız olduğunu bilmek / \*Söylediğini mutlaka yerine getirmek / \*Tartışmaya varmak pahasına fikirlerini açıkça söylemek / \*Liderle başbaşa görüşmede belli önkoşulları sağlamak

### **BAŞKA GRUPLARLA İLİŞKİLER:**

\*İnsanların kendilerini olduklarından farklı (hatta tam tersi) gösterebileceğinin farkında olmak / \*Tüm birey/grup/toplulukların özünde birbirinin rakibi/düşmanı olduğuna inanmak / \*Bazılarının antlaşmalara bağlı kalmayacağına bilincinde olmak / \*Kimi ikna edici konuşanların art niyetli olabileceğini bilmek / \*Diğer grupları kıskırtacak bir tarza sahip olmak / \*Kapsayıcı davranmak / \*Dikkatleri çekmeyen orta (vasat) özellikte olmak / \*Kısasa kısası teşvik etmek, ancak daha hafif bir cezayı da kabul etmek / \*Başka gruplarla dostluk kurmamak, ancak zorunluysa dost gibi gözükmek / \*Grup içinde dayanışma içinde, grup dışındakilerle mücadele ruhu içinde olmak / \*Rakip grupların liderlerini (ve ailelerini) hedef almak / \*Açıktan da özel olarak (gizli)

da görüşmeler yapmak / \*Diğer gruplarla düşmanlığın dostluğa dönüşebileceğini bilmek / \*Yumuşak davranıldığında karşıdakilerin de yumuşak davranacaklarını bilmek / \*Diğer gruplarla rekabette önce onların yeteneklerini görüp sonra harekete geçmek

#### d. Üç Kutsal Kitaptaki Liderlik-Takipçilik İlişkisinin Karşılaştırılması

Yukarıda her üç kutsal kitabın kendi bakış açısıyla liderlik-takipçilik ilişkisi tanımlanmıştır. Bu kısımda ise her üç kutsal kitabın birbiriyle karşılaştırması yapılmaktadır. Karşılaştırmanın daha anlaşılır olması için, Tablo 4'te en sol sütunda görüleceği gibi karşılaştırma yapılacak kavramlar oluşturulmuş, bu kavramların ne anlam ifade ettiği her üç kutsal kitaba göre kısa ifadelerle tanımlanmıştır. Tablo 4'te ortaya konan düşünceler ayrıca detaylı açıklanmamış, okuyucunun anlayış ve yorumuna bırakılmıştır.

**Tablo 4: Üç Kutsal Kitaptaki Liderlik-Takipçilik İlişkisinin Karşılaştırılması**

<b>Karşılaştırılan Kavram</b>	<b>Tevrat</b>	<b>İncil</b>	<b>Kuran</b>
<b>Ağırlıklı hitap ettiği (hedeflediği) kitle</b>	Sosyal (maddi) gruplar	Bireyler	Manevi (düşünsel) gruplar
<b>Liderin gücü</b>	Otoriter ve rol model	Hizmetkâr	İtaat bekleyen
<b>Takipçilerin gücü</b>	Kurallarla çevrelenmiş	Hizmetkâr	Sorumluluk yüklenmiş
<b>Bireye / grup öncelik durumu</b>	Grup odaklı yaklaşım	Birey odaklı yaklaşım	Grup içindeki birey odaklı yaklaşım
<b>Diğer grup/topluluklarla ilişkilerde esaslar</b>	Kendi çıkarlarını koruyacak şekilde maksatlı ilişkiler	Karşılıklı güveni esas alan ilişkiler	Bilinçli fakat sınırlı dostluk ve güven
<b>Lider-takipçi ilişkisinde esaslar</b>	Liderin otoritesi altında takipçilerin	Lider ve takipçilerin	Lidere itaat ederken, bireysel



	gücünün kısıtlanmış olması	birbirini tamamlaması	sorumluluğun devam etmesi
--	-------------------------------	--------------------------	------------------------------

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada üç kutsal kitap, liderlik-takipçilik ilişkisini ele alış biçimleri bağlamında incelenmiştir. Ne Tevrat, ne İncil, ne de Kuran'ın maddi anlamda gücü olmadığı halde inananları üzerinde oluşturabildikleri yaptırım ve etkileme gücü, bu gücün de bireysel ve örgütsel tutum ve davranışlara olası yansıma gücü bu çalışmayı önemli yapmaktadır. Örneğin; uluslararası bir toplantıda, dini inancını referans alan bir örgütün işleyişinde, ikili ilişkilerde, bir örgütün başka örgütlerle iletişim biçiminde, karar alma sürecinin işletilmesinde ve buna benzer pek çok konuda “iyi bir Yahudi”, “iyi bir Hristiyan” veya “iyi bir Müslüman” olduğunu düşünen ve bu düşüncesini yaşamında uygulamayı önemseyen bireylerin/örgütlerin kutsal kitap ölçüleri içindeki tutum ve davranış kalıplarını yansıtacakları beklenmektedir.

Üç kutsal kitap da liderliği itaat edilmesi gereken bir kavram olarak ele almaktadır. Ancak Tevrat itaati lidere verdiği otoriteyle desteklerken, İncil bireye verdiği değeri öne çıkarmakta, lideri hizmetkâr olmaya zorlamaktadır. Kuran'da ise lidere biat etmeye varan bağlılık istenirken, bireyin nihaî sorumluluğu ise korunmaktadır. Kuran'a göre takipçiliğin zorluğu, bir taraftan lidere itaat etmesi beklenirken, diğer taraftan da bireysel sorumluluktan kurtulamayışı ikileminde yatmaktadır. İnsanların sürekli düşünmesi, sorgulaması ve aklını kullanması istenirken lidere karşı çıkmaması da beklenmektedir. Bu durum liderin sorumluluğunu yaşamsal kılmaktadır.

Her üç kutsal kitapta ortak olan yönlerden birisi ve belki de en önemlisi liderin takipçilerine umut vermesi, umut aşılmasıdır. Bu umut, uzak bir gelecekte mutlaka başarılacak bir sonuç, lideri takip ettikleri takdirde er veya geç mutlaka iyi bir sonun kendilerinin olacağıdır. Umut iyi bir duygu olsa da, takipçilerin gerçeklerden kopması ve felaketli sonuçlara yönelmesi de bu durumda söz konusu olabilecektir.

Son cümleler olarak Tevrat, İncil veya Kuran'daki esasları önemseyen ve bu esaslara göre tutum ve davranışlar göstermek isteyen liderler ve takipçiler, bu kutsal kitapların çizdiği sınırları aşmamaya çalışacaklarından, çeşitli ortamlarda ne tür tutum ve davranışlar gösterecekleri öngörülebilir hale gelecektir. Ya da tartışma konusu olacak şekilde, öngörülebilir hale gelecek midir?

## Kaynakça

- Bağcıvan, Ruhi (2019). *Are we destined to follow? An analysis on the phenomenon "followership": a case study in a manufacturing company in Istanbul* (Yayımlanmamış "İleri Seviye Nitel Araştırmalar" ders projesi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü "İşletme Yönetimi" (İngilizce) doktora programı.
- Bennis, W.G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: the problem of authority. *Administrative Science Quarterly*.
- Bennis, Warren (1989). *Why leaders can't lead?* ABD: Jossey-Bass Publishers,
- Cialdini, Robert B. (2007). *İknanın psikolojisi*. Orijinal adı: Influence: the psychology of persuasion. İstanbul: MediaCat.
- Erdoğan B. & Enders J. (2007). Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of Leader-Member Exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), ss.321-330.
- Ergün, Ercan (2018). Lider desteğinin Lider Üye Etkileşimine (LÜE) ve iş tatminine etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt: 32. Sayı: 1. ss.177-193.
- Fiedler, Fred Edward (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Gardner, John W. (1990). *On leadership*, New York: The Free Press (A division of Macmillan Inc.)
- Glaser, Barney G. (2002). Conceptualization: on theory and theorizing using grounded theory. *International Journal of Qualitative Methods*. 1 (2). Article 3.
- Graen, George B. & Uhl-Bien, Mary (1995). Relationship-based approach to leadership: development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*. 6(2), 219-247.
- Greenwood, John (2018). How would people behave in Milgram's experiment today? *Behavioral Scientist*. <http://behavioralscientist.org>. Erişim tarihi: 23 Temmuz 2019.
- İncil (2009). Yeni çeviri. Yeni Yaşam Yayınları. <https://incil.info/kitap>
- Koçel, Tamer (2018). *İşletme yöneticiliği*. Genişletilmiş 17. baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Kuran* (2011). Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları 542 / Kaynak Eserler 30, Kur'an- ı Kerim Meâli. Ankara: Yenigün Matbaacılık. 12. Baskı.
- Marjan Boerma, Elizabeth A. Coyle, Michael A. Dietrich, Matthew R. Dintzner, Shannon J. Drayton, Johnnie L. Early II, Andrea N. Edginton, Cheryl K. Horlen, Cynthia K. Kirkwood, Anne Y.F. Lin, Michelle L. Rager, Bijal Shah-Manek, Adam C. Welch, Nancy Toedter Williams (2017). Point/counterpoint: are outstanding leaders born or made? *American Journal of Pharmaceutical Education*. 81 (3) Article 58.
- McLeod, Saul (2008). Asch experiment. *Simply psychology*. <https://www.simplypsychology.org>. Erişim tarihi: 23 Temmuz 2019.
- Notable-quotes (2019). *Sigmund Freud quotes*, (from Civilization and Its Discontents book). [http://www.notable-quotes.com/f/freud\\_sigmund\\_ii.html](http://www.notable-quotes.com/f/freud_sigmund_ii.html). erişim tarihi: 20 Temmuz 2019.
- Quotefancy (2019). *Sigmund Freud quotes*. <https://quotefancy.com/quote/907931>. erişim tarihi: 20 Temmuz 2019.
- Robbins, Stephan R. & Judge, Timothy A. (2012). *Organizational behavior*. Fifteen edition, USA: Pearson.
- Rousseau, Jean-Jaques (2017). *Toplum sözleşmesi* (Vedat Günyol, Fransızca aslından Çev.). Orijinal adı: Du contrat social. XIX. baskı. Hasan Âli Yücel klasikler dizisi. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Machiavelli, Niccolo (2017). *Hükümdar* (Necdet Adabağ, İtalyanca aslından Çev.). Orijinal adı: Il principe. XIV. baskı. Hasan Âli Yücel klasikler dizisi. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Myers, Michael D. (2008). *Qualitative research in business and management*, Sage Publications Limited.
- Schein E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*, 4th ed. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Sennett, Richard (2018). Acı çekme yeteneği cesaret belirtisidir. *Ot dergisi*. Eylül ayı sayı 67.
- Shamir, Boas, House, Robert J., ve Arthur, Michael B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization science*. Vol. 4. No. 4. Kasım. ss.577-594.

Sharma, Robin (2012). *Unvansız lider* (Filiz Gülerkaya, Çev.). Orijinal adı: Leader without titles. Pegasus Yayınları.

Sığrı, Ünsal & Gürbüz, Sait (Editörler) (2014). *Örgütsel davranış*. 2. baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Stogdill R.M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York, NY: The Free Press.

Suddaby, Roy (2006). From the editors: what grounded theory is not. *Academy of Management Journal*. 2006, Vol. 49, No. 4, 633–642.

*Tevrat* (2009). Yeni çeviri. Kitab-ı Mukaddes Şirketi. <https://incil.info/kitap>

# POZİTİF LİDERLİK MODELİ: HİZMET SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA<sup>+++</sup>

Öğr. Gör. Nisa EKŞİLİ

*Akdeniz Üniversitesi, SBMYO, nisaeksili@akdeniz.edu.tr*

Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN

*Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İİBF, alimurat@mehmetakif.edu.tr*

## Özet

Bu çalışmada; pozitif ortamlar oluşturarak, çalışanlarıyla anlamlı ve olumlu ilişkiler geliştirerek, çalışanlarının olumlu duygular yaşamasını sağlayan, onların duygusal iyi oluşuna olumlu etki eden “pozitif liderlik” modelini ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışanların mutluluk ve mutsuzluk sebeplerini keşfedici bir yaklaşımla ortaya koyan bir araştırmanın devamı niteliğindeki bu çalışmada, pozitif liderlik modelinin ölçek çalışması için ifade havuzu oluşturulmuştur. Oluşturulan ölçek tasarısı Antalya ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanlarından oluşan 326 katılımcı üzerinde uygulanmış, cevapları doğrultusunda keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda yapısal geçerliliği ve boyut güvenilirlikleri sağlanmış 32 ifadeden oluşan 6 boyutlu (iş uzmanlığı, geri bildirim, bireysel ilgi, personel güçlendirme, adalet ve insani davranış) pozitif liderlik modeli ortaya konmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** *Pozitif Liderlik Modeli, İyi Oluş, Konaklama Sektörü, Pozitif Liderlik Ölçeği*

---

<sup>+++</sup> Doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

## 1. Giriş

İdeal liderlik davranışlarını tanımlamak amacıyla geliştirilen yaklaşımlar, son dönemde liderlikte pozitif tutumlara odaklanmıştır (Mumford ve Yitzhak, 2014: 622). Liderlik yaklaşımlarındaki bu farklılaşmanın bir sebebi, pozitif örgütsel psikoloji çalışmaları sonucunda liderliğin çalışanların iyi oluşuna etkilerinin ortaya koyulmasıdır (Kelloway ve Barling, 2010: 263; Luthans vd., 2008: 222-226; Gilbreath, 2004). Bu çalışmalar “umut, iyimserlik, öz-bilinç ve psikolojik dayanıklılık özelliklerini taşıyan, takipçilerinin pozitif duygularını arttıran, iş yerinde pozitif ortamlar yaratan ve pozitif iletişime önem veren, güçlü yönleri odaklanan erdemli liderlere” yönelimin arttığını göstermektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 729; Kelloway ve Barling, 2010: 263; Luthans vd., 2008: 222-226; Wegner, 2016: 92; Glynn ve Dowd, 2008: 75).

Ulusal kültür bağlamında düşünüldüğünde; çalışanların moralini en fazla artıran, böylece örgüte bağlılıklarını, vatandaşlık davranışlarını pekiştiren literatürde pozitif liderlik olarak isimlendirilen yönetici davranış tarzı, takipçilerinin olumlu duygular yaşamasına, onların iyi oluşlarının artmasına neden olmaktadır. İşletme içinde pozitif ortamlar oluşmasını sağlayarak, çalışanlarıyla anlamlı ve olumlu ilişkiler kurarak yönetmeyi ön plana çıkaran bu tarz, emek yoğun üretim gerçekleştiren konaklama sektöründe ve insan yönelimli bir kültürde daha da katkı sağlayıcıdır.

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde çalışanların olumlu duygular yaşamasına, pozitif ortamlar oluşturarak çalışanlarıyla anlamlı ve olumlu ilişkiler kurarak, aynı zamanda onların duygusal iyi oluşuna olumlu etki eden pozitif liderlik ölçeğini oluşturabilmek amaçlanmıştır. Batı literatüründe son on yılda kuramsal altyapısı oluşturulan pozitif liderlik kavramı, yerli literatürde birkaç çalışmayla (Aydın vd., 2013; 1482; Alparslan vd., 2019: 53) temsil edilmektedir. Dolayısıyla bu ölçek geliştirme çalışmasının yerli literatür açısından oldukça önemli olduğu, araştırmacılara bir araç olarak önemli katkı sağlayacağı ve böylece anlamlı bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

## 2. Pozitif Liderlik

Pozitif liderlik, yönetim bilimi teorisinde yeni bir kavram olmasına rağmen, fikirleri uzun yıllardır yapılan çalışmalarla oluşmuştur (Wegner, 2016: 92). Pozitif liderlik kavramı; pozitif örgüt okulu (Cameron, 2003), pozitif psikoloji (Seligman ve Csikszentmihaly 2000) ve pozitif değişim (Cooperrider ve Srivastva, 1987) olmak üzere üç çalışma alanından beslenmektedir. Pozitif lider bireyleri ve örgütleri pozitif enerji sağlayan bileşenler üzerine odaklanma yoluyla

desteklemektedir (Cameron, 2013: 10-11). Bu bileşenler; pozitif ortam(iklim), pozitif ilişkiler, pozitif iletişim ve pozitif anlamdır .

Örgütlerde pozitif ortam oluşturmaya yarayan liderlik stratejileri; fark etme, empati kurma ve tepki gösterme şeklinde merhamet duygusunu vurgulayan davranışların sergilenmesi, hataların bilinmesi ve destek sağlanması şeklinde affediciliğin gösterilmesini ve iyi şeylerin farkına varılarak takdir edilmesi ve minnet duyulması şeklinde şükran ifade edilmesini kapsamaktadır (Cameron, 2015: 14-15; Dutton vd., 2006: 59-60; Fehr ve Gelfand, 2012; Emmons, 2003: 81-90).

Yönetici çalışanlarıyla sadece teknik prosedürler ve iş ilişkileri kurmaktan ziyade sosyal bir mesai de geçirerek pozitif ilişkileri güçlendirmektedir (Alparlan vd., 2019: 55). Çalışanlarla pozitif enerji ağları kurmak ve onların güçlü yönlerini açığa çıkararak desteklemek, kişilerarası ilişkilerde etkili olan dayanışma, samimiyet, istikrar, enerji, dayanıklılık ve güven örgüt içindeki pozitif ilişkilerin temelini oluşturur (Cameron, 2007: 135-136; Lis, 2015: 63; Ragins ve Dutton, 2007: 5-15).

Örgütlerde pozitif iletişim, pozitif geri bildirim ve destekleyici ifadelerin, negatif ve eleştirel ifadelerin yerine geçtiğinde ortaya çıkmaktadır. Pozitif iletişimi desteklemek için liderler pozitif geribildirim sağlamalı ve destekleyici iletişim kullanılmalıdır. (Cameron, 2013: 71).

Çalışanların işlerini tutkuyla yapmalarını sağlamak, diğer deyişle pozitif anlam katmak için pozitif liderler öncelikle çalışanlarına yaptıkları işin idealleri ile ilişkisini ve diğer insanlar üzerindeki olumlu etkilerini gösterirler, çalışanların işlerini önemli erdem ve değerlerle ilişkilendirirler, amaçları örgüt üyelerine açıklarlar ve çalışanları takdir ederler (Cameron, 2013: 98-103; May vd., 2004: 19).

Pozitif lider, yalnızca takipçilerinin davranışlarını etkilemekle kalmayıp, aynı zamanda onlara ilham veren, harekete geçmeye motive eden, görev ve sorumlulukları adil bir şekilde veren kişidir (Wegner, 2016: 92). Bununla birlikte liderlerin etkili iletişimi, ekip üyeleri arasında iyi ilişkiler kurulmasını, daha iyi sonuçlara ulaşılmasını sağlamakla çalışanların kişisel yaşamlarını önemli derecede etkilemektedir. Liderin işlevlerinden biri de çalışanlara güven vermesidir. Astlar doğru kararları vermek için bilgilerini artırır ve becerilerini geliştirir. Bunun sonucunda görevlerini etkili bir şekilde yerine getirirler (Wegner, 2016: 102-103; Middleton, 2002: 61). Pozitif liderlik bu işlevler kapsamında pozitif anlamda olağanüstü bir performansa ulaşmayı hedeflemektedir. Hayatın olumlu taraflarına odaklanır ve bu alanlardan faydalanarak bireylerin potansiyellerinin ve güçlü yönlerinin ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Bu kısımda anket yöntemi kullanılan araştırmanın soru havuzunun nasıl oluşturulduğu, örneklem seçimi, veri toplama yöntemi ve analiz yöntemi konularına yer verilmiştir.

#### 3.1. Soru Havuzunun Oluşturulması

Ölçekte yer alabilecek ifadelerin belirlenmesi için, araştırmacılar tarafından daha önce yapılan; konaklama işletmelerinde işyerinde çalışanların iyi oluşunu olumlu ve olumsuz etkileyen yönetici davranışlarının araştırıldığı keşfedici nitel çalışmadan yararlanılmıştır. Bu çalışma sonucu kullanılarak oluşturulan 54 ifadenin kısa, basit, tutarlı, açık ve anlaşılır (Baş, 2013: 66-67) olmasına dikkat edilmiştir. Aynı zamanda ters ve katılımcıları yönlendirecek sorulardan da kaçınılmıştır (Hinkin, 2005: 166). Tüm ifadelerin perspektif açısından tutarlılığına da önem verilmiştir (Harrison ve McLaughlin, 1993: 130).

Görünüş geçerliliğini sağlamak amacıyla -belirtilen tüm kurallara uyularak- ölçek ifadeleri hazırlanmıştır. Üç uzmanın görüşü de alınarak tekrar düzenlenen taslak, '1- Kesinlikle katılmıyorum, 7- Kesinlikle katılıyorum' şeklinde olumsuzdan olumluya doğru belirmeleri istenen 54 tane 7'li likert tipi ifadeden oluşmaktadır. Bu taslak ölçekle birlikte, anket formunda; yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışılan bölüm bilgileri de istenmektedir.

#### 3.2. Araştırma Örneklemi, Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Kolayda örneklem yöntemi ile Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarından 500 kişiye anket formu ulaştırılmış, geri dönüşler sonrası 326 adet anket analizlerde kullanılmıştır. Araştırmadaki örneklem büyüklüğünün, madde sayısının beş katından fazla olması örneklem sayısının kısmen yeterli olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 312).

Araştırmaya katılan çalışanların 128'si kadın, 198'i erkektir. %45,3'sü bekar olan katılımcıların %41,3'ü 21-30 yaş aralığındadır. 99'u yiyecek içecek departmanında çalışırken, 93'ü mutfak, 49'ü kat hizmetleri, 33'ü ön büro, 20'si animasyon, 11'i bulaşıkhaneye, 6'sı misafir ilişkileri, 5'i satış, 5'i insan kaynakları ve 5'i de muhasebe departmanında çalışmaktadır.

Çalışmada yapı geçerliliğini test etmek amacıyla SPSS 23 programı ile gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi (KFA) kullanılmıştır.

### 4. Bulgular

KFA öncesinde normal dağılım Kolmogorov-Smirnov testi sonucu verilerin normal dağıldığı hipotezi reddedilmiştir ( $p < 0,05$ ). Ancak verilerin çarpıklık ve basıklık (skewness ve kurtosis)



değerlerine -1,50 ve +1,50 aralığında kaldığı görüldüğünden verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 79-83). Daha sonra verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının tespit edilebilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ile Bartlett küresellik testi yapılmıştır. KMO değeri 0,968 olarak bulunmuştur.. Bartlett küresellik testinin sonucu (Sig. =0.000,  $p < 0,05$ ) anlamlı çıkmıştır.

Yapılan analizler sonucunda 9., 10., 12., 16., 22., 23., 28., 29., 30., 32., 33., 34., 34., 36., 37., 38., 39., 40., 41., 42., 43. ve 54. maddelerden bir kısmının yaklaşık değerlerle birden fazla faktöre yüklendiği (katsayılar arası fark  $< 0,1$ ), bir kısmının ise en fazla yüklendiği faktöre 0,40'dan küçük katsayı ile yüklendiği tespit edildiğinden maddeler ölçekten çıkartılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 320-321). Kalan maddelerle yapılan analizin sonucunda; açıklanan varyans, öz değerler ve faktör yük değerlerini içeren KFA sonuçlarına Tablo 1'de yer verilmiştir.

**Tablo 1: Pozitif Liderlik Ölçeği KFA Sonuçları**

Boyut	Maddeler	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa	Faktör İsmi
1. Faktör Öz Değer: 16.52 Açık. Vary.: %20.49	Yöneticim bilgilidir.	0.782	0.95	İş Uzmanlığı
	Yöneticim işimle ilgili çözüm üretir.	0.756		
	Yöneticim planlıdır.	0.735		
	Yöneticimin zor durumlarda pratik çözümleri vardır.	0.716		
	Yöneticim kurallara uyar	0.715		
	Yöneticim sorumluluk sahibidir.	0.699		
	Yöneticim işin olurlunu düşünerek davranış sergiler.	0.665		
	Yöneticim işimi yapmam için gerekli imkan ve koşulları sağlar.	0.654		
	Yöneticim güveniliridir.	0.63		
	Yöneticim anlaşılır ve net ifadeler kullanır.	0.625		
2. Faktör Öz Değer: 1.75 Açık. Vary.: %11.57	Yöneticim bana teşekkür eder.	0.743	0.863	Geri Bildirim
	Yöneticim başarılarımı ödüllendirir.	0.702		
	Yöneticim hatalarımı yapıcı bir dille söyler.	0.69		
	Yöneticim yapılan işe ve verilen emeğe saygı duyar.	0.673		
	Yöneticim yaptığım işlerin sonucunu bana iletir.	0.486		
3. Faktör Öz Değer: 1.51 Açık. Vary.: %11.38	Yöneticim bana değer verir.	0.715	0.900	Bireysel İlgi
	Yöneticim birey olarak bana önem verir.	0.711		
	Yöneticim benim ihtiyaçlarımı önemser.	0.65		
	Yöneticim bana karşı samimi davranır.	0.596		
	Yöneticimin esprilidir.	0.453		
4. Faktör Öz Değer: 1.19 Açık. Vary.: %11.06	Yöneticim birçok durumda işe karışmaz, bana bırakır.	0.738	0.862	Personel Güçlendirme
	Yöneticim bana iş konusuna güvenir	0.714		
	Yöneticim bana yetki ve sorumluluk verir.	0.711		
	Yöneticim gerektiğinde inisiyatif kullanmam için bana izin verir.	0.682		

5.Faktör Öz D.:1.04 Açık. Vary.: %9.88	Yöneticim kararlarım önem verir.	0.535	0.886	Adalet
	Yöneticim çalışanları kayırmaz.	0.808		
	Yöneticim çalışanlarına eşit davranır.	0.744		
	Yöneticim hakkımı savunur.	0.587		
6.Faktör Öz D.: ,83 Aç.V.: %7	Yöneticim adaletli davranır.	0.565	0.844	İnsani Davranış
	Yöneticim selam verir.	0.763		
	Yöneticim halimi hatırlamı sorar.	0.702		
	Yöneticim güler yüzlüdür.	0.448		
Toplam Açıklanan Varyans (%)		71.38		
Cronbach Alfa		0.971		

Güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa katsayısı 0,971 olarak tespit edilmiştir. Nunnally, (1978) ölçek geliştirme çalışmalarında Cronbach alfa katsayısının 0,70 ve üzerinde olmasının güçlü madde kovaryansına ve işaret edeceğini belirtmiştir (Hinkin, 2005: 173).

Güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa değeri 0.950 olan birinci faktör yöneticinin uzmanlığı ile ilgili görüldüğünden *iş uzmanlığı* olarak isimlendirilmiştir. Cronbach alfa değeri 0.863 olan ikinci faktör yöneticinin çalışana geri bildirim vermesiyle ilgili olduğundan bu faktöre *geri bildirim* ismi verilmiştir. Cronbach alfa değeri 0.900 olan üçüncü faktör *bireysel ilgi* olarak isimlendirilirken, Cronbach alfa değeri 0.862 olan dördüncü faktör *personel güçlendirme*, Cronbach alfa değeri 0.886 olan beşinci faktör *adalet* ve son olarak Cronbach alfa değeri 0.844 olan altıncı faktör ise *insani davranış* olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 2’de boyutların ortalamaları, standart sapmaları, çarpıklık ve basıklık değerleri ile açıklanan varyansları bulunmaktadır.

**Tablo 2: Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık, Basıklık ve Açıklanan Varyans Değerleri**

Boyutlar	Ort.	S.s.	Çarpıklık	Basıklık	Açıklanan Varyans
Pozitif Liderlik	4,862	1,301	-0,661	-0,148	71,38
İş Uzmanlığı	5,093	1,492	-0,844	0,108	20,49
Geri Bildirim	4,590	1,507	-0,349	-0,572	11,57
Bireysel İlgi	4,709	1,504	-0,528	-0,438	11,38
Personel Güçlendirme	4,766	1,440	-0,572	-0,237	11,06
Adalet	4,718	1,648	-0,515	-0,664	9,88
İnsani Davranış	5,154	1,535	-0,832	0,083	7,00

## 5. Sonuç ve Tartışma

Pozitif liderlik takipçilerinin pozitif duygular yaşamasına neden olan liderlik tarzı olarak

tanımlanmaktadır (Kelloway vd., 2013: 108). Dolayısıyla çalışmada, araştırmacıların daha önce iş yerinde çalışanların pozitif duygular yaşamasına neden olan liderlik davranışlarını belirlediği çalışmanın verileri kullanılarak oluşturdukları soru havuzu kullanılmıştır. Analizler sonucunda *iş uzmanlığı, geribildirim, bireysel ilgi, personel güçlendirme, adalet ve insani davranış* olmak üzere 6 boyut ve 32 ifadeden oluşan pozitif liderlik ölçeği geliştirilmiştir.

Geliştirilen ölçeğin varyansı en yüksek olan boyutu, iş uzmanlığıdır. Yöneticinin bilgili, çözüm üreten, planlı, sorumluluk sahibi, düşünceli ve güvenilir olması çalışanların işyerinde iyi oluşunda oldukça etkilidir. Çalışmanın önemli sonuçlarından biri olan bu boyutla birlikte bu çalışma literatürde, pozitif liderlik boyutlarını tanımlamaya çalışan çalışmalardan (Cameron, 2012; Kelloway vd., 2013; Alparslan vd., 2019) farklılık göstermiştir. İş uzmanlığı boyutu; işleri yapmak için yeni yollar düşünmek, konuların üzerinde düşünerek her yönüyle ilgilenmek, yeni beceriler ve alanlarda uzmanlaşmak ve başkalarına danışmanlık yapmak gibi tanımlayıcı özellikleri bulunan bilgelik erdemini işaret etmektedir. Bilge liderler pratik ve iş de dahil olmak üzere günlük hayata yöneliktirler. Dolayısıyla iş yerinde çalışanların motivasyonunu arttırmada ve onları daha iyiye yönlendirmede etkilidirler.

Liderlik erdemlerinden aşkınlığın göstergesi olan geribildirim, çalışanları başardıkları işler nedeniyle takdir etme, katkılarından dolayı onlara teşekkür etme ve çalışanları yapıcı eleştirilerle uymayı kapsamaktadır. Liderin geri bildirimleri çalışanların pozitif benlik yapısını güçlendirir, motivasyonunu sürekliliğini sağlayarak işe bağlılıklarını arttırmaktadır (Luthans vd., 2008: 223; Kelloway vd., 2013: 108). Ölçeğin üçüncü boyutunu oluşturan bireysel ilgi; çalışana değer verme, ihtiyaçlarını önemseme, samimi davranma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Çalışanlara şefkatli destek sağlandığında, olumlu mesajlar verildiğinde, hataları affedildiğinde, gerek örgüt ikliminde gerekse çalışanların katılımında iyileşmeler meydana gelmektedir (Cameron vd., 2011: 298). Personel güçlendirme boyutu çalışanlara inisiyatif veren, kararlarına önem veren ve çalışanlarına güvenen liderlik davranışlarını içermektedir. Bu yöneticiler çalışanların güçlü yönlerini açığa çıkarmak için onlara fırsatlar vererek, ortaya çıkan pozitif çıktılarını önemsemekte ve onları takdir etmektedirler (Cameron, 2013: 66-67; Lopez vd., 2009: 284; Clifton ve Harter, 2003: 4). Adalet boyutundaki davranışlar çalışanların yöneticilerinden bekledikleri en temel konulardan biridir. Çalışanların iyi oluşunu adalet erdemine sahip, otantik, dürüst ve şeffaf liderler önemli derecede etkilemektedir (Alparslan vd., 2019: 96). İnsanlık erdemini temsil eden güler yüzlülük, iletişim yeteneği insani davranış boyutu altında toplanmıştır. Literatürde çalışanın iyi oluşunu olumlu etkilemede en fazla tekrarlanan davranışların başında insani davranışlar (Alparslan vd., 2017: 568-569) boyutu

olduğu görülmektedir. Ölçekteki iş uzmanlığı boyutu dışındaki boyutlar literatürle benzerlik göstermektedir (Cameron, 2012; Kelloway vd., 2013; Alparslan vd., 2019; Nielsen ve Munir, 2009).

Araştırmanın literatüre pozitif liderlik ölçeğini kazandırmasının yanında en büyük katkısının literatüre iş uzmanlığı boyutunu eklemek olduğu düşünülmektedir. Konaklama işletmesi çalışanlarının iyi oluşu alanında uzman, çözüm üreten, sorumluluk sahibi ve planlı yöneticilerle mümkün olmaktadır. Aslında bu özellikler yöneticinin sahip olması gereken temel özelliklerdir. Yöneticilerin alanında uzman kişilerden seçilmeleri gerektiği bilinen bir gerçektir. Ancak bu çalışmada özellikle en etkili boyut olarak karşımıza çıkması, konaklama işletmelerinde yöneticilik kriterlerinin gözden geçirilmesi sonucunu da ortaya koymaktadır.

Liderliğin en önemli işlevleri arasında bulunan; çalışanların iyi oluşunu arttırmak, onları etkilemek, motive etmek, onlarda heyecan uyandırmak, becerilerini ve kabiliyetlerini geliştirmek ve sergilemelerini sağlamak ve çalışanları örgüt hedeflerine ulaşmaya teşvik etmek pozitif liderliğin özelliklerindedir (Wegner, 2016: 93). Son yirmi yılda liderlik literatürünün yönünün pozitif bakış açısıyla şekillendiği düşünüldüğünde bu liderlik tarzının tanıtılmasının ve modelin tanımlanmasının önemi büyüktür. Yöneticilere de bu liderlik tarzı, pozitif lider davranış demeti tanıtılmalı, bu tarz özendirilmeli ve öğretilmelidir.

## Kaynakça

- Alparslan, A. M., Yastioğlu, S., & Taş, M. A. (2017). İşgörebleri Mutlu Eden Yönetici Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Saha Araştırması. *5.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*. 565-573: Marmara Üniversitesi.
- Alparslan, A. M., Yastioğlu, S., ve Taş, M. A. (2019). *Mutlu Eden Yöneticiler: Pozitif Psikoloji Bağlamında Araştırmalar ve Öneriler*. Ankara: Nobel.
- Aydın, A., Yılmaz , K., ve Altinkurt, Y. (2013). Eğitim Yönetiminde Pozitif Psikoloji. *International Journal of Human Sciences* , 10 (1), 1470-1490.
- Baş, T. (2013). *Anket* (2 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Cameron, K. (2007). "Forgiveness in Organizations . In D. Nelson, ve C. L. Cooper, *Positive organizational behavior accentuating the positive ar work* (pp. 129 – 142). London: SAGE.
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership: strategies for extraordinary performance*. San Francisco: Berett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. (2015). *Pozitif liderlik uygulamaları: Olağanüstü sonuçlar yaratan alıştırmalar ve yöntemler*. (T. Çekinirer, Trans.) İstanbul: Arıtan Yayınevi.

- Cameron, K. (2013). *Pozitif liderlik: Olağanüstü bir performans için stratejiler* (1 ed.). (T. Çekinirer, Trans.) İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Carr, A. (2016). *Pozitif psikoloji: Mutluluğun ve insanın güçlü yönlerinin bilimi*. (Ü. Şendilek, Trans.) İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Cooperrider, D. L., ve Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. *Research in Organizational Change and Development* , 1, 129–169.
- Dutton, J. E., Worline, M., Frost, P. J., ve Lilius, J. (2006). Explaining compassion organizing. *Administrative Science Quarterly* , 51 (1), 59 – 96.
- Emmons, R. A. (2003). Acts of Gratitude in Organizations. In K. D.-K.–9. in: Cameron, *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 81 – 93.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Fehr, R., ve Gelfand, M. J. (2012). The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work. *Academy of Management Review* , 17 (4), 664-688.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (3 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Glynn, M. A., & Dowd, T. J. (2008). Charisma (Un)Bound Emotive Leadership in Martha Stewart Living Magazine, 1990-2004. *The Journal Of Applied Behavioral Science* , 44 (1), 71-93.
- Graen, G. B., ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly* , 6, 219-247.
- Hannah, S. T., Woolfolk, R. L., ve Lord, R. G. (2009). Leader self-structure: A framework for positive leadership. *Journal of Organizational Behavior* , 30, 269-290.
- Harrison, D. A., ve McLaughlin, M. E. (1993). Cognitive Processes in Self-report Responses: Tests of Item Context Effects in Work Attitude Measures. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 129-140.
- Hinkin, T. R. (2005). Scale Development Principles and Practices. R. A. Swanson, ve E. F. Holton (Dü) içinde, *Research in Organizations: Foundations and Methods in Inquiry* (s. 161-179). San Francisco: Berrett- Koehler.
- Kelloway, K. E., ve Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work ve Stress* , 24, 260-279.
- Kelloway, K. E., Weigand , H., McKee, M. C., ve Das, H. (2013). Positive leadership and employee well-being. *Lournal of Leadership ve Organizational Studies* , 20 (1), 107-117.
- Lis, A. (2015). The manifestations of positive leadership strategies in the doctrinal assumptions of the U.S. army leadership concept. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership* , 2 (1), 51-76.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B., ve Avey, J. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate – employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior* , 29, 219–238.
- May , D. R., Gilson, R. L., ve Lynn, M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *The Journal of Occupations and Organizational Psychology* , 77 (1), 11 – 37.

- Middleton, J. (2002). *Organizational behavior*. Oxford: Capstone Publishing.
- Mumford, M. D., & Fried, Y. (2014). Give them what they want or give them what they need? Ideology in the study of leadership. *Journal of Organizational Behavior* , 35, 622-634.
- Nielsen , K., ve Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. 23 (4), 313-329.
- Peterson, C., ve Seligman, M. (2004). *Character, strength, and virtues*. Oxford: Oxford University Press.
- Seligman , M. E., ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist* , 55, 5–14.
- Seligman, M. E. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6 b.). New Jersey: Pearson.
- Wegner, J. (2016). The manifestations of positive leader roles in classical theories of leadership. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership* , 3 (3), 91-105

# GÜLER SABANCI'NIN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ: NİTEL BİR ARAŞTIRMA

**Mehmet Emin TOPBAŞ**

*Eskişehir Osmangazi Üniversitesi mehmetemintopbas@gmail.com*

**Dr. Öğretim Üyesi Tuba YİYİT**

*Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tiyit@ogu.edu.tr*

## **Özet**

Liderlik tarih boyunca var olan ve tanımlanmaya çalışılan bir kavramdır. Yapılan çalışmalarda farklı sınıflamalar ve değişkenler kullanılmış ve liderlerin genel davranış özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Günümüzün değişen koşulları ise kendine özgü yapısıyla farklı liderlerin çıkmasını sağlamaktadır. Bu çalışmada hızla değişen ve gelişen dünyada adından sıklıkla söz ettiren bir kadın yönetici olarak Güler Sabancı'nın liderlik özelliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada doküman incelemesi yoluyla toplamda 30 gazete, dergi makalesi ile videolardan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Elde edilen verilerden ortaya çıkan toplam 53 maddeden oluşan özellikler 9 ayrı kategoride toplanmıştır. Bu kategoriler ise “evrensel değerlere sahip olma”, “takım ruhuna sahip olma ve örgütsel bağlılığa önem”, “yüksek iletişim becerisine sahip olma”, “bireysel yetkinliklere sahip olma”, “içinde yaşadığı toplumun gelişimine önem”, “öngörülü olma”, “vizyon sahibi olma”, “hedeflere önem gösterme/hedeflere ulaşmayı destekleme” ve “yüksek motivasyon sahibi olma” şeklindedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Liderlik, Liderlik Teorileri, Doküman Analizi,*

## **1. Giriş**

Literatürdeki tanımlarının ortak noktası kitleleri peşinden sürükleyen kişi olan liderlik kavramı, 20.yy. başlarından itibaren yönetimin konusu haline gelmiştir. İşletmelerin ayakta kalabilmesi ve rekabet avantajlarını kaybetmemesi için değişen şartlara hızla adapte olma zorunluluğu; hayatta kalabilmelerini sağlayacak liderlere ihtiyacı beraberinde getirmiştir. Bu nedenle, liderin örgütün lokomotifleri olarak, amaçlara ulaşmada ve çalışanları motive etmede önemli bir yeri vardır. Günümüzde ise liderler hala büyük bir hızla değişmekte olan çevreye uyum sağlama çabası içerisinde. Bu süreçte liderlikle ilgili çalışmalar farklı kültür, sektör, ülke, cinsiyet ve kuşaklardan olan yöneticilere lider vasfının verilmesini sağlayan özelliklerin ve liderlerin örgütleri üzerindeki etkilerini ölçmeye çalışmaktadır. Bu çalışmada ise günümüzde adı geçen sayılı kadın yöneticilerden olan Güler Sabancı'nın liderlik özellikleri incelenerek literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

20.yy.'ın başlarında liderler sahip oldukları kişisel ya da fiziksel özellikleriyle sınıflandırılmışlardır. Bu özellikler yaş, kilo, cinsiyet, ırk, yakışıklılık/güzellik, başkalarına güven verme, güzel konuşma yeteneği, zekâ, bilgi, kişiler arasındaki ilişki kurma yeteneği, inisiyatif sahibi olma v.b. şeklinde sıralanırken (Koçel, 2011); teoriye göre bu özelliklere sahip kişilerin lider olma potansiyeli yüksek olmaktadır.

60'lı yıllara kadar devam eden bu bakış açısı yerini davranışsal teorinin gelişimiyle davranışsal yaklaşıma bırakmıştır. Bu teoride liderlik özellikleri bir kenara bırakılarak liderin grup üyelerine karşı olan davranışları dikkate alınmıştır. Liderin astlarıyla iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen en önemli faktörler olarak ele alınırken (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74); temelde liderler işe yönelik veya kişilere yönelik olarak iki başlıkta sınıflandırılmaya çalışılmıştır.

80'li yıllara kadar durumsallık yaklaşımı ile birlikte liderliğin de durumlara göre değişebileceği öne sürülmüş ve liderliğin açıklanmasında içinde bulunulan durum ve koşullar baz alınmıştır. Bu yaklaşımla birlikte liderlik kavramı yüzeysel bir bakış açısından soyut düşünülebilen bir kavram haline gelmiştir.

Bu yaklaşımın ana fikrini oluşturan bakış açısı her durum için geçerli sayılabilecek tek bir liderlik tarzının var olamayacağı düşüncesidir (Yeşil, 2016: 163). Dolayısıyla bu yaklaşımla, liderin sadece kendisinde var olan nitelik ve davranışsal özellikleriyle bir topluluğun eylemlerine yön verecek güce sahip olamayacağı, bu yeteneklerinin dışında liderin gerek iç gerekse dış çevre koşullarına uyum kabiliyetiyle bu becerilerini birleştirdiği takdirde etkili bir lider olacağı görüşünün vurgulandığı görülmektedir (Dikmen, 2012: 59-60).

80'li yıllardan sonra ise liderlik stilleri çağdaş liderlik teorileri adı altında incelenmiştir. Bu teorilerde liderlerin değişen ve gelişen dünyaya ayak uydurmak için seçtikleri yolların dönüşümcülük, etkileşimcilik, karizmatiklik, vizyonerlik, hizmetkârlık gibi stillerde adlandırıldığı görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik, "liderin ve onu izleyenlerin moral ve motivasyonlarını arttırma süreci" olarak tanımlanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 225). Dönüşümcü liderlik yeniliğe açık, değişimi isteyen ve insan merkezli olmakla beraber; liderin, izleyenlerin motivasyonu ile daha fazla ilgilenmesiyle, onları anlama, onların olgunlaşmasına yardımcı olma ve kendi değerlerinin farkına varmalarını sağlamasıyla ilgilidir (Ergeneli, 2006: 235). Etkileşimci



liderlik ise geçmişle bugünü bağdaştırmaya çalışır. Liderler çalışanların geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak ve iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler (Eren, 2014: 465). Ekonomik, sosyal veya politik kriz dönemlerinde ya da stresli durumlarda ortaya çıkan karizmatik liderler ise izleyicilerin güvenini, beğenisini, hayranlığı kazanma yetisi ile ortaya çıkarlar. Vizyoner liderler örgüt için realist, güvenilir ve çekici bir vizyon oluşturabilen kişilerken (Robbins ve Judge, 2012); hizmetkar liderlik ise başkalarının gereksinimlerini, kişisel gelişim ve olgunlaşmalarını sağlamaya hizmet etmeye odaklı bir liderlik şeklidir (McShane ve Von Glinow, 2016:219).

Daha önce de belirtildiği gibi liderlik günümüzde hala bilim insanlarının ilgi alanındadır. Liderlik pek çok farklı yönden incelendiği gibi, kadın ve erkeklerin farklı liderlik özellikleri taşımaları da araştırma konularından biridir. Bunun nedeni kadınların erkeklerin egemen olduğu iş dünyasında daha fazla yer kazandığı günümüzde, gelişmiş ülkelerdeki kadın yönetici ve liderlerin sayısının her geçen gün daha da artmasıdır. Türkiye ise Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından 2017 yılında yayımlanan bir rapora göre kadınların işgücüne katılım oranının en düşük olduğu ülke olarak görülmektedir. (%36,6) (<https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54741#>). Bu oran Türkiye açısından dikkate alınması gereken başlı başına önemli bir durumken; aynı zamanda başarılı kadın yöneticilerin yetişmesi ya da ortaya çıkması açısından da bir engel oluşturmaktadır.

Kadın liderler açısından Türk literatürü incelendiğinde; kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin incelenmesi (Şencan, vd. 2015), kadın ve erkek yöneticilerin liderlik tarzlarının karşılaştırması (Onay, 2014), iş dünyasında kadın yöneticilere olan algı (Zel, 2002), kadın yöneticilerin liderlik tarzlarının toplumsal roller açısından incelenmesi (Bayhan ve Arslan, 2005), çalışma hayatında kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar (Ustabaş ve Fındıklı, 2017) ve kadın yöneticilerin yükselmesindeki görünmez engeller (Akbaş ve Korkmaz, 2017; Mizrahi ve Aracı, 2010) gibi farklı alanlarda çalışmalar yapıldığı görülmektedir.

Türkiye’de yetişmiş kadın bir lider olarak ilk akla gelen kişi Güler Sabancı’dır. Türkiye’nin en büyük şirket topluluklarının birinin başında bulunması ve uluslararası iş dünyasında çıkan gazete ve dergiler tarafından dünyanın en güçlü kadınları arasında gösterilmesi de Güler Sabancı’yı liderlik özelliklerinin belirlenmesinde ilk akla gelen kişi olmasının önemli nedenlerdendir.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Nitel araştırmada kullanılan örneklem modeline “amaçlı örneklem” ismi verilmektedir. Bu örneklem modelinde temel amaç, araştırmanın konusunu oluşturan kişi, olay ya da durum hakkında ve belirli bir amaç doğrultusunda derinlemesine bilgi toplamaktır (Özdemir, 2010, s. 327). Çalışmamızda amaçlı örneklem yöntemi kullanılarak Türkiye’de olduğu kadar dünyada da adından bir lider olarak söz ettiren Güler Sabancı seçilmiştir.

Nitel araştırmada olgu ya da olayların derinine giderek yüzeyin altındaki çıkartmaya dayanması, özellikle insan davranışları ve toplumların üzerinde araştırma yapan araştırmacıları nitel araştırmalara yönlendirmektedir (Kuş, 2007, s. 78). Gözlem ve görüşmenin mümkün olmadığı durumlarda ise araştırılması hedeflenen olgu ve olaylar hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini içeren doküman incelemesi yöntemi tercih edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Çalışmada nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan doküman incelemesi yöntemi ile toplanan veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Bu araştırmada Sabancı hakkında 15’i gazete ve dergi yazısı, 15’i de video olmak üzere toplam 30 kaynakta doküman incelemesi yapılmıştır.

Yapılan doküman incelemesi sonucunda toplanan verilen içerik analiziyle çözümlenerek 53 özellik ortaya çıkarılmış ve bunlarda 9 kategoride toplanarak kodlanmıştır. Araştırma sonucunda Güler Sabancı’nın kendisi tarafından öne çıkarılan cümleler ve kavramlar üzerinden liderlik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

### **4. Bulgular**

Yapılan çalışma sonucunda elde edilen verilen kendi içerisinde sınıflandırılarak kategorilendirilmiştir. Sabancı’nın liderlik özellikleri toplam 53 maddeden oluşan 9 ayrı kategoride toplanmıştır.

Analizi yapılan gazete, dergi yazıları ile video çözümlerinde “insan haklarına saygı”, “hukukun üstünlüğü”, “kadın erkek cinsiyet eşitliği”, “farklılıklara saygı” ve “özgür düşüncüyü benimseme” şeklinde belirlenen özellikler “evrensel değerlere sahip olma” başlığı altında kodlanmıştır. Güler Sabancı bu değerlere çok önem verdiğini neredeyse her konuşmasında belirtmiş ve özellikle Sabancı Üniversitesi mezuniyet konuşmalarında öğrencilere bu değerlere sahip çıkmaları ve bu değerlerden şaşmamaları gerektiği konusunda telkinde bulunmuştur.

**Tablo 1: Evrensel Değerlere Sahip Olma**

Evrensel Değerlere Sahip Olma
İnsan Haklarına Saygı
Hukukun Üstünlüğü
Cinsiyet Eşitliği
Farklılıklara Saygı
Özgür Düşünceyi Benimseme

Güler Sabancı'nın liderlik özelliklerinin incelenmesi sonucu "işbirliğine açıklık", "farklı düşüncelere saygı gösterme ve yararlanma", "takım çalışması", "kararlara katılıma önem verme", "biz vurgusu", "ortak akla önem verme", "uzlaşma", "karşılıklı görüş alışverişi", "katılımcı yönetimi geliştirmek isteme", "karar vericilerin örgütüne sahiplenmesini sağlama" ve "alınan muhalif görüşleri uygulayabilme" özellikleri "takım ruhuna sahip olma ve örgütsel bağlılığa önem" özelliği altında kodlanmıştır. Takım ruhuna sahip olma ve örgütsel bağlılığa önemin temelinde istikrarı sağlama ve davranışlara yön verme yatmaktadır. Bunun sonucunda güçlü bir isteklilik ortaya çıkacaktır. Güler Sabancı bir söyleşisinde "yönetim tarzımın özü takım çalışmasıdır" diyerek tarzını net bir şekilde belirtmiştir. Yine CNN International'a verdiği röportajda "İşbirliğine dayalı bir çalışma şeklimiz var. Hiçbir şeyi tek başıma yapamayacağımı biliyorum. Takım çalışması her şeydir. Fikirlerimi hayata geçirmek için daima ekibimi ikna etmek zorundayım." diyerek takım çalışmasına verdiğini önemin altını bir kez daha çizmiştir.

**Tablo 2: Takım Ruhuna Sahip Olma ve Örgütsel Bağlılığa Önem**

Takım Ruhuna Sahip Olma ve Örgütsel Bağlılığa Önem	
İşbirliğine Açıklık	Ortak Akla Önem Verme
Farklı Düşüncelere Saygı Gösterme ve Yararlanma	Alınan Muhalif Görüşleri Uygulayabilme
Takım Çalışması	Karşılıklı Görüş Alışverişi
Kararlara Katılıma Önem Verme	Katılımcı Yönetimi Geliştirmek İsteme
Biz Vurgusu	Karar Vericilerin Örgütüne Sahiplenmesini Sağlama
Uzlaşma	

Yapılan analiz sonucunda "empati kurma", "emir vermeme", "önyargısız olma" ve "tartışma yoluyla ileri müzakere" şeklindeki özellikler kategorilendirilerek "yüksek iletişim becerisine sahip olma" başlığı altında kodlanmıştır. Güler Sabancı, liderliğin çeşitlilikleri yönetmek

olduğu, bunu yapmak içinde empati kurmanın, önyargısız bir şekilde iletişim kurmanın ve müzakerenin yapmanın önemine vurgu yapmaktadır.

**Tablo 3: Yüksek İletişim Becerisine Sahip Olma**

<b>Yüksek İletişim Becerisine Sahip Olma</b>
Empati Kurma
Emir Vermeme
Önyargısız Olma
Tartışma Yoluyla İleri Müzakere

Analiz yapılan gazete, dergiler ve videoların çözümlenmesi sonrasında “tevazu ve hoşgörü sahibi olma”, “duygulara önem verme”, “değişimden korkmama”, “öncü olma”, “girişimcilik”, “fırsatları değerlendirme” ve “işini severek yapma” kodları kategorilendirilerek “bireysel yetkinliklere sahip olma” özelliği altında toplanmıştır. Güler Sabancı verdiği mülakatlarda ve her sene yaptığı mezuniyet konuşmalarında öğrencilere bu özelliklere sahip olmaları gerektiği konusunda önemli bir vurgusu vardır. Bu özelliklerin başarıya götüreceğine inanmaktadır. Sabancı “*duygularımı, düşünce ve muhakemenizin ayrılmaz bir parçası kılmalısınız*” diyerek duyguların bu süreçte ne kadar önemli olduğu belirtmektedir.

**Tablo 4: Bireysel Yetkinliklere Sahip Olma**

<b>Bireysel Yetkinliklere Sahip Olma</b>
Tevazu ve Hoşgörü Sahibi Olma
Duygulara Önem Verme
Değişimden Korkmama
Öncü Olma
Girişimcilik
Fırsatları Değerlendirme
İşini Severek Yapmak

Güler Sabancı'nın liderlik özelliklerini belirleme bağlamında yapılan inceleme sonucunda “toplumsal değişim/duyarlılık”, “kültürel çalışmalara önem verme” ve “sosyal sorumluluk projelerine önem verme” özellikleri kategorilendirilerek “içinde yaşadığı toplumun gelişime önem” başlığı altında bir araya getirilmiştir. Güler Sabancı, konuşmalarında Sabancı

Üniversitesi hakkında “*bebeğim*” olarak bahsederek yakından ilgilendiğini ve toplumun gelişimi ve dönüşümü için üniversitenin etkisinden bahsetmektedir.

Diğer taraftan Sabancı, Sabancı Vakfı’nın yaptığı birçok projeye toplumsal dönüşümü yaratma konusunda önemli işler yaptığını vurgulamakta ve toplumdaki dengesizliklerin böyle giderileceğine inanmaktadır. Bunların birlikte kültüre ve sanata verdiği öneme binaen kurduğu Sabancı Müzesi çerçevesinde toplumun kültürel gelişimine çok duyarlı hareket etmektedir. Toplumsal gelişimin sadece ekonomik kalkınmayla olmayacağını söyleyen Güler Sabancı bunun kültürel ve sosyal kalkınmayla birlikte olacağını vurgulamaktadır.

**Tablo 5: “İçinde Yaşadığı Toplumun Gelişimine Önem**

<b>İçinde Yaşadığı Toplumun Gelişimine Önem</b>
Toplumsal Değişim/Duyarlılık
Kültürel Çalışmalara Önem Verme
Sosyal Sorumluluk Projelerine Önem Verme

Yapılan içerik analizi sonucunda diğer bir boyut da “doğru zamanda doğru yönetim tarzı”, “eğitime ve inovasyona önem verme” ve “strateji belirleme” özellikleri kategorilendirilerek “öngörülü olma” başlığı altında sınıflandırılmıştır.

**Tablo 6: Öngörülü Olma**

<b>Öngörülü Olma</b>
Doğru Zamanda Doğru Yönetim Tarzı
Eğitime ve İnovasyona Önem Verme
Strateji Belirleme

Güler Sabancı hakkındaki içeriklerin analizi sonucunda “mükemmelin peşinde olma”, “dünya vatandaşı olma”, “sürdürülebilirlik”, “planlama/planlı olma” ve “farklılıklar yaratma” özellikleri kodlanarak “vizyon sahibi olma” başlığı altında kategorize edilmiştir.

**Tablo 7: Vizyon Sahibi Olma**

<b>Vizyon Sahibi Olma</b>
Mükemmelin Peşinde Olma
Dünya Vatandaşı Olma
Sürdürülebilirlik

Planlama/Planlı Olma
Farklılıklar Yaratma

Analizi yapılan gazete ve dergi yazıları ile video çözümlenmeleri sonucunda “hedeflere önem gösterme/hedeflere ulaşmayı destekleme” kategorisi altında kodlanarak sıralanan özellikler “bilgi birikimi”, “yetkinlikleri arttırma”, “değişime önem”, “mentorluğa önem verme”, “teknolojinin takibi” ve “esneklik”tir. Güler Sabancı, Sabancı Üniversitesi’nde mezunlara yaptığı konuşmalarında öğrencilere, bilgi birikimlerini ve yetkinliklerini arttırmalarına ve buna paralel olarak da değişimden korkmamaları gerektiği konusunda öğütler vermektedir. Yine değişimin sağlanabilmesi için teknolojinin takibine ve esnekliğe de önemli vurgu yapmaktadır. Tüm bu özellikler aslında Güler Sabancı’nın mentorluğunu ortaya koymaktadır. Sabancı bir mülakatında “İşe yeni girenlerle konuşur musunuz? Vakit ayırır mısınız?” şeklinde bir soruya “İlgilenirim, en önemli görevlerim: işe almak, işten çıkarmak, o ara süreçte de onları yetiştirmek. Çalışanlarıyla ilgilenmek bir yöneticinin bence en önemli görevlerinden biridir.” cevabını vererek mentorluğun önemine inanmışlığını göstermiştir.

**Tablo 8: Hedeflere Önem Gösterme/Hedeflere Ulaşmayı Destekleme**

Hedeflere Önem Gösterme/Hedeflere Ulaşmayı Destekleme
Bilgi Birikimi
Yetkinlikleri Arttırma
Değişime Önem
Mentorluğa Önem Verme
Teknolojinin Takibi
Esneklik

Güler Sabancı’nın liderlik özelliklerinin incelenmesi sonucunda yapılan kodlamada “başarı, çözüm ve sonuç odaklı”, “sorgulamaya önem”, “araştırmaya önem”, “pozitif kişilik”, “yapıcı iklim”, “hedef belirlemeye önem”, “disiplinli olma”, “uzmanlığa güven” ve “çalışmaya inanma” özellikleri “yüksek motivasyon sahibi olma” içinde kategorize edilmiştir.

**Tablo 9: Yüksek Motivasyon Sahibi Olma**

<b>Yüksek Motivasyon Sahibi Olma</b>	
Başarı, Çözüm ve Sonuç Odaklı	Hedef Belirlemeye Önem Verme
Araştırmaya Önem	Disiplinli Olma
Pozitif Kişilik	Uzmanlığa Güven
Yapıcı İklim	Çalışmaya İnanma
Sorgulaya Önem Verme	

Yapılan araştırma sonucunda Güler Sabancı'nın liderlik özellikleri 53 maddeden oluşan 9 başlık altında kategorize edilmiştir. En iyi ve etkili liderlerin durum ve koşullara göre uygun olan farklı liderlik tiplerini benimsediği gerçeğinden yola çıkarak, bir liderin tek tip liderlik ile sınırlandırılmayacağı bilinmektedir. Ancak araştırma kapsamında Güler Sabancı'nın en belirgin liderlik özellikleri değerlendirilerek bir sonuca varılmaya çalışılmıştır.

İçerik analizi sonucunda belirlenen özellikler liderlik yaklaşımları perspektifinde değerlendirildiğinde ise elde edilen bulgular Güler Sabancı'nın "Dönüşümcü Liderlik" yaklaşımı içerisinde yer aldığını göstermektedir. Bununla birlikte, Güler Sabancı hakkında ortaya çıkan liderlik özelliklerin bir kısmı "Vizyoner Liderlik" tarzına uygun olduğu tespit edilmiştir. Liderlik özellikleri konusunda kesin çizgiler olmadığı ve tartışmalı bir alan olduğu düşünüldüğünde Güler Sabancı'yı bu iki liderlik profili içinde değerlendirilebilir.

## **5. Sonuç ve Tartışma**

Türkiye'nin en büyük aile şirketlerinin başında gelen Sabancı Holding'in en üst noktasında yer alan Güler Sabancı, bir kadın lider olarak gerek Türkiye'de gerekse dünyada önemli bir yere sahiptir.

Bu çalışma, iş dünyasının en güçlü kadınları arasında gösterilen Güler Sabancı'nın liderlik özelliklerin belirlenmesi ve hangi liderlik tarzına yakın olduğunun tespiti amacıyla yapılmıştır. Bu bağlamda, Sabancı hakkında 15'i gazete ve dergi yazısı, 15'i de video olmak üzere toplam 30 kaynakta doküman incelemesi yapılmıştır. Yapılan doküman analizi sonucunda toplanan verilen içerik analiziyle çözümlenerek 53 özellik ortaya çıkarılmış ve bunlarda 9 kategoride toplanarak kodlanmıştır.

Araştırma kapsamında Güler Sabancı'nın ifadelerinin kodlanmasıyla ortaya çıkan liderlik özellikleri sırasıyla; "evrensel değerlere sahip olma", "takım ruhuna sahip olma ve örgütsel bağlılığa önem", "yüksek iletişim becerisine sahip olma", "bireysel yetkinliklere sahip olma",

“içinde yaşadığı toplumun gelişimine önem”, “öngörülü olma”, “vizyon sahibi olma”, “hedeflere önem gösterme/hedeflere ulaşmayı destekleme” ve “yüksek motivasyon sahibi olma” şeklindedir.

Güler Sabancı'nın sahip olduğu bu özellikler aynı zamanda liderlik teorileri çerçevesinde de değerlendirilmiştir. Özellikle çağdaş liderlik teoriler kapsamında günümüzde en yaygın olarak kullanılanlar dikkate alınmıştır. Sonuç olarak, Güler Sabancı'nın liderlik özelliklerinin “Dönüşümcü Liderlik” ve “Vizyoner Liderlik” tarzlarına yakın olduğu görülmüştür.

### **Kaynakça**

- Akbaş, G., Korkmaz, L. (2017). Kadın Yöneticiler: Görünmez Engellerin Gölgesinde Yükselme Çabası. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2), 73-86.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bayhan, P., Arslan, M. (2005). Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Toplumsal Roller Açısından İncelenmesi). *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 99-119.
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Ankara: Hacettepe Üniversite Yayınları.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım.
- Kuş, E. (2007). *Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- McShane, S. L., Von Golinow, M. A. (2016). *Örgütsel Davranış*. (A. Günsel, ve S. Bozkurt, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Onay, M. (2014). Kadın Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-85.
- Organization for Economic Co-operation and Development*. (tarih yok). 05.20.2019 tarihinde <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54741#> adresinden alındı
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. (İ. Erdem, Çev.) İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.



- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. V. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Aktüel Yayınları.
- Şencan, M. M., İbicioğlu, H., Karabekir, M. (2015). Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Türkiye'deki Kadın Rektörler Üzerine Bir İçerik Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 241-259.
- Ustabaş, A., Fındıklı, M. A. (2017). Çalışma Hayatında Kadın Yönetici Olmak: Türkiye'de Sanayi Sektöründe Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Sorunlar. *KSBD*, 9(9), 421-441.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zel, U. (2002). İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve "Kraliçe Arı Sendromu". *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), 39-48.

**Duygusal Emegın Örgütsel Sinizme Etkisinde Kişi-İş Uyumunun Aracılık Rolü:  
Havacılık Sektöründe Ampirik Bir Araştırma**

**Arş. Gör. Ümit DOĞAN**

*Anadolu Üniversitesi, [umit\\_dogan@anadolu.edu.tr](mailto:umit_dogan@anadolu.edu.tr)*

**Öğr. Gör. Harun KARAKAVUZ**

*Bülent Ecevit Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, [harun.karakavuz@beun.edu.tr](mailto:harun.karakavuz@beun.edu.tr)*

**Doç. Dr. Nalan ERGÜN**

*Eskişehir Teknik Üniversitesi, [nergun@eskisehir.edu.tr](mailto:nergun@eskisehir.edu.tr)*

**Özet**

Bu çalışmanın temel amacı, kişi-iş uyumunun aracılık etkisi altında duygusal emek ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin ortaya konmasıdır. Araştırmanın verileri Türk tescilli orta ölçekli bir havayolu işletmesinde çalışan 561 kabin görevlisine uygulanan anket aracılığıyla elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre, duygusal emegın yüzeysel rol ve doğal duygular boyutlarının örgütsel sinizmin tüm alt boyutları üzerinde olumsuz yönde etkisinin olduğu saptanmış iken; duygusal emegın derinden rol boyutunun örgütsel sinizme olumlu yönde etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın temel hipotezi olan duygusal emegın örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık etkisine yönelik bulgulara göre, doğal duyguların davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde tam aracı etkisi, yüzeysel ve derinden rolün örgütsel sinizmin tüm boyutları üzerindeki etkisinde ise kısmi aracılık etkisi olduğu ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Emek, Örgütsel Sinizm, Kişi-İş uyumu, Kabin Görevlileri

## 1. Sorunsal

Geçtiğimiz yarım yüzyılda müşteri profilindeki değişim nedeniyle istek ve ihtiyaçlarda ortaya çıkan farklılaşma, küreselleşme ve internet üzerinden erişimin mümkün olması ile ihtiyaçların karşılanması adına alternatiflerin çoğalması gibi nedenlerle müşterinin taleplerini karşılamada anahtar role sahip çalışanlar ve dolayısıyla duygusal emek kavramı organizasyonlar için önemli bir konu haline gelmiştir. Çalışanların iş başında göstermiş oldukları duygular müşterilerin ruh hallerini de etkilemekte (Tang vd., 2013: 51), dolayısıyla da müşterilerin tercihleri üzerinde etkili olmaktadır. Bu bakımdan özellikle kişilerarası ilişkilerin çok daha sık yaşandığı hizmet organizasyonlarında duygusal emek kavramının önemi daha da artmaktadır. Duygusal emek, çalışanların duygusal ifadelerini örgütsel görüntü kurallarına daha iyi uyacak şekilde uyarlama (Ashforth ve Humphrey, 1993:88) çabası; kişilerarası işlemler sırasında örgütsel olarak istenen duyguyu ifade etmek için gereken çaba, planlama ve kontrol (Morris ve Feldman, 1996: 987) etme süreci ya da başkalarını anlamaya yönelik çabalar, onların durumlarıyla duygudaşlık kurma, duygularını kişinin kendi parçası haline getirmeye yönelik tutum ve davranışlar (Steinberg ve Figart, 1999: 11) olarak tanımlanmaktadır. Tanımlar incelendiğinde çalışanların sadece yüz ve bedensel görünümüne ilişkin emekleri değil, aynı zamanda kullanılan kelimelerin, ses tonunun ve davranış yoluyla ifade edilen diğer "çabalarının" da duygusal emek içinde değerlendirildiği görülmektedir.

Duygusal emek farklı boyutlarıyla çalışılmış bir konudur (Kruml ve Geddes 2000; Grandey, 2000; Morris ve Feldman, 1996). Ancak yazın tarandığında en sık kullanılan boyutların yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular şeklinde yapılan boyutlandırma olduğu görülmektedir. Bu boyutlardan ilk ikisi 1983 yılında kavramı ilk kez ortaya atan Amerikalı sosyolog Hochschild, doğal duygular boyutu ise Ashforth ve Humprey (1993) tarafından geliştirilmiştir. Yüzeysel rol, çalışanın gerçekte hissetmiş olduğu duyguları bastırdığı, organizasyon tarafından kendinden istenen/beklenen sahte duyguları göstermiş olduğu rol yapma biçimiyken (Diefendorff vd., 2005: 340), derinden rol yapma çalışanın içsel duygularına odaklanarak, göstermesi gereken duygularla hissetmiş olduğu duyguların değiştirilmesini amaçlayan rol yapma biçimidir (Steinberg ve Figart, 1999: 11). Doğal duygular ise çalışanların doğal hissettikleri duyguları göstermesi ve çalışanın içinden geldiği şekilde duygularını dışa yansıtmasını ifade etmektedir (Diefendorff vd., 2005: 340; Basım ve Beğenirbaş, 2012: 79).

Araştırmada ele alınan kavramlardan diğeri ise örgütsel sinizmdir. Dean vd. (1998) örgütsel sinizm kavramını “örgütün bütünlükten ve dürüstlükten yoksun olma düşüncesi” ya da “bireyin örgütüne ilişkin olumsuz tutumları” olarak tanımlamışlardır. Abraham (2000: 269)’a göre sinizm kişilerin negatif duygularını harekete geçirmekte ve kişilerin küçük görme, utanç, hiddetlenme ve sıkıntı gibi duygularını ortaya çıkarmaktadır. Andersson ve Bateman (1997)’a göre ise örgütsel sinizm iş yerindeki yapılan işe ve sosyal etkileşimlere karşı duyulan düşmanca, küçümseyici ve şüpheli tutumları içermektedir. Bu bakış açısıyla bakıldığında örgütsel sinizmin ortaya çıktığı örgütlerde çalışanların motive edilebilmesi, iş tatminlerinin sağlanabilmesi, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının kazandırılabilmesi, çalışan verimliliğinin ve performansının artırılabilmesi pek mümkün görünmemektedir. Nitekim alanyazın incelendiğinde (Dean vd., 1998; Abraham, 2000; Kanter ve Mirvis, 1991; Nafei, 2013; Andersson ve Bateman, 1997; Kalağan ve Güzeller, 2010) benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Ayrıca örgütsel sinizmin egemen olduğu örgütlerde çalışanların daha az motive olması, değişime direnç göstermeleri, değişime alaycı gözle bakmaları, daha az ödül ve kişisel başarı hedefleri olması gibi nedenlerle örgütsel değişimin başlatılabilmesi ya da başarılabilmesi pek mümkün görünmemektedir (Wanous vd., 1994). Alanyazında örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlarından bahsedilmektedir. Bilişsel boyut çalışanın çalıştığı örgütün dürüstlüğüne yönelik inancının düşük olmasıdır (Reyhanlıoğlu ve Yılmaz, 2017). Stanley vd. (2005) de bilişsel boyutta dürüstlük kavramının eksikliğini belirtirlerken buna ek olarak organizasyonun şeffaf olmadığı yönündeki inançları da bilişsel boyut içinde değerlendirmektedirler. Örgütsel sinizm örgüte karşı duyulan hissiz bir yargı değil aksine güçlü duygular içeren bir süreçtir (Dean vd., 1998). Bu bağlamda örgütsel sinizmin duygusal boyutundan bahsetmek gerekmektedir. Duygusal boyut açısından bakıldığında örgütte olumsuz koşulların ortaya çıkması ile birlikte çalışanlarda örgütlerine karşı saygısızlık, tikslenme, hiddet, acı, sıkıntı ve utanma gibi duygular ortaya çıkmaktadır (Brandes vd., 1999). Sonuncu boyut ise davranışsal boyuttur. Bu boyutta çalışanlar inançları ve duyguları ile edinmiş olduğu algıları harekete dökmektedirler. Bu boyutta sinik bir çalışan örgütü hakkında şikâyetle bulunma, örgütünü küçümseme, alaycı ya da iğneleyici konuşmalar yapma, olumsuz ifadelerde bulunma ve yersiz eleştirilerde bulunma gibi davranışlar sergilemektedir (Dean vd., 1998).

Çalışmada ele alınan son kavram ise kişi-iş uyumudur. Kişi iş uyumu, iş gerekliliklerinin bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri ve becerileri ile uyuşması yani istihdamı sağlayacak bir biçimde, karşılıklı olarak belirli taleplerin eşleşmesinden kaynaklanan memnuniyete ilişkin durumu ifade etmektedir (Jager vd., 2016: 806). Çalışanlar tarafından motive edici ve anlamlı

bulunan, yani kişi iş uyumunun sağlandığı işlerin, örgütlerin temel amaçlarına ulaşmasında daha fazla katkı sağladığı (Tims vd., 2016: 44) dolayısıyla duygusal emek ve örgütsel sinizm algısı üzerinde de etkili olabileceği değerlendirilmektedir.

Hochschild, duygusal emek davranışının en yoğun hizmet sektöründe sergilendiğini vurgulamaktadır. Hochschild, havacılık sektöründe kabin görevlilerinin yolculara karşı sürekli olarak güler yüz gösterdikleri ve yumuşak bir ses tonu ile iletişimde buldukları bir çalışma ortamında olduklarını vurgulamaktadır (Şenol ve Aktaş, 2019: 54). Havayolu işletmelerinin görünen yüzü konumunda yer alan kabin görevlileri, kabindeki emniyet prosedürlerinin yerine getirilmesinin yanı sıra müşteri memnuniyetin sağlanmasında da önemli görevler üstlenmektedir. Uçuş sürecince yolcularla en uzun süre temas halinde olan kabin görevlileri (Ergün, 2008: 120), hizmet sunum sürecinde yolcu ile daha fazla iletişim içerisinde olup, davranışları ve duygusal tutumları aracılığıyla yolcuların havayoluna ilişkin imaj algılarını büyük ölçüde etkilemektedirler (Yeh, 2014: 94). Bu bağlamda araştırma ile aşağıdaki hipotezlere cevap aranmaktadır:

**H<sub>1a,b,c,d,e,f,g,h,i</sub>**: Duygusal emek alt boyutlarının (yüzeysel, derinden ve doğal duygular) örgütsel sinizm alt boyutları üzerindeki etkisi anlamlıdır.

**H<sub>2a,b,c</sub>**: Duygusal emek alt boyutlarının kişi-iş uyumuna etkisi anlamlıdır.

**H<sub>3a,b,c</sub>**: Kişi-iş uyumunun örgütsel sinizmin alt boyutları üzerindeki etkisi anlamlıdır.

**H<sub>4a,b,c,d,e,f,g,h,i</sub>**: Duygusal emek alt boyutlarının (yüzeysel, derinden ve doğal duygular) örgütsel sinizmin alt boyutları üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü vardır.

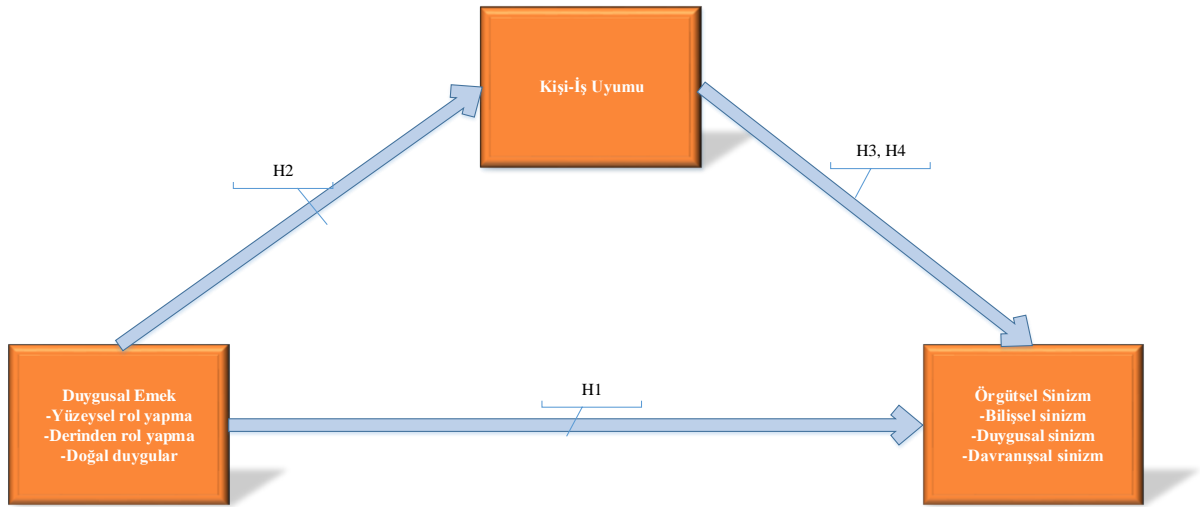
## 2. Yöntem

Havacılık sektöründe çalışan kabin görevlilerinin duygusal emeklerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolünün olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın evrenini havacılık sektöründe faaliyet gösteren havayolu işletmelerinde çalışan kabin görevlileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, Türk havacılık sektöründe faaliyet gösteren Türk tescilli orta ölçekli bir havayolu işletmesinde çalışan kabin görevlileri oluşturmaktadır. Toplamda 561 kabin görevlisine anket uygulanmıştır.

Veri analizi ve model testi için yapısal eşitlik modellemesi yaklaşımından faydalanılmıştır. Ölçekler: Ankette örgütsel sinizm algısı değişkeni için Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilen 3 boyutlu ve 13 maddelik ölçek; duygusal emek davranışlarını ölçmek için Diefendorff vd. (2005) tarafından geliştirilen ve Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından

Türkçe'ye uyarlanmış 3 boyutlu 13 maddelik ölçek ve kişi-iş uyumu değişkeni için Brkich vd. (2002) tarafından geliştirilen tek boyutlu 9 maddelik ölçek kullanılmıştır. Üç alt boyuttan oluşan duygusal emek bu çalışmanın bağımsız değişkeni, örgütsel sinizm bağımlı değişken, kişi-iş uyumu aracı değişken olarak ele alınmaktadır. Verilerin analizinde SPSS 22 istatistik paketi ile PROCESS V3.2 makrosu kullanılmıştır.

Duygusal emeğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracı değişken rolüne sahip olup olmadığının test edildiği bu çalışmada araştırma modeli aşağıda Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

### 3. Bulgular

Türk tescilli orta ölçekli bir havayolu işletmesinde çalışan kabin görevlilerinden alınan veriler kapsamında duygusal emeğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü incelendiğinde elde edilen sonuçlara bu bölümde yer verilmektedir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin detaylı bilgiler Tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Değişkenler	Yüzde Dağılımı
<b>Cinsiyet Dağılımı</b>	
Kadın	69.5
Erkek	30.5
<b>Eğitim Durumu Dağılımı</b>	
Lise ve Dengi	18.9
On lisans	34.2
Lisans	42.2
Lisansüstü	4.6
<b>İşletme Tecrübesi</b>	
0-1	8.9
2-5	51.2
6-10	21.6
11 ve üzeri	18.4
<b>Meslek Tecrübesi</b>	
0-1	11.1
2-5	62.2
6-10	19.3
11 ve üzeri	7.5

Araştırma örnekleminin demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların yaklaşık %70'inin kadın %31'inin de erkek olduğu; % 70'inin ön lisans, lisans ve lisans üstü olmak üzere üniversite eğitimi aldığı görülmektedir. Katılımcıların tecrübelerine ilişkin veriler incelendiğinde ise yaklaşık %51'inin 2-5 yıl arası işletme tecrübesine sahipken; yaklaşık %62'sinin 2-5 yıl arası kabin görevliliği tecrübesine sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 2:** Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Düzeyleri

Değişkenler	Güvenilirlik(Cronbach's Alpha) Değerleri( $\alpha$ )	Değişkenlere Ait Geçerlilik Değerleri
Kişi-İş Uyumu	.906	$\chi^2/DF = 3.629$ CFI= .977 GFI=.966, RMSEA=.069
Örgütsel Sinizm	.737	$\chi^2/DF = 4.127$ CFI= .957 GFI= .934 RMSEA= .075
Duygusal Emek	.921	$\chi^2/DF = 4.071$ CFI= .95 GFI= .962 RMSEA= .074

Ankette kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri 0,70'in üzerinde olduğundan, araştırma örnekleme için ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilebilir (Pallant, 2001, s.87). Ölçeklerin geçerliliğini test etmek için ise doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizi kullanılmıştır. Model uyumunu incelemek için ki kare serbestlik derecesi ( chi-square goodness of fit:  $\chi^2/df \geq 4-5$ ), karşılaştırmalı uyum indeksi (comparative fit index: CFI  $\geq 95$ ), iyilik uyum indeksi (goodness of fit index: GFI  $\geq 0.89-0.85$ ) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (the root mean square error of approximation: RMSEA  $\geq 0.06-0.08$ ) kabul edilebilir uyum değerleri olarak dikkate alınmıştır (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2014: 584; Bayram, 2016: 78) Değişkenlerin geçerlilik değerlerinin kabul edilebilir uyum değerleri içinde olduğu görülmektedir.

Yöntem gereği hipotez testlerinden önce değişkenler arası korelasyon katsayıları incelenmesi gerekmektedir. Tablo 3'te korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir.



**Tablo 3:** Değişkenlere ait Korelasyonlar

Değişkenler	Ortalama	s.d.	KİY	YR	DR	DD	BİS	DUS	DAS
Kişi-iş Uyum	2.05	0.72	1						
Yüzeysel Rol	2.73	0.81	.370**	1					
Derinden Rol	3.66	0.82	-.266**	.034	1				
Doğal Duygular	2.18	0.80	.418**	.587**	-.249**	1			
Bilişsel Sinizm	3.67	0.82	-.559**	-.305**	.255**	-.351**	1		
Duygusal Sinizm	4.05	0.74	-.558**	-.325**	.257**	-.346**	.792**	1	
Davranışsal Sinizm	3.91	0.78	-.468**	-.256**	.208**	-.183**	.589**	.595**	1

\*n=561, \* p<0,05, \*\* p<0,01; İlişkinin şiddeti  $0,70 \leq R_{xy} \leq 1$  Güçlü,  $0,40 \leq R_{xy} < 0,70$  Orta,  $0 < R_{xy} < 0,40$  Düşük

Elde edilen bulgular doğrultusunda örgütsel sinizmin bütün alt boyutları ile duygusal emeğin yüzeysel rol ve doğal duygular boyutları arasında negatif yönde düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmış iken; duygusal emeğin derinden rol boyutu arasında pozitif yönde düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kabin görevlilerinin duygusal emek davranışlarının örgütsel sinizmin alt boyutları üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Katsayıların anlamlılığına bakıldığında duygusal emeğin alt boyutlarının bilişsel sinizm (yüzeysel  $\beta = -0.310$ ,  $p < 0.05$ ; derinden  $\beta = 0.257$ ,  $p < 0.05$ ; doğal  $\beta = -3.60$ ,  $p < 0.05$ ), duygusal sinizm (yüzeysel  $\beta = -0.300$ ,  $p < 0.05$ ; derinden  $\beta = 0.236$ ,  $p < 0.05$ ; doğal  $\beta = -0.323$ ,  $p < 0.05$ ) ve davranışsal sinizm (yüzeysel  $\beta = -0.247$ ,  $p < 0.05$ ; derinden  $\beta = 0.199$ ,  $p < 0.05$ ; doğal  $\beta = -0.179$ ,  $p < 0.05$ ) üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Tüm bulgular ışığında, kabin görevlilerinin duygusal emek davranışlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisine ilişkin  $H_1$  hipotezi tam desteklenmektedir.

$H_2$  hipotezine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, duygusal emeğin alt boyutlarının kişi-iş uyumuna etkisine bakıldığında, yüzeysel rolün kişi-iş uyumuna etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0.05$ ;  $\beta = .329$ ;  $R^2 = \%14$ ; Bootstrap Güven aralığı LLCI: .2607 ULCI: .3982,  $H_{2a}$  hipotezi desteklenmektedir). Derinden rolün kişi-iş uyumuna etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0.05$ ;  $R^2 = \%1$ ;  $\beta = -.235$ ; Bootstrap Güven aralığı LLCI: -.3061 ULCI: -.1646,  $H_{2b}$  hipotezi desteklenmektedir). Doğal duyguların ise kişi-iş uyumuna etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0.05$ ;  $R^2 = \%18$ ;  $\beta = -.377$ ; Bootstrap Güven aralığı LLCI: .3089 ULCI: .4450,  $H_{2c}$  hipotezi desteklenmektedir). Araştırmanın bulguları doğrultusunda  $H_{2a,b,c}$  hipotezi tam desteklenmektedir.

Çalışmada “kabin görevlilerinin duygusal emeklerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü vardır” temel hipotezini ( $H_4$ ) ve alt boyutları ( $H_{4a}$ ,  $H_{4b}$ ,  $H_{4c}$ ,... $H_{4i}$ .) test etmek amacıyla Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen PROCESS V3.2 makrosu kullanılarak model 4 üzerinden aracılık testi uygulanmıştır. Araştırma modelinde bağımsız değişken olarak duygusal emek alt boyutlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü test edilmiştir.

**Tablo 4:** Kişi iş uyumu Aracılık Değişkeni Test Sonuçları<sup>§§§</sup>

MediatorKi şi-iş uyumu	Y: Bilişsel Sinizm ( $R^2=0.33$ )			Y: Duygusal Sinizm ( $R^2=0.33$ )			Y: Davranışsal Sinizm ( $R^2=0.23$ )		
	Dolaylı Etki	LLCI	ULCI	Dolaylı Etki	LLCI	ULCI	Dolaylı Etki	LLCI	ULCI
Yüzeysel	-.194	-.255	-.136	-.173	-.228	-.123	-.154	-.2598	-.1381
Derinden	.142	.0889	.1997	.129	.0819	.1814	.113	.0686	.1630
Doğal	-.215	-.2775	-.1553	-.196	-.252	-.145	-.194	-.2551	-.1398

X= Bağımsız Değişken; Y=Bağımlı Değişken; LLCI = Lower level confidence interval; ULCI = Upper level confidence interval (Boostrap Güven Aralığı)

<sup>§§§</sup> Aracılık testi analizine ilişkin detaylı istatistiksel sonuçlar Ek-1’de verilmiştir.

Yüzeysel rol ve kişi-iş uyumu aynı anda modele girdiğinde, yüzeysel rolün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $\beta = .329$ ;  $p < 0.05$ ;  $R^2 = \%14$ ). Kişi iş uyumunun bilişsel sinizm üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamlıdır ( $-.5891$ ;  $p < 0.05$ ;  $R^2 = \%33$ ; H3a hipotezi desteklenmektedir). Bu nedenle aracılık etkisinden söz edilebilir. Yüzeysel rolün bilişsel sinizme etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığına tespit etmek için dolaylı etkiye bakılması gerekmektedir. Kişi iş uyumunun aracı değişken olduğu modeldeki dolaylı etkiye bakıldığında ise belirlenen güven aralıkları içerisinde sıfır değeri bulunmamaktadır. Yani kısmi aracılık etkisi anlamlıdır. Kişi-iş uyumunun modelde aracı değişken olmadığı durumda yüzeysel rolün bilişsel sinizme etkisi (toplam etki)  $-.310$  iken, kişi-iş uyumu aracı değişken olarak modele dâhil edildiğinde bu etki  $-.194$ 'e düşmektedir.

Derinden rolün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde kişi iş uyumunun aracılık etkisine bakıldığında kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0.05$ ,  $R^2 = \%33$ ). Derinden rolün kişi-iş uyumuna etkisi ile kişi iş uyumunun bilişsel sinizme etkisi anlamlıdır ( $0.016$ ,  $0.00 < 0.05$ ; H3b hipotezi desteklenmektedir). Dolayısıyla kişi-iş uyumunun kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir. Kişi-iş uyumunun aracı değişken olduğu modeldeki dolaylı etkiye bakıldığında, belirlenen güven aralıkları içerisinde sıfır değeri bulunmamaktadır. Yani kısmi aracılık etkisi anlamlıdır. Bu durumda kişi-iş uyumunun modelde aracı değişken olmadığı durumda derinden rolün bilişsel sinizme etkisi  $.257$  iken, kişi-iş uyumu aracı değişken olarak modele dahil edildiğinde bu etki  $.142$ 'ye kadar düşmektedir.

Doğal duyguların bilişsel sinizme etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık etkisine bakıldığında kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0.05$ ;  $R^2 = \%33$ ). Doğal duygular kişi-iş uyumuna etkisi ile kişi iş uyumunun bilişsel sinizme etkisi anlamlıdır ( $0.002$ ;  $0.00 < 0.05$ ; H3c hipotezi desteklenmektedir). Kişi iş uyumunun aracı değişken olduğu modeldeki dolaylı etkiye bakıldığında, belirlenen güven aralıkları içerisinde sıfır değeri bulunmamaktadır. Bu nedenle kısmi aracılık etkisi anlamlıdır. Bu durumda kişi-iş uyumunun modelde aracı değişken olmadığı durumda doğal duyguların bilişsel sinizme etkisi  $-.360$ , kişi-iş uyumu aracı değişken olarak modele girdiğinde bu etki  $-.215$ 'e kadar düşmektedir.

Yüzeysel rolün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık etkisine bakıldığında kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0.05$ ,  $R^2 = \%33$ ). Yüzeysel rolün kişi-iş uyumuna etkisi ile kişi iş uyumunun duygusal sinizme etkisi anlamlıdır ( $0.00$ ,  $0.00 < 0.05$ ; H3d hipotezi desteklenmektedir). Dolayısıyla kişi-iş uyumunun kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir. Kişi-iş uyumunun aracı değişken olduğu modeldeki dolaylı etkiye bakıldığında, belirlenen güven aralıkları içerisinde sıfır değeri bulunmamaktadır. Bu nedenle kısmi aracılık etkisi anlamlıdır. Bu durumda kişi-iş uyumunun modelde aracı değişken olmadığı durumda yüzeysel rolün duygusal sinizme etkisi  $-0.300$  iken, kişi-iş uyumu aracı değişken olarak modele dâhil edildiğinde bu etki  $-0.173$ 'e kadar düşmektedir.

Derinden rolün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık etkisine bakıldığında kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0.05$ ,  $R^2 = \%33$ ). Derinden rolün kişi-iş uyumuna etkisi ile kişi iş uyumunun duygusal sinizme etkisi anlamlıdır ( $0.01$ ,  $0.00 < 0.05$ ; H3e hipotezi desteklenmektedir). Dolayısıyla kişi-iş uyumunun kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir. Kişi iş uyumunun aracı değişken olduğu modeldeki dolaylı etkiye bakıldığında, belirlenen güven aralıkları içerisinde sıfır değeri bulunmamaktadır. Yani kısmi aracılık etkisi anlamlıdır. Bu durumda kişi-iş uyumunun modelde aracı değişken olmadığı durumda derinden rolün duygusal sinizme etkisi  $0.236$  iken, kişi-iş uyumu aracı değişken olarak modele dahil edildiğinde bu etki  $0.129$ 'a kadar düşmektedir.

Doğal duyguların duygusal sinizme etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık etkisi üzerine kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0.05$ ;  $R^2 = \%33$ ). Doğal duygular kişi-iş uyumuna etkisi ile kişi iş uyumunun duygusal sinizme etkisi anlamlı ( $0.000$ ;  $0.00 < 0.05$ ; H3f hipotezi desteklenmektedir) olduğundan kişi-iş uyumunun kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir. Kişi iş uyumunun aracı değişken olduğu modeldeki dolaylı etkiye bakıldığında, belirlenen güven aralıkları içerisinde sıfır değeri bulunmamaktadır. Bu nedenle kısmi aracılık etkisi anlamlıdır. Bu durumda kişi-iş uyumunun modelde aracı değişken olmadığı durumda doğal duyguların duygusal sinizme etkisi  $-0.323$  iken kişi-iş uyumu aracı değişken olarak modele girdiğinde bu etki  $-0.196$ 'ya kadar düşmektedir.

Yüzeysel rolün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık etkisine bakıldığında kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0.05$ ,  $R^2 = \%23$ ). Yüzeysel

rolün kişi-iş uyumuna etkisi ile kişi iş uyumunun davranışsal sinizme etkisi anlamlıdır (0.017,  $0.00 < 0.05$ ; H3g hipotezi desteklenmektedir). Dolayısıyla kişi-iş uyumunun kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir. Kişi iş uyumunun aracı değişken olduğu modeldeki dolaylı etkiye bakıldığında, belirlenen güven aralıkları içerisinde sıfır değeri bulunmamaktadır. Bu nedenle kısmi aracılık etkisi anlamlıdır. Bu durumda kişi-iş uyumunun modelde aracı değişken olmadığı durumda yüzeysel rolün davranışsal sinizme etkisi -.246 iken, kişi-iş uyumu aracı değişken olarak modele dâhil edildiğinde bu etki -.154'e kadar düşmektedir.

Derinden rolün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık etkisine bakıldığında kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0.05$ ,  $R^2 = \%23$ ). Derinden rolün kişi-iş uyumuna etkisi ile kişi iş uyumunun davranışsal sinizme etkisi anlamlıdır (0.02,  $0.00 < 0.05$ ; H3h hipotezi desteklenmektedir). Dolayısıyla kişi iş uyumunun kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir. Kişi iş uyumunun aracı değişken olduğu modeldeki dolaylı etkiye bakıldığında, belirlenen güven aralıkları içerisinde sıfır değeri bulunmamaktadır. Yani kısmi aracılık etkisi anlamlıdır. Bu durumda kişi-iş uyumunun modelde aracı değişken olmadığı durumda derinden rolün davranışsal sinizme etkisi .198 iken, kişi-iş uyumu aracı değişken olarak modele dahil edildiğinde bu etki .113'e kadar düşmektedir.

Doğal duyguların davranışsal sinizme etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık etkisi üzerine kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0.05$ ;  $R^2 = \%22$ ). Doğal duyguların davranışsal sinizm üzerinde direkt etkisi anlamlı değilken ( $0.716 > 0.05$ ), kişi-iş uyumunun aracılığıyla dolaylı etkisi p değeri  $0.00 < 0.05$  anlamlı olduğundan, doğal duyguların davranışsal sinizm üzerindeki etkisi yalnızca kişi-iş uyumu aracı değişkeni aracılığıyla açıklanmakta ve belirlenen güven aralıkları içerisinde sıfır değeri bulunmadığından tam aracılık etkisi anlamlıdır (H3i hipotezi desteklenmektedir). Kişi-iş uyumu aracı değişken olarak modele dahil edildiğinde duygusal emeğin örgütsel sinizm üzerinde etkisi -.194 azalmaktadır. Tüm bulgular ışığında kabin görevlilerinin duygusal emeklerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık etkisinin olduğu söylenebilir. Sonuç olarak H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> ve H<sub>4</sub> hipotezleri tam desteklenmektedir.

#### 4. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada duygusal emeğin örgütsel sinizme etkisinde kişi iş uyumunun aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre duygusal emeğin yüzeysel rol ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı; doğal duygular ile örgütsel sinizmin alt boyutlarından bilişsel sinizm ve duygusal sinizm arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, doğal rol ile davranışsal sinizm arasında ilişkinin ise anlamlı olmadığı saptanmıştır. Duygusal emeğin derinden rol boyutu ile örgütsel sinizm alt boyutları arasında ise pozitif yönde düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Duygusal emeğin alt boyutlarının örgütsel sinizmin tüm boyutları üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Araştırmanın  $H_{1a,b,c...i}$  hipotezleri tam desteklenmektedir. Begenirbaş ve Turgut (2014) duygusal emeğin örgütsel sinizme etkileri üzerine yapmış oldukları çalışmada yüzeysel rolün örgütsel sinizme pozitif yönde bir etkisi, doğal duyguların ise örgütsel sinizme etkisi negatif yönde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise yüzeysel rol ve doğal duyguların örgütsel sinizme negatif yönde etkisi olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda çalışmada elde edilen bulgular örgütsel sinizm ile duygusal emek arasındaki ilişkinin yönü açısından Begenirbaş ve Turgut (2014) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile kısmen örtüşmektedir. Bu araştırma sonuçları ile Begenirbaş ve Turgut'un araştırma sonuçlarının farklılaşmasında araştırma alanının etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu durumun temel nedenin kabin görevlilerinin bu işi bir meslek olarak görmemeleri, geçici bir iş olarak algılamaları, yaptıkları işi ve örgütlerini önemsememeleri nedeniyle olduğunu söylemek mümkündür. Kabin görevlilerinin yerine getirmekte olduğu iş süreçlerinin kişi-iş uyumunu yoğun bir biçimde gerektirmesinin de bu sonuç üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda duygusal emek ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide, kişi-iş uyumunun aracılık etkisine yönelik bulgulara göre, doğal duyguların davranışsal sinizm üzerinde tam aracı etkisi, diğer tüm boyutlar arasında kısmi aracılık etkisi olduğu ortaya konmuştur. Doğal duygular ve davranışsal sinizm arasında, kişi-iş uyumunun tam aracılık etkisi söz konusu olduğundan, doğal duygular ve davranışsal sinizm arasındaki ilişki yalnızca kişi-iş uyumu aracılığıyla açıklanabilmektedir. Ancak duygusal emeğin alt boyutlarının örgütsel sinizmin alt boyutları üzerindeki etkisinde, kişi-iş uyumunun kısmi aracılık etkisi olduğunda, doğal duygular ve davranışsal sinizm ilişkisi dışındaki duygusal emeğin tüm boyutlarının örgütsel sinizme etkisi, aracı değişken olarak kişi-iş uyumu

eklendiğinde azalmaktadır. Yüzeysel ve doğal rol yapma boyutları ile örgütsel sinizmin tüm boyutları arasında negatif bir etki olduğu  $H_{1a,b,c,g,h,i}$  hipotezleri ile ortaya konmuştu. Araştırma sonuçlarına göre modele dâhil edilen kişi-iş uyumunun kısmi aracılığı altında, yüzeysel ve doğal rol yapma boyutları ile sinizmin tüm boyutları arasındaki negatif etkinin gücünün düştüğü belirlenmiştir. Kişilerin kabin görevlisi iş gerekliliklerine uygun yapıda olmaları, örgütsel sinizm algılarının etkisini düşürmektedir. Bu nedenle kişi-iş uyumunun araştırma alanı için önemli bir aracı değişken olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Tablo 5'te araştırmanın bütün hipotezlerine ilişkin sonuçlara yer verilmektedir.

**Tablo 5:** Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER	SONUÇ
$H_{1a,b,c,d,e,f,g,h,i}$ : Duygusal emek alt boyutlarının (yüzeysel, derinden ve doğal duygular) örgütsel sinizm alt boyutları üzerindeki etkisi anlamlıdır.	Tam desteklendi
$H_{2a,b,c}$ : Duygusal emeğin alt boyutlarının kişi-iş uyumuna etkisi anlamlıdır.	Tam desteklendi.
$H_{3a,b,c}$ : Kişi-iş uyumunun örgütsel sinizmin alt boyutları üzerindeki etkisi anlamlıdır.	Tam desteklendi.
$H_{4a,b,c,d,e,f,g,h,i}$ : Duygusal emek alt boyutlarının (yüzeysel, derinden ve doğal duygular) örgütsel sinizmin alt boyutları üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü vardır.	Tam desteklendi.
<b>Aracılık etkisinin türü:</b> Duygusal emeğin alt boyutlarının örgütsel sinizm alt boyutları üzerindeki etkisinde, kişi-iş uyumunun kısmi aracılık etkisi (doğal duyguların davranışsal sinizme tam aracılık etkisi haricinde) var.	

Yazında bazı araştırmalarda (Begenirbas ve Turgut, 2014: 230) duygusal emeğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi olduğu ortaya konmuştur. Ancak duygusal emek ve örgütsel sinizm arasında kişi-iş uyumunun aracılık etkisi olup olmadığını destekleyen bir çalışmaya araştırmacıların sınırlı rasyonelliği çerçevesinde rastlanmamıştır.

Bu çalışma birtakım sınırlılıklar çerçevesinde gerçekteşirilmifitir. Bu sınırlılıklardan birincisi, çalışma kapsamında kurulan modelin, sadece havacılık sektörü ve kabin görevlileri üzerine yapılarak tek bir örnekleme ile test edilmiş olmasıdır. Bu doğrultuda gelecekte yapılacak araştırmalarda duygusal emeğin örgütsel sinizme etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık etkisi, duygusal emeğin yoğun olduğu sağlık, turizm, eğitim gibi sektörlerde daha farklı örnekleme gruplarında test edilerek daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilir. İkinci sınırlılık ise çalışmanın örnekleminin, yalnızca Türk tescilli orta ölçekli bir havayolu işletmesinde çalışan kabin görevlilerini kapsamasıdır. Bu nedenle kültürel faktörlerin etkisi dikkate alınmamıştır. Benzer araştırmalar kültürel etkiler ve farklılıklar göz önünde bulundurularak yapılabilir. Sohn, Lee ve Yoon, (2016: 597) bireylerin duygusal tepkilerinin içinde buldukları kültürlere göre şekillenmesi nedeniyle duygusal emeği daha iyi anlamak için farklı kültürlerde araştırmalar yapılmasının faydalı olacağını ileri sürmektedir. Ayrıca çalışmanın, kabin görevlilerinin sinik tutum ve davranışlarının altında yatan algıları ve bunun uçuş emniyetine olan etkisine ilişkin derinlemesine bilgi elde edilmesi açasından nitel bir araştırma ile desteklenmesi kuramsal ve görgül olarak katkı sağlayabilir.



## Kaynakça

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences, *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (3), 269-292
- Andersson, M. N. ve Bateman, S. T. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects, *Journal Of Organizational Behavior*, 18, 449-469
- Ashforth, E. B. ve Humphrey, H. R. (1993). Emotional Labor in Service Role: The Influence of Identity, *The Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115
- Basım, H. N., & Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Bayram, N. (2016). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş AMOS uygulamaları*. Ezgi Kitabevi.
- Begenirbaş, M. & Turgut, E. (2014). İş Yaşamında Çalışanların Duygusal Emeklerinin Örgütsel Sinizme Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 223-246.
- Brandes, P.;Dharwadkar, R. ve Dean, J. W. (1999), Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes, *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153. Outstanding Empirical Paper Award.
- Brkich, M.;Jeffs, D. ve Carless, S. A. (2002), A global self-reportmeasure of person-job fit, *EuropeanJournal of PsychologicalAssessment*, 18 (1), 43-51.
- Dean, W. J.;Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998), Organizational Cynicism, *Academy Of Management Review*, 23(2), 341-352
- De Jager, W., Kelliher, C., Peters, P., Blomme, R., & Sakamoto, Y. (2016). Fit for self-employment? An extended Person–Environment Fit approach to understand the work–life interface of self-employed workers. *Journal of Management & Organization*, 22(6), 797-816.

- Diefendorff, M. J. ; Croyle, H. M. ve Gosserand, H. R. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies, *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339–357
- Ergün, N. (2008). Kabin Memurlarının Kabin İçi Düşük Hava Kalitesi Nedeniyle Karşı Karşıya Kaldıkları Sağlık Sorunları. *Kayseri VII. Havacılık Sempozyumu*, Kayseri: Erciyes Üniversitesi: 120.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95-110
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition*. Pearson Higher Ed.
- Kalağan, G. ve Güzeller, O. C. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97
- Kanter, D.L. ve Mirvis, P.H. (1991), Cynicism: The new American malaise. *Business and Society Review*, 91(77), 57-61
- Kruml, M. S. · Geddes, D. (2000). Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work, *Management Communication Quarterly*, 14(1):8-49
- Morris, J.A. ve Feldman, D.C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor, *Academy of Management Review*, 21, 986-1010.
- Nafei, A. W. (2013). The Effects of Organizational Cynicism on Job Attitudes an Empirical Study on Teaching Hospitals in Egypt, *International Business Research*, 6 (7), 52-69
- Pallant, J. (2001). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (versions 10 and 11): SPSS student version 11.0 for Windows*. Open University Press
- Reyhanlıoğlu, M. ve Yılmaz, H. (2017). Örgütsel güvenin sağlamasında sinizmin etkisi: havalimanı güvenlik memurları örneği, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (2), 297-317

- Stanley, J. D.; Meyer, P. J. ve Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change, *Journal of Business and Psychology*, 19 (4), 429-459
- Sohn, H. K., Lee, T. J. ve Yoon, Y. S. (2016). "Emotional Labor and Burnout: Comparison Between the Countries of Japan and Korea", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 33(5), 597-612.
- Steinberg, J. R. ve Figart, M. D. (1999). Emotional Labor Since The Managed Heart, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561, 8-26, <http://www.jstor.org/stable/1049278> (Erişim tarihi: 12.07.2017)
- şenol, S., & Aktaş, H. Örgütsel Sessizlik ve Kişilik Özelliklerinin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Kabin Ekipleri Üzerinde Bir Araştırma. *Journal of Organizational Behavior Review*, 1(1), 53-77.
- Tang, C.; Seal, R. C.; Nauman, E. S. ve Miguel, K. (2013). Emotional Labor: The Role of Employee Acting Strategies on Customer Emotional Experience and Subsequent Buying Decisions, *International Review of Management and Marketing*, 3 (2), 50-57
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53.
- Wanous, J. P.; Reichers, A. E. ve Austin J. T. (1994). 'Organizational cynicism: An initial study', *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 269-273
- Yeh, Y. P. (2014). Exploring the impacts of employee advocacy on job satisfaction and organizational commitment: Case of Taiwanese airlines. *Journal of Air Transport Management*, 36, 94-100.

**Ek-1:**

Yüzeysel Rolün Bilişsel Sinizm Üzerine Toplam etkisi			
<b>Etki</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
-.310	.040	-7.583	.000
Yüzeysel Rolün Bilişsel Sinizm Üzerine Direkt etkisi			
-.115	.038	-3.046	.002 (p<0.05)
Yüzeysel Rolün Bilişsel Sinizm Üzerine Dolaylı etkisi			
<b>Etki</b>	<b>Bootstrap std. Hata</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
-.194	.030	-.254	-.135
Derinden Rolün Bilişsel Sinizm Üzerine Toplam etkisi			
<b>Etki</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
.257	.041	6.247	.000
Derinden Rolün Bilişsel Sinizm Üzerine Direkt etkisi			
.115	.036	3.175	.001 (p<0.05)
Derinden Rolün Bilişsel Sinizm Üzerine Dolaylı etkisi			
<b>Etki</b>	<b>Bootstrap std. Hata</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
.142	.0282	.088	.199
Doğal Duyguların Bilişsel Sinizm Üzerine Toplam etkisi			
<b>Etki</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
-.360	.0407	-8.851	.000
Doğal Duyguların Bilişsel Sinizm Üzerine Direkt etkisi			
-.145	.039	-3.704	.002 (p<0.05)
Doğal Duyguların Bilişsel Sinizm Üzerine Dolaylı etkisi			
<b>Etki</b>	<b>Bootstrap std. Hata</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
-.215	.031	-.277	-.155
Yüzeysel Rolün Duygusal Sinizm Üzerine Toplam etkisi			
<b>Etki</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
-.300	.036	-8.124	.000
Yüzeysel Rolün Duygusal Sinizm Üzerine Direkt etkisi			
-.127	.034	-3.673	.0003 (p<0.05)
Yüzeysel Rolün Duygusal Sinizm Üzerine Dolaylı etkisi			
<b>Etki</b>	<b>Bootstrap std. Hata</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
-.173	.027	-.228	-.169
Derinden Rolün Duygusal Sinizm Üzerine Toplam etkisi			
<b>Etki</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
.236	.037	6.294	.000

Derinden Rolün Duygusal Sinizm Üzerine Direkt etkisi			
.107	.033	3.234	.001 (p<0.05)
Derinden Rolün Duygusal Sinizm Üzerine Dolaylı etkisi			
<b>Etki</b>	<b>Bootstrap std. Hata</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
.129	.025	.081	.181
Doğal Duyguların Duygusal Sinizm Üzerine Toplam etkisi			
<b>Etki</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
-.323	.037	-8.713	.000
Doğal Duyguların Duygusal Sinizm Üzerine Direkt etkisi			
-.127	.035	-3.558	.0004 (p<0.05)
Doğal Duyguların Duygusal Sinizm Üzerine Dolaylı etkisi			
<b>Etki</b>	<b>Bootstrap std. Hata</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
-.196	.027	-.252	-.145
Yüzeysel Duyguların Davranışsal Sinizm Üzerine Toplam etkisi			
<b>Etki</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
-.247	-.39	-6.249	.000
Yüzeysel Rolün Davranışsal Sinizm Üzerine Direkt etkisi			
-.092	.038	2.384	.017 (p<0.05)
Yüzeysel Rolün Davranışsal Sinizm Üzerine Dolaylı etkisi			
<b>Etki</b>	<b>Bootstrap std. Hata</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
-.154	.026	-.208	-.104
Derinden Rolün Davranışsal Sinizm Üzerine Toplam etkisi			
<b>Etki</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
.199	.039	5.024	.000
Derinden Rolün Davranışsal Sinizm Üzerine Direkt etkisi			
.085	.037	2.318	.020 (p<0.05)
Derinden Rolün Davranışsal Sinizm Üzerine Dolaylı etkisi			
<b>Etki</b>	<b>Bootstrap std. Hata</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
.113	.024	.068	.163
Doğal Duyguların Davranışsal Sinizm Üzerine Toplam etkisi			
<b>Etki</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
-.179	.040	-4.409	.000
Doğal Duyguların Davranışsal Sinizm Üzerine Direkt etkisi			
.014	.040	.363	.716 (p>0.05)
Doğal Duyguların Davranışsal Sinizm Üzerine Dolaylı etkisi			
<b>Etki</b>	<b>Bootstrap std. Hata</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
-.194	.029	-.255	-.139

# İSTİSMARCI YÖNETİMİN ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ: ÖRGÜTSEL SİNİZMİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

**Dr. Öğr. Üyesi Ali GÜRSOY**

*Milli Savunma Üniversitesi, Kara Harp Okulu agursoy@kho.edu.tr*

## **Özet**

Araştırmanın amacı istismarcı yönetimin zorunlu vatandaşlık davranışına etkisini ve söz konusu ilişkide örgütsel sinizmin düzenleyicilik rolünü incelemektir. İstismarcı yönetimin çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuz algı, gönüllülük esasına dayanan örgütsel vatandaşlığı zorunlu hale getirebilmektedir. Bu durumun tespitine ve sinizmin bu ilişkiye olan etkisine yönelik hipotezler geliştirilmiştir. Bu amaçla özel bir bankanın Ankara'da faaliyet gösteren şubelerinde kolayda örneklem yöntemi ile 227 çalışandan veri toplanmıştır. Analiz yöntemi olarak, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon, regresyon ve düzenleyicilik analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda istismarcı yönetim algısı arttıkça zorunlu vatandaşlık davranışının arttığı ayrıca örgütsel sinizmin bu ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

***Anahtar Kelimeler:** İstismarcı Yönetim, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sinizm, Düzenleyici Etki*

## **1. Giriş**

Zorunlu vatandaşlık davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışının karanlık yönü olarak düşünülebilir (Vigoda-Gadot, 2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel performans ve verimlilik üzerindeki olumlu etkilerinden (Organ D. W., 1988; Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006) dolayı yönetim kademesi tarafından istenen bir davranış olmaktadır. Yöneticilerin ekstra rol davranışlarına yönelik taleplerinin çalışanlar tarafından zorunluluk olarak algılanması, örgüt ve çalışanlar açısından örgütsel etkinliğin ve performansın azalması, örgütsel politika algısı, çalışan stresi, işten ayrılma niyeti ve ihmalkâr davranışların artması gibi çeşitli yıkıcı sonuçlara neden olmaktadır (Gürsoy & Köksal, 2018; He, Peng, Zhao, & Estay, 2017; Liu, Zhao, & Sheard, 2017). Bu yüzden

zorunlu vatandaşlık davranışının öncellerinin anlaşılması önemli bir konudur. Bu konuda yapılmış önceki çalışmalarda, istismarcı yönetim algısı ile zorunlu vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki gösterilmiştir (Vigoda-Gadot, 2006). Vigoda-Gadot (2007) istismarcı yönetimin zorunlu vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin araştırılması gerektiğine işaret etmiştir. Bu çalışmanın amacı istismarcı yönetimin zorunlu vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini görgül bir çalışma ile test etmektir. Ayrıca istismarcı yönetim ile zorunlu vatandaşlık arasındaki ilişkiyi toplulukçu kültür olan ulusal kültürümüzde incelemektir. Yine toplulukçu bir kültürde örgüt ortamındaki sinik düşüncelerin istismarcı yönetim ve zorunlu vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ne derecede düzenlediğini araştırmaktır.

Çalışmada ilk olarak yazın taraması kapsamında istismarcı yönetim, zorunlu vatandaşlık davranışı ve örgütsel sinizm kavramları incelenmiş. Daha sonrasında ise araştırma kapsamında toplanan verilerin, araştırma hipotezleri çerçevesinde analizi yapılarak ulaşılan sonuçların tartışılması yapılmıştır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **İstismarcı Yönetim Zorunlu Vatandaşlık İlişkisi**

İstismarcı yönetim, yöneticinin fiziksel temas içermeyen, sözlü veya sözsüz düşmanca davranışlarına yönelik çalışan algısı olarak tanımlanabilir (Tepper, 2000). Yöneticinin istismarcı davranışının çalışan açısından çok sayıda olumsuz sonuçları söz konusudur. İstismarcı yönetim algısına çalışanlar aykırı iş yeri davranışı göstermekte, örgüte ve diğer çalışanlara yönelik örgüt kurallarına aykırı davranabilmektedir (Tepper, 2007; Mitchell & Ambrose, 2007).

Zorunlu vatandaşlık davranışı, örgütsel davranışın bir parçası olan ekstra rol davranışının zaman içinde çalışanın görev tanımının bir parçasıymış gibi yöneticisinden beklenmesi olarak ifade edilebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte olan, maliyetsiz katkıları, yöneticiler tarafından bu tür davranışların çalışanlardan daha fazla beklenmesine neden olabilmektedir. Gönüllü ve örgüt yararına olan davranışlar, örgüte, yöneticiye ve politik açıdan çalışanlara olan faydalarından dolayı zorunluluk haline gelebilmektedir. Artan rekabet sonucu, yöneticiler çalışanların ekstra rol göstermeleri için istismarcı yönetim de dâhil, ellerindeki tüm araçları kullanabilmektedir (Vigoda-Gadot, 2006).

İstismarcı yönetimin öncelikli amacı, diğerleri üzerinde bilişsel anlamda bir hâkimiyet kurarak baskı ve zorla istediklerini elde etmektir (Einarsen, Aaslanda, & Skogstad, 2007). Karşılıklılık teorisine göre istismara uğrayan çalışanlar istismarcı yönetime karşılık vermek için doğrudan yöneticilerine misilleme yapabilirler. Ancak yönetici ve çalışan arasındaki pozisyon ve güç farkı nedeniyle bu durum pek de mümkün olmayabilmektedir (Cropanzano & Mitchell, 2005). Eğer çalışan istismarcı yöneticiye karşılık verirse, çalıştığı işten olma, görev yerinin değiştirilmesi, istenmeyen görevlerin verilmesi gibi sonuçlarla karşılaşabilir (Zellars, Tepper, & Duffy, 2002).

Bu çerçevede, ekstra rol konusunda istismara uğrayan çalışan, görev yerinin değişmemesi, olası olumsuz sonuçlardan kaçınmak ya da gelecekte daha iyi sonuçlar elde etmek amacıyla stratejik bir araç olarak örgütsel vatandaşlık sergileyerek ekstra rol isteğini kabul etmek zorunda kalabilir. Bu zorunluluk örgütsel vatandaşlık davranışının temel özelliği olan gönüllülük özelliğini kaybederek zorunluluğa dönüşmesine neden olabilir (Vigoda-Gadot, 2006; 2007). Tepper ve arkadaşları (2004) istismarcı yönetimin zorunlu vatandaşlık algısına neden olabileceğini ifade etmektedir.

Buradan hareketle araştırmanın bir numaralı hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

**H1:** İstismarcı yönetim algısı zorunlu vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

### **Örgütsel Sinizmin Düzenleyici Rolü**

Sinizm bireylerin hiçbir değere bağlı olmadan mutluluğa ulaşabileceğini öngören felsefedir. Örgütsel sinizm, çalışanların örgüte yönelik olumsuz, kötümser ve eleştirici duygulara sahip olması olarak tanımlanabilir (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998). Çalışanlar örgütlerinde adaletsiz ve kötü davranışlar algılarına örgüte ya da diğer çalışanlara yönelik sinik düşünceler oluşturabilmektedir (Andersson & Bateman, 1997). Chiaburu ve arkadaşları (2013) demografik değişkenlerin, olumlu iş tutumları olarak algılanan örgütsel destek, örgütsel adaletin; olumsuz iş tutumları olarak psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel politika algısının ayrıca psikolojik kısıtlamaların örgütsel sinizme neden olduğunu ifade etmektedir. Çalışanlar, örgütlerinde yaşadıkları hayal kırıklıkları ve beklentilerinin karşılanmaması sonucunda örgüte yönelik sinik davranışlar sergileyebilmekte ve bu da işe yönelik tutumlarını değiştirebilmektedir (Leiter & Maslach, 2006).



Çalışanından ekstra rol davranışı bekleyen yöneticinin bunu istismarcı bir şekilde yapması bu davranışın zorunlu olarak algılanmasına neden olurken, örgütsel sinizmin yüksek olması da istismarcı yönetim algısının zorunlu vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini güçlendirecektir. Bu noktadan hareketle araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

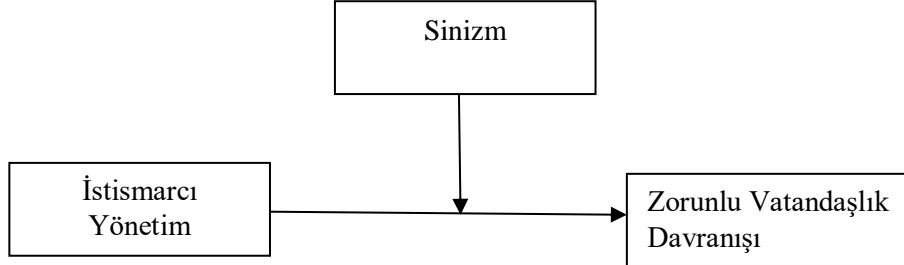
**H2:** Örgütsel sinizm algısının yüksek olması istismarcı yönetimin zorunlu vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini artıracaktır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### Araştırma Modeli

Çalışma, istismarcı yönetimin zorunlu vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde sinizmin düzenleyici rolünü araştırarak keşifsel ve görgül bir araştırmadır. Çalışmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan model Şekil-1’de sunulmuştur.

**Şekil-1: Araştırma Modeli**



#### Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın evrenini özel bir bankanın Ankara şubelerindeki çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı bankanın Ankara’da bulunan şubelerinde çalışan sayısı başka bir ifade ile evrenin büyüklüğü 541’dir. 541 kişilik bir evren için örneklem sayısı 225 olarak hesaplanmıştır. İstismarcı yönetim, zorunlu vatandaşlık davranışı ve sinizm ölçekleri ile beraber demografik değişkenleri içeren 300 adet anket formu çalışanlara ulaştırılmıştır. Anket formlarından 262 tanesi doldurularak geri dönmüştür. Anketlerin geri dönme oranı % 87,33’tür. Anketlerden eksik ve uygun doldurulmadığı belirlenen 28 anket ile uç analizi sonucunda 7 anket değerlendirme dışında bırakılmış ve analizler 227 anket üzerinde yürütülmüştür. Katılımcıların, 125’i erkek (%55,06), 102’si

kadıdır (%44,94); yaşları 20 ile 62 arasında değişmekte, ortalama iş deneyimi yılı 12.4'dür. Eğitim seviyesi bakımından incelendiğinde, 170 katılımcının (%74.89) lisans, 48 katılımcının (%21.14) yüksek lisans ve 9 katılımcının (%3.97) doktora eğitime sahip olduğu belirlenmiştir.

### **Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Araştırmada çalışanların demografik faktörlerini belirlemek, istismarcı yönetim, zorunlu vatandaşlık davranışı ve sinizm algılarını ölçmek için 4 ayrı ölçek grubundan oluşan bir anket kullanılmıştır. Uygulanan ankette toplam 4 demografik, 5 istismarcı yönetim, 5 zorunlu vatandaşlık davranışı ve 9 sinizm olmak üzere toplam 23 ifade bulunmaktadır. Ölçeklerde beşli Likert tarzı (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programlarından yararlanılarak analiz edilmiştir.

### **Ölçüm Araçları**

**İstismarcı Yönetim Ölçeği:** İstismarcı yönetim algısını ölçümlemek için Tepper (2000) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Ülbeği ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan tek faktörlü yapıya sahip olan 5 soruluk “İstismarcı Yönetim Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin bu araştırmadaki iç tutarlığı (güvenirlik katsayısı) (Cronbach's Alpha) 0,80 olarak tespit edilmiştir.

**Zorunlu Vatandaşlık Davranışı Ölçeği:** Çalışanların zorunlu vatandaşlık davranışlarını ölçmek için Vigoda-Gadot (2006) tarafından geliştirilen ve geçerlemesi ve uyarlaması Gürsoy ve Köksal (2018) tarafından yapılan tek faktörlü yapıya sahip olan 5 soruluk “Zorunlu Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin bu araştırmadaki iç tutarlığı 0,90'dır.

**Sinizm Ölçeği:** Katılımcıların sinizm düzeylerini ölçmek için Vance, Brooks ve Tesluk (1995) tarafından geliştirilen ve geçerlemesi ile Türkçeye uyarlaması Güzeller ve Kalağan (2008) tarafından yapılan 9 maddelik “Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin bu araştırmadaki güvenirlik katsayısı 0,77 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik katsayılarının hesaplanması sonucunda tüm ölçeklerin güvenilir oldukları belirlenmiştir.

### **Bulgular**

## Ortak Yöntem Varyans Analizi

Araştırma kesitsel bir araştırmadır. Ölçekler tek bir formda yer almıştır ve aynı zamanda aynı katılımcılar tarafından doldurulmuştur. Tüm çalışma ölçeklerinin tek bir anket formunda yer almasından dolayı ortak yöntem varyans problemi ortaya çıkabilmektedir. Çalışmada ortak yöntem varyans problemi olup olmadığını tespit edebilmek için en çok kullanılan yöntemlerden biri olan Harman'ın tek faktör yönteminden yararlanılmıştır. Ölçeklere ait tüm maddelerin, döngüsüz açıklayıcı faktör analizine tabii tutulması sonucunda tüm değişkenlerin tek bir faktör altında toplandığı ve açıklanan toplam varyansın %27,2 olduğu bulunmuştur. Hesaplanan değer %50'nin altında olması ortak yöntem varyans probleminin olmadığını göstermektedir (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

## Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçeklerin geçerliliklerini belirleyebilmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 1'de gösterilmiştir. DFA analizi sonuçları incelendiğinde araştırma ölçeklerinin iyi uyum değerleri gösterdikleri (Meydan ve Şeşen, 2011) ve tek faktörlü yapılarının doğrulandığı görülmektedir. Ölçeklerin bileşim ve ayrışım geçerlilikleri de incelenmiştir. Analiz sonucunda her üç ölçeğin ifadelerinin faktör yüklerinin ve açıklanan ortalama varyans oranlarının 0,50'nin üzerinde olduğu ve açıklanan varyans oranlarının paylaşılan varyans oranından yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre ölçeğin bileşim ve ayrışım geçerliliğine sahip olduğu ifade edilebilir.

**Tablo-1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Ölçek	$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	NFI	RMR
İstismarcı Yönetim	7,487*	3	2,496	0,081	0,991	0,986	0,986	0,016
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	6,997*	4	1,749	0,058	0,996	0,987	0,991	0,014
Sinizm	39,231*	19	2,065	0,069	0,964	0,964	0,935	0,029

\* $p > 0,05$ ; RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); CFI: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); GFI: Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); NFI: Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); RMR: Root Mean Square Residual (Ortalama Hataların Karekökü)

## Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Araştırmada kullanılan değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen değerler Tablo-2’de sunulmuştur. İstismarcı yönetim ölçeğine ait ortalama 1,81 (s.s.=0,65), zorunlu vatandaşlık davranışı ölçeğinin ortalaması 2,82 (s.s.=0,71) ve sinizm ölçeğinin ortalaması ise 3,12 (s.s.=0,48) olarak hesaplanmıştır. Sinizm ölçeği en yüksek ortalamaya sahiptir. İstismarcı yönetim ölçeğinin ortalamasının ise düşük olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde istismarcı yönetim ile zorunlu vatandaşlık davranışı ( $r=0,370$ ,  $p<0,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu yine benzer şekilde istismarcı yönetim ile sinizm ( $r=0,182$ ,  $p<0,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Sinizm ile zorunlu vatandaşlık davranışı arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

**Tablo-2: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

Değişkenler	Ort.	S.S.	(İY)	(ZVD)	(SİN)
İstismarcı Yönetim (İY)	1,81	0,65	1		
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı (ZVD)	2,82	0,71	0,370*	1	
Sinizm (SİN)	3,12	0,48	0,182*	0,090	1

\* $p<0,01$

## Regresyon Analizi

İstismarcı yönetimin (bağımsız değişken), zorunlu vatandaşlık davranışı (bağımlı değişken) üzerindeki açıklama gücünü tespit etmek ve çalışmanın bir numaralı hipotezini test etmek için basit regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analiz sonuçları Tablo 3’tedir. Tablo incelendiğinde istismarcı yönetimin zorunlu vatandaşlık davranışını yordadığı ( $\beta=0,370$ ,  $p<0,00$ ,  $F=35,734$ ,  $R^2=0,137$ ) görülmektedir.  $R^2$  değeri 0 ile +1 arasında değer almaktadır. Analiz sonucunda  $R^2$  değeri 0,137 olarak bulunmuştur. Zorunlu vatandaşlık davranışındaki bir birimlik değişimin yaklaşık %14’ünü istismarcı yönetimin açıkladığı söylenebilir. Beta değeri açısından bakıldığında ise istismarcı yönetimin zorunlu vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönde (0,370) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile zorunlu vatandaşlık davranışında bir birimlik standart sapma oranında değişim olduğunda, istismarcı yönetimin standart sapmasında %37’lik artış (değişim) olacağını göstermektedir. Tüm bu regresyon analizi bulguları sonucunda araştırmanın bir numaralı hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3: Değişkenler Arası Basit Regresyon Analizi (n=227)**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	t	p
İstismarcı Yönetim	Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	0,370	0,137	0,133	5,978	0,000

Düzenleyici değişken bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve yordama gücünü etkileyen üçüncü değişkendir. Düzenleyici etki analizi yapabilmek için standardize edilmiş bağımsız değişken ile standardize edilmiş düzenleyici değişkenin çarpılmasından elde edilen etkileşim değişkenine ihtiyaç duyulmaktadır. Bulunan etkileşim değişkeninin anlamlı olması, düzenleyici etkinin varlığını göstermektedir. Düzenleyici etkinin olup olmadığını tespit etmek için yapılan hiyerarşik regresyon analizine sırayla bağımsız değişken ve etkileşim değişkeni (standardize edilmiş istismarcı yönetim x sinizm) regresyon analizine dâhil edilmiştir. İki aşamada yapılan regresyon analizinde R<sup>2</sup>'deki değişimler ile F değerleri incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir.

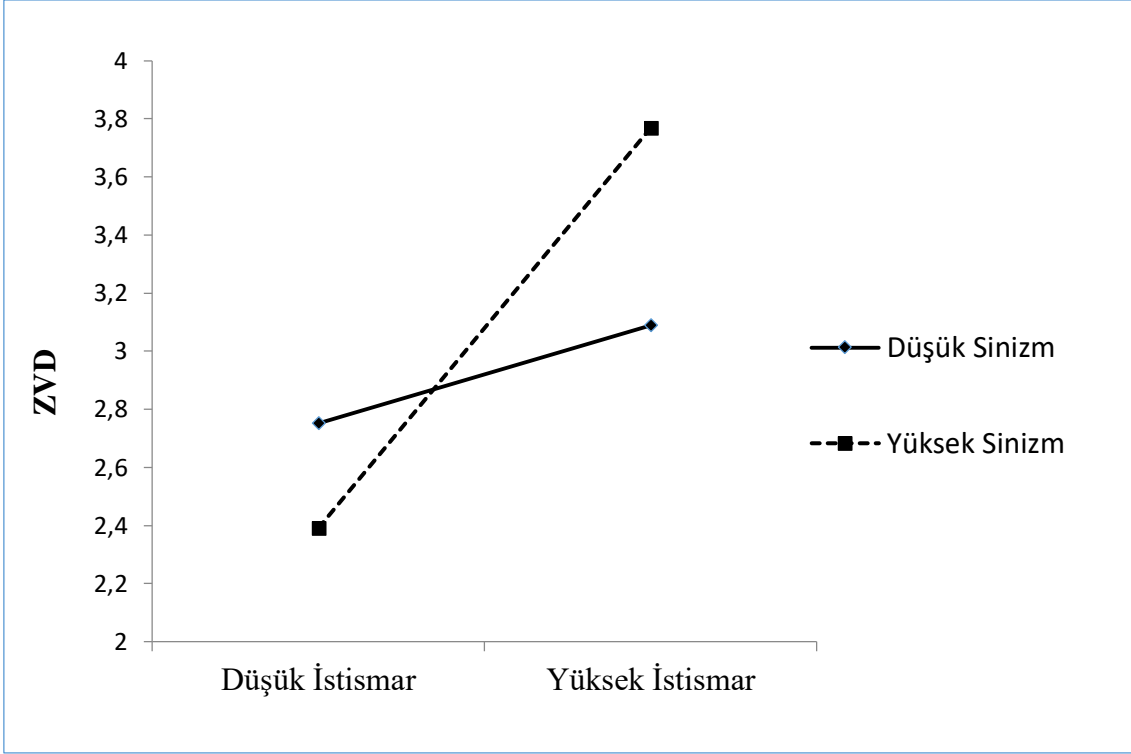
**Tablo 4: İstismarcı Yönetim ve ZVD Arasındaki İlişkide Sinizmin Düzenleyici Etkisine Ait Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken: ZVD	$\beta$	S.H	t	p	ASGA	ÜSGA
Sabit	2,81	0,04	65,22	0,00	2,73	2,90
Sinizm	0,01	0,17	0,05	0,96	-0,32	0,34
İstismar	0,43	0,10	4,30	0,00	0,23	0,63
İstismar X Sinizm	0,26	0,13	2,07	0,04	0,01	0,51
$R^2=0,17$ $\Delta R^2=0,03$ $F=6,94$ $p=0,00$						

ASGA: Alt sınır güven aralığı, ÜSGA: Üst sınır güven aralığı

Analiz sonucunda R<sup>2</sup>'deki değişimin anlamlı olduğu görülmüştür ( $\Delta R^2=0,03$ ,  $F=4,28$ ,  $p=0,03$ ). R<sup>2</sup>'de ortaya çıkan anlamlı değişim düzenleyicilik ilişkisini yorumlamak için yeterli değildir. Düzenleyiciliğin yorumlanabilmesi için etki grafiğinin çizilerek doğruların paralel olmadığını tespiti gereklidir (Jaccard & Robert, 2003). Artı-eksi bir standart sapmaya göre çizilen etki grafiği (Şekil-2), sinizm algısının artmasının, istismarcı yönetimin ZVD üzerindeki etkisini şiddetlendirdiğini göstermektedir. Bu kapsamda iki numaralı hipotezin desteklendiği görülmüştür

**Şekil 2: Sinizmin Düzenleyici Rolü**



## 5. Sonuç ve Tartışma

Rol ötesi ve gönüllülüğe dayanan örgütsel vatandaşlık davranışı olumlu iş tutumu olmasına karşın gerek istismarcı yönetim gerekse zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı olumsuz iş tutumları olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan verimliliğini artırmak, örgüte bağlılığı artırmak ve işten ayrılma niyetini azaltmak için günümüz örgütleri olumsuz bu iki davranışa çözüm bulmalıdır. Ayrıca çalışanların örgütüne karşı olumsuz tutum sergilemesine neden olan sinizmde ayrı bir sorun olarak örgütlerin karşısına çıkmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarına kötü davranması, hakaret etmesi, aşağılamasını ifade eden istismarcı yönetim, kuşkuculuk, şüphecilik, güvensizlik ile beraber olumsuz anlama sahip olan sinizm ile beraber zorunlu vatandaşlık davranışı ile çalışanlar üzerindeki baskıyı artırmakta ve beraberinde örgütte verimsizliğe neden olmaktadır (Leiter & Maslach, 2006).

Yapılan analizler neticesinde istismarcı yönetim ölçeğinin ortalamasının düşük olduğu sinizm ölçeğinin ortalamasının ise yüksek olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların istismarcı yönetim algılarının düşük olduğu ifade edilebilir. Korelasyon analizi sonucunda

istismarcı yönetim ile zorunlu vatandaşlık davranışı ve sinizm arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte sinizm ile zorunlu vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Regresyon analizi sonucunda ise istismarcı yönetimin zorunlu vatandaşlık davranışını yordadığı ve zorunlu vatandaşlık davranışındaki bir birimlik değişimin yaklaşık %14'ünü istismarcı yönetim açıklayabilmektedir. Elde edilen bu sonuç özellikle kültürel bağlamda istismarcı yönetim ile ilgili ulusal alan yazında yapılan çalışmalar ile benzerlik göstermektedir. Coşkuner ve Şentürk (2017) istismarcı liderliğin çalışanların işe adanmışlığını azalttığını, Ülbeği ve ark.(2013) istismarcı yönetim ile kişisel reklam, yağcılık, gözdağı verme, örnek olma ve kendini acındırma boyutları arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu, Üçok ve Turgut (2014) istismarcı yönetici davranışlarının örgüte ve çalışanlara yönelik sapkın davranışlar üzerinde anlamlı katkısının bulunduğunu, Koçak (2019) ise istismarcı yönetim ile prososyal motivasyon arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin tam aracı etkisi olduğunu ve istismarcı yönetim ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif, örgütsel özdeşleşme ile prososyal motivasyon arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, Acaray (2019) istismarcı yönetici algısının kişisel başarı hissinde azalma ve duygusal tükenme üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Çalışmada ayrıca sinizmin, istismarcı yönetim ile zorunlu vatandaşlık davranışı ilişkisindeki düzenleyicilik etkisi incelenmiştir. Sinizm algısının artmasının, istismarcı yönetimin ZVD üzerindeki etkisini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin istismarcı davranışı örgütteki diğer çalışanları da olumsuz düşüncelere itebilmekte ve bu durum örgütün genelinde sinik düşüncelerin yayılmasına neden olabilmektedir. İstismarcı yönetimin sinizmle etkileşimi, çalışanların ekstra rol beklentilerinin zorunluluk olarak algılamasını artırmaktadır.

Araştırmanın sonuçları bakımından yöneticilerin uygulamalarına yön verebilecek sonuçları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür. Yöneticilerin örgütlerinde uygulayacakları istismarcı yönetim tarzının çalışanlarda zorunluluk hissi yaratacağı, bu durumda örgütsel bağlılıkta (Köksal ve Gürsoy, 2020), iş tatmininde, performansta ve yaratıcılıkta azalmaya, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve iş stresinde artışa (Vigoda-Gadot, 2006) neden olabileceği tüm bunların sinik düşüncelerle birleşmesinin örgütsel etkinliği düşüreceği göz önüne alınmalıdır. Bir diğer ifade ile yöneticiler çalışanlarını fiziksel olmayan saldırılardan ne kadar uzak tutarlarsa o oranda rol ötesi davranış gösteren

çalışanlar ile örgütsel bağlılığın ve çalışan motivasyonunun artacağıdır. Bunları başarabilmenin yollarından en önemlisi yöneticinin çalışanlara karşı kötü davranışlarda bulunmamak, onlarla yakın ilişki kurmak ve örgüt kültüründe sinik düşünceleri ortadan kaldıracak davranışlarda bulunmak olacağı değerlendirilmektedir.

İstismarcı yönetim ve zorunlu vatandaşlık davranışı ile sinizm konularında ulusal alan yazında az sayıda çalışma olması araştırmanın bir kısıtıdır. Özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu ulusal kültür bağlamında konunun başka örneklem gruplarında da ele alınmasının önemli olacağı değerlendirilmektedir. Karşılaştırmalı yapılacak çalışmalarla istismarcı yönetimin etkilerinin daha fazla tespit edilmesi mümkün olabilecektir.

### **Kaynakça**

- Acaray, A. (2019), İstismarcı Yönetici Algısının Kişisel Başarı Hissinde Azalma Üzerine Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12 (1), 438-461.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- 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. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 181-197.
- Coşkuner, M., & Şentürk, F. K. (2017). Dönüşümcü ve İstismarcı Liderlik Davranışlarının İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi: AVM Çalışanları Örneği. *ÇAKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 165-195.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 341-352.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18, 207-216.
- Gürsoy, A., & Köksal, K. (2018). Psikolojik sözleşme ihlali algısının oluşmasında zorunlu vatandaşlık davranışının etkisi: Lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 53(3), 1034-1043.
- Güzeller C. ve Kalağan G., 2008. Örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması ve çeşitli değişkenler açısından eğitim örgütlerinde incelenmesi, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 87-94.



- He, P., Peng, Z., Zhao, H., & Estay, C. (2017). How and When Compulsory Citizenship Behavior Leads to Employee Silence: A Moderated Mediation Model Based on Moral Disengagement and Supervisor–Subordinate Guanxi. *Journal of Business Ethics*. doi:DOI 10.1007/s10551-017-3550-2
- Koçak, D. (2019). İstismarcı Yönetimin Prososyal Motivasyon Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 517-528.
- Köksal, K., & Gürsoy, A. (2020). Compulsory Citizenship Behavior and Organizational Commitment: The Role of Leader-Member Exchange. In E. Baykal (Ed.), *Handbook of Research on Positive Organizational Behavior for Improved Workplace Performance* (pp. 162-178). Hershey, PA: IGI Global. doi:10.4018/978-1-7998-0058-3.ch010
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2006). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.
- Liu, Y., Zhao, H., & Sheard, G. (2017). Organizational citizenship pressure, compulsory citizenship behavior, and work–family conflict. *Social Behavior and Personality*, 45(4), 695-704.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159–1168. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1159
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261-289.
- Tepper, B. J., Hoobler, J., Duffy, M. K., & Ensley, M. D. (2004). Moderators of the relationship between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89, 455–465.
- Üçok, D., & Turgut, T. (2014). İstismarcı Yönetici Davranışının İşyerindeki Sapkın Davranışlar Üzerindeki Rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(3), 163-179.
- Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M., & Özgen, H. (2014). Türkiye'de istismarcı yönetim ölçeğinin uyarlaması: Güvenirlilik ve geçerlik analizi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 1-12.

- Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M., & Özgen, H. (2013). Örgütsel Ortamda İstismarcı Yönetim ve İzlenim Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(2), 1-14.
- Vance, R.J., Brooks, S.M. ve Tesluk P.E., 1995, Organizational Cynicism, cynical cultures and organizational change efforts. Paper presented 10th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behavior: theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), 77-93.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21, 377-405.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1068–1076.

# ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL SINIZM VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET ALGILARININ ÖRGÜTSEL AİDİYET ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE LİDER DESTEĞİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

## Impact of Moderating Leadership Support to Effects of Organizational Cynicism and Organizational Opposition to the Belonging Perception of Employess: A Research on Information Technologies Sector

Dr. Öğretim Üyesi Kemal EROĞLUER

*Milli Savunma Üniversitesi Kara Harp Okulu k\_eroğlu@yaho.com.tr*

### Özet

Çalışanların olumsuz duygularının örgüt faaliyetleri ve süreçleri üzerinde olumsuz etkileri olduğu bilinmektedir. Bu çalışma ile çalışanların örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet algılarının örgütsel aidiyet üzerindeki etkisinde lider desteğinin düzenleyici rolünü belirlemek amaçlanmıştır. Bu maksatla hazırlanan anket formu İstanbul'da bilişim sektöründe faaliyet gösteren bir örgütün 129 çalışanına uygulanmıştır. SPSS 21 paket programı ile betimleyici analiz, geçerlilik ve güvenilirlik analizi, çoklu regresyon analizi ile hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda bağımsız değişkenler örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefetin bağımlı değişken örgütsel aidiyet ile arasında olumsuz yönde ( $r=-0,525$  ve  $r= -0,224$ ) doğrusal ilişki olduğu, örgütsel sinizmin örgütsel aidiyeti anlamlı ve olumsuz yönde ( $B= - 0.367$ ,  $p<0,001$ ), lider desteğinin örgütsel aidiyeti anlamlı ve olumlu yönde ( $B= 0.607$ ,  $p<0,001$ ) etkilediği ancak örgütsel muhalefet ile örgütsel aidiyet arasında ( $B= 0.060$ ,  $p>0,05$ ) anlamlı bir etki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Lider desteğinin sinizmin bilişsel ve duygusal alt boyutları ve örgütsel aidiyet ilişkisinde düzenleyici bir etkisinin olduğu, ancak örgütsel muhalefet alt boyutları ile örgütsel aidiyet arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi tespit edilememiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Sinizm, Örgütsel Aidiyet, Lider Desteği.*

## Abstract

It is widely known that negative emotions of employees may have destructive impact on organizational activities and processes. Main purpose of this study is to determine the effects of the leader's moderating support to the organizational cynicism and organizational opposition on organizational sense of belonging. The questionnaire prepared for this purpose was applied to 129 employees of an organization in the IT sector in Istanbul. Descriptive analysis, validity and reliability analysis, multiple regression analysis and hierarchical regression analysis were performed with SPSS 21 package program. As a result of the analysis there are negative ( $r = -0.525$  and  $r = -0.224$ ) linear relationships between independent variables, organizational cynicism and organizational opposition with dependent variable organizational belonging. Leader support significantly and positively affect organizational belonging ( $B = 0.607$ ,  $p < 0.001$ ). On the other hand, there was no significant effect between organizational opposition and organizational belonging ( $B = 0.060$ ,  $p > 0.05$ ). Leader support has a regulatory effect on the cognitive and emotional sub-dimensions of cynicism and institutional belonging, however no regulatory impact has been identified on the relationship between organizational opposition sub-dimensions and institutional belonging.

**Key Words:** Organizational Dissent, Organizational Cynicism, Corporate Sense of Belonging, Leader Support.

## 1. Giriş

Toplumsal yaşamın en önemli aktörlerinden biri olan örgütler üstlendikleri çok farklı görevler ile yaşamın her alanında yer almaktadır. Günümüz şartlarında örgütlerin en değerli sermayelerinden biri olan çalışanlar, teknolojinin gelişimine paralel olarak sürekli olarak bir takım olumlu veya olumsuz bilgi akışına süratle maruz kalmaktadır. Örgüt yapısı ve ilişkileri gösteren soyut şemalar çalışanların bu şemalara yerleştirilmesi diğer bir ifade ile kadrolanması ile örgütler hayat bulur ve yaşamaya başlar.

İnsanın bulunduğu her ortamda olumlu ve olumsuz davranışların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Örgütlerin faaliyetlerine yönelik uygulamaları yanında örgüt içi iletişim, örgüt iklimi, çalışanların kişilik özellikleri ile yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkiler örgütün işleyişi üzerinde önemli etkiler yaratırlar.

Günümüzde iletişim olanakları çalışanların olumlu veya olumsuz duygu ve düşüncelerini çok kısa sürede birbirlerine iletmelerini sağlayarak birbirlerini etkilemektedirler. Örgütü için olumsuz duygulara sahip olan çalışanların örgüte yönelik muhalefet davranışı sergileyeceği ve zamanla sinik davranışlarının daha da güçleneceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda çalışmanın hedefi çalışanların muhalefet duyguları ve sinik davranışlarının örgütsel aidiyetleri üzerindeki etkileri ve bu etkide lider desteğinin düzenleyici etkisini belirlemektir. Yazın alanında benzer çalışmalar olmakla birlikte örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet gibi olumsuz iki değişken ile lider desteği ve örgütsel aidiyet değişkenlerin bir arada kullanıldığı çalışmaya rastlanmamıştır. Örgüt içinde kişilerin olumsuz duygularından kaynaklanan sinik davranışları ile kişilerden veya örgüt yönetiminin uygulamalarından kaynaklanan muhalefet duygusunun olumsuz etkilerinin lider desteği devreye girdiğinde çalışanların örgütsel aidiyet düzeylerini ne derece etkilediği sonucuna ulaşmak amacıyla yürütülen bu çalışma oldukça önemli olup yazın alanına da bu kapsamda önemli katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Örgüt Sinizm**

Felsefe başta olmak üzere sosyoloji, psikoloji, yönetim gibi pek çok disipline dayanan sinizm, kelime olarak M.Ö 500 yıllarında (Metzger, 2004) ortaya çıkan Antik Yunan felsefi düşüncesi olan “sinik (kinik)” kelimesinden kaynaklandığı (Mantere ve Martinsuo, 2001) belirtilmiştir (Kalağan ve Güzeller, 2010; 84). Kelime anlamı olarak “İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2019).

Sinizm kavramı ile sadece kendi çıkarlarını gözeten ve kendi çıkarlarını her şeyin üzerinde tutan kişilerin “sinik” kişiler olduğu ve bu kişilerin karşısındaki herkesi de aynı düşünceye sahip kişiler olarak kabul ettikleri belirtilmiş, bu düşünce sinizm olarak adlandırılmıştır (Andersson vd.,1997, 449; James, 2005: 1 ).

Örgütsel sinizm Dean vd., (1998, 345) tarafından kişinin görev yaptığı örgüte karşı geliştirdiği örgüte karşı olan olumsuz inancı, tepkisi ile örgüte yönelik küçümseyici tutum ve davranışları olarak belirtilmiştir.

Örgütsel sinizm kavramı ile ilgili araştırmalar 1980’li yılların sonundan itibaren Kanter ve Mirvis (1989) sinizmin bir örgütte yaygınlaşma sebeplerini açıklayan çalışmaları ile başlamış ve konu pek çok kuramdan yararlanarak gelişmiştir. Bu kuramlar arasında Beklenti Kuramı (Expectancy Theory), Atfetme Kuramı (Attribution Theory), Tutum Kuramı (Attitude Theory), Sosyal Değişim Kuramları (Social Exchange Theory), Duygusal Olaylar Kuramı ve Sosyal Güdülenme Kuramı sayılabilir (Kalağan ve Güzeller, 2010; 84).

Tutumla ilişkili olan örgütsel sinizm (Dean vd., 1998; 347) bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlardan oluşan bir kavramdır. Örgütsel sinizmin boyutlarından olan bilişsel boyut ile örgütün adil ve dürüst olmadığına dair inanç ifade edilirken, duyuşsal boyut ile olumsuz duygusal tepkiler ve davranışsal boyut ile çalışanın örgütüne yönelik olumsuz tavır ve davranışları ifade edilmektedir (Demir vd., 2018; 234).

Örgütsel sinizmin ilk boyutu olan bilişsel boyut ile (Dean vd., 1998; 345) örgütün dürüst olmadığına, alınan kararlara karşı çalışanların güven duygularının zayıf olduğu ifade edilir. Diğer bir ifadeyle çalışanların örgütteki kararlara karşı güvensizlik ve inanmamaları gibi hissettiği duygular ile açıklanmaktadır

Güçlü duygusal tepkilerin bulunduğu duyuşsal boyutta çalışanlar örgütlerine ve örgütün uygulamalarına karşı ön yargılı yaklaşırlar. Çalışanların örgütlerine karşı bıkkınlık, usanma ve nefrete kadar uzanan olumsuz duyguları vardır. Bu nedenle çalışanlar tarafsız gözle örgütsel süreçleri değerlendiremezler.

Davranışsal boyutta örgüte karşı olumsuz tavır sergileyen çalışanlar ileride yapılacak olan faaliyetlere yönelik önyargılı tutumlar sergileyerek kötümser bir bakış açısına sahip olabilmektedir (Brandes vd., 1999).

## **2.2. Örgütsel Muhalefet**

Örgüt bir amacı gerçekleştirmek üzere belirli kurallara sahip bir yapıda bir araya gelen insanlardan oluşmaktadır. Örgütü amaçlarına ulaşmak üzere, planlı programlı faaliyetleri çalışanları tarafından yerine getirilir. İnsanın olduğu her yerde farklı fikirlerin olması da kaçınılmazdır. Farklı fikirler örgütler için yeni ufuklar açarken aynı zamanda, örgüt içinde çeşitli fikir ayrılıkların ve muhalefetin de başlangıcını oluşturur.

Örgüt içinde farklı düşüncelerin ve aykırılıkların olması bu düşünceye sahip çalışanlarda diğerlerine yönelik “muhalefet etme” düşüncesini oluşturabilir. Muhalefet kavramı siyaset biliminden kaynaklanan bir kavram olmakla birlikte sosyal bilimler alanında da kullanılan bir kavram olup, “bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019).

Örgütsel muhalefet kavramı, Kassing (1997, 326) tarafından örgüt üyelerinin, örgütün faaliyet politikalarına yönelik düşünce ve uygulamalarına karşı uyuşmazlık ve aykırı düşüncelerini belirtmeleri olarak tanımlanmıştır. Çalışanların örgüt yönetimi ile bazı konularda fikir ayrılığı yaşamaları onları muhalif davranışlar sergilemeye yönelmektedir. Bununla birlikte Kassing ve Armstrong (2002, 43), fikir ayrılıkları veya uzlaşmazlıkların neden olduğu tetikleyici unsurların çalışanları örgütün uyguladığı politika ve uygulamalara yönelik muhalif düşüncelerini açığa vurmalarına neden olduğunu belirtmişlerdir. Graham (1986, 2) örgütsel muhalefetin yöneticilere yönelik değil aynı zamanda çalışanlar arasında da yaşanabileceğini ifade etmiştir (Kavak ve Kaygın, 2018; 36). Örgütsel muhalefetin çalışanların gelişim çabaları, örgütte uygulanan karar verme süreçleri, örgütün sahip olduğu kaynakların paylaşımı, görev ve sorumlulukların dağıtımını, örgüt içi çatışmalar, yöneticilerin sergilediği davranışlar ve etik nedeniyle oluşabileceği belirtilmiştir (Kassing ve Armstrong, 2001).

Kassing (1997) örgütsel muhalefetin kişisel bir davranış biçimi olduğunu belirtmiştir. Muhalefet bir çeşit iletişimdir aynı zamanda. Çalışanlar kişilik özelliklerine bağlı olarak farklı durumlar karşısında farklı tepkiler verebilecekleri gibi aynı durum karşısında bile farklı zamanlarda farklı tepkiler verebilirler. Örgütsel muhalefet bu anlamda olumsuz bir çağrışım yaratsa da örgüt yönetimi faaliyet ve süreçlere yönelik için oldukça etkili bir geri bildirim mekanizması olarak kullanılabilir. Bu kapsamda örgütsel muhalefet bir anlamda yöneticilerin örgütte neler olduğunu öğrenebilmesine, problem sahalarının belirlenmesine ve çözülmesine katkı sağlamaktadır (Ötken ve Cenkci, (2013; 41). Örgütsel muhalefet örgüt içindeki demokrasinin bir vazgeçilmezidir. Ancak burada bahsedilen muhalefet örgüt içinde her şeye karşı çıkmak değil, olumlu ve yapıcı eleştiriler ifade edilmektedir (Sadykova ve Tutar, 2014; 3).

Muhalefet ile ilgili yapılan çalışmalarda Kassing (1997) muhalefetin halen içinde bulunulan durumla ilgili duyulan tatminsizlik sonucu ortaya çıktığı, örgütün şu anki

durumundan farklı bir pozisyonu savunmayı gerektirdiği, muhalefetin açık bir protesto ve bir itirazı belirttiği, muhalefetin olumsuz olduğu ve son olarak da ağırlıklı olarak prensip sorunlarını içerdiği şekliyle beş özelliği olduğunu belirtilmiştir. özellikleri yanında Kassing (1998) başka bir çalışmada ise üç farklı muhalefet tarzı olduğunu bunların açık muhalefet (articulated dissent), aynı zamanda yöneticilere karşı muhalefet olarak da adlandırıldığını ve örgüt içerisinde düzeltmelere etki edebilecek yönetici pozisyonundaki kişilere açık, anlaşılır ve yapıcı bir şekilde muhalefet olarak belirtilmiştir. Diğer bir muhalefet türü ise çalışanların duygularını ifade edecek yol ve ortam bulamadıklarında kullandıkları gizli muhalefet (latent dissent) olup kendini engellenmiş olarak hisseden çalışanlar muhalif düşüncelerini başkalarına daha farklı yollarla yansıttıklarını, diğer muhalefet türü olan dışsal muhalefet (displaced dissent) ise muhalif düşüncelerini örgüt dışındaki arkadaş, aile üyesi ve tanıdıkları diğer kişilere aktarmak suretiyle yapılan muhalefet olduğunu belirtmişlerdir (Ötken ve Cenkcı, 2013; 42).

### **2.3. Örgütsel Aidiyet**

İlişkinlik veya ilgi anlamına gelen aidiyet kavramı ile Stamper ve Masterson (2002) çalışanın örgüt ile kendisi arasında ilgi kurmasını, kendini örgütün bir parçası olarak kabul etmesini ifade etmişlerdir. Chen ve Aryee (2007) ise aidiyet algısı ile çalışanların örgütte bir yere sahip oldukları ve örgüt tarafından kabul edildikleri düşüncesini taşıdıklarını belirtmişlerdir. Stamper vd., (2009) ise yüksek aidiyet duygusuna sahip çalışanların örgütte daha fazla görev ve sorumluluk alabileceklerini, örgüt içinde diğer çalışanlarla daha fazla koordineli çalışabilecekleri, yardım edebilecekleri, süreçlere katılım sağlayacakları, yenilik ve gelişimler için önerilerde bulunabileceklerini belirtmişlerdir (Akdoğan ve Köksal, 2014; 27).

Örgütsel aidiyet çalışanın kendisini örgütü ile özdeşleştirmesi ve kurumsal faaliyetlere etkin olarak katılmak istemesi (Nango ve Ikyanyon, 2012, 21) olarak kabul edilen örgütsel aidiyet, “örgütün amaçlarına ulaşmak üzere içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı” (Wiener, 1982; 418), “çalışanların örgütte kalmak için aşırı istek duymaları, örgütsel amaç, misyon ve değerleri kabul etmeleri ve örgüt için üst seviyede çaba göstermeleri” (Buchanan, 1974; 533) şeklinde belirtilmiştir. Örgütsel aidiyete yönelik tanımlar arasında, “çalışanların kendilerini örgütleri ile özdeşleştirmeleri ve örgütsel süreçlere katılmaları” (Mowday, 1979: 226; Porter vd., 1974:604); “çalışanların



örgütlerine yönelik çalışma davranışları” (Silverthorne, 2004:594) yer almaktadır (Öztop, 2014; 304).

“Sosyal takas teorisi” kapsamında değerlendirilen aidiyet algısı Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından örgütle çalışanlar arasında tesis edilen karşılıklı değişim diğer bir ifade ile “takas” ilişkisine dayanmaktadır. “Sosyal Takas Teorisi”ne göre bir tarafın gönüllü olarak diğer tarafa verdiği herhangi bir kaynak, gönüllü verilmesi nedeniyle alıcı tarafından daha farklı değerlendirilmekte, kendisine değer verildiği, saygı duyulduğu düşüncesiyle daha değerli olarak kabul edilmektedir (Akdoğan ve Köksal, 2014; 27).

#### **2.4. Lider Desteği**

Tarih boyunca insanlığın ilerlemesinde önemli pay sahibi olan liderler ve uygulamaları liderlik başlığında 20 yy dan itibaren bilimsel anlamda incelenmeye başlanmıştır. Toplumun ayrılmaz parçası olan örgütlerde de liderlik oldukça önemli bir konudur. Örgütün amaçlarına ulaşması, gelişmesi ve varlığını sürdürmesi lidere, uygulamalarına ve vizyonuna bağlıdır.

Lider olarak doğulacağı fikrini taşıyan Büyük Adamlar Teorisi ile başlayan liderlik araştırmaları daha sonra liderin sahip olduğu özellikleri belirlemeye yönelik çalışmalar yapan Özellikler Teorisi ve ardından liderin davranışlarını araştıran Davranışsal Liderlik Teorisi ile süreç devam etmiştir (Koçel, 2001).

Yaşanan değişim ve gelişmeler toplum ve örgüt yaşamında klasik liderlik ile birlikte modern liderlik uygulamalarını da uygulamayı zorunlu hale getirmiştir. Bu açıdan bakıldığında örgüt süreçlerinde lider desteğinin çok önemli sonuçları olacağı ifade edilebilir. Çalışanlarını destekleyen, onlara ihtiyaç duydukları anda gerekli desteği veren liderlerin örgüt süreçlerine katkıları olumlu olacaktır.

Destekleyici liderlik, liderin çalışanlarla arkadaşlık ilişkisine dayalı bir çalışma ortamı oluşturmasını ve çalışanlarla ilgilenmesini ifade eder. (Can vd., 1998, 332). Örgütsel destek kuramına göre, Eisenberger vd., (2004, 211) yöneticinin verdiği destek ile çalışan ve örgüt arasında uyumlu bir ilişki yaratacağını, yöneticinin sergilediği uygun davranışların algılanan örgütsel desteğe katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir. Rhoades ve Eisenberger (2002, 699) ise bu ilişkinin gücünü, çalışanların örgütle birlikte yöneticilerini tanıma derecesine bağlı olarak değiştiğini ifade etmişlerdir (Kalağan, 2009; 23).

### 3. Değişkenler Arası İlişkiler

Örgütün en önemli kaynağı olan çalışanların sahip olduğu olumlu ve olumsuz duygular örgütsel süreçlerin etkisiyle ortaya çıkarak örgüt, çalışanlar ve süreçler üzerinde olumlu veya olumsuz etki yaratırlar. Bu kapsamda sinik çalışanlar ile muhalefet yapan çalışanların bu olumsuz duygularının pek çok örgütsel sürece etki edebilir.

Sinizm düzeyi yüksek olan çalışanların zamanla kendilerini örgüt üyesi olarak görme eğilimleri düşmekte ve örgütsel özdeşleşme düzeyi de azalmaktadır (Bedeian, 2007; 13). Bu durum örgütsel özdeşleşme ve örgütsel aidiyet düzeyi yüksek olan çalışanların örgütlerine karşı daha az sinik tutumlar sergilediğini kanıtlar niteliktedir. Bununla birlikte örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ilişkinin olduğunu belirten çalışmaların (Kreiner ve Ashforth, 2004; 8) mevcut olduğu ifade edilmiştir (Beldek, 2017; 25).

Andersson ve Bateman'ın (1997, 463) çalışmasında, yüksek düzeydeki yönetici ücretlerinin, düşük örgütsel performansın ve ani işten çıkarmaların beyaz yakalı çalışanlarda sinizme neden olduğu ve sinik özelliklere sahip çalışanların örgüt adına daha az ekstra rol davranışı sergileyecekleri sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel aidiyet ve etik olmayan davranışlarda bulunma arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunduğu da tespit edilmiştir.

Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet arasında Ingwar (2014) tarafından yapılan çalışmada örgütsel özdeşleşme arttıkça çalışanların örgütsel muhalefet ve sinizm davranışları sergileme durumlarının azaldığını belirtmiştir.

Yönetici desteği çalışanların örgütsel bağlılığı ve örgütsel süreçlere ilişkin duyguları üzerinde olumlu etkiler yaratabilir (Hoy vd., 1991). Yöneticinin çalışanları destekleyen tutum ve davranışlar sergilemesi karşılıklı iletişimi kolaylaştırdığı ve desteklemenin yöneticinin denetim görevinden daha etkili olduğu (Freston ve Wilson, 1985) belirtilmiş ve bu etkinin liderlik davranışının olumlu bir sonucu olduğu ifade edilmiştir (Şama ve Kolamaz, 2011; 314).

Yöneticinin davranışlarının tutarlı olması ve bütünlük arz etmesi, katılımcılığı özendirilmesi, alınan kararlara açıklık getirecek şekilde doğru bilgilendirme yapması, çalışanlar ile açık ve olumlu iletişim kurması, çalışanların iyiliğini düşünmesi gibi unsurlar yöneticiye olan güveni etkilemektedir (Omarov, 2009). Yöneticinin bu tür

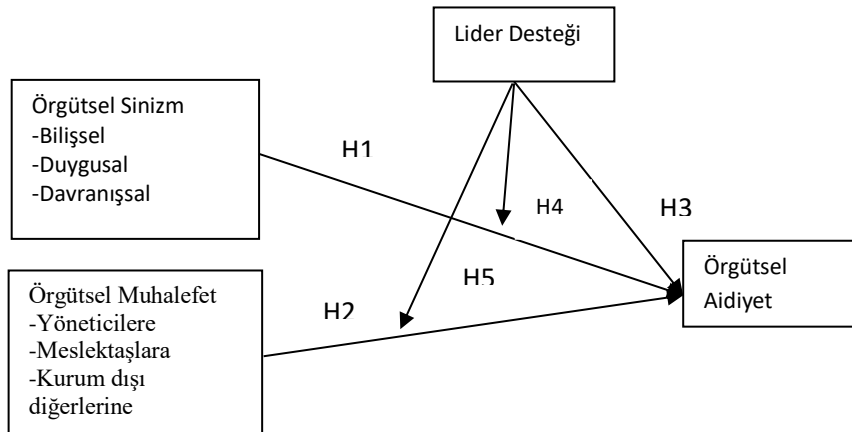
davranışlarının çalışanların aidiyet algılarını arttırabileceği ve çalışanların yöneticilerine olumlu tepkiler verebileceği belirtilmiştir (Shapiro ve Conway, 2005). Yönetici ve çalışanların birbirlerine karşı sergiledikleri olumlu davranışlar karşılıklı olarak aralarındaki ilişkiyi güçlendirir. Yönetici ile kaliteli bir lider-üye etkileşim ilişkisi içerisinde olan çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmesi mümkün olmaktadır (Akdoğan ve Köksal, 2014; 28).

#### 4. Araştırmanın Yöntemi

##### 4.1. Araştırma Modeli, Evren ve Örneklem

Bu çalışma çalışanların örgütsel muhalefet ve örgütsel sinizm algılarının örgütsel aidiyet üzerindeki etkisinde lider desteğinin düzenleyici rolünü belirlemek üzere hazırlanmıştır. Araştırmanın modeli Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Çalışmanın evreni bilişim sektöründe faaliyet gösteren örgüt çalışanları olup, çalışmanın örneklemini İstanbul’da bilişim sektöründe faaliyet gösteren 146 kişinin çalıştığı bir örgüttür. Kolayda örneklem tekniği kullanılmıştır. Yapılan görüşme sonucu çalışmayı kabul eden örgütte anket uygulaması yapılmış olup 146 anket formu teslim edilmiş, çeşitli nedenlerle uygulamanın yapıldığı tarihte bulunmayanlar hariç 140 çalışana anket formu dağıtılmıştır. Uygulama sonunda 134 anket formu geri toplanmıştır. Analiz için yapılan incelemede anket formlarından 5 adedinin uygun olarak doldurulmadığı veya eksik veri içerdiği tespit edildiğinden çıkarılmış, 129 adet anket formu analize dahil edilmiştir.

Çalışmanın hipotezleri Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1: Hipotezler**

<b>HİPOTEZLER</b>
<b>H1:</b> Örgütsel sinizm örgütsel aidiyeti anlamlı ve olumsuz olarak etkiler
<b>H2:</b> Örgütsel muhalefet örgütsel aidiyeti anlamlı ve olumsuz olarak etkiler
<b>H3:</b> Lider desteği örgütsel aidiyeti anlamlı ve olumlu olarak etkiler
<b>H4a:</b> Lider desteği bilişsel sinizmin örgütsel aidiyet üzerindeki etkisini anlamlı olarak düzenler
<b>H4b:</b> Lider desteği duygusal sinizmin örgütsel aidiyet üzerindeki etkisini anlamlı olarak düzenler
<b>H4c:</b> Lider desteği davranışsal sinizmin örgütsel aidiyet üzerindeki etkisini anlamlı olarak düzenler
<b>H5a:</b> Lider desteği yöneticilere muhalefetin örgütsel aidiyet üzerindeki etkisini anlamlı olarak düzenler
<b>H5b:</b> Lider desteği meslektaşlara muhalefetin örgütsel aidiyet üzerindeki etkisini anlamlı olarak düzenler
<b>H5c:</b> Lider desteği kurum dışı diğerlerine muhalefetin örgütsel aidiyet üzerindeki etkisini anlamlı olarak düzenler

#### **4.2. Ölçüm Araçları**

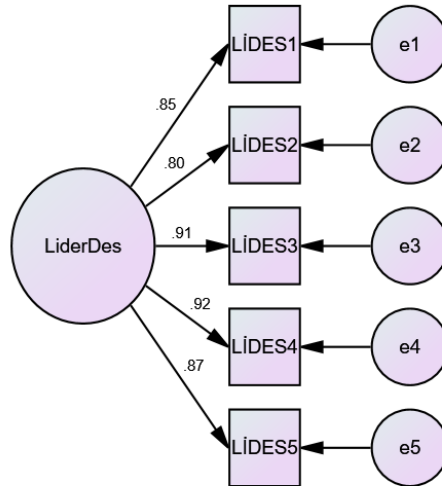
Çalışmada kullanılan bağımsız değişkenlerden örgütsel sinizm için Brandes vd., (1999) tarafından geliştirilen, Kalağan (2009) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ve Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan 3 boyutlu ve 13 ifadeden oluşan örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Diğer bağımsız değişken olan Örgütsel Muhalefet ölçeği ise 3 boyutlu ve 16 ifadeden oluşmakta, Kassing (2000) tarafından geliştirilmiştir. Geçerliliği ve güvenilirliği Altınkurt ve Püsküllüoğlu (2017) tarafından yapılan ve çalışmalarında kullanılan örgütsel muhalefet ölçeği bu çalışmada da kullanılmıştır. Bağımlı değişken olan örgütsel aidiyet Öztop (2014) tarafından geliştirilen tek boyutlu ve beş ifadeden oluşan örgütsel aidiyet ölçeği ile ölçülmüştür. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinde düzenleyici etkisi olduğu değerlendirilen Lider desteği ölçeği ise tek boyutlu ve 5 ifadeden oluşmakta, Ackfeldt ve Coote (2005) tarafından geliştirilmiş ve alanında uzman kişiler tarafından Türkçe'ye çevrilmiş, güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılarak bu çalışmada kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 2'de sunulmuştur. DFA sonucu elde edilen indeks değerlerinin iyi uyum gösterdiği görülmüştür. Tüm

ölçekler 5’li Likert ölçeği olup anket formunda ifadeler “1: Kesinlikle Katılmıyorum”, “5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde kodlanmıştır.

**Şekil 2: Lider Desteği Ölçeğine İlişkin DFA Diyagramı**

**Tablo 2: Model Uyum İndeksleri**

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	DFA Sonuçları
$X^2$	$p > 0.05$		0.301
$X^2/df$	$< 3$	$3 < (X^2/df) < 5$	1.211
RMSA	$< 0.05$	$< 0.08$	0.041
SRMR	$< 0.05$	$< 0.08$	0.016
CFI	$> 0.95$	$> 0.90$	0.998
NFI	$> 0.95$	$> 0.90$	0.989
IFI	$> 0.95$	$> 0.90$	0.998
GFI	$> 0.95$	$> 0.90$	0.981
AGFI	$> 0.95$	$> 0.90$	0.944



### 4.3. Araştırma Verilerinin Analiz Yöntemi

Yapılan uygulama sonucunda elde veriler SPSS 21 paket programı ile analize tabi tutulmuştur. Çalışmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılıklarını belirlemek için Cronbach Alpha güvenirlik analizinden faydalanılmıştır. Değişkenlerde mevcut ifadelerin uygunluğunu belirlemek üzere açıklayıcı faktör analizi yapılmış, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek ve hipotezleri test etmek için çoklu doğrusal regresyon ve lider desteğinin düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

#### 4.4. Demografik Özelliklere Yönelik Analiz Sonuçları

Anket uygulamasına katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımları Tablo 3'te sunulmuştur. Analiz sonucuna göre araştırmaya katılan çalışanların % 57,4'ü (74 kişi) 41-50 yaş arası, % 84,5'i (109 kişi) erkek, % 83,7'si (108 kişi) evli, % 45,1'i (58 kişi) lisan ve lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir. Çalışanların % 30,2'si (39 kişi) 21 yıl ve daha fazla süredir kurumda çalıştığını, % 65,1'i (84 kişi) beş yıldır aynı pozisyonda bulduklarını, % 61,3'ü (79 kişi) çeşitli kademelerde yönetici olarak çalıştıklarını beyan etmişlerdir.

**Tablo 3: Demografik Özellikler**

Demografik Özellikler	Boyutlar	Dağ.	%	Demografik Özellikler	Boyutlar	Dağ.	%	
Yaş	18-30 arası	12	9,3	Kurumda Çalışma Süresi	0-1 yıl arası	6	4,7	
	31-40 arası	38	29,5		2-5 yıl arası	26	20,2	
	41-50 arası	74	57,4		6-10 yıl arası	15	11,6	
	51 ve üzeri	5	3,9		11-15 yıl arası	19	14,7	
	Toplam	129	100		16-20 yıl arası	24	18,6	
					21 yıl üzeri	39	30,2	
Cinsiyet	Erkek	109	84,5		Medeni Durum	Evli	108	83,7
	Kadın	20	15,5			Bekar	21	16,3
	Toplam	129	100	Toplam		129	100	
Eğitim Durumu	İlkokul	2	1.6	Bulunulan Pozisyonda Çalışma Süresi	0-1 yıl arası	20	15,5	
	Ortaokul	8	6.2		2-5 yıl arası	64	49,6	
	Lise	33	25.6		6-10 yıl arası	18	14	
	Önlisans	28	21.7		11-15 yıl arası	11	8,5	
	Lisans	46	35.7		16-20 yıl arası	7	5,4	
	Y. Lisans	10	7.8		21 yıl üzeri	9	7	
	Doktora	2	1.6		Toplam	129	100,0	
	Toplam	129	100					
Kurumdaki Görev	Üst Kad. Yönetici	6	4,7	Kurumdaki Görev	İşçi	8	6,2	
	Orta Kad. Yönetici	50	38,8		Söz. Personel	7	5,4	
	Alt Kad. Yönetici	23	17,8		Diğer	18	14	
	İdari Personel	17	13,2		Toplam	129	100	

#### 4.5. Güvenirlik ve Faktör Analizleri

Bağımlı ve bağımsız değişkenlerde yer alan ifadelerin kendi içinde hangi faktörler altında toplandığını belirlemek üzere her değişken için ayrı ayrı faktör analizi yapılmıştır. Aşağıda sırasıyla her değişken için yapılan faktör analizinin ardından elde edilen sonuçlar sunulmuştur.

Örgütsel sinizm, örgütsel muhalefet, lider desteği ve kurumsal imaj ölçeklerine açıklayıcı faktör analizi ile faktörlere ilişkin güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Örgütsel muhalefet ölçeğinde yer alan 9 adet ifade (ÖMYM1, ÖMDM1, ÖMYM2, ÖMYM3, ÖMDM2, ÖMYM4, ÖMDM4, ÖMMM2 ve ÖMMM5) ters kodlanmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel muhalefet ölçeğinin üç boyutundan birer ifade (ÖMDM4, ÖMMM5 ve ÖMYM2) faktör yükleri istenen değerin altında kaldığından dolayı analizden çıkarılarak analiz tekrar yapılmıştır. Analiz sonuçları sırasıyla Tablo 4, 5, 6 ve 7’de sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre faktörlerin özdeğerleri 1’in üzerindedir. Barlett testi, değişkenler arasındaki korelasyonun faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde olduğu ve KMO değerinin çok iyi sayılabilecek (Durmuş vd., 2013; 80) düzeyde olduğu görülmektedir. Yine anti–imaj matrisinde de değeri 0,50’nin altında kalan ifade olmadığı, faktörlerin toplam açıklayıcılığının iyi düzeyde olduğu ve ifadelerin faktör yüklerinin % 50’nin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Cronbach Alfa değerleri faktörlerin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri**

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri <sup>ab</sup>			Faktör Açıklayıcılığı <sup>c</sup>	Cronbach Alpha	
Bilişsel Sinizm	OSDUY3	0.919			28.518	0.956	
	OSDUY2	0.898					
	OSDUY1	0.861					
	OSDUY4	0.818					
Duygusal Sinizm	OSBİL5		0.866		27.688	0.900	
	OSBİL1		0.861				
	OSBİL2		0.850				
	OSBİL4		0.710				
	OSBİL3		0.684				
Davranışsal Sinizm	OSDAV3			0.836	19.801	0.816	
	OSDAV4			0.826			
	OSDAV1			0.667			
	OSADV2			0.622			
Toplam Açıklayıcılık					76,007		
Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy						0.900	
Bartlett's Test of Sphericity						Approx. Chi–Square	1303.425
						df	78
						Sig.	0.000

a: Principle Component Correlation Matrix, b: Varimax, c: Rotation Sums of Squared Loadings

**Tablo 5: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri**

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri <sup>ab</sup>			Faktör Açıklayıcılığı <sup>c</sup>	Cronbach Alpha
Kurum Dışı Kişilere İfade	ÖMDM3	0.770			22.636	0.826
	ÖMDM6	0.769				

Edilen Muhalefet	ÖMDM1	0.759				
	ÖMDM5	0.756				
	ÖMDM2	0.705				
Meslektaşlara İfade Edilen Muhalefet	ÖMMM4		0.851		21.939	0.762
	ÖMMM3		0.749			
	ÖMMM1		0.668			
	ÖMMM6		0.657			
	ÖMMM2		0.575			
Yöneticilere İfade Edilen Muhalefet	ÖMYM4			0.831	15.257	0.701
	ÖMYM1			0.769		
	ÖMYM3			0.682		
Toplam Açıklayıcılık					59.832	
Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy						0.742
Bartlett's Test of Sphericity					Approx. Chi–Square	608.955
					df	78
					Sig.	0.000

a: Principle Component Correlation Matrix, b: Varimax, c: Rotation Sums of Squared Loadings

**Tablo 6: Örgütsel Aidiyet Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri**

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri <sup>ab</sup>	Faktör Açıklayıcılığı <sup>c</sup>	Cronbach Alpha	
Örgütsel Aidiyet	ÖRAİD3	0.915	75.672	0.918	
	ÖRAİD1	0.911			
	ÖRAİD2	0.859			
	ÖRAİD5	0.842			
	ÖRAİD4	0.818			
Toplam Açıklayıcılık			75.672		
Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy					0.866
Bartlett's Test of Sphericity			Approx. Chi–Square	472.786	
			df	10	
			Sig.	0.000	

a: Principle Component Correlation Matrix, b: Varimax, c: Rotation Sums of Squared Loadings

**Tablo 7: Lider Desteği Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri**

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri <sup>ab</sup>	Faktör Açıklayıcılığı <sup>c</sup>	Cronbach Alpha	
Lider Desteği	LİDES4	0.926	80.787	0.940	
	LİDES3	0.919			
	LİDES5	0.903			
	LİDES1	0.888			
	LİDES2	0.857			
Toplam Açıklayıcılık			80.787		
Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy					0.900
Bartlett's Test of Sphericity			Approx. Chi–Square	564.015	
			df	10	
			Sig.	0.000	

a: Principle Component Correlation Matrix, b: Varimax, c: Rotation Sums of Squared Loadings

Yapılan normallik testi sonucunda değişkenlerin normal dağıldıkları görülmüş ve Pearson korelasyon testi için uygun olduğuna karar verilmiştir. Yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 8'de verilmiştir. Korelasyon analizi sonucuna göre örgütsel



sinizm ile örgütsel aidiyet ve lider desteği arasında ve ayrıca örgütsel muhalefet ile örgütsel aidiyet ve lider desteği arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

**Tablo 8: Değişkenlere İlişkin Pearson Korelasyon Tablosu**

n	1	2	3	4	Ort.	Standart Sapma
Örgütsel Sinizm	1				2.8295	0.82080
Örgütsel Muhalefet	0.292**	1			3.2361	0.52324
Lider Desteği	-0.343***	-0.128	1		3.2868	0.99682
Örgütsel Aidiyet	-0.532***	-0.202*	0.732***	1	3.0543	0.97332

S:129 n: Faktör No

†p < 0.1, \*p < 0.05, \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001

#### 4.6. Regresyon Analizi ve Hipotez Testi

Çalışmanın değişkenlerinde yer alan ifadeler faktör analizi yapılarak buldukları değişkenlerdeki boyutları belirlenmiş ve bağımsız değişkenlerin boyutlarının bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini ve açıklayıcılıklarını belirlemek üzere regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 9: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Muhalefet ve Lider Desteğinin Örgütsel Aidiyet Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi**

Model Özeti			ANOVA	Katsayılar						
R	R2	Düz R2	F		H.	B	Std. Hata	St. Kts. β	t	p
0.79	0.63	0.62	69.725***	Sabit		2.293	0.434		5.279	0.000
				Sinizm	H1	-0.367	0.072	-0.309	-5.121	0.000
				Muhalefet	H2	-0.060	0.106	-0.033	-0.568	<b>0.571</b>
				Lider Desteği	H3	0.607	0.057	0.622	10.669	0.000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Aidiyet

N:129

\*p < 0.05, \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001

Öncelikle H1, H2 ve H3 hipotezlerini test etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 9’da verilen analiz sonuçları, örgütsel sinizmin örgütsel aidiyet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etki ettiğini göstermektedir (B= -0.367, p<0,001). Lider desteği de örgütsel aidiyet üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etki etmektedir (B= 0.607, p<0,001). Buna karşın örgütsel muhalefetin örgütsel aidiyet üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir (B= 0.060, p>0,05). Bu sonuçlar H1 ve H3 hipotezlerinin kabul, H2 hipotezinin ise ret edildiğini göstermektedir.

**Tablo 10: Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefetin Örgütsel Aidiyet Üzerindeki Etkisinde Lider Desteğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi**

Değişkenler	Hipotezler	Birinci Adım	İkinci Adım	Üçüncü Adım	Birinci Adım	İkinci Adım	Üçüncü Adım
Bağımsız Değişkenler							

Kontrol Değişkenleri		Örgütsel Sinizm			Örgütsel Muhalefet		
Yaş		0.065	0.020	0.020	0.217*	0.100	0.087
Kurumda Çalışma Süresi		-0.139	-0.022	-0.030	-0.315***	-0.095	-0.090
Bulunulan Pozisyonda Çalışma Süresi		0.130	0.102	0.096	0.128	0.083	0.090
<b>Bağımsız Değişkenler</b>							
Bilişsel Sinizm		-0.548***	-0.332***	-0.372***			
Duygusal Sinizm		-0.160	-0.060	-0.029			
Davranışsal Sinizm		0.114	-0.009	0.019			
Yöneticilere Muhalefet					0.169*	0.060	0.054
Meslektaşlara Muhalefet					-0.308***	-0.150*	-0.159*
Diğerlerine Muhalefet					0.002	-0.015	-0.028
<b>Düzenleyici Değişken</b>							
Lider Desteği			0.559***	0.557***		0.655***	0.657***
<b>Etkileşim</b>							
Lider Desteği x Bilişsel Sinizm	H <sub>4a</sub>			-0.163*			
Lider Desteği x Duygusal Sinizm	H <sub>4b</sub>			0.163*			
Lider Desteği x Davranışsal Sinizm	H <sub>4c</sub>			0.056			
Lider Desteği x Diğerlerine Muhalefet	H <sub>5a</sub>						-0.059
Lider Desteği x Meslektaşlara Muhalefet	H <sub>5b</sub>						-0.012
Lider Desteği x Yöneticilere Muhalefet	H <sub>5c</sub>						-0.023
<b>R<sup>2</sup></b>		0.430	0.660	0.683	0.221	0.577	0.582
<b>Düz. R<sup>2</sup></b>		0.402	0.640	0.656	0.183	0.552	0.546
<b>ΔR<sup>2</sup></b>		0.430***	0.230***	0.024*	0.221***	0.356**	0.005
<b>F Modeli</b>		15.340***	33.486***	25.433***	5.780***	23.564***	16.399***

Bağımlı Değişken: Örgütsel Aidiyet N:129

\*p < 0.05, \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001

Standart katsayılarla ilişkin t değerleri parantez içerisinde verilmiştir

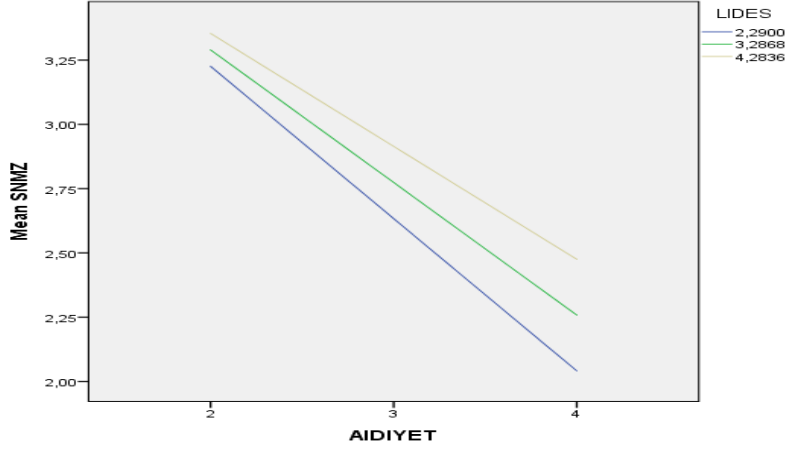
Lider desteğinin düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla oluşturulan diğer hipotezleri test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi, düzenleyici değişkenlerin etkisini analiz etme konusunda oldukça yaygın kullanılan bir yöntem olarak görülmektedir. Yazındaki çalışmalarda, düzenleyici değişken analizinde sürekli değerlerin öncelikle standardize edilmesi gerektiği (Kalyoncuoğlu, 2018: 985; Aiken ve West, 1991) savunulmaktadır. Bu çerçevede öncelikle bütün değişkenler standardize edilmiş ve modele standardize değerleri ile sokulmuştur. Bağımsız değişkenden başlamak üzere, kontrol değişkenleri, düzenleyici değişken ve etkileşim değişkenleri analize dahil edilmiş ve her adımdaki R<sup>2</sup> değişimleri ve Kısmi F değerleri incelenmiştir (Arbak, 1993; Topaloğlu ve Özer, 2014).

İlk adımda kontrol değişkenleri ile örgütsel sinizmin alt boyutları bağımsız değişkenler olarak modele sokulmuştur. Buradaki sonuçlar örgütsel aidiyet üzerinde yalnızca örgütsel sinizmin bilişsel boyutunun ( $\beta = -0.548$ ,  $p < 0,001$ ) anlamlı etki ettiğini, duygusal ve davranışsal boyutlarının anlamlı etki etmediğini (sırasıyla  $\beta = -0.160$ ,  $p > 0,05$  ve  $\beta = 0.114$ ,  $p > 0,05$ ) göstermektedir. İkinci adımda düzenleyici değişken modele eklenmiş ve anlamlı

bir katkı yaptığı görülmüştür ( $\beta = 0.559, p < 0,001$ ). Birinci ve ikinci adım arasındaki  $\Delta R^2 = 0.230$  ( $p < 0,05$ ) olarak belirlenmiş ikinci grupta girilen bağımsız değişkenler %23 daha fazla varyansı açıkladığı tespit edilmiştir. Üçüncü aşamada ise bağımsız değişkenlerle düzenleyici değişkenin etkileşimsel etkisi modele eklenmiş ve anlamlı bir katkı yaptığı görülmüştür ( $\Delta R^2 = 0.024, p < 0,05$ ). Burada Durbin-Watson istatistiğinin 1.898 ve varyans büyüme faktörünün (VIF) 10'dan küçük olduğu (Durmuş vd., 2013; 171) görülmüştür. Lider desteği ile bilişsel boyutun ve lider desteği ile duygusal boyutun etkileşimsel etkilerinin örgütsel aidiyet üzerinde anlamlı katkı yaptığı (sarsıyla  $\beta = -0.163, p < 0,05$  ve  $\beta = 0.163, p < 0,05$ ), lider desteği ile davranışsal boyutun etkileşimsel etkisinin ise anlamlı olmadığı ( $\beta = 0.056, p > 0,05$ ) görülmüştür. Bu sonuçlar H4a ve H4b hipotezlerinin kabul, H4c hipotezinin ise ret edildiğini göstermektedir. Burada regresyon katsayıları etki büyüklüğünü gösteren istatistikler olsa da, düzenleyici model analizinde etki büyüklüğünün (effect size) hesaplanmasında Cohen'in  $f^2 = (r_2^2 - r_1^2) / (1 - r_1^2)$  formülünün kullanılması önerilmektedir (Aiken ve West, 1991). Değerleri formülde yerine koyarsak  $f^2 = (0.683 - 0.660) / (1 - 0.660) = 0.023 / 0,34 = 0.067$  değeri ortaya çıkmaktadır. Bu değer bağımlı değişkende açıklanmayan varyansa göre düzenleyici değişken tarafından açıklanan sistematik varyans oranını göstermekte olup Aiken ve West'e (1991) göre çalışmada elde edilen bu değer düşük düzeyde kalmaktadır.

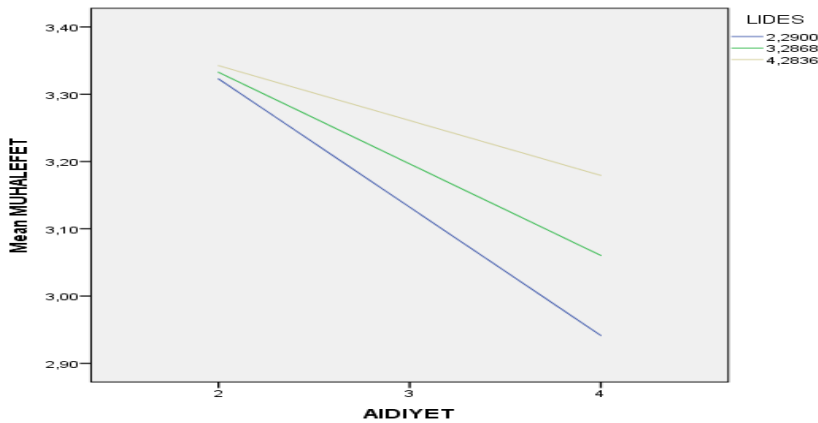
İkinci olarak da kontrol değişkenleri ile örgütsel muhalefetin alt boyutları modele sokulmuştur. Burada kontrol değişkenlerinden yaş ( $\beta = 0.217, p < 0,05$ ) ve kurumda çalışma süresi ( $\beta = -0.315, p < 0,001$ ) ile bağımsız değişkenlerden yöneticilere muhalefet ( $\beta = 0.169, p < 0,05$ ) ve meslektaşlara muhalefet ( $\beta = -0.308, p < 0,001$ ) değişkenlerinin örgütsel aidiyet üzerinde anlamlı etki ettiğini göstermektedir. İkinci adımda modele eklenen düzenleyici değişken lider desteğinin de anlamlı katkı yaptığı görülmektedir ( $\beta = 0.655, p < 0,001$ ). Birinci ve ikinci adım arasındaki  $\Delta R^2 = 0.356$  ( $p < 0,05$ ) olarak belirlenmiş ikinci grupta girilen bağımsız değişkenlerin % 35,6 daha fazla varyansı açıkladığı tespit edilmiştir. Üçüncü adımda ise bağımsız değişkenlerle düzenleyici değişkenin etkileşimsel etkisi modele eklenmiş ve anlamlı bir katkı yapmadığı görülmüştür ( $\Delta R^2 = 0.005, p > 0,05$ ). Bu sonuçlar H5a, H5b ve H5c'nin ret edildiğini göstermektedir. Nihai modelde Durbin-Watson istatistiğinin 1.932 ve varyans büyüme faktörünün (VIF) 10'dan küçük olduğu (Durmuş vd., 2013; 171) görülmüştür.

**Şekil 3. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Aidiyet Üzerindeki Etkisinde Lider Desteğinin Düzenleyici Rolü**



Şekil-3'te yer alan grafikte aidiyet ile sinizm değişkenleri arasındaki ilişkide lider desteğinin durunu incelenmiştir. Yapılan analiz neticesinde lider desteği düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç grupta ele alınmıştır. Lider desteğinin her bir seviyedeki ortalama değerleri grafiğinin sağ üst köşesinde verilmiştir. Sinizm değişken değerinin düşük ve örgütsel aidiyet değişken değerinin yüksek olduğunda lider desteğinin etkisinin az olması beklenirken, sinizm değerinin yüksek, örgütsel aidiyet değerinin düşük olduğu durumda ise lider desteğinin yüksek olması beklenir. Sinizm değerinin yüksek, örgütsel aidiyetin değerinin düşük olduğu durumda lider desteği seviyelerinde birbirine yakın değerler almakta ve bu durum sinizmin düşük ve aidiyetin yüksek olduğunda lider desteğinin diğer gruplara göre lider desteği daha fazla olmaktadır.

**Şekil 4. Örgütsel Muhalefetin Örgütsel Aidiyet Üzerindeki Etkisinde Lider Desteğinin Düzenleyici Etkisi**



Şekil 4'te yer alan grafik örgütsel aidiyet ile örgütsel muhalefet değişkenleri arasındaki ilişkide lider desteğinin durunu incelenmiştir. Lider desteği düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç grupta ele alınmıştır. Bu kapsamda lider desteğinin her bir seviyesindeki ortalama değerler grafiğinin sağ üst köşesinde verilmiştir. Örgütsel muhalefet değişkeninin düşük, aidiyet değişkeninin yüksek olduğu lider desteğinin etkisinin az olduğu, örgütsel muhalefet değerinin yüksek ve örgütsel aidiyet değerinin düşük olduğu durumda lider desteğinin yüksek olması beklenmektedir. Örgütsel muhalefet değerinin yüksek ve örgütsel aidiyet değerinin düşük olduğu durumda lider desteği seviyelerinde birbirine yakın değerler almaktadır. Örgütsel muhalefetin düşük ve örgütsel aidiyetin yüksek olduğu durumda lider desteğinin daha fazla olduğu ifade edilebilir.

Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda elde edilen verilere göre belirlenen hipotezler ve durumları Tablo 11'de sunulmuştur.

**Tablo 11: Analiz Sonuçlarına Göre Hipotezler**

HİPOTEZLER	SONUÇ
<b>H1:</b> Örgütsel sinizm örgütsel aidiyeti anlamlı ve olumsuz olarak etkiler	<b>KABUL</b>
<b>H2:</b> Örgütsel muhalefet örgütsel aidiyeti anlamlı ve olumsuz olarak etkiler	<b>RET</b>
<b>H3:</b> Lider desteği örgütsel aidiyeti anlamlı ve olumlu olarak etkiler	<b>KABUL</b>
<b>H4a:</b> Lider desteği bilişsel sinizmin örgütsel aidiyet üzerindeki etkisini anlamlı olarak düzenler	<b>KABUL</b>
<b>H4b:</b> Lider desteği duygusal sinizmin örgütsel aidiyet üzerindeki etkisini anlamlı olarak düzenler	<b>KABUL</b>
<b>H4c:</b> Lider desteği davranışsal sinizmin örgütsel aidiyet üzerindeki etkisini anlamlı olarak düzenler	<b>RET</b>
<b>H5a:</b> Lider desteği yöneticilere muhalefetin örgütsel aidiyet üzerindeki etkisini anlamlı olarak düzenler	<b>RET</b>
<b>H5b:</b> Lider desteği meslektaşlara muhalefetin örgütsel aidiyet üzerindeki etkisini anlamlı olarak düzenler	<b>RET</b>
<b>H5c:</b> Lider desteği diğerlerine muhalefetin örgütsel aidiyet üzerindeki etkisini anlamlı olarak düzenler	<b>RET</b>

## 5. Sonuç ve Tartışma

Yapılan bu çalışmada çalışanların örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet algılarının örgütsel aidiyet duygusuna etkisinde lider desteğinin düzenleyici rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada önce bağımlı ve bağımsız değişkenler, daha sonra bu değişkenlerin aralarındaki ilişkiler literatür ekseninde incelenmiştir.

Beldek (2017, 19) yaptığı çalışmada örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sinizm arasında olumsuz yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Yıldız (2013, 870) ise örgütsel bağlılık ve sinizm üzerine yaptığı çalışmada sinizmin olumsuz yönde etkisini belirlemiştir. Bu sonuç çalışmanın ulaşılan sonucu ile örtüşmekte ve araştırmanın birinci hipotezi olan “Sinizm örgütsel aidiyeti olumsuz yönde ve anlamlı etkiler” hipotezini destekler niteliktedir.

Muhalefet kavramı genellikle siyaset ile ilgili değerlendirilse de örgüt ile de yakından ilişkilidir. Örgütsel muhalefet kavramı çalışanların örgütün işleyiş ve süreçlerine yönelik beklentilerini karşılamayan uygulamalar için gösterdiği ve çeşitli yollarla ifade ettiği olumsuz duygusu (Özdemir, 2013), yaşadığı hayal kırıklığı ve tatminsizliğinin (Burns ve Wagner, 2013) ifadesidir. Çalışanların örgüt ve yönetim faaliyetlerine ilişkin fikirlerini, düşüncelerini ve önerilerini açıklamaları örgüt süreçleri açısından önemlidir. Örgüt içinde yönetimin tüm karar ve uygulamalarını çalışanlarla paylaşması anlamında örgütsel demokrasi iş tatmini, çalışan performansı, örgütsel verimlilik ve etkinlik bakımından önemli olup aynı zamanda örgütlerde yapıcı muhalefeti geliştirme ve yıkıcı muhalefeti önlemede de önemli rol oynamaktadır (Sadykova ve Tutar, 2014; 13).

Sprague ve Ruud (1998) uyumlu çalışanların örgüt içinde çatışmadan kaçınma eğilimlerinin, muhalif duygularını çoğu zaman sağlanan iş barışının bozulmaması için açıklamadıklarını benzer şekilde duygusal dengesi yüksek çalışanların da muhalif duygularını açıklamadıklarını ifade etmiştir. Ötken ve Cenkci, (2013; 41) tarafından çeşitli sektörlerde görev yapan beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada kişilik özelliklerinden duygusal denge boyutuyla örgütsel muhalefet arasında olumsuz yönlü bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ancak duygusal dengesi düşük diğer çalışanlarda ise olumsuz yönlü ilişki olacağı değerlendirilmiştir. Kassing (1998) çalışanların örgütüne bağlı ve tatmin düzeyinin yüksek olduğu durumlarda Payne (2007) ise örgütten kaynaklanan kendine güveni yüksek olan çalışanların ve Kassing ve McDowel (2008) örgüt yönetimi ile iyi ilişkileri olan çalışanların açık muhalefeti tercih ettiği belirtilmiştir (Zeng, 2014; 10).

Örgütlerde çalışanların örgütsel muhalefet algılarına yönelik olarak yönetim ve yöneticilerin çalışanlara karşı sergiledikleri olumlu tutum ve destek, adil ve eşit davranışlar, çalışanın duygu ve düşüncelerinin dikkate alınması, yönetime katılımlarının

sağlanması onları muhalif duygulardan uzak tutabileceği belirtilmiştir (Sadykova ve Tutar, 2014; 14). Örgütsel muhalefet sonuçları itibariyle örgütsel yapı ve yönetsel süreçleri etkileyebilmektedir (Wright, 2013: 15). Bu noktadan hareketle muhalefet duygusunun örgütsel aidiyet üzerinde olumsuz etkisi olması beklenmektedir. Ancak çalışmanın ikinci hipotezi olan “Örgütsel muhalefet örgütsel aidiyeti olumsuz yönde etkiler” hipotezi ret edilmiştir. Ulaşılan bu sonuç Beldek’in (2017, 40) çalışmasında elde ettiği sonuç ile de örtüşmemektedir. Bu sonucun etkili olmasında örgüt çalışanlarının muhalif düşüncelerini açıklamadan, iş barışını sürdürmeye çalıştıkları sonucuna ulaşılabilir.

Yöneticiye güven ve örgütsel muhalefete yönelik Ergün (2017) tarafından yapılan çalışmada yöneticiye güven ile örgütsel muhalefet arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Örgütün veya yöneticinin sağladığı desteğin örgütsel muhalefete etki ettiği sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Eschenlauer (2002) araştırmasında kişilerin sergiledikleri muhalif davranışların örgüt süreçlerinde yanlış ve adaletsiz durumlarda oluştuğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç çalışmanın üçüncü hipotezini destekler niteliktedir. Özdemir (2011) yaptığı çalışmada öğretmenlerin en çok muhalefet davranışı sergiledikleri konunun kendilerine verilen görevler olduğunu buna karşın yöneticilerin ise gösterilen bu muhalefet davranışlarına hoşgörü ile yaklaştıklarını ve örgütsel muhalefet davranışlarının okul yönetimi üzerinde olumsuz etkileri olduğunu belirlemişlerdir.

Örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizmin örgütsel aidiyet üzerindeki etkisinde lider desteğinin etkisini belirlemek üzere H4a, H4b ve H4c hipotezleri oluşturulmuştur. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda “H4a: Lider desteği bilişsel sinizmin örgütsel aidiyet üzerindeki etkisini anlamlı olarak düzenler.” hipotezi ile “H4b: Lider desteği duygusal sinizmin örgütsel aidiyet üzerindeki etkisini anlamlı olarak düzenler.” hipotezi ( $\beta = -0.163$ ,  $p < 0,05$  ve  $\beta = 0.163$ ,  $p < 0,05$ ) kabul edilmiştir. Buna karşın “H4c: Lider desteği davranışsal sinizmin örgütsel aidiyet üzerindeki etkisini anlamlı olarak düzenler.” hipotezi ( $\beta = 0.056$ ,  $p > 0,05$ ) ise kabul edilmemiştir. Doğan ve Uğurlu (2014, 505) tarafından yapılan çalışmada ilköğretimde görevli öğretmenlerin akademisyenler ve firma çalışanlarına göre sinizmlerinin düşük olduğu ve aidiyet duygularının daha yüksek olduğu ve yöneticilerin etik liderlik davranışı sergilemelerinin bir anlamda desteklemelerinin çalışanların sinizm algılarını azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu noktadan hareketle aidiyet algısı yüksek çalışanların sinizm

düzeylerinin düşük olacağı ifade edilebilir ve araştırma için öne sürülen hipotezlerin kabul edilmesini açıklayabilir. Sinik duygulara sahip çalışanların örgütsel aidiyetlerinin düşük olacağı düşünülmekte ve liderin vereceği desteğin ise olumlu veya olumsuz yönde düzenleyici etkiye sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Örgütsel muhalefetin alt boyutları olan yöneticiye, meslektaşlara ve diğerlerine muhalefetin örgütsel aidiyet üzerindeki etkisinde lider desteğinin etkisini belirlemek üzere H5a, H5b ve H5c hipotezleri oluşturulmuştur. “H5a: Lider desteği yöneticilere muhalefetin örgütsel aidiyet üzerindeki etkisini anlamlı olarak düzenler”, “H5b: Lider desteği meslektaşlara muhalefetin örgütsel aidiyet üzerindeki etkisini anlamlı olarak düzenler” ve “H5c: Lider desteği diğerlerine muhalefetin örgütsel aidiyet üzerindeki etkisini anlamlı olarak düzenler” hipotezleri, yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre reddedilmiştir. Bulunan sonuçlar yazın alanında yer alan çalışmaların sonuçları ile örtüşmemektedir. Bu durum çalışanların örgüt içinde sağlanan iş barışını olumsuz yönde etkilememek için sessiz kalmayı tercih ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

Çalışmanın en temel kısıtı araştırmanın bir sektörde, bir örgütte belirli bir zaman diliminde yapılmış olmasıdır. Gelecek dönemde benzer çalışmaların farklı sektörlerde ve farklı örgütlerde yapılması ile daha farklı sonuçlara ulaşılabileceği değerlendirilmektedir. Yine örneklem büyüklüğü ile kullanılan veri toplama ve analiz yöntemleri de birer kısıt olarak değerlendirilebilir. Daha büyük örneklem büyüklüğünde ve farklı yöntemlerin kullanılması ile yapılacak çalışmaların farklı sonuçların elde üretmesi mümkündür. Ayrıca çalışmada lider desteğinin düzenleyici rolü incelenmiş olup aracı rolünün incelenmesi sonucu değişkenler arasındaki ilişkinin farklı boyutları analiz edilebilir.

## **Kaynakça**

Ackfeldt, A. ve Coote, L.V. (2005). A Study of Organizational Citizenship Behaviors in a Retail Setting. *Journal of Business Research*, 58, 151-159.

Aiken, L.S. ve West, S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.



- Akdoğan, A.A. ve Köksal, O. (2014). Aidiyet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü. *AÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 25-43.
- Arbak, Y. (2014). *Örgütlerde Bilgi Teknolojisi Kullanımının Analitik Bir Yaklaşımla İncelenmesi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi: İzmir.
- Altinkurt, Y. ve Iliman-Püsküllüoğlu, E. (2017). Örgütsel Muhalefet Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 75-85.
- Bedeian, A. G. (2007). Even if the Tower is 'Ivory', It isn't White: Understanding the Consequences of Faculty Cynicism. *Academy of Management Learning & Education*, 6, 9-32.
- Beldek, E.G. (2017). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet ile İlişkisi: Görgül Bir Araştırma. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 16-47.
- Brandes, P, Dharwadkar, R. ve Dean, J. W. (1999). Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153. Outstanding Empirical Paper Award.
- Buchanan, B. (1974). Government Managers, Business Executives and Organizational Commitment. *Public Administration Review*, 34(4), 339-347.
- Burns, T., ve Wagner, C. (2013). Organizational Dissent. *Principal Leadership*. 14(4), 23-29.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). Kamu ve özel kesimde personel yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 198-218.
- Dean, J.W., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.

- Doğan, S. ve Uğurlu C.T. (2014). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki. Gazi Üniversitesi gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 34(3), 489-516.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S., Çinko M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Ergun, H. (2017). *Örgütsel Muhalefete Etki Eden Başlatıcı ve Aracı Değişkenler*. Doktora tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Denizli.
- Eschenlauer, J. B. (2002). *Experiential processes of making decisions to dissent*. Master Thesis. The Faculty of the Clinical Psychology Department at Argosy University.
- Firestone, W.A. ve Wilson, B.L. (1985). Using bureaucratic and cultural linkages improve instruction: the principal's contribution. *Educational Administration Quarterly*, 21(2), 7-30.
- Graham, J. W. (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. *Research in Organizational Behavior*. 8, 1-52.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. ve Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools/healthy schools: Measuring organizational climate*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ingwar, I. N. (2014). *Exploring Relationships between Employees' Locus of Control, Individualism and Collectivism Orientation, and Upward Dissent Message Strategies*. Master Thesis, University of Alaska Fairbanks, USA.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Alguları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Kalağan G. ve Güzeller C.O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.
- Kalyoncuoğlu, S. (2018). Algılanan Kontrolün Psikolojik Sahiplenmeye Etkisinde Maksimum Fiyatı Ödeme İstekliliğinin Düzenleyici Rolü: Mercedes Marka Otomobil Kullanıcıları Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 974-994.

- Karacaoğlu K. ve İnce F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Kayseri Organize Snayi Bölgesi Örneği. *Business and Economics Research Journal Volume*, 3(3), 77 – 92.
- Kassing, J.W. (1997). Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent. *Communication Studies*. 48, 311-332.
- Kassing, J.W. (1998). Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, 12, 183-229.
- Kassing, J.W. ve Armstrong, T.A. (2001). Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 3(3), 264-273.
- Kassing, J.W. ve Armstrong, T.A. (2002). Someone's Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employee's Dissent Expressions. *Management Communication Quarterly*. 16, 39-65.
- Kassing, J. W., ve McDowell, Z. (2008). Talk about fairness: Exploring the relationship between procedural justice and employee dissent. *Communication Research Reports*. 25, 1-10.
- Kavak, O. ve Kaygın, E. (2018). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(01), 33-51.
- Korucuoğlu, T. ve Şentürk İ. (2018). Örgütsel Güç Oyunları ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki (İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşleri Bağlamında). *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, e-ISSN: 2536-4758.
- Kreiner, G. E., & Ashforth B. E. (2004). Evidence Toward An Expanded Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 1- 27.
- Mantere,S. ve Martinsuo, M. (2001). Adopting and questioning strategy: exploring the roles of cynicism and dissent. Paper to be presented at 17th EGOS. *European Group for Organisation Studies*, Colloquium, July 5-7, 2001 Lyon, France.
- Metzger, M.D. (2004). *A Qualitative Inquiry into the Formation of Beliefs in a Police Organization*. Unpublished Doctoral Dissertation, The George Washington University, Washington.

- Mowday, R.T. (1998). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 87-401.
- Nongo, E.S. ve Ikyanyon, D.N. (2012). The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization, *International Journal of Business and Management*, 7(22), 21-40.
- Omarov, A. (2009). *Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İzmir.
- Ötken, A. B. ve Cenkci, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet arasındaki İlişki üzerine Bir Araştırma. *Öneri*, 10(39), 41-51.
- Özdemir, A. (2013). Öğretim Elemanlarının Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmen Adaylarının Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki: İç Motivasyonun Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(2), 269-291.
- Öztop, S. (2014). Kurumsal Aidiyet Bilincinin Çalışanların Örgütsel Değişim Algısı Üzerinde Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19(1), 299-316.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. ve Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilim Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Shapiro, J. C. ve Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774-781.
- Silverthorne, C. (2004). The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25(7), 522-599.
- Sprague, J.A. ve Ruud, G.L. (1988). Boat-rocking in the High Technology Culture. *American Behavioral Scientist*, 32(2), 169-193.

- Şama, E. ve Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 313-342.
- Topaloğlu, T. ve Özer, P.S. (2014). Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 156-171.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Turkish Studies*, 8(6), 853-879.
- Zeng, C. (2014). Organizational Dissent And Workplace Freedom Of Speech: A Qualitative Study Of Young Professional Intra-Urban Migrant Workers In Shanghai. Master's Thesis.

# TÜRK SİGORTA ŞİRKETLERİNDE ÇALIŞANLARIN PROAKTİF KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN YENİLİKÇİ DAVRANIŞA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

**Doç. Dr. Melisa ERDİLEK KARABAY**

*Marmara Üniversitesi Öğretim Üyesi, merdilek@marmara.edu.tr*

**İbrahim GÖRMÜŞ**

*Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Sigortacılık Doktora Öğrencisi, ibrahim.grmus@hotmail.com*

## Özet

Bu çalışmada finans sektöründeki çalışanların proaktif kişilik özelliklerinin yenilikçi davranışa etkisi “Planlanmış Davranış Teorisi (Ajzen, 1985)”ne dayandırılarak araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan ve genellikle İstanbul merkezli sigorta şirketlerinde çalışan 202 beyaz yakalı personel oluşturmaktadır. Verilerin modellenmesi için Hayes’in (2018) geliştirmiş olduğu PROCESS (v3.2) makro yazılımı kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda bulgular; proaktif kişiliğin yenilikçi davranış ile arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada, ayrıca örgütsel destek ve yönetici desteği değişkenlerinin, temel değişkenler arasındaki ilişkide aracı etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda, örgütsel destek değişkeni aracı bir etkiye sahipken, yönetici desteğinin aracı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Örgütsel Destek, Proaktif Kişilik, Sigortacılık Sektörü, Yenilikçi Davranış, Yönetici Desteği.*

## 1. Giriş

Günümüz koşullarında dünyanın hızla küreselleşmesi işletmelerin devamlılıkları açısından, teknolojileri ve yenilikleri yakından takip etmesini, çalışanların inovatif fikirler sonucunda hızlı sonuçlara ulaşmasını ve karşılıklarına çıkabilecek sorunlarla baş edebilmesini zorunlu kılmaktadır. İşletmeler bu gereklilikleri yerine getirebilmek ve kar elde etme amaçlarına ulaşabilmek için hiç şüphesiz ki daha etkili ve verimli iş gücüne ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerin gereksinim duyduğu bu iş gücü, kendilerini rakiplerinden önde tutabilecek kapasiteye sahip olmalı ancak atıl kapasite olarak adlandırılan doyum noktasına da ulaşmamalıdır. Bu noktada, çalışanların küresel ihtiyaçların doğurduğu gereklilikleri yerine getirmek amacıyla sahip olduğu kişilik özellikleri ve sergiledikleri davranışlar işletmeyi diğerlerinden farklı kılacaktır.

Sigorta sektörü Türkiye’deki finans sektörünün önemli lokomotif sektörlerinden birisidir. Sektörün doğası gereği, çalışanların doğrudan müşteriyle temas halinde olması sahip oldukları kişilik özelliklerinden de azami faydalanmasını gerektirmektedir. Bu çalışmada proaktif kişiliğin, yenilikçi davranışa etkisi ile bu ilişkideki örgütsel ve yönetici

desteğinin aracı rolü incelenecektir. Araştırmadan elde edilecek bulgular ışığında; çalışanların yeniliklere ayak uydurarak müşteri memnuniyetini sağlamaları ve bireysel iş performanslarının artırılması ile birlikte hem sektöre hem alanda araştırma yapan akademik camiaya katkı sağlaması amaçlanmıştır.

## **2. Kuramsal Çerçeve ve Hipotezlerin Oluşturulması**

Yenilikçi davranışı açıklamada kullanılan pek çok modele yazında rastlanılmaktadır. Bunlardan birisi de planlanmış davranış teorisidir (Weigel vd, 2014; Marcati vd, 2008; Greaves vd, 2013). Çalışmalar yenilikçi davranışın oluşumunun astlar ve üstler arasındaki ilişkiye bağlı olduğunu ve oluşacak ikili ilişkilerin yenilikçi davranışı arttırdığını bunun yanısıra kişiliklerinde proaktivitenin öngördüğü davranışları sergilediğini kanıtlar niteliktedir (Scott ve Bruce,1994).

### **2.1. Proaktif Kişilik**

Proaktif kişilik, çevresel değişime yön vermeye yeterince istikrarlı bir eğilim şeklinde tanımlanıp çeşitli durumlarda proaktif ve yön verici davranışlarda bulunmayı gerektirir. Dolayısıyla, proaktif bir kişi fırsatları belirleyip inisiyatif alırken, diğerleri kendi çevreleri tarafından şekillendirilip buna adapte olmaktadır (Bakker vd., 2012). Kişisel inisiyatif; önüne çıkacak engellere rağmen uzun dönem olarak yapılan ve kişinin kendi isteği ile başlama özelliği gösteren proaktif yapıdaki bir davranış türü olarak tanımlanabilir (Uncuoğlu Yolcu ve Çakmak, 2017).

Bateman ve Crant (1993) örgütsel davranışların proaktif bileşenini tartışarak proaktif kişiliğin ölçüsünü sunmuşlardır. Proaktif davranışa yönelik kişisel eğilimin bu ölçüsü, çevrelerini etkilemek için harekete geçmeleri halinde insanlar arasındaki farklılıkları tanımlamaya yöneliktir. Proaktivite, temel olarak refah gibi duygusal özelliklerden ve kontrol odağı olma gibi bilişsel(kavramsal) özelliklerden farklıdır. Proaktif eğilim, çevreyi doğrudan etkileyen eylemleri başlatma ve sürdürme eğilimidir. Buss ve Finn(1987)'e göre, proaktiflik çevreyi etkileyen davranış sınıfının bir parçası olduğu için araçsal bir özelliktir (Crant, 1996).

### **2.2. Yenilikçi Davranış**

Yenilikçi davranış ve örgütsel yenilik, son 20 yıldır hem firmaların hem de teorisyenlerin oldukça dikkatini çekmiştir. Rekabetçi iş ortamı, modern şirketlerin faaliyetlerine veya ürünlerine inovasyon eklemekten hayatta kalamayacakları koşullar yaratmıştır. West ve Farr (1989)'a göre yenilikçi davranış bir çalışanın kasıtlı bir şekilde yeni fikirleri, ürünleri ve süreçleri çalışma rolüne, iş ünitesine veya organizasyonuna tanıtmayı veya uygulamasıdır. Bu tür davranışa yeni teknolojiler aramak, hedeflere ulaşmak için yeni yollar önermek, yeni iş yöntemleri uygulamak ve güvence altına almak örnek verilebilir. Farr ve Ford (1990) ise yenilikçi çalışma davranışını yeni ve yararlı fikirlerin, işlemlerin, ürünlerin veya prosedürlerin başlatılmasını ve kasıtlı olarak tanıtılmasını (bir iş rolü veya grup veya organizasyon içerisinde) sağlayan bir bireyin davranışı olarak tanımlar.

Yenilikçi çalışma davranışı çalışanların yaratıcılığından farklıdır çünkü fikirlerin uygulanmasını da içerir. Yaratıcılığın aksine yenilikçi davranış bir tür fayda sağlamayı amaçlamaktadır (Jong ve Hartog, 2010). Çalışanların yaratıcılığı ile yakından ilgili olmasına rağmen, yenilikçi davranış yaratıcı olmaktan fazlasını ifade etmektedir.

### **2.3. Proaktif Kişilik ve Yenilikçi Davranış Arasındaki İlişki**

Alan yazında proaktif kişilik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiyi araştıran sınırlı sayıda çalışma yer almaktadır. Giebels, Reuver, Rispens ve Ufkes (2016)'ın Hollanda'daki 35 farklı sektördeki 166 çalışan üzerinde yaptığı çalışma sonucunda proaktif kişilik ile yenilikçi davranış arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve proaktif bireylerin, meslektaşları ile ilgili artan çalışma etkileşimlerinin bir sonucu olarak inovasyonu gerçekleştirmede daha başarılı oldukları ortaya çıkmıştır. Taştan (2013)'ın İzmir'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren kobilerin 400 çalışanı üzerinde yaptığı araştırma ile proaktif kişiliğin örgütsel iklimdeki yenilikçi davranış üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır. Kickul ve Gundry (2002)'in ABD'de bulunan 107 küçük işletmede yapmış olduğu çalışmada, küçük işletme sahiplerinin proaktif kişilikleri ile yenilikçi hedefleme süreçlerinde yer alma, yenilikçi sistemler geliştirme ve yenilikçi davranışlar gerçekleştirme arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. İlgili literatür ışığında araştırma hipotezleri aşağıda önerilmektedir:

**H1:** Proaktif kişilik yenilikçi davranışı pozitif yönde etkilemektedir.

### **2.4. Proaktif Kişilik ve Yenilikçi Davranış Arasındaki İlişkide Örgütsel ve Yönetici Desteğinin Etkisi**

Literatürde proaktif kişiliğin yenilikçi davranışa etkisindeki örgütsel desteğin aracı rolü bazı araştırmalara konu olmuştur. Kanten ve Ulker (2012)'in Türkiye'deki telekomünikasyon ve enerji sektöründe yer alan iki büyük firmanın 108 çalışanı ile yaptığı araştırmada proaktif kişilik ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ilişkiler bulunmasına rağmen; proaktif kişiliğin algılanan örgütsel destek üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir. Caesens ve arkadaşları (2015)'nin yapmış olduğu çalışmaya göre ise algılanan örgütsel desteğin proaktif davranış ile geçici yönde olumlu ilişki içerisinde olduğu gözlemlenmiştir. Başka bir deyişle, kurumlarının işteki katkısına büyük önem verdiğini algılayan ve refahlarını önemseyen çalışanlar örgütsel verimliliği arttırmak için proaktif davranmaya yatkın oldukları görülmüştür. Aynı şekilde Shin ve Kim (2014), Liu ve diğerleri (2013) ve Ashford ve arkadaşları (1998)'da algılanan örgütsel desteğin kendiliğinden problem çözme, yenilikçilik gibi proaktivite biçimleriyle pozitif ilişkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Kim, Hon ve Lee (2010)'nin 157 kişi üzerinde yapmış olduğu çalışmada proaktif kişilik ile çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişki yüksek iken yönetici desteği düşük; iş yaratıcılığı düşük iken yönetici desteğinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Kim ve arkadaşlarının (2010), yönetici desteği konusunda yapmış oldukları bu çalışma kendi yaptığımız çalışma kapsamında kurduğumuz hipotezlere uyum sağlayan ve çalışmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini destekler



niteliktedir. Diğer taraftan bu çalışmada, yönetici desteği ve örgütsel desteğin aracı etkileri paralel aracı çoklu model kapsamında birlikte test edilmiş ve aşağıdaki araştırma hipotezleri önerilmiştir:

**H2<sub>a</sub>:** Örgütsel destek proaktif kişilik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

**H2<sub>b</sub>:** Yönetici desteği proaktif kişilik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

### **3. Araştırma Metodolojisi**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Örneklem**

Bu araştırma Türk sigorta şirketlerinde çalışanların proaktif kişilik özelliklerinin yenilikçi davranışa etkisini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Veriler, merkezleri İstanbul, Ankara ve İzmir'deki Türk sigorta şirketlerinin Genel Müdürlükleri ve Bölge Müdürlüklerinde çalışan 202 adet teknik personelden kolayda örneklem yoluyla toplanmıştır.

#### **3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları**

Araştırma da ileri sürdüğümüz hipotezlerin test edilmesi amacıyla 5'li Likert ölçekleri kullanılmıştır. Proaktif kişiliği ölçmek için Bateman ve Crant (1993)'ın tasarladığı 17 ifadeden oluşan "Proaktif Kişilik Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan proaktif kişilik ölçeğinin Türkçe'ye geçerlemesi daha önce Doğru (2016), Yolcu ve Çakmak (2017) tarafından yapılmıştır. Çalışanların yenilikçi davranışını ölçmek amacıyla ise Scott ve Bruce (1994) tarafından 6 ifade şeklinde oluşturulmuş "Yenilikçi Davranış Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan yenilikçi davranış ölçeğinin Türkçe'ye geçerlemesi daha önce Pelenk (2017) tarafından yapılmıştır. Araştırmada mediator etkiyi test etmeye yönelik olarak kullanılan aracı değişkenlerimiz olan örgütsel desteği ölçmek için Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından hazırlanmış 8 ifadeden oluşan Örgütsel Destek Ölçeği, yönetici desteğini ölçmek için ise Babin ve Boles (1996) tarafından hazırlanmış 9 ifadeden oluşan Yönetici Desteği Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan örgütsel destek ölçeğinin Türkçe'ye geçerlemesi daha önce İplik ve Efeoğlu (2014) tarafından, yönetici desteği ölçeğinin Türkçe'ye geçerlemesi ise daha önce Ece ve Gültekin (2018) tarafından yapılmıştır.

#### **3.3. Analiz ve Bulgular**

Araştırma kapsamında elde edilen demografik verilere göre, 202 Sigorta şirketi çalışanından elde ettiğimiz veriler sonucunda; katılımcıların %49'u kadın, %52'si erkek, %56'sı evli ve %44'ü bekârdır. Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile kıdem bilgileri değerlendirildiğinde; katılımcıların çoğunluğunun %54 ile lisans mezunlarından oluştuğu, bunu sırası ile yüksek lisans (%17), ön lisans (%15), lise (%10) ve ilköğretim (%1) mezunlarından oluştuğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında incelenen değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığının ve yönünün belirlenebilmesi amacıyla çoklu korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz neticesinde elde edilen sonuçlar Tablo 1’de yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde, bağımsız değişken olan “proaktif kişilik” ile bağımlı değişken “yenilikçi davranış” arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Analiz sonucu elde edilen Cronbach Alpha sayıları incelendiğinde, tüm değişkenlerin 0,7’nin üzerinde bir değere sahip olmakla güvenilir olduğu görülmüştür (Field, 2009).

**Tablo 1. Çoklu Korelasyon, Güvenirlik Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Ort.	SS	$\alpha$	Skewness	1	2	3	4
				Kurtosis				
Proaktif Kişilik	3,84	,491	,870	,285 ,249	1			
Örgütsel Destek	3,79	,757	,934	-,329 ,106	,427**	1		
Yenilikçi Davranış	4,12	,493	,882	-,231 ,835	,631**	,507**	1	
Yönetici Desteği	3,70	,762	,885	-,477 ,224	,076	,533**	,175*	1

\*\* Korelasyonlar %99 güven aralığı içinde istatistiksel olarak anlamlıdır (2-tailed).

\* Korelasyonlar %95 güven aralığı içinde istatistiksel olarak anlamlıdır (2-tailed).

1: Proaktif Kişilik; 2: Örgütsel Destek; 3: Yenilikçi Davranış; 4: Yönetici Desteği

Ölçeklerin yapısal geçerliliği test etmek amacıyla yapılan keşfedici faktör analizi (KFA) neticesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin 0,876 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için çok iyi seviyede olduğu görülmüştür (Field, 2009). Ayrıca Bartlett küresellik testinin anlamlı olması [ $\chi^2(2211) = 8953,505$   $p < ,001$ ] korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir (Şahin ve Gürbüz, 2018). Bununla birlikte; “Fırsatları görmekte başarılıyım”, “Yapılacak şeyler için her zaman daha iyi yollar ararım”, “İyi bir fırsatı diğerleri görmeden çok önce yakalayabilirim” maddelerinin faktör yükleri beklenen değer altında olduğu için analize dahil edilmemiştir.

**Tablo 2. Regresyon Analiz Sonuçları**

Değişkenler	R <sup>2</sup>	B	SH	β	t	F	p
<b>Bsız D.</b> : Pro-aktif Kişilik	,398	,635	,055	,631	11,51	132,4	,000
<b>Blı D.</b> : Yenilikçi Davranış							

Tablo 2’deki regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan araştırma modelindeki bağımlı değişken yenilikçi davranış ile bağımsız değişken proaktif kişilik arasındaki ilişkinin güçlü olduğu tespit edilmiştir. Model çerçevesinde yapılan regresyon analizine “örgütsel destek” ve “yönetici desteği” aracı değişkenler olarak beraber dahil edilmiştir. Aracılık etkisini test etmek için Hayes’in (2018) geliştirmiş olduğu PROCESS (v3.2) modülü kullanılmıştır. Tablo 3’de de görüldüğü üzere, “örgütsel destek” aracı değişkenin etkisi değerlendirildiğinde modeli %18 açıklayarak anlamlı olduğu ( $R^2 = ,182$ ,  $p=,000$ ) ancak “yönetici desteği” aracı değişkeninin model içinde anlamlı olmadığı görülmektedir. ( $R^2 = ,006$ ,  $p=,284$ ).

**Tablo 3. Aracı Model Analiz Sonuçları**

Değişkenler	M <sub>1</sub> (Örg.Dest.)			M <sub>2</sub> (Ynt.Dest.)			Y (Yen.Dvr.)					
	Ksayı	SH	p	Ksayı	SH	p	Ksayı	SH	p			
X (Proa.Kişilik)	$\alpha_1$	,657	,099	,001	$\alpha_2$	,118	,110	,284	c'	,505	,059	,000
M <sub>1</sub> (Örg.Dest.)	----	----	----	----	----	---	b <sub>1</sub>	,200	,045	,000		
M <sub>2</sub> (Ynt.Dest.)	----	----	----	----	----	----	b <sub>2</sub>	-,018	,040	,664		
Sabit	$i_{M1}$	1,261	,382	,001	$i_{M2}$	3,254	,425	,000	$i_y$	1,484	,231	,000
		$R^2 = ,182$				$R^2 = ,006$				$R^2 = ,468$		
		F = 44,493,				F = 1,155,				F = 58,039,		
		p = ,000				p = ,284				p = ,000		

X: Proaktif Kişilik; Y: Yenilikçi Davranış; M<sub>1</sub>: Örgütsel Destek; M<sub>2</sub>:Yönetici Desteği

Modeldeki değişkenlerin etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını anlamak amacıyla Bootstrap alt ve üst limitlerini (LLCI-ULCI) incelemek gerekmektedir. Hayes tarafından (2018) geliştirilen aracılık etki analiz modülü PROCESS dahilinde olasılık güven aralığı (p) analizinden daha kesin ve güvenilir sonuçlar üretmesi nedeni ile Bootstrap güven aralığı kullanılmaktadır. Bootstrap değerleri, 0’ı içine almayan bir değere sahipse %95 güven aralığı içinde kabul edilmektedir.

**Tablo 4. Aracı Model Analiz Sonuçları Özeti**

		Ksayı	SH	t	p	BootLLCI	BootULCI
TOPLAM	(c)	,635	,055	11,5	,000	---	---
DOĞRUDAN	(c')	,505	,059	8,59	,000	---	---
DOLAYLI	( $\alpha_1 b_1 + \alpha_2 b_2$ )						
	TOPLAM	,130	,037	---	---	,0632	,2087
	Örg.Destek	,132	,039	---	---	,0643	,2174
	Ynt.Dest.	-,002	,008	---	---	-,0240	,0075

c': Proaktif Kişilik ile Yenilikçi Davranış Arasındaki Doğrudan İlişki

c : Proaktif Kişilik ile Yenilikçi Davranış Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişki Toplamı

Tablo 4'deki paralel çoklu aracı model analiz sonuçları özet bilgileri incelendiğinde proaktif kişiliğin yenilikçi davranış üzerindeki toplam etkisinin ( $c=,635$ ), aracı değişkenler modele dahil edildiğinde doğrudan etki şeklinde azaldığı ( $c'=,505$ ) ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p<,05$ ) görülmektedir. Aracı değişkenlerin model içindeki dolaylı etkileri incelendiğinde, “örgütsel destek” aracı değişkeni katsayısının ( $,132$ ) “yönetici desteği” katsayısından ( $-,002$ ) yüksek olduğu görülmektedir. Ancak aracı değişkenlerden “yönetici desteğinin” etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmaması nedeni ile ( $\text{BootLLCI}<0$ ) “örgütsel destek” aracı değişkenin kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir. Elde edilen bulgular sonucunda H1 ve H2a hipotezleri kabul edilmiş ancak H2b hipotezi reddedilmiştir.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

İşletmelerde sergilenen proaktif davranış son 15 yıl içerisinde hem davranış bilimcilerinin hem de yöneticilerin dikkatlerini üzerinde toplamıştır. Sigorta şirketlerinin prim üretimlerinin artması, rekabet avantajının sağlanması, yeniliklere açık olması ve müşteri memnuniyetinin yükseltilmesi; sektörde yer alan çalışanların aktif roller üstlenebilen niteliklere sahip olmasını gerektirmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın amacı; Türk sigorta şirketlerinde çalışanların proaktif kişilik özelliklerinin yenilikçi davranış üzerindeki etkisini test etmektir. Bulgular, sigorta şirketlerinde çalışanların proaktif kişilik özellikleri ile yenilikçi davranış arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve sigorta şirketleri için proaktivitenin gerçekten de önemli bir kişilik özelliği olduğu ortaya koymaktadır. Yapılan değerlendirmeler ve analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular bu konuda daha önceden çalışma yürütmüş olan Kickul (2002), Giebels ve arkadaşları (2016)'nın ulaştığı sonuçları kanıtlar niteliktedir.

Araştırmanın diğer bir amacı olan, örgütsel destek ve yönetici desteği değişkenlerinin temel değişkenler arasındaki ilişkide aracı bir role sahip olup olmadıklarına yönelik

analizler ise örgütsel destek aracı değişkeninin varlığını ortaya koymuştur. Bu da Caesens ve arkadaşları (2015)'nin yapmış olduğu araştırmayı desteklemektedir. Son olarak da yönetici desteği aracı değişkeninin temel değişkenler arasında aracı bir etkiye sahip olup olmadığı test edildiğinde; yönetici desteğinin proaktif kişilik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide aracı bir rol oynamadığı sonucuna varılmıştır. Mevcut bulgu, Kim ve arkadaşları (2010)'nın proaktif kişilik ile yaratıcılık arasındaki ilişki de yönetici desteğinin aracı rolünün araştırılması çalışmasına benzer niteliktedir.

Çalışmanın, Türk sigortacılık sektöründe bulunan yöneticilerin çalışanları seçiminde bir öngörüş oluşturma ve sigortacılık alanında araştırma yapmak isteyenlere yol gösterebilme katkısına sahip olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bu araştırma, finans sektöründe belirgin bir aktif büyüklüğüne sahip bankacılık sektörü ve diğer aracı kuruluşlarını da kapsayacak şekilde genişletilebilir.

Sektörün insan kaynakları birimlerinin, işe alma ve seçme süreçlerinde proaktif kişiliğe sahip olan bireylerin tercih edilmesi önerilerek, ayrıca yöneticilerin de fırsatları tanımlayabilen, risk ve sorumlulukları üstlenebilen çalışanlar yetiştirmeleri; onlara izin ve yetkiler tanımları ile mümkün olabilecektir.

## **Kaynakça**

- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In Action control, Springer, Berlin, Heidelberg.
- Bakker, A.B., Tims, M., Derks, D. (2012). Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement. *Human Relations*, 65(10),1359-1378.
- Caesens, G., Marique, G., Hanın D., Stinglhamber, F. (2015). The Relationship Between Perceived Organizational Support And Proactive Behaviour Directed Towards The Organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 398-411.
- Crant, M. (1996). The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 42-49.
- Doğru, Ç. (2016). Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin Bağlamsal Performansa Etkileri: Ankara'da Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ece, S., Gültekin, S. (2018). Yönetici Desteği ve Örgütsel Bağlılık: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 66, 82-93.
- Fidell, L.S., Tabachnick, B. (2015). Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı. Nobel Yayın ve Dağıtım.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. SAGE Publications.

- Giebels, E., Reuver, R.S.M., Rispens, S., Ufkes, E. G. (2016). The Critical Roles of Task Conflict and Job Autonomy in the Relationship Between Proactive Personalities and Innovative Employee Behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 326-333.
- Greaves, M., Zibarras, L. D., & Stride, C. (2013). Using the theory of planned behavior to explore environmental behavioral intentions in the workplace. *Journal of Environmental Psychology*, 34, 109-120.
- Hair, J.F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition*. Essex: Pearson Education Limited.
- Hayes, A.F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis A Regression-Based Approach*, 2, 187-215.
- İplik, E., İplik, F. N., Efeoğlu, İ.E. (2014). Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 12, 109-122.
- Jong, J., Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity And Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Kanten, P., Ulker, F. E. (2012). A Relational Approach Among Perceived Organizational Support Proactive Personality and Voice Behaviour. *Social and Behavioral Sciences*, 62, 1016-1022.
- Kickul, J., Gundry, L.K. (2002). Prospecting for Strategic Advantage: The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Innovation. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 85-97.
- Kim, T. Y., Hon, A. H. Y., Lee, D.R.(2010). Proactive Personality and Employee Creativity: The Effects of Job Creativity Requirement and Supervisor Support for Creativity. *Creativity Research Journal*, 22(1), 37-45.
- Marcati, A., Guido, G., & Peluso, A. M. (2008). The role of SME entrepreneurs' innovativeness and personality in the adoption of innovations. *Research Policy*, 37(9), 1579-1590.
- Pelenk, S.E. (2017). Bireysel Yenilikçi Davranışların Bireysel İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Teknoloji Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 2(2), 2-14.
- Scott, S. G., Bruce, R.A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3),580-607.

- Şahin, F., Gürbüz, S. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe Yöntem- Analiz. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Taştan, S.B. (2013). The Influences of Participative Organizational Climate and Self- Leadership on Innovative Behavior and the Roles of Job Involvement and Proactive Personality: A Survey in the Context of SMEs in Izmir. *Social and Behavioral Sciences*, 75, 407-419.
- Uncuoğlu Yolcu, İ., Çakmak, A. F. (2017). Proaktif Kişilik ile Proaktif Çalışma Davranışı İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(2), 425-435.
- Weigel, F. K., Hazen, B. T., Cegielski, C. G., & Hall, D. J. (2014). Diffusion of innovations and the theory of planned behavior in information systems research: A metaanalysis. *CAIS*, 34(31), 619-636.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at Work: Psychological Perspectives. *Social Behaviour*, 4(1), 15-30.

# PROAKTİF KİŞİLİK ve GÖREV PERFORMANSI: İŞ BECERİKLİLİĞİ AÇISINDAN İNCELENMESİ<sup>1</sup>

**Yaşar Berkay MAMAK**

Hacettepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Mezunu

**Arş. Gör. Handan AKKAŞ**

Hacettepe Üniversitesi, handan.akkas@hacettepe.edu.tr

**Prof. Dr. Selin METİN CAMGÖZ**

Hacettepe Üniversitesi, selinm@hacettepe.edu.tr

## Özet

Bu çalışmanın amacı proaktif kişilik ile görev performansı arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin aracı rolünü araştırmaktır. Proaktif kişilik özelliğinin, bireylerin iş becerikliliğini artıracığı ve akabinde de görev performanslarının yüksek olacağı varsayımından hareketle, veriler çevrimiçi anket yoluyla eğitim ve akademisyen ağırlıklı çalışanlardan oluşan 225 kişiden elde edilmiştir. Araştırmanın hipotezleri, yol analizi (path analysis) ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular, proaktif kişilik ile görev performansı arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin merak uyandırıcı iş taleplerini artırma ve yapısal iş kaynakları alt boyutlarının kısmi aracı etkisi olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Görev Performansı, İş Becerikliliği, Proaktif Kişilik

## 1. Giriş

Bilgi teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte günümüz iş dünyası hiç olmadığı kadar değişken ve dinamik bir yapıya geçmiştir. Çalışanların görev ve rol tanımlarının belirsizleşerek, sürekli olarak değişkenlik gösterdiği bir iş dünyasında, yapılan işler de karmaşıklaşmakta ve çalışanların esnek çalışmaları önem arz etmektedir. Geleneksel örgüt yapılarında yöneticilerin, ne iş yapılacağına yukarıdan aşağıya doğru karar verildiği bir yapının hakim olduğu görülmekle beraber, günümüz iş koşullarındaki belirsizlik ve dinamizmin, yukarıdan aşağıya karar mekanizmalarını kısmi ölçüde değiştirdiği düşünülmektedir (Fuller ve Unwin, 2017; Tims ve Bakker, 2010).

<sup>1</sup> Bu çalışma, Doç. Dr. Selin METİN CAMGÖZ'ün danışmanlığında hazırlanan Yaşar Berkay MAMAK'ın yüksek lisans tezinden uyarlanmıştır.



Tam bu noktada, iş becerikliliği (job crafting)- ‘çalışanın proaktif olarak kendi işini belirli yönlerden değiştirmesi’- konusu önem kazanmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). İş becerikliliği kavramı, çalışanların işlerini çeşitli yönlerden değiştirerek kendi istek, ilgi, beceri ve amaçlarına uygun getirme olgusunu açıklamaktadır. Bu şekilde çalışanlar, iş kaynaklarını artırmaya veya iş taleplerini artırmaya veya azaltmaya yönelik çeşitli değişiklikler yapabilmektedirler. Bu durum, çalışan bireylerin iş hayatlarında daha iyi performans göstermeleri gibi olumlu çıktıları beraberinde getirmektedir (Wang ve Bakker, 2017).

Örgütler de bu değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için, sorumluluk alabilen, değişikliklerin öncüsü olabilen, sorunları önceden görebilen, esnek ve yenilikçi çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Crant, Hu ve Jiang, 2017). Bu sebeple, örgütlerin rekabet avantajlarını korumaları adına örgüt çalışanlarının bireysel ve kişilik özelliklerinin önemi artmaktadır. Bu noktada, proaktif kişilik, bireylerin değişime istekliliğini yansıtan önemli bir kişilik özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Proaktif kişilerin, fırsatları tespit eden, inisiyatif alan, pasiften çok aktif olan ve engellere rağmen değişim için çaba gösteren bireyler oldukları ifade edilmektedir (Bateman ve Crant, 1993; Crant vd., 2017). Bu bireylerin özellikle daha fazla iş becerikliliği yaparak, daha iyi performans gösterebilecekleri durumlar yaratabilecekleri ve akabinde de görev performanslarında artış olacağı öne sürülmektedir (Crant, 1995).

Mevcut çalışmada, iş becerikliliğinin ve alt boyutlarının proaktif kişilik ve görev performansı ilişkisindeki aracılık etkileri araştırılmıştır. Elde edilecek bulgularla çalışmanın, alan yazında iş becerikliliği hakkında yapılan çalışmalara katkılar sunma, çalışanları iş becerikliliğine teşvik edecek çeşitli eğitimler düzenleme ve mevcut işe alım süreçlerinin proaktif kişilik ve iş becerikliliği açısından geliştirilmesine yönelik öneriler sunması amaçlanmıştır. Ayrıca, bu çalışma, özellikle iş becerikliliği konusunda yapılan araştırmalar geneli itibarıyla batı kültürlerinde yapıldığından dolayı, farklı bir kültürde incelenmesinin literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir (Wang ve Bakker, 2017). Son olarak bulguların yorumlanması ile çalışanların daha iyi performans göstermelerinde, daha fazla iş becerikliliği yapmalarında ve isteyerek işte kalmalarında yöneticilere ve alan yazınına katkı yapacağı öne sürülmektedir.

## 2. Literatür Özeti

### 2.1. Proaktif Kişilik

Örgütlerin, toplumların ve teknolojinin hızlı değişimi günümüzde çalışanların çevrelerinde ve kendilerinde değişimi sürekli olarak yönetmelerini gerektirmektedir. Örgütler de bu sürekli değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için sorumluluk alabilen, değişikliklerin öncüsü olabilen, sorunları önceden görebilen ve yenilikçi çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Crant, Hu ve Jiang, 2017). Bu sebeple, örgütlerin rekabet avantajlarını korumaları adına örgüt çalışanlarının bireysel ve kişilik özelliklerinin önemi artmaktadır. Bu kişilik özelliklerinden biri olan proaktif kişilik, bireylerin değişime istekliliğini yansıtan önemli bir kişilik özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim, alan yazınında proaktif kişilik gibi kişilik özelliklerinin, bireylerin performansı ve örgütlerin rekabetçi avantajlarını koruması için önemli bir konumda olduğu görülmektedir (Fugate, Kinicki ve Ashforth, 2004; Seibert, Crant ve Kraimer, 1999).

Proaktif kişilik kavramı ilk olarak Bateman ve Crant (1993) tarafından ortaya konulmuştur. Bateman ve Crant (1993) proaktif kişiliği, “göreceli olarak kararlı davranışsal yönelimleri olan ve çevrelerindeki değişimi yapana kadar çalışan bireylerin sahip olduğu özellikler” olarak tanımlamışlardır (Bateman ve Crant, 1993; s. 105). Proaktif kişilerin, fırsatları tespit eden, inisiyatif alan, pasiften çok aktif olan ve engellere rağmen değişimler için çaba gösteren bireyler oldukları ifade edilmektedir (Bateman ve Crant, 1993; Crant vd., 2017). Proaktif kişilik, teorik zeminini esasen Bandura (1977) tarafından ortaya konan etkileşimci perspektiften almıştır (Crant vd., 2017). Bu perspektife göre, kişi, davranış ve çevre devamlı olarak birbirlerini etkilemektedir (Bandura, 1986). Bir diğer ifadeyle, bireylerin kendi davranışları ile olayları ve etraflarını etkileyebileceklerini ve aynı şekilde bunların etkisinde kalabilecekleri savunulmaktadır. Buna göre, proaktif bireyler kendi davranışlarının sonucunda koşulları değiştirebileceklerini düşünmektedirler. Karşılaştıkları fırsatları tespit ederek inisiyatifi ele alabilmektedirler (Crant, 2000; Parker ve Collins, 2010). Bu kapsamda, proaktif kişilik özelliğine sahip bireyler sadece çevrelerini kabul eden pasif alıcılar değil, aynı zamanda çevreyi etkilemeye çalışan ve değiştirme gayretinde olan bireylerdir (Crant vd., 2017).

## 2.2. İş Becerikliliği

İş becerikliliği bir proaktif davranış türü olarak görülmektedir (Berg vd., 2010; Nielsen ve Abildgaard, 2012). Proaktif kişilik özelliğinden farklı olarak, iş becerikliliği yoluyla işin özelliklerini değiştirebilen çalışan, birey-örgüt uyumunun sağlanması, tatmin olması, işinin daha anlamlı hale gelmesini sağlayabilmektedir (Petrou vd., 2012; Tims ve Bakker, 2010; Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Tims ve arkadaşları (2012) iş becerikliliğini İş Talepleri Kaynakları modelini temel alarak açıklamaya çalışmışlardır. Önerilen modele göre, çalışanlar yönetimin belirlediği iş tanımlarının dışına çıkarak, kendi motivasyonlarını, becerilerini ve ilgilerini temel alarak işlerinde çeşitli değişiklikler yapmaktadırlar (Tims ve Bakker, 2010). İş talepleri ve kaynakları modeli iş tasarım öğelerinin işyerindeki iyi olma halini ve iş performansına etkisini gösteren kapsamlı bir teorik çerçevedir. İş becerikliliğinin toplam dört boyutu olduğu öne sürülmüştür. Buna göre, iş becerikliliğinin iki boyutu iş kaynakları artırma ile ilgiliyken, diğer iki boyutu ise iş taleplerini artırma veya azaltma ile ilgilidir. Bu boyutlar (1) sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu, (2) yapısal iş kaynaklarını artırma boyutu, (3) merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutu ve (4) engelleyici iş taleplerini azaltma boyutudur. Önerilen ilk üç boyut iş davranışlarını artırmaya yönelikken, sonuncu boyut iş davranışlarını azaltmaya yönelik bir boyuttur (Bakker, Tims ve Derks, 2012; Tims vd., 2012).

Yapısal iş kaynaklarını artırma boyutu kaynakların korunması kuramının (Hobfoll, 1989) öne sürdüğü üzere, kişi elindeki kaynakları korumaya çalışmaktadır. Kişi, işindeki özerkliğini arttırarak veya kullandığı beceri çeşitliliğini zenginleştirerek, dolayısıyla iş özellikleri teorisinde önerilen özelliklere çeşitli değişiklikler yaparak yapısal kaynaklarını arttırabilmektedir (Tims vd., 2012).

Sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu, işin sosyal bileşenleri ile ilgilidir. Birey yöneticilerinden veya çalışma arkadaşlarından geri bildirim, tavsiye veya destek isteyerek sosyal iş kaynaklarını arttırmayı hedeflemektedir (Eguchi vd., 2016; Tims vd., 2012).

Merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutu, kişinin zorlayıcı veya stresli olmasına rağmen, olumlu çıktılar sebebiyle projelerde yer alması veya daha fazla sorumluluk almaya çalışmasıdır. Kişi bu şekilde işi daha merak uyandırıcı bulmaktadır (Tims vd., 2012).

Engelleyici iş taleplerini azaltma boyutudur. Bireyin iş taleplerinin fiziksel, duygusal ve zihinsel bakımdan çok fazla olduğunu düşünerek proaktif bir biçimde bu talepleri azaltmayı amaçlamaktadır (Tims vd., 2012).

### **2.3. Proaktif Kişilik, İş Becerikliliği ve Görev Performansı**

İş talepleri ve kaynakları modelinde her iş özelliğinin iş talebi veya iş kaynağı olarak sınıflandırılabilmesi önerilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008, 2014; Tims ve Bakker, 2010). Modelin iki ana özelliğinden ilki olan iş kaynakları, bireyin hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olan, gelişimi ve öğrenimi tetikleyen, işin fiziksel, psikolojik ve sosyal yönleri olarak tanımlanmıştır (Bakker ve Demerouti, 2014; Tims, Bakker ve Derks, 2013). Modelde, bireyin kişisel kaynaklara sahip olması ölçüsünde iş talepleri ile mücadele edebileceği ve daha iyi performans gösterebileceği öne sürülmektedir (Bakker vd., 2012). Bu modele göre, yüksek iş talepleri fakat düşük kaynaklar, bitkinlik, kaygı gibi çeşitli olumsuz sonuçlara yol açabilirken, yüksek iş talepleri ile yüksek iş kaynakları ise artan motivasyon, işe tutkunluk, performans artışı gibi olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır (Bakker ve Demerouti, 2014; Crawford vd., 2010; Van Wingerden, Derks ve Bakker, 2017). Kişisel kaynakları yeterli olan çalışanların iş kaynaklarını da artırdığı öne sürülmektedir (Bakker ve Demerouti, 2014). Örneğin proaktif kişiliğe sahip bir çalışan, örgütünde bir eğitim düzenlenmesini sağlayarak işinde daha iyi performans gösterebilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2014).

Literatürdeki teorik ve ampirik çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda, iş becerikliliğinin ve alt boyutlarının (yapısal iş kaynaklarını artırma, engelleyici iş taleplerini azaltma, sosyal iş kaynaklarını artırma, merak uyandırıcı iş taleplerini artırma) proaktif kişilik ve görev performansı ilişkisinde aracı rollerinde olabileceği önerilmektedir. İş talepleri ve kaynakları modelinde (Bakker ve Demerouti, 2014; Bakker vd., 2012) proaktif kişilik kişisel kaynaklardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu modele göre, bireylerin iş taleplerini karşılamak için gerekli iş kaynaklarına sahip olması gerektiği önerilmektedir. Proaktif kişiliğe sahip bireylerin, iş becerikliliği yaparak yapısal ve sosyal iş kaynaklarını artıracakları, merak uyandırıcı iş taleplerini artıracakları ve engelleyici iş taleplerini azaltacakları ifade edilmektedir. Bunun sonucunda ise, işlerini kendi beceri, ilgi ve ihtiyaçlarına göre değiştirdikleri için görev performanslarının

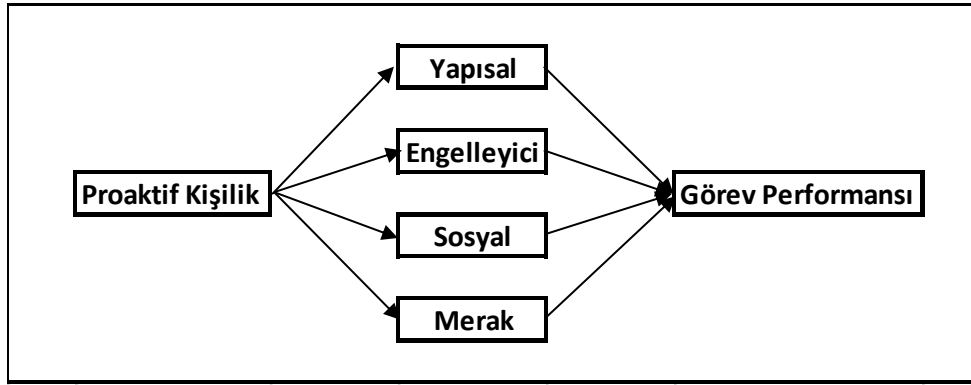
artacağı öne sürülmektedir. Bu modelden ve alan yazınından yola çıkılarak aşağıdaki model ve hipotezler oluşturulmuştur.

H1: İş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını artırma boyutu, proaktif kişilik ile görev performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H2: İş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu, proaktif kişilik ile görev performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir

H3: İş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu, proaktif kişilik ile görev performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H4: İş becerikliliğinin merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutu, proaktif kişilik ile görev performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

(Yapısal=Yapısal Kaynakları Artırma; Engelleyici= Engelleyici İş Taleplerini Azaltma; Sosyal= Sosyal Kaynakları Artırma; Merak=Merak Uyandırıcı İş Taleplerini Artırma)

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Örneklem ve Prosedür

Çalışmanın örneklemini, Ankara'da yaşayan eğitimci ve akademisyenlerden oluşmaktadır. Özellikle eğitim ve akademi alanında çalışan kişilerin seçilmesinin sebebi, bu bireylerin işlerini yaparken daha özerk hareket edebilecekleri, işlerini şekillendirebilecekleri ve diğer bireylere oranla daha proaktif çalışanlar olabilecekleri varsayımından kaynaklanmaktadır. Araştırmada, kesitsel araştırma yöntemi kullanılarak cevaplar tek bir seferde, çevrimiçi anket yöntemiyle toplanmıştır. Bu kapsamda 350 kişiye araştırma anketinin yer aldığı bağlantı gönderilmiş ve 225 adet kullanılabilir geri dönüş alınmıştır (cevaplama oranı: %64). Katılımcıların demografik özelliklerine Tablo 1'de yer verilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

		<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	138	61,3
	Erkek	86	38,2
	Diğer	1	0,4
<b>Yaş</b>	20-25	18	8
	26-35	76	33,8
	36-45	71	31,6
	46-55	45	20
	56 ve üstü	15	6,7
<b>Sektör</b>	Kamu	120	47
	Özel	105	53
<b>Pozisyon</b>	Çalışan	152	67,6
	Orta-Alt Kademe		
	Yönetici	38	16,9
	Üst-Kademe Yönetici	21	9,3
	Diğer	14	6,2
<b>Eğitim</b>	İlköğretim Mezunu	4	1,8
	Lise Mezunu	19	8,4
	Yüksekokul Mezunu	18	8
	Üniversite Mezunu	119	52,9
	Lisansüstü Mezunu	53	23,6
	Diğer	12	5,3

	<b>Ortalama</b>	<b>St.Sapma</b>
<b>Kurumdaki Kıdem</b>	9,47	9,03
<b>Toplam Kıdem</b>	16,09	9,87

Tabloda görüleceği gibi, araştırmaya katılan örneklemin 138 tanesi kadın 86 tanesi erkektir. Katılımcıları %60'a yakın çoğunluğu 26-35 ve 36-45 yaş grupları arasında yer almaktadır. Kamu sektöründe çalışan kesim örneklemin %47'sini, özel sektörde çalışan kesim ise örneklemin %53'ünü oluşturmaktadır. Katılımcıların mevcut çalıştıkları kurumdaki ortalama kıdem 9.4 yıl olarak ifade edilirken, toplam kıdem yılı ortalamasınının 16 olduğu görülmektedir.

### 3.2. Veri Toplama Araçları

Çevrimiçi olarak uygulanan anket formu, gönüllü onam formu ile başlamıştır. Daha sonra, katılımcılardan proaktif kişilik ölçeği, iş becerikliliği ölçeği ve görev performansı ölçeği ile birlikte birtakım demografik bilgilerin doldurulması talep edilmiştir.

#### Proaktif Kişilik Ölçeği

Bateman ve Crant (1993) tarafından geliştirilen Proaktif kişilik özelliği ölçeği Türkçe'ye Şahbazoğlu (2014) tarafından çevrilmiştir ve 8 maddeden oluşmaktadır ( $\alpha = .85$ ). Örnek

soru maddesi “Benim için hiçbir şey, düşüncelerimin hayata geçtiğini görmekten daha heyecan verici olamaz” şeklindedir.

### **İş Becerikliliği Ölçeği**

Katılımcıların iş becerikliliği Tims, Bakker ve Derks (2012) tarafından geliştirilen ve Akın, Sarıçam, Kaya ve Demir tarafından 2014 tarafından Türkçe 'ye uyarlanan İş Becerikliliği Ölçeği 21 maddeden ve dört alt boyuttan oluşmaktadır ( $\alpha=.80$ ). Sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu “Yöneticilerimden beni yetiştirmelerini isterim”; ‘yapısal iş kaynaklarını artırma boyutu’ “Becerilerimi geliştirmeye çalışırım.”; ‘merak uyandırıcı iş taleplerini artırma’ “İşimin farklı yönlerinin arasındaki ilişkileri inceleyerek; işimi daha zorlayıcı hale getirmeye çalışırım.”; ve ‘engelleyci iş taleplerini azaltma boyutu “İşimin zihinsel olarak yoğunluğunun daha az olmasını sağlamaya çalışırım.” gibi maddeler ile ölçülmeye çalışılmaktadır.

### **Görev Performansı Ölçeği**

Görev performansı Williams ve Anderson (1991) tarafından geliştirilen ve Türkçe 'ye araştırmacılar tarafından çevrilen ölçek beş maddeden oluşmaktadır ( $\alpha=.90$ ). Örnek ifade “Verilen görevleri layığıyla tamamlarım” şeklindedir.

## **4. Bulgular**

### **4.1. Ön analiz testleri**

Tanımlayıcı istatistiklere ait tablolar elde edilmeden önce veri temizleme çalışması yapılmıştır. Veri temizleme işlemleri sırasında; Tabachnick ve Fidell (2001)'in önerdiği sıralama takip edilerek veriler, SPSS programı yardımıyla analize uygun hale getirilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2001:63). Veri setinde aykırı değer tespit edilmemiş, değişkenlerin normal dağılım varsayımını sağladıkları görülmüştür. Ölçeklerin güvenilirlikleri incelendikten sonra toplam skorları hesaplanmış ve doğrulayıcı faktör analizi testleri yapılmıştır. Modelin uyum sağladığı görülmüş ardından aracılık analizi testine geçilmiştir.

### **4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Çalışmada yer alan ölçeklerin faktör yapıları daha önce ortaya konduğu ve ölçekler belli bir teoriye göre geliştirildiği için, ön analizlerden elde edilen bulgulardan sonra, çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin Doğrulayıcı Faktör Analizleri yapılmıştır.

**Tablo 2.** Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik DFA Sonuçları

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orijinal Model	Revize Edilmiş Model
<b>CFI</b>	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI \leq .97$	.85	.93
<b>NFI</b>	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI \leq .95$	.78	.87
<b>GFI</b>	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI \leq .95$	.71	.89
<b>RMSEA</b>	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$0.05 \leq RMSEA \leq .08$	.15	.07
<b><math>\chi^2/df</math></b>	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	3.20	2.10

Modele ait DFA sonuçları incelenmiş ve Tablo 2’de sunulmuştur. Yapılan analizlere göre modelin uyum istatistiklerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde oldukları görülmüştür (Arbuckle, 2008).

### 4.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Testleri

Tablo 3’te ölçeklere ait, değişken ortalamaları; standart sapma değerleri, ölçeklere ait Cronbach’s Alpha değerleri ve değişkenlere ait korelasyon katsayıları verilmiştir.

**Tablo 3.** Tanımlayıcı istatistikler ve korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Yaş	1												
2. Cinsiyet	,236**	1											
3. Top. Çal.	,946**	,244**	1										
4. İşyeri Çal.	,449**	,129	,543**	1									
5. Eğitim	-,020	-,155*	-,101	-,025	1								
6. Sektör	-,210**	,076	-,182**	-,118	-,136*	1							
7. Pozisyon	,132*	,043	,220**	,267**	-,029	,195**	1						
8. Yapısal	,092	,078	,128	,135*	,023	0,03	,024	1					
9. Engelleyici	,001	-,040	,030	,156*	-,175**	,070	-,200	,167*	1				
10. Sosyal	-,077	-,034	-,070	,040	,048	,212**	,196**	,281**	,110	1			
11. Merak	,061	,078	,100	,184**	,057	,100	,143*	,426**	,080	,496**	1		
12. Proaktif	,112	,113*	,129	,112	,109	-,001	,056	,432**	,134*	,070	,374**	1	
13. Görev	-,029	-,075	-,022	,014	,210**	,004	,045	,288**	0,05	,140*	,100	,346**	1

Yapısal=Yapısal Kaynakları Artırma; Engelleyici= Engelleyici İş Taleplerini Azaltma; Sosyal= Sosyal Kaynakları Artırma; Merak=Merak Uyandırıcı İş Taleplerini Artırma; Proaktif= Proaktif Kişilik; Görev= Görevperformansı.

\*\* korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı, \* korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı.

Tablo 3 incelendiğinde, yapısal ( $r=.288$ ;  $p<.001$ ) ve sosyal iş kaynaklarını artırma ( $r=.14$ ;  $p<.05$ ) ile hem görev performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Proaktif kişilik ile görev performansı arasında ( $r=.346$ ;  $p<.001$ ) pozitif yönde anlamlı bir ilişki; yapısal iş kaynaklarını artırma ( $r=.432$ ;  $p<.001$ ), engelleyici iş taleplerini azaltma ( $r=.134$ ;  $p<.05$ ) ve merak uyandırıcı iş taleplerini artırma ( $r=.374$ ;  $p<.001$ ) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.



#### 4.4. Hipotez testleri

Araştırmada öne sürülen hipotezlerin test edilmesinde yol analizlerinden (path analysis) yararlanılmıştır. Yol analizleri, AMOS 17 programı ile gerçekleştirilmiştir (Arbuckle, 2008). Araştırmanın modeli iş becerikliliğinin dört alt boyutunun (yapısal iş kaynaklarını artırma, engelleyici iş taleplerini azaltma, sosyal iş kaynaklarını artırma ve merak uyandırıcı iş talepleri), proaktif kişilik ile görev performansı arasındaki ilişkilerde aracılık etkilerini öne sürmektedir.

Yapılan birinci aracılık testinde proaktif kişilik ile görev performansı ilişkisinde yapısal iş kaynaklarını artırma arasındaki ilişki incelenmiş, pozitif ve anlamlı ( $\beta = .43$ ,  $p < .001$ ) olduğu görülmüştür. Sonraki aşamada yapısal iş kaynaklarını artırma ile görev performansı ilişkisine bakılmış, pozitif ve anlamlı ( $\beta = .18$ ,  $p < .05$ ) bir ilişki görülmüştür. Proaktif kişilik ile görev performansı arasındaki ilişkinin ise anlamlı olduğu bulunmuştur ( $\beta = .33$ ,  $p < .001$ ). Bu sebeple yapısal kaynakları artırma boyutunun proaktif kişilik ile görev performansı ilişkisine kısmi aracılık ettiğini göstermektedir. Bir başka deyişle, proaktif kişiliğin görev performansı üzerinde hem doğrudan etkisi hem de dolaylı etkisi vardır. Proaktif kişilik aynı zamanda iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları alt boyutunu etkilemekte ve akabinde bireyin görev performansı artmaktadır. Dolayısı ile H1 kısmen desteklenmiştir.

Yapılan ikinci aracılık testinde proaktif kişilik ile görev performansı ilişkisinde engelleyici iş taleplerini azaltma alt boyutunun aracılık etkisi olup olmadığı incelenmiş ve aracılık rolü olmadığı görülmüştür (engelleyici iş talepleri- görev performansı ( $\beta = -.03$ ,  $p > .05$ )). Böylelikle, H2 desteklenmemiştir.

Yapılan üçüncü aracılık testinde proaktif kişilik ile görev performansı ilişkisinde sosyal iş kaynaklarını artırma alt boyutunun aracılık etkisi olup olmadığı incelenmiş ve aracılık etkisi bulunamamıştır (proaktif kişilik-sosyal iş kaynaklarını artırma  $\beta = .07$ ,  $p > .05$ ). H3 desteklenmemiştir.

Yapılan dördüncü aracılık testinde proaktif kişilik ile görev performansı ilişkisinde aracılık yapıp yapmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. İlk aşamada proaktif kişilik le merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutu arasındaki ilişki incelenmiş, pozitif ve anlamlı ( $\beta = .37$ ,  $p < .001$ ) olduğu görülmüştür. Sonraki aşamada merak uyandırıcı iş talepleri ile görev performansı ilişkisine bakılmış, negatif ve anlamlı ( $\beta = -.17$ ,  $p < .05$ ) bir

ilişki görülmüştür. Proaktif kişilik ile görev performansı arasındaki ilişkinin ise anlamlı olduğu bulunmuştur ( $\beta = .33$ ,  $p < .001$ ). Bu sebeple engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunun proaktif kişilik ile görev performansı ilişkisine kısmi aracılık ettiği görülmektedir. Bir başka deyişle proaktif kişiliğin iş performansı üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Şöyle ki, proaktif kişilik, iş becerikliliğinin merak uyandırıcı iş taleplerini alt boyutunu arttırmakta, ancak bu da görev performansını azaltmaktadır. Bu sebeple H4 kısmen desteklenmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Sonuçlar incelendiğinde, yapısal iş kaynaklarını artırmanın, proaktif kişilik ve görev performansı ilişkisinde aracılık rolü olduğu bulunmuş, ancak aracılığın kısmi aracılık olduğu bulgulanmıştır. Engelleyici iş talepleri azaltma ve sosyal iş kaynaklarını artırma boyutları ile incelendiğinde ise herhangi bir aracılık ilişkine rastlanmamıştır. Merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutunun ise proaktif kişilik ile görev performansı arasındaki ilişkide, kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Proaktif kişiliğe sahip bireyler, iş kaynaklarını artırdıkları için işlerini kendi ilgi, beceri ve ihtiyaçlarına göre değiştirmektedir. Bu durum bireyin görev performansının artmasına sebep olmaktadır. Proaktif kişilik ile görev performansı ilişkisinde, iş becerikliliğinin merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutunun kısmi aracı olduğu bulunmuştur. Proaktif kişiliğe sahip bireylerin fırsatları tespit etmede daha başarılı oldukları bilinmektedir (Crant vd., 2017). Bundan dolayı bireylerin, merak uyandırıcı iş taleplerini artırdıkları önerilebilir. Nitekim bulunan sonuçlar bu öneriyi destekler niteliktedir. Ancak bu durum, kişinin kendi değerlendirdiği görev performansına olumsuz etkide bulunmaktadır. Kişinin iş taleplerini artırarak, yapmakta olduğu işleri aksattığını düşüyor olabildiği için böyle bir sonuç bulunduğu düşünülmektedir.

Proaktif kişiliğin çalışmamızda bulunan olumlu çıktılarının yanında, işe tutkunluk, iş tatmini, öz yeterlik gibi başka örgüt için olumlu olduğunu gösteren birçok çalışma bulunmaktadır (Crant vd., 2017). Bulgulara bakıldığında, proaktif kişiliğe sahip bireylerin diğerlerine göre daha fazla iş becerikliliği yaptıkları, özellikle yapısal kaynaklarını ve merak uyandırıcı iş taleplerini artırdıkları görülmektedir. Bu durum, insan kaynakları yöneticileri için İşe alım süreçlerinin yanında terfiler gibi başka

kararlarda da önemli bir kriter olabilir. Özellikle proaktif kişiliğin önemli olduğu işlerde böyle bir uygulamaya gidilmelidir. Proaktif bireylere, Fuller vd. (2010) tarafından belirtildiği üzere, kayda değer özgürlüğe sahip olabildikleri, kişiliklerinin işlerinde azami faydayı sağladığı ve işlerini nasıl yapacaklarını seçebilme imkânı olan işler verilmelidir. Ayrıca örgütlerin, çalışanları iş becerikliliğine teşvik eden örgüt kültürüne sahip olmaları için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Böylece bireylerin isteklerini dile getirme konusunda kendilerini özgür hissetmeleri ve özerkliğe sahip olmaları sağlanmalıdır.

### **Kaynakça**

- Akın, A., Sarıçam, H., Kaya, Ç. ve Demir, T. (2014). Turkish Version of Job Crafting Scale (JCS): The Validity and Reliability Study. *International Journal of Educational Researchers*, 5(1), 20–22.
- Arbuckle, J. L. (2008). *Amos 17.0 User's Guide* (Amos Devel.). Spring House, PA: Spring House.
- 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(10), 1359–1378.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. *Wellbeing*, III, 1–28.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*.
- Bandura, A. (1986). The Explanatory and Predictive Scope of Self-Efficacy Theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 359–373.
- Bateman, T. S. ve Crant, M. J. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118.
- 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(2–3), 158–186.
- Crant, M. J. (1995). The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532–537.
- Crant, M. J. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
- Crant, M. J., Hu, J. ve Jiang, K. (2017). Proactive personality: A Twenty Year Review. *Proactivity at work : making things happen in organizations*. içinde (ss. 193–225). New York, NY: Routledge.

- Crawford, E. R., LePine, J. A. ve Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848.
- Eguchi, H., Shimazu, A., Bakker, A. B., Tims, M., Kamiyama, K., Hara, Y., ... Kawakami, N. (2016). Validation of the Japanese version of the job crafting scale. *Journal of Occupational Health*, 58(3), 231–240. doi:10.1539/joh.15- 0173-OA
- Fugate, M., Kinicki, A. J. ve Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38.
- Fuller, J. B., Hester, K. ve Cox, S. S. (2010). Proactive Personality and Job Performance : Exploring Job Autonomy as a Moderator Author. *Journal of managerial issues*, 22(1), 35–51.
- Fuller, A. ve Unwin, L. (2017). Job Crafting and Identity in Low-Grade Work: How Hospital Porters Redefine the Value of their Work and Expertise. *Vocations and Learning*, 10(3), 307–324.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Nielsen, K. ve Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work and Stress*, 26(4), 365–384.
- Parker, S. K. ve Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B. ve Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141.
- Seibert, S. E., Crant, M. J. ve Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416–426.
- Şahbazoğlu, M. (2014). The Relationship Between Proactive Personality, Empowerment And Proactive Work Behavior. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Yeditepe University Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6. Baskı.). Boston: Pearson. <http://content.apa.org/reviews/022267> adresinden erişildi.
- Tims, M. ve Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2).
- Tims, M., Bakker, A. B. ve Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. ve Van Rhenen, W. (2013). Job Crafting at the Team and Individual Level. *Group & Organization Management*, 38(4), 427– 454.
- Van Wingerden, J., Derks, D. ve Bakker, A. B. (2017). The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51–67.

- Wang, H. ve Bakker, A. B. (2017). A Review of Job Crafting Research. Proactivity at Work: Making Things Happen in Organizations içinde (ss. 77–104).
- 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(3), 601–617.
- Wrzesniewski, A. ve Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: As Active Employees 123 Revisioning Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.

# DIŞADÖNÜK KİŞİLİK ÖZELLİĞİNİN İŞ STRESİ VE İŞE YABANCILAŞMA İLE İLİŞKİSİ: BELEDİYE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

**Gökhan ÜNLÜ**

*Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, gokhanunlu@ogr.mehmetakif.edu.tr*

**Sefa CEYHAN**

*Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, sefaceyhan@ogr.mehmetakif.edu.tr*

**Doç. Dr. Hüseyin ÇİÇEK**

*Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, hcicek@mehmetakif.edu.tr*

## **Özet**

Bu araştırma, dışadönük kişilik özelliğinin iş stresi ve işe yabancılaşma ile ilişkisinin türü, düzeyi ve yönünün belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda Isparta belediyesinde fiilen görev yapmakta olan 250 çalışandan yüz yüze anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Söz konusu veriler üzerinde gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre çalışanların sahip oldukları dışadönük kişilik özelliğinin iş stresi ve işe yabancılaşma ile herhangi bir ilişkisinin olmadığı, iş stresinin işe yabancılaşma ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, çalışanların sahip olduğu dışadönük kişilik özelliğinin olumsuz tutum ya da algıları yansıtan yüksek iş stresi ve işe yabancılaşma ile ilişkisi olmadığı yönünde yorumlanabilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Dışadönük Kişilik Özelliği, İş Stresi, İşe Yabancılaşma, Belediye Çalışanları*

## **1. Giriş**

Günümüze değin birçok araştırmacı tarafından incelenmiş bir kavram olan kişilik, bireylerin kendilerine özgün gözlenebilir davranışları ifade etmektedir (Burger, 2006). Bu davranışlardan birisi de Martinez ve John (1998) tarafından geliştirilen dışadönük kişilik özelliğidir. Dışadönük kişilik özelliğine sahip bireylerin; sempatik, sıcakkanlı, konuşkan, samimi ve iyimser oldukları varsayılır. Bu varsayım doğrultusunda önemli bir sorun dışadönük kişilik özelliğine sahip bireylerin iş stresi, işe yabancılaşma gibi tutum ya da algılar karşısında nasıl tepki gösterdiğidir. Öyle ki yapılan kimi araştırmalarda

çalışanlardaki iş stresinin; iş doyumu, örgütsel özdeşleşme ve iş performansını olumsuz yönde etkilediği ifade edilmektedir (Efeoğlu ve Özgen, 2007, Turunç ve Çelik, 2010). Öte yandan işe yabancılaşmanın da yaşam doyumu gibi olgular üzerinde negatif etkisinin olduğu bilinmektedir (Çivilidağ, 2015). Şu halde bireylerin sıcakkanlı ve konuşkan yönlerine vurgu yapan dışadönük kişilik özelliğinin söz konusu olumsuz kavramlar ile ne gibi bir ilişkisinin olduğu araştırma sorunsalı niteliğindedir. Bu sorunsal doğrultusunda dışadönük kişilik özelliğinin iş stresi ve işe yabancılaşma ile ilişkisinin türü, düzeyi ve yönünün belirlenmesi bu araştırmanın temel amacıdır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Kişilik, bireyin kendisinden kaynaklı olarak gözlemlenebilir ve tutarlı davranışlar bütünüdür (Hogan, 1995: 4). Bu davranışlardan hareketle günümüze değin geliştirilmiş olan pek çok kişilik kuramı bulunmaktadır. Örneğin bireylerin davranışının geçmiş deneyimlerden ve güncel olaylardan kaynaklandığını ifade eden psikodinamik yaklaşım (Freud, 1910; Adler, 1937; Erikson; 1950), söz konusu davranışların hem genetik hem de geçmiş deneyimlerle ilgili olduğunu vurgulayan biyolojik yaklaşım (Allport, 1937; Stryker, 2007; Cattell, 1943), geçmiş deneyimlerinin yanı sıra şimdiki algılarının birleşimiyle davranışların oluştuğunu öne süren sosyal öğrenme yaklaşımı (Dollard ve Miller, 1950; Bandura, 1980; Skinner vd., 1970) ve bireylerin davranışlarının kendisini ve diğerlerini içsel olarak algılaması sonucu oluştuğunu ileri süren insancıl yaklaşım (Rogers, 1961; Maslow; 1965) bunlardan bazılarıdır. Bu yaklaşımlardan birisi de beş faktör kişilik özellikleri (BFKÖ) yaklaşımıdır. Dışadönüklük, duygusal denge, gelişime açıklık, uyumluluk ve sorumluluk olmak üzere beş boyut altında değerlendirilen BFKÖ yaklaşımı, kişiliğin oluşumunda tek bir etken olmadığını ve kişiliğin birçok sıfat yoluyla ifade edilebileceğini ileri sürer (Tomrukçu, 2008: 2; Burger, 2006: 286). Bu beş boyut içerisinde yer alan dışadönük kişilik yapısına sahip bireyler; neşeli, sabırsız, sakin rekabetçi, umursamaz gibi sıfatlarla tanımlanmaktadır. Dışadönüklüğün aksini ifade eden içedönük kişilik ise kişinin kendini dış dünyadan soyutlamasını, sessizliğini, sakinliğini ve çekingenliğini ifade etmektedir (Hellriegel ve Slocum, 2009: 48; Zel, 2006: 26). Bu çekingenliğin bir yansımasının da stres olduğu ifade edilebilir. Latince "estricitia" kökünden gelen stres kavramı, 17. yüzyılda felaket, bela ve musibet gibi olumsuz anlamlarda kullanılmış, günümüzde baskı, yoğun koşullar altında bulunma gibi kavramlarla özdeşleşmiştir (Güçlü, 2001: 92). Stres kavramıyla ilgili çalışmalarda

bulunan Selye (1976) söz konusu kavramın, vücuda dışarıdan yüklenmiş olan bir istem sonucunda gösterilen tepki olduğunu ifade etmektedir. Dışarıdan yüklenen bu tepkiler örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde, iş stresi kavramı öne çıkmaktadır (Gül, 2007:319). İş stresi, çalışan bireylerin normalde var olan fonksiyonlarının saptırılması sonucunda oluşan olumsuz psikolojik bir durumdur (Bonjean ve Grimes, 1970: 366). Bu olumsuz psikolojik durum, çalışanın biçimsel rol ve görevlerini yerine getirmesinde engel teşkil etmektedir (Cam, 2004: 2). Bu engellerden bir diğeri ise işe yabancılaşmadır. İşe yabancılaşma kavramı ilk kez Hegel tarafından kullanılsa da (Ulusoy, 2017: 78) kavramın; dini bir bakış açısı (Ludwing ve Feuerbach), siyasi bir bakış açısı (Marx ve Erich, 2015) ya da sosyolojik bir bakış açısı olarak (Durkheim, 1972) ele alındığı bilinmektedir (Tokmak, 2014: 138). Günümüzdeki yaygın kullanımını ise, içinde bulunulan mevcut iş ortamına karşı ilgisiz kalma durumu olarak ifade edilmektedir (Hirschfeld ve Feild, 2000). Şu halde işe yabancılaşmanın, çalışanın iş yaşamından kaynaklı memnuniyetsizlik hissetmesi ve bunun sonucunda işe daha az gayret göstermesi sonucu oluşan tutum ve davranışlar olduğu ifade edilebilmektedir (Tokmak, 2014: 139). Dolayısıyla iş stresi ve işe yabancılaşma gibi olumsuz tutum ve davranışları ifade eden kavramların dışadönük kişilik yapısına sahip bireyler tarafından engellenebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda literatür incelendiğinde, işe yabancılaşma algısının olumlu kişilik özellikleri ile negatif yönlü ve anlamlı ilişkisi olduğu bilinmektedir (Develioğlu ve Tekin, 2013). Öte yandan stres ve kişilik arasındaki ilişkiye yönelik yapılan bir başka araştırmada benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Aktaş, 2001: 25). Ancak işe yabancılaşma ve iş stresinin işten ayrılma niyeti ve duygusal emeğin azalması gibi olumsuz olgu ya da kavramlar üzerinde negatif etkisinin olduğu da unutulmamalıdır (Kaya ve Serçeoğlu, 2013; Kurtulmuş ve Yiğit, 2016). Dolayısıyla bu araştırma kapsamındaki hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur;

*H<sub>1</sub>. Dışadönük kişilik özelliğinin iş stresi ile negatif ilişkisi vardır.*

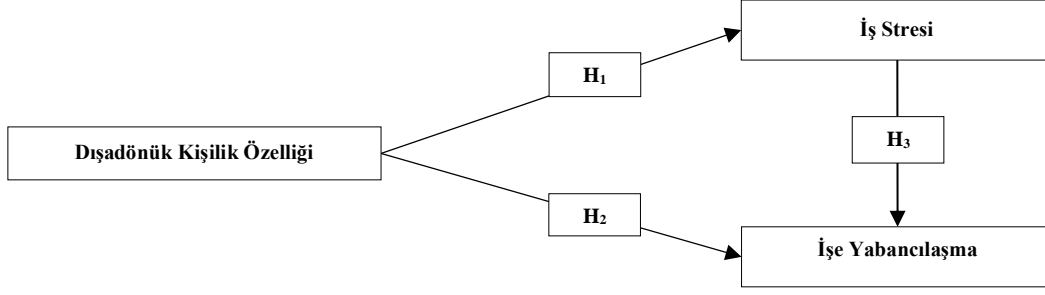
*H<sub>2</sub>. Dışadönük kişilik özelliğinin işe yabancılaşma ile negatif ilişkisi vardır.*

*H<sub>3</sub>. İş stresinin işe yabancılaşma ile pozitif ilişkisi vardır.*

Araştırma hipotezleri doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek ve araştırma bulgularının çözümlenmesini kolaylaştırabilmek amacıyla şekil 1'deki araştırma modeli oluşturulmuştur.



**Şekil 1: Araştırma Modeli**



### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Nedensel ilişki deseni çerçevesinde nicel araştırma tasarımı (Erdoğan, 2007) ile yürütülen bu araştırmanın saha çalışması, Isparta belediyesi çalışanlarından oluşmaktadır. Bu kapsamda Isparta belediyesinde çalışan 693 kişi (Isparta Belediyesi Faaliyet Raporu [IBFR], 2018: 23) araştırma evrenini oluşturmaktadır. Bu evren içerisinde Isparta belediyesini temsil eden 131 kişi %0,5 hata payı ile örneklem olarak kabul edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 130). Söz konusu örneklem içerisinde 263 kişiye ulaşılmış, 13 kişi ile yapılan görüşmenin yarıda kesilmesi sebebi ile 250 kişilik veri seti değerlendirmeye alınmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Yüz yüze anket tekniğinden yararlanılan bu çalışmada üç bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. İlk kısmında iş stresini ölçmek amacıyla House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilen ve yedi sorudan oluşan iş stresi ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışması Efeoğlu (2006) tarafından gerçekleştirilmiş, Cronbach Alpha's güvenirlik katsayısı 0,84 olarak belirlenmiştir. İkinci kısmında, Hirschfeld ve Field (2000) tarafından geliştirilen, Özbek (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan ve 10 sorudan oluşan işe yabancılaşma ölçeği kullanılmıştır. Özbek (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, ölçeğin Cronbach Alpha's güvenirlik katsayısı 0,75 olarak tespit edilmiştir. Üçüncü kısmında ise Benet-Martinez ve John (1998) tarafından geliştirilen ve 42 maddeden oluşan beş faktör kişilik ölçeğinin 7 maddelik dışa dönüklük boyutu kullanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçeye uyarlanması, Schmit vd., (2007) tarafından gerçekleştirilen kişilik özelliklerinin coğrafik dağılımı konusunda 56 ülkede yapılan

çalışmanın Türkiye bölümünde Sümer ve Sümer (2005)'in yer almasıyla oluşmuştur. Söz konusu çalışma sonucuna göre beş faktör kişilik özellikleri ölçeğinin dışa dönük boyutuna ait Cronbach Alpha's değeri 0,79 bulunmuştur (Schmitt vd., 2007: 84). Son kısmında ise araştırmaya katılım gösteren çalışanların demografik bilgileri yer almaktadır. Ayrıca söz konusu ölçeklerin tamamı beşli likert ölçeği tipinden oluşmaktadır.

### 3.3. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde ilk olarak ölçeklerin geçerliliğini ve güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha's testi uygulanmıştır. Cronbach's Alpha katsayısının değerlendirilmesinde  $0,00 \leq \alpha < 0,60$  aralığındaki değerlerin güvenilir ve  $0,00 \leq \alpha < 0,80$  aralığındaki değerlerin oldukça güvenilir olduğu (Kalaycı vd., 2005: 405) dikkate alınarak gerçekleştirilen analiz sonucunda; dışadönük kişilik özelliği ( $\alpha=0,542$ ), iş stresi ( $\alpha=0,836$ ) ve işe yabancılaşma ( $\alpha=0,870$ ) algısının güvenilirlik değerleri tespit edilmiştir. Güvenirlik testinin ardından verilerin normal dağılım göstermediğinin belirlenmesi amacıyla normallik testi uygulanmıştır. Skewness ve Kurtosis değerlerinin +1,500 ile -1500 aralığında değişim göstermesi esas alınarak (Tabachnick ve Fidel, 2013) gerçekleştirilen analiz sonucunda dışadönük kişilik özelliği (Skewness= 0,365; 0,154 ve Kurtosis= 1,499; 0,307), iş stresi (Skewness= 0,143; 0,154 ve Kurtosis= 0,013; 0,307) ve işe yabancılaşma (Skewness= -0,003; 0,154 ve Kurtosis= -0,208; 0,307) algısının normallik değerleri tespit edilmiştir. Söz konusu güvenilirlik ve normallik analizlerinin ardından araştırmada kullanılan ölçeklerin ayrışım geçerliliğini tespit edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. İlk olarak dışadönük kişilik özelliğine ilişkin gerçekleştirilen analiz sonucunda; RMSEA = 0,066, GFI = 0,977, AGFI = 0,936, CFI = 0,962, TLI = 0,920 ve Ki-kare = / df = 2,070 bulunmuştur. İş stresi ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen analizde; RMSEA = 0,057, GFI = 0,986, AGFI = 0,951, CFI = 0,992, TLI = 0,980 ve Ki-kare = / df = 1,814 bulunmuştur. İşe yabancılaşma algısı için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinde ise RMSEA = 0,079, GFI = 0,947, AGFI = 0,900, CFI = 0,953, TLI = 0,927 ve Ki-kare = / df = 2,256 bulunmuştur. Dolayısıyla elde edilen bu değerlerin DFA'ya ilişkin uyum aralığında yer aldığı ve ayrışım geçerliliğini sağladığı ifade edilebilmektedir (Anderson ve Gerbing, 1984; Gürbüz ve Şahin, 2016: 337).

## 4. Bulgular

### 4.1. Çalışma Grubu

Araştırmaya 174 erkek 76 kadın katılım göstermiştir. Katılımcıların 211'i evli 39'u bekar. Yaş aralığına ilişkin veriler incelendiğinde katılımcıların 6'sı 18-23, 39'u 24-29, 51'i 30-35, 54'ü 36-41 ve 100'ü 41 ve üzeri yaş aralığındadır. Ayrıca katılımcıların 158'i ortaöğretim, 43'ü ön lisans 35'i lisans ve 14'ü yüksek lisans mezunudur. Öte yandan katılımcıların çoğunluğunun 10-20 yıl aralığında Isparta belediyesinde çalıştığı tespit edilmiştir (%63,8). Belediyede çalışılan bölümün ise temizlik işleri, fen işleri ve park ve bahçe müdürlüğünde yoğunlaştığı ifade edilebilir (%52,1).

### 4.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi

Tablo 2'de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına göre; dışadönük kişilik özelliğinin hem iş stresi hem de işe yabancılaşma ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ). Bu doğrultuda " $H_1$ . Dışadönük kişilik özelliğinin iş stresi ile negatif ilişkisi vardır." ve " $H_2$ . Dışadönük kişilik özelliğinin işe yabancılaşma ile negatif ilişkisi vardır." şeklinde ifade edilen araştırmanın ilk iki hipotezi reddedilmiştir. Öte yandan iş stresinin işe yabancılaşma ile ilişkisi incelendiğinde, söz konusu kavramların anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğunu ifade etmek mümkündür. Dolayısıyla " $H_3$ . İş stresinin işe yabancılaşma ile pozitif ilişkisi vardır." şeklinde ifade edilen araştırmanın üçüncü hipotezi kabul edilmiştir ( $p<0,001$ ;  $r=0,513$ ). Ayrıca korelasyon katsayılarının yorumlanmasında 0,26 ile 0,46 aralığındaki değerlerin zayıf, 0,50 ile 0,69 aralığındaki değerlerin orta düzeyde ilişkiyi temsil ettiği dikkate alındığında (Köse, 20012: 227), çalışanlarda iş stresi arttıkça işe yabancılaşma algısının da orta düzeyde artış göstereceği ifade edilebilir.

**Tablo 1: Korelasyon Analizi Sonuçları**

n=250	Ort.	s.s.	1	2	3
1. İş Stresi	2,940	1,011	1		
2. İşe Yabancılaşma	2,661	0,878	0,513***	1	
3. Dışadönük Kişilik	3,258	0,514	0,790	-0,061	1

$p<0.05^*$ ,  $p<0.01^{**}$  ve  $p<0.001^{***}$

### 4.3. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma değişkenleri arasındaki etkinin belirlenmesi amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 2'de yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre dışadönük kişilik özelliğinin iş stresi ve işe yabancılaşma üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Öte yandan iş stresinin işe yabancılaşma üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir ( $\beta= 0,513$ ;  $p<0,001$ ). Bu durum korelasyon analizi sonucunda kabul edilen " $H_3$ . İş stresinin işe yabancılaşma ile pozitif ilişkisi vardır." hipotezinin regresyon analizi sonucunda da desteklendiğini ifade etmektedir.

**Tablo 2: Regresyon Analizi Sonuçları**

<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>Bağımlı Değişkenler</i>	$\beta$	$t$	$p$	$r$	$r^2$	$F/p$
<i>Dışadönüklük</i>	<i>İş Stresi</i>	<i>Model 1</i>	6,873	<b>0,000</b>	0,017	0,000	0,071/0,790
		0,017	0,267	<b>0,790</b>			
<i>Dışadönüklük</i>	<i>İşe Yabancılaşma</i>	<i>Model 2</i>	8,404	<b>0,000</b>	0,061	0,004	0,926/0,337
		-0,061	-0,962	<b>0,337</b>			
<i>İş Stresi</i>	<i>İşe Yabancılaşma</i>	<i>Model 3</i>	9,185	<b>0,000</b>	0,513	0,263	88,724/0,000
		0,513	9,419	<b>0,000</b>			

### 5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma dışadönük kişilik özelliğinin iş stresi ve işe yabancılaşma ile ilişkisinin türü, düzeyi ve yönünün belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda dışadönük kişilik özelliğinin hem iş stresi hem de işe yabancılaşma algısıyla herhangi bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Öte yandan iş stresinin işe yabancılaşma ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişkisinin olduğu araştırma bulguları arasında yer almaktadır. Elde edilen bu sonuç doğrultusunda çalışanlarda iş stresi arttıkça işe yabancılaşma algısının da artacağı ifade edilebilmektedir. Bu noktada önemli bir sorun, sinizm, tükenmişlik, iş stresi ve işe yabancılaşma gibi kavramların kişiliğin olumlu yönünü ifade eden dışadönüklük, uyumluluk ve açıklık gibi kavramlarla birlikte değerlendirildiğinde kişiliğin bu olumsuz tutum ve davranışları nasıl ve hangi düzeyde etkilediği ile ilgilidir. Öyle ki olumlu kişilik özelliklerinin iş stresi, işe yabancılaşma, tükenmişlik, ya da sinizm gibi algıları azaltacağı düşünülmektedir (Onay ve Kılıcı, 2011, Yıldırım, 2019). Dolayısıyla sonraki araştırmalarda söz konusu kavramların olumlu kişilik özelliklerini yansıtan boyutlarla birlikte değerlendirilmesi öneri niteliğindedir.

## Kaynakça

- Adler, A. (1937). İnsan tanıma sanatı. Aberdeen: Say Yayınları.
- Aktaş, A. M. (2001). Bir kamu kuruluşunun üst düzey yöneticilerinin iş stresi ve kişilik özellikleri. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 56(04), 25-42.
- Allport, G. W. (1937). Personality: a psychological interpretation. Oxford, England: Holt.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. Psychometrika, 49(2), 155-173.
- Bandura, A. (1980). Gauging the relationship between self-efficacy judgment and action. Cognitive Therapy and Research, 4(2), 263-268.
- Benet-Martinez, V., & John, O., P. (1998). Los cinco grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. Journal of personality and social psychology, 75(3), 729.
- Bonjean, C.M. & Grimes, M.D. (1970). Bureaucracy and alienation: A dimensional approach, Social Forces, 48(3), 365-373.
- Burger, J. M. (2006). Kişilik: Psikoloji biliminin insan doğasına dair söyledikleri. İstanbul: Kaktüs Yayınları.
- Cam, E. (2004). Çalışma yaşamında stres ve kamu kesiminde kadın çalışanlar. Journal of Human Sciences, 1(1), 1-9.
- Cattell, R., B. (1943). The description of personality: Basic traits resolved into clusters. The journal of abnormal and social psychology, 38(4), 476.
- Cüceloğlu, D. (1994). İnsan ve davranışı. Psikolojinin temel kavramları. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çivilidağ, A. (2015). Öğretim elemanlarında örgütsel sinizm ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide yaşam doyumunun aracı rolü. The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 17(4), 259-286.
- Develioğlu, K., & Tekin, Ö. A. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ve yabancılaşma arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde bir uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2), 15-30.
- Dollard, J., & Miller, N. E. (1950). Personality and psychotherapy; an analysis in terms of learning, thinking, and culture. New York: McGraw-Hill.

- Efeoğlu, İ. E., & Özgen, H. (2006). İş aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(2), 237-254.
- Efeoğlu, İ., E. (2006). İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: ilaç sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Elma, C. (2003). İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşması (Ankara ili örneği). Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erikson, E. H. (1950). Growth and crises of the "healthy personality.", *Symposium on the healthy personality*. Josiah Macy, Jr. Foundation, Oxford: England.
- Erdoğan, İ. (2007). Pozitivist metodoloji: Bilimsel araştırma tasarımı, istatistiksel yöntemler, analiz ve yorum. İstanbul: Erk Yayınları.
- Freud, S. (1910). The origin and development of psychoanalysis. *The American Journal of Psychology*, 21(2), 181-218.
- Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 91-109.
- Gül, H. (2007). İş stresi, örgütsel sağlık ve performans arasındaki ilişkiler: Bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2), 318-332.
- Günbayı, İ., & Tokel, A. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerin iş doyumunu ve iş stresi düzeylerinin karşılaştırmalı analizi. *Ortadoğu Teknik Üniveristesi, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(5), 77-95.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hellriegel, D., & Slocum Jr., J., W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17(2), 255-280.
- Hirschfeld, R. R., & Feild, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7), 789-800.
- Hogan, R. (1995). Hogan personality inventory. Hogan Assessment Systems.

- House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(3), 467-505.
- Isparta Belediyesi. (2018). Faaliyet raporu: 2019 yılı faaliyet raporu. Erişim adresi: <http://www.isparta.bel.tr/uploads/f79306b4-8a38-4d55-a9ea-3d22d6283ac9.pdf>
- Kalaycı, Ş., Albayrak, S., A., Eroğlu, A., Küçüksille, E. & Ak, B. (2005). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaya, U., & Serçeoğlu, N. (2013). Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Calisma ve Toplum*, 36(1). 311-346.
- Kurtulmuş, M., & Yiğit, B. (2016). İşe yabancılaşmanın öğretmenlerin işten ayrılma niyetine etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 860-871.
- Köse, S. K. (2012). Korelasyon ve Regresyon Analizi, Türk Toraks Derneği 8.Yıllık Kongresi 27 Nisan.
- Maslow, A. H. (1965). *Eupsychian management: A journal*. Homewood: RD Irwin.
- Onay, M., & Kılıcı, S. (2011). İş stresi ve tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Garson ve Aşçıbaşılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 363-372.
- Özbek, M. F. (2011). Örgüt içerisindeki güven ve işe yabancılaşma ilişkisinde örgüte uyum sağlamanın aracı rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 231-248.
- Selye, H. (1976). Further thoughts on stress without distress. *Med. Times*, 104: 124-132.
- Skinner, N. F., Howarth, E., & Browne, J. A. (1970). Note on the role of neuroticism and extra version in the "Nice Personality" Stereotype. *Psychological Reports*, 26(2), 445-446.
- Stryker, S. (2007). Identity theory and personality theory: Mutual relevance. *Journal of Personality*, 75(6) 1083-1102.
- Rogers, C., R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin.

- Schmitt, D. P., Allik, J., McCrae, R. R. & Benet-Martínez, V. (2007). The geographic distribution of big five personality traits: Patterns and profiles of human self-description across 56 nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(2), 173-212.
- Sümer, N. & Sümer, H., C. (2005). Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği (Yayınlanmamış çalışma).
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6. Edition). London: Pearson Publishing.
- Tokmak, İ. (2014). Duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 134-156.
- Tomrukçu, B. (2008). Beş faktör kişilik özellikleri ile iş değerleri arasındaki ilişki üzerine bir inceleme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Ulusoy, H. (2017). Sanayi Örgütü işçileri ve işe yabancılaşma. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 32(1-2).
- Yıldırım, M. (2019). Tükenmişlik ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırma Dergisi*, 11(1), 358-371
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*. Nobel Yayıncılık: Ankara.



# ERTELEME DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİ OLARAK DIŞ KONTROL ODAKLILIK VE ROL ÇATIŞMASI: AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Utku GÜĞERÇİN

*Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, ugugercin@atu.edu.tr*

Haluk KORKMAZYÜREK

*Toros Üniversitesi, haluk.korkmazyurek@toros.edu.tr*

## Özet

Bu çalışmanın amacı, dış kontrol odaklılığın ve rol çatışmasının erteleme davranışı üzerindeki etkisinin tespit edilmesidir. Araştırmanın kuramsal çerçevesini, sosyal öğrenme ve öz denetim teorileri oluşturmaktadır. Özel sektörde görevli 224 çalışandan elde edilen verilerin analizi neticesinde, gerek dış kontrol odaklılığın gerekse rol çatışmasının erteleme davranışını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Çalışmanın, bireysel ve örgütsel performans için gittikçe büyüyen bir tehdit oluşturan ve yaygınlaşan erteleme davranışına odaklanması sebebiyle önem taşıdığı düşünülmektedir. Bulguların, genel çerçevede örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi yazınına, özelde ise erteleme yazınına katkı sağlaması hedeflenmiştir. Ayrıca çalışmanın, erteleme olumsuz sonuçlarını azaltmaya yönelik bireysel ve örgütsel çabalar için de yol gösterici olması umut edilmektedir.

*Anahtar Kelimeler: Erteleme, Dış Kontrol Odaklılık, Rol Çatışması*

## 1. Giriş

Erteleme; olumsuz sonuçları göze alarak, bireyin amaçladığı işleri ileride tamamlamak üzere geciktirmesi, ötelemesi anlamına gelmektedir (Ferrari vd., 1995: 4; Klingsieck, 2013: 24; Steel, 2007: 66). Bilgi işlem teknolojilerindeki gelişmelere bağlı olarak işlerin zamandan ve mekândan bağımsız olarak icra edilebilmesi ve çalışanların özerklik düzeylerindeki artış, erteleme davranışlarının sıklığını artırmaktadır (Rozenal ve Carlbring, 2013: 2; Steel, 2007: 66; Van Eerde, 2003: 421). Öyle ki toplumun önemli bir kısmını etkileyen erteleme davranışını (Blunt ve Pynchyl, 1998) her beş yetişkinden birinin sergilediği belirtilmektedir (Harriott ve Ferrari, 1996: 613).

Her ne kadar erteleme davranışı sıklıkla çalışanların kişilik özellikleri ile ilişkilendirilse de örgütsel düzeydeki unsurların da erteleme üzerinde etkili olduğu bilinmektedir (Lay, 1992; Lonergan ve Maher, 2000; Qian ve Fuqiang, 2018: 44). Buna rağmen konuyla ilgili yapılan çalışmalarda, kişilik özellikleri ile birlikte örgütsel değişkenlere yeterli düzeyde odaklanılmadığı görülmüştür (Steel, 2007). Bu noktadan hareketle, bu çalışmada kişilik özelliklerinden dış kontrol odaklılığın, örgütsel unsurlardan ise rol çatışmasının erteleme davranışı üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın kuramsal çerçevesini, sosyal öğrenme ve öz denetim teorileri oluşturmaktadır.

Çalışma, bireysel ve örgütsel performans için gittikçe büyüyen bir tehdit oluşturan ve yaygınlaşan erteleme davranışına odaklanması sebebiyle önem taşımaktadır. Alanyazında kişisel değişkenlerin yanısıra örgütsel değişkenlerin erteleme davranışına etkisini ele alan sınırlı sayıda araştırmaya rastlanılmıştır (örneğin Aydemir, 2018; Barabanshchikova vd., 2018; Lonergan ve Maher, 2000; Naktiyok ve Kızıl, 2018; Weymann, 1988). Dış kontrol odaklılığın ve rol çatışmasının etkisinin birlikte değerlendirilmesi çalışmanın özgünlüğünü artırmaktadır. İş hayatında erteleme davranışının öncüllerine odaklanan bu araştırma bulgularının genel çerçevede örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanyazınına, özelde ise erteleme davranışına ilişkin yazına katkı sağlaması hedeflenmiştir. Ayrıca çalışmanın, ertelemenin olumsuz sonuçlarını azaltmaya yönelik bireysel ve örgütsel çabalar için de yol gösterici olması umut edilmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Bir tür öz denetim yetersizliği olan erteleme, bir işe başlamayı son dakikaya kadar geciktirme ile gerçekleştirebildiği gibi başlanmış bir işi sürdürmeyi veya sonlandırmayı geciktirme ile de oluşabilir (Cömert ve Dönmez, 2018: 2; Dryden, 2000). Ayrıca erteleme, bir iş ya da konu ile ilgili karar verme durumunda da ortaya çıkabilir (Van Eerde, 2003). Hatta yapılacak işlerin son anda yapılması da ertelemenin kapsamına girmektedir (Lay, 1986). Dolayısıyla ertelemenin kavramsal çerçevesinin oldukça geniş olduğu görülmektedir ve buna paralel olarak da erteleme çok sayıda disiplin çerçevesinde kavramsallaştırılmıştır.

Erteleme; psikoloji, sosyoloji, iktisat gibi disiplinlerle birlikte örgütsel davranış alanında da tartışılmaktadır. İş ile ilgili ya da işyerinde erteleme davranışı yaygın bir problem

olmasına karşın, bu konuya odaklanan çalışmaların sayısı sınırlıdır. Çok sayıda değişkenden etkilenen erteleme davranışı, önceleri bireyin karakter özellikleri ve güdülleri ile ilişkilendirilmiştir (Solomon ve Rothblum, 1984: 5). Ancak ilerleyen yıllarda gerçekleştirilen araştırmalarda erteleme davranışının işin niteliğinden, zamandan ve durumdan etkilendiği bulgulanmıştır (Klingsieck, 2013; Moon ve Illingworth, 2005; Schouwenburg, 1992). İşin ya da görevin niteliği, stres, örgütsel adalet algısı ve hatta uyku süresi gibi değişkenler, erteleme ile ilişkilendirilen değişkenler arasındadır (Burka ve Yuen, 1983; Chu ve Choi, 2005; Ellis ve Knaus, 1979; Ferrari vd., 1995; Pychyl, 2013; Kühnel vd., 2016). Ancak yazında, erteleme ile dış kontrol odaklılık ve rol çatışması ilişkisini birlikte ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Erteleme ile ilgili yapılan çalışmalarda, genel kabul görmüş bir kuramsal çerçeveden söz etmek mümkün değildir (Van Eerde, 2003: 1412). Ancak öz denetim kuramı ile incelendiğinde erteleme davranışının oluşumunda, öz denetim kaynaklarının tükenmesinin etkili olduğu öne sürülmüştür (Ryan ve Brown, 2003; Tice ve Baumeister, 1997). Bu bağlamda rol çatışması da kaynakların tükenmesine yol açarak erteleme davranışına sebep olabilir. Çünkü çalışanların farklı rolleri sergilemek zorunda kalmaları ile gerçekleşen rol çatışması, çalışanların kendi yetkinlik düzeylerine yönelik algılarını olumsuz yönde etkileyebilir (Kaplanoğlu, 2014: 135). Oysa öz denetim kuramı çerçevesinde yetkinlik, özerklik ve ilişkili olma olarak tanımlanan doğuştan gelen psikolojik ihtiyaçların doyumu gerçekleşmeden güdülenmenin mümkün olamayacağı belirtilmiştir (Deci ve Ryan, 2000; Ryan ve La Guardia, 2000). Dolayısıyla yetkinlik hissinde rol çatışmasından kaynaklanan bir düşüş, bireyin işe başlama güdüsünü azaltabilir (Deci ve Ryan, 2002; Kanfer ve Heggstad, 1997). Nitekim bu durumda erteleme davranışının artış gösterdiği bulgulanmıştır (Serhatoğlu, 2018). Sonuç olarak rol çatışmasının erteleme davranışını artırması beklenmektedir. Bu çerçevede oluşturulan ilk hipotez:

“H<sub>1</sub>: Rol çatışması ile erteleme arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.” şeklindedir.

Erteleme davranışının kavramsallaştırılması sürecinde ele alınan kuramlardan biri de sosyal öğrenme kuramıdır. Sosyal öğrenme kuramına göre bireyler, yaşadıkları ya da gözlemledikleri olaylar sonucunda çeşitli beklentilere girerler. Bireylerin deneyimlerine dayanan bu beklentiler; olayların sonuçları üzerinde etkili olup olmadıklarına yönelik

inançlarını şekillendirir (Rotter, 1954, 1966). Bireyin davranışları ile davranışlarının sonuçları arasındaki ilişkinin nedenselliğine dair bu inançları, iç ya da dış kontrol odaklılık olarak ifade edilmektedir. Dış kontrol odaklılık düzeyi yükseldikçe bireyler, ne yaparlarsa yapsınlar başlarına geleceklerini kontrol edemeyeceklerini düşünürler (Rudnick, 1990). Buradan hareketle, dış kontrol odaklılığın erteleme davranışını artırması beklenmektedir. Nitekim dış kontrol odaklılığın erteleme davranışını pozitif yönde etkilediğini bulgulayan çalışmalara rastlanılmıştır (Brownlow ve Reasinger, 2000; Certel ve Kozak, 2017; Milgram ve Tenne, 2000; Rudnick, 1990). Trice ve Milton (1987) ile Janssen ve Carton (1999) da erteleme davranışı sergileyenlerin, dış kontrol odaklılık düzeylerinin diğerlerine göre yüksek düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir. Sosyal öğrenme teorisinden ve alanyazındaki bulgulardan yola çıkarak dış kontrol odaklılığın erteleme davranışını artırması beklenmektedir. Çalışma kapsamındaki ikinci hipotez:

“H<sub>2</sub>: Dış kontrol odaklılık ile erteleme arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.” şeklindedir.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Çalışma kapsamında kullanılan veriler, anket aracılığıyla ve basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile özel işletme çalışanlarından elde edilmiştir. Toplam 250 adet anket formundan 224’ünün analize uygun olduğu görülmüştür. Katılımcıların likert tarzındaki ifadelerin bir kısmına cevap vermedikleri görülmüş, cevapsız bırakılan bu ifadelere buldukları grubun ortalamaları yazılarak verilerin tamamı analize uygun hale getirilmiştir. Ana kütlelerin sayısının bilinmediği durumlarda örneklem büyüklüğünün, anketteki toplam ifade sayısının 5 katından az olmaması önerilmektedir (Hair, 2010:175). Anket formundaki toplam ifade sayısının 22 olduğu göz önüne alınarak, analize dahil edilen anket formu sayısının asgari yeterliliği sağladığı, dolayısıyla örneklemin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür.

Katılımcıların erteleme düzeyleri, Metin vd. (2016)’nin farklı ölçeklerdeki ifadeleri biraraya getirerek oluşturdukları 8 soruluk ölçek ile ölçülmüştür. Ölçekteki ifadelerden biri “İşle ilgili konularda karar alsam bile uygulamaya koymayı ertelerim.” şeklindedir. Dış kontrol odaklılık ise Spector (1988) tarafından geliştirilen, Kışlalı ve Erdem Artan (2016) tarafından kullanılan iş kontrol odağı ölçeğinin ilgili ifadeleri kullanılarak ölçülmüştür. Ölçekteki ifadelerden biri “Kişinin istediği işi yapması şansa bağlıdır.”

şeklindedir. Son olarak, katılımcıların rol çatışması algısı Rizzo vd. (1970) tarafından geliştirilen ve ülkemizde geçerlik ve güvenirlik çalışması Erigüç (1994) tarafından; kültüre uygunluk, anlaşılabilirlik, amaca uygunluk ve görünüş geçerlik çalışması ise Yıldırım (1996) tarafından gerçekleştirilen rol çatışması ve rol belirsizliği ölçeğinin rol çatışması boyutundaki ifadeler kullanılarak ölçülmüştür. Tüm ölçeklerdeki ifadeler beşli likert şeklindedir. Anket formunda son olarak demografik sorulara yer verilmiştir.

#### 4. Bulgular

Analiz aşamasında öncelikle açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiş, ardından yapısal model test edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi neticesinde erteleme ve rol çatışması değişkenleri beklendiği gibi tek boyutlu bir yapı göstermiştir. Dış kontrol odaklılık ölçeğindeki ifadeler ise, ölçeğin özgün formundan farklı olarak bir değil, iki boyutta toplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları da dış kontrol odaklılıktaki iki boyutlu yapının, alternatif model olarak değerlendirilen tek boyutlu yapıdan daha yüksek düzeyde uyum iyiliği gösterdiğini ortaya koymuştur. Alanyazın taramasında; biri Türkiye’de (Kışlalı ve Erdem Artan, 2016), diğeri ise Rusya’da (Kaufmann vd., 1995) yapılmış olan toplam iki çalışmada dış kontrol odaklılığın iki boyutlu yapı gösterdiği görülmüştür. Boyutlardan biri “şans”, diğeri ise “güçlü insanlar” olarak tanımlanmıştır. Söz konusu durumda, dış kontrol odaklılık ölçeğindeki ifadelerin bir kısmının direkt olarak “şans” kavramına, diğere ifadelerin ise “bireylerin tanıdıkları güçlü insanlara” vurgu yapması etkili olabilir. Batıdan farklı olarak, Türkiye ve Rusya gibi bireysel ilişkilerin gerek özel gerekse iş hayatında belirleyici olduğu toplumları temsil eden katılımcılar, “başarı için güçlü insanlara ihtiyaç duyulduğuna” yönelik ifadeleri diğere ifadelerden farklı şekilde algılamış olabilirler. Bu öncül bulgu, dış kontrol odaklılığın ülkemiz iş hayatında nasıl algılandığına yönelik tartışmalara ışık tutabilir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 1’de yer almaktadır. Ölçütlerin referans değerleri ile ilgili olarak Hair vd. (2005:753) temel alınmıştır.

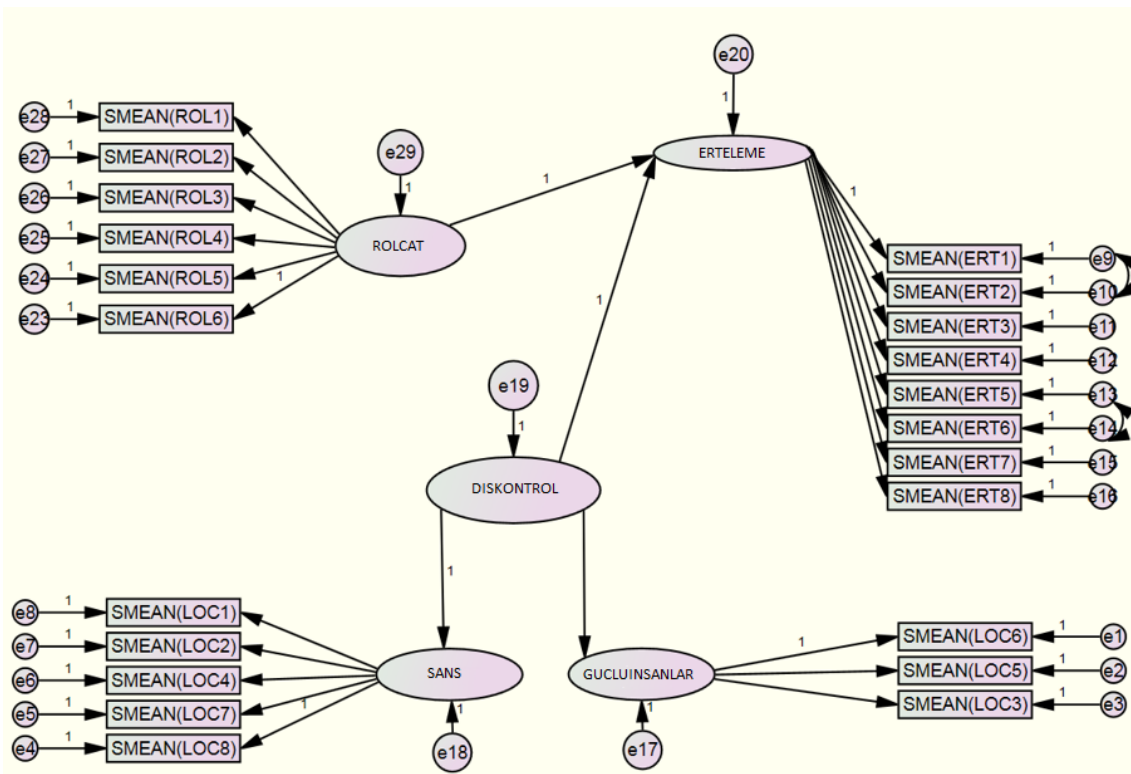
**Tablo 1: Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri**

UYUM İYİLİĞİ ÖLÇÜTLERİ	REFERANS DEĞERLER	SONUÇLAR	ALTERNATİF MODEL
DF (sd)	-	202	204
CMIN	-	271.78	420.17
CMIN/DF	<5 kabul edilebilir <2 iyi	1.33	2.06

P değeri	-	.00	.00
CFI	$\geq .90$	.97	.91
RMSEA	$\leq .07$	.04	.07
SRMR	$< .06$	.05	.06
TLI	$\geq .90$	.97	.90

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarından hareketle dış kontrol odaklılık ikinci düzey faktör (second-order factor) olarak ele alınmış ve yapısal model bu şekilde test edilmiştir. Yapısal model Şekil 1’de yer almaktadır.

**Şekil 1: Yapısal Model**



Yapısal modelin uyum iyiliği ölçütlerine yönelik sonuçlar Tablo 2’de yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre araştırma modeli istatistiki olarak anlamlıdır. Dış kontrol odaklılık ( $\beta=.45$ ,  $p<.001$ ) ve rol çatışması ( $\beta=.55$ ,  $p<.001$ ) değişkenlerinin her ikisi de erteleme davranışını pozitif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla araştırmadaki her iki hipotez de desteklenmiş olup bulgular sonuç ve tartışma bölümünde tartışılmıştır.

**Tablo 2: Yapısal Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri**

UYUM İYİLİĞİ ÖLÇÜTLERİ	REFERANS DEĞERLER	SONUÇLAR
DF (sd)	-	205
CMIN	-	399.08
CMIN/DF	<5 kabul edilebilir <2 iyi	1.95
P değeri	-	.00
CFI	≥.90	.91
RMSEA	≤.07	.06
SRMR	<.06	.05
TLI	≥.90	.90

## 5. Sonuç ve Tartışma

Erteleme davranışının öncülleri ve ardılları yaklaşık yarım asırdır tartışılmaktadır (Klingsieck, 2013). Önceleri bireyin karakter özellikleri ve güduları ile ilişkilendirilen erteleme (Solomon ve Rothblum, 1984: 5), ilerleyen yıllarda yapılan çalışmalarda işin niteliğinden, zamandan ve durumdan etkilendiği bulgulanmıştır (Klingsieck, 2013; Moon ve Illingworth, 2005; Schouwenburg, 1992). İş ile ilgili ya da işyerinde ertelemeye yönelik davranışlar oldukça yaygın olmasına karşın, kişilik özellikleri ile birlikte örgütsel değişkenlere yeterli düzeyde odaklanılmadığı görülmüştür (Steel, 2007). Bu noktadan hareketle, bu çalışmada kişilik özelliklerinden dış kontrol odaklılığın, örgütsel unsurlardan ise rol çatışmasının erteleme davranışı üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Sosyal öğrenme ve öz denetim teorilerinden hareketle oluşturulan araştırma modelindeki iki bağımsız değişkenden gerek dış kontrol odaklılığın gerekse rol çatışmasının erteleme davranışı üzerinde pozitif yönde etkili oldukları görülmüştür. Bu bulgular, alanyazındaki benzer çalışmalarla paralellik göstermektedir (Brownlow ve Reasinger, 2000; Certel ve Kozak, 2017; Deci ve Ryan, 2002; Janssen ve Carton, 1999; Kanfer ve Heggestad, 1997; Milgram ve Tenne, 2000; Rudnick, 1990; Serhatoğlu, 2018; Trice ve Milton, 1987).

İleride yapılacak çalışmalarda; farklı sektörlerden katılımcılara ulaşarak ve örneklem sayısı artırılarak dış kontrol odaklılığın faktör analitik yapısı Türkiye özelinde değerlendirilebilir. Özellikle kamu ve özel sektör arasında, dış kontrol odaklılığın şans ve güçlü insanlar olarak iki boyutta algılanması noktasında farklılık olup olmadığı

araştırılabilir. Ayrıca birden fazla örneklem üzerinde çalışılarak erteleme davranışının örgüt kültürü ile ilişkisi araştırılabilir.

Bu çalışmada erteleme kavramı, bir tür öz denetim yetersizliği olarak ve arzu edilmeyen bir davranış türü olarak kavramsallaştırılmıştır. Oysa alanyazında ertelemenin, yüksek düzeydeki iş yükü ve zaman baskısına karşı bir savunma mekanizması olarak kullanılabildiği ifade edilmiştir. Çalışanların, “aktif erteleme” olarak ifade edilen bu erteleme türünü sergileyerek performanslarını artırabilecekleri dikkate alınmalıdır (Chu ve Choi, 2005: 260).

### **Kaynakça**

- Aydemir, S. (2018). Çalışanlarda erteleme davranışı (işyeri prokrastinasyonu) gelişiminde zaman tuzaklarının etkisi. *Anemon: Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(6), 1031-1040.
- Barabanshchikova, V. V., Ivanova, S. A., & Klimova, O. A. (2018). The impact of organizational and personal factors on procrastination in employees of a modern Russian industrial enterprise. *Psychology in Russia: State of the Art*, 11(3), 69-85.
- Blunt, A., & Pychyl, T. A. (1998). Volitional action and inaction in the lives of undergraduate students: State orientation, procrastination and proneness to boredom. *Personality and Individual Differences*, 24(6), 837-846.
- Brownlow, S., & Reasinger, R. D. (2000). Putting off until tomorrow what is better done today: Academic procrastination as a function of motivation toward college work. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(5), 15-34.
- Burka, J. B., & Yuen, L. M. (1983). *Procrastination: why you do it, what to do about it*. Reading: Addison Wesley Pub. Co.
- Certel, Z., & Kozak, M (2017). The examination of relationships between academic self-efficacy, academic procrastination, and locus of academic control of athletes in different sports. *The Sport Journal*, 19, 1-10.
- Chu, A. H. C., & Choi, J. N. (2005). Rethinking procrastination: Positive effects of “active” procrastination behavior on attitudes and performance. *Journal of Social Psychology*, 145(3), 245–264.



- Cömert, M. & Dönmez, B. (2018). Okul yöneticilerinin ertelemecilik davranışları, iş yükleri ve kişilik özelliklerine ilişkin algıları. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 1-18.
- 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(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. New York: University of Rochester Press.
- Dryden, W. (2000). *Overcoming procrastination*. London: Sheldon Press.
- Ellis, A., & Knaus, W. J. (1979). *Overcoming procrastination: Or, how to think and act rationally in spite of life's inevitable hassles*. New York: New American Library.
- Erigüç, G. K. (1994). *Hastanelerde Personelin İşle İlgili Tutumları Personel Devri: Ankara İli Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ferrari, J. R., Johnson, J. L., & McCown, W. G. (1995). *Procrastination and task avoidance: Theory, research, and treatment*. New York: Plenum Press.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2005). *Multivariate data analysis*. NJ: Pearson Prentice Hall.
- Harriott, J., & Ferrari, J. R. (1996). Prevalence of procrastination among samples of adults. *Psychological Reports*, 78(2), 611-616.
- Janssen, T., & Carton, J. S. (1999). The effects of locus of control and task difficulty on procrastination. *The Journal of Genetic Psychology*, 160(4), 436-442.
- Kanfer, R., & Heggestad, E. D. (1997). Motivational traits and skills: A person-centered approach to work motivation. *Research in Organizational Behavior*, 19, 1-56.
- Kaplanoğlu, E. (2014). Mesleki stresin temel nedenleri ve muhtemel sonuçları: Manisa ilindeki SMMM'ler üzerine bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 64(4), 131-150.
- Kaufmann, P. J., Welsh, D. H., & Bushmarin, N. V. (1995). Locus of control and entrepreneurship in the Russian Republic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(1), 43-56.

- Kışlalı, İ., & Erdem Artan, İ. (2016). İş ve kişilik özelliklerinin çalışan girişimciliği yönelimine etkisinde kontrol mekanizmalarının rolü. *KAÜİİBFD*, 7(14), 519-556.
- Klingsieck, K. B. (2013). Procrastination: When good things don't come to those who wait. *European Psychologist*, 18(1), 24-34.
- Kühnel, J., Bledow, R., & Feuerhahn, N. (2016). When do you procrastinate? Sleep quality and social sleep lag jointly predict self-regulatory failure at work. *Journal of Organizational Behavior*, 37(7), 983-1002.
- Lay, C. (1992). Trait procrastination and the perception of person-task characteristics. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7(3), 483-494.
- Lay, C. H. (1986). At last, my research article on procrastination. *Journal of Research in Personality*, 20(4), 474-495.
- Lonergan, J. M., & Maher, K. J. (2000). The relationship between job characteristics and workplace procrastination as moderated by locus of control. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(5), 213-224.
- Metin, U. B., Taris, T. W., & Peeters, M. C. (2016). Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects. *Personality and Individual Differences*, 101, 254-263.
- Milgram, N. & Tenne, R. (2000). Personality correlates of decisional and task avoidant procrastination. *European Journal of Personality*, 14(2), 141-156.
- Moon, S. M., & Illingworth, A. J. (2005). Exploring the dynamic nature of procrastination: A latent growth curve analysis of academic procrastination. *Personality and Individual Differences*, 38(2), 297-309.
- Naktiyok, A., & Kızıl, S. (2018). Örgütsel destek ve özyeterlik algısının akademik erteleme davranışı üzerine etkisi: Araştırma görevlileri üzerinde bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 267-285.
- Qian, L., & Fuqiang, Z. (2018). Academic stress, academic procrastination and academic performance: A moderated dual-mediation model. *Journal on Innovation and Sustainability*, 9(2), 38-46.

- Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 15(2),150-163.
- Rotter, J. B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28.
- Rozental, A., & Carlbring, P. (2013). Internet-based cognitive behavior therapy for procrastination: Study protocol for a randomized controlled trial. *JMIR Research Protocols*, 2, e46.
- Rudnick, E. D. (1990). *The effect of locus of control on the procrastination behavior of college students*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Pittsburg State University, Pennsylvania.
- Ryan, R. M., & Brown, K. W. (2003). Why we don't need self-esteem: On fundamental needs, contingent love, and mindfulness. *Psychological Inquiry*, 14(1), 71-76.
- Ryan, R. M., & La Guardia, J. G. (2000). What is being optimized? Selfdetermination theory and basic psychological needs. In S. H. Qualls, N. Abeles, S. H. Qualls, & N. Abeles (Eds.), *Psychology and the aging revolution: How we adapt to longer life*. (145-172). Washington: American Psychological Association.
- Schouwenburg, H. C. (1992). Procrastinators and fear of failure: An exploration of reasons for procrastination. *European Journal of Personality*, 6(3), 225-236.
- Serhatoğlu, S. (2018). *Procrastination: Testing a self-determination theory based model*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Middle East Technical University, Ankara.
- Solomon, L. J., & Rothblum, E. D. (1984). Academic procrastination: Frequency and cognitive-behavioral correlates. *Journal of Counseling Psychology*, 31(4), 503-509.
- Spector, P. E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335-340.
- Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*, 133(1), 65-94.

- Tice, D. M., & Baumeister, R. F. (1997). Longitudinal study of procrastination, performance, stress, and health: The costs and benefits of dawdling. *Psychological Science*, 8(6), 454-458.
- Trice, A. D., & Milton, C. T. (1987). Locus of control as a predictor of procrastination among adults in correspondence courses. *Perceptual and Motor Skills*, 65(3), 1002-1002.
- Van Eerde, W. (2003). A meta-analytically derived nomological network of procrastination. *Personality and Individual Differences*, 35(6), 1401-1418.
- Van Eerde, W. (2003). Time management training and procrastination. *Journal of Psychology*, 137, 421-434.
- Weymann, E. C. (1988, August). Procrastination in the workplace: Dispositional and situational determinants of delay behavior at work. In *Academy of Management Proceedings*. (226-230). New York: Briarcliff Manor.
- Yıldırım, F. (1996). *Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

# TUTUM, NORM VE NİYETLERİN SOSYAL AĞ SİTELERİ KULLANIMINA ETKİSİ

**Doç. Dr. Onur KÖKSAL**

*Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, [okoksal@ohu.edu.tr](mailto:okoksal@ohu.edu.tr)*

**Dr. Öğr. Üyesi Murat GÜLER**

*Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, [mguler@ohu.edu.tr](mailto:mguler@ohu.edu.tr)*

**Prof. Dr. Fatih ÇETİN**

*Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, [fcetin@ohu.edu.tr](mailto:fcetin@ohu.edu.tr)*

## Özet

Mevcut çalışmanın amacı; sosyal ağ sitelerinin kullanılmasında tutum, norm ve niyetlerin etkilerini incelemektir. Bu amaç bağlamında, 280 üniversite öğrencisinden anket yöntemiyle toplanan veriler regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analiz bulguları; Kullanımlar ve Doyumlar Teorisi ile Gerekçeli Davranış Teorisi çerçevesinde, bireylerin sosyal ağ sitelerine yönelik tutumlarının hem doğrudan hem de alışveriş, eğlenme ve duyguları açma niyetleri aracılığıyla sosyal ağ siteleri kullanımlarını etkilediğini göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Tutum, Toplulukçuluk Normu, Niyet, Sosyal Ağ Siteleri Kullanımı.

## 1. Giriş

Sosyal medyayı, kullanıcıların çeşitli içerikler oluşturup paylaşabildikleri herhangi bir çevrimiçi hizmet olarak tanımlamak mümkündür. Bu doğrultuda sosyal medya; içeriklerinin kullanıcı ya da tüketiciler tarafından oluşturulduğu, tasarlandığı, yayımlandığı veya düzenlendiği blog (ağ günlüğü) hizmetlerini, çevrimiçi inceleme/derecelendirme sitelerini, sanal oyun dünyalarını, video paylaşım sitelerini, çevrimiçi toplulukları ve sosyal ağ sitelerini (SAS) bünyesinde barındırmaktadır (Bolton vd., 2013). Özellikle SAS'ların temel hedefinin sosyal ilişki ve etkileşim olduğu göz önüne alındığında, SAS kullanımının ortaklaşa gerçekleştirilen sosyal bir davranış olarak düşünülmesi daha uygundur (Cheung vd., 2011). Bir sosyal davranış olan SAS kullanımını harekete geçiren çeşitli kişisel nedenler, amaçlar ve güdüleyici mekanizmalar bulunmaktadır. Aynı zamanda bu sosyal davranış biçimi teknolojinin sunduğu yeni iletişim platformlarıyla, çalışma yaşamı, sosyal çevre, okul ve aile hayatı gibi çeşitli

yaşam alanlarını yakından etkilemektedir. Günümüzde tüm yaşam alanlarına olan etkisi düşünüldüğünde, çevrimiçi SAS'ların kullanımına etki eden faktörleri anlamaya yönelik akademik ilgi giderek artmaktadır.

SAS'ların kullanımı bireysel ihtiyaçlar çerçevesinde açıklamaya çalışan bir görüş, bireylerin iletişim kurma amaçlı sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına odaklanmaktadır. Bu çerçevede öne sürülen Kullanımlar ve Doyumlar Teorisi -K&D Teori- (Uses and Gratifications Theory; Katz vd., 1973); bireylerin çeşitli psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla aktif biçimde iletişim kanallarını seçtiklerini öne sürmektedir. Bu teoriye göre bireyler kişisel ihtiyaçlarını en iyi doyuma ulaştıran SAS'ları (Facebook (FB), WhatsApp, YouTube, Instagram, Twitter, Skype vb.) kullanmaktadır (Kim vd., 2011). Yazında SAS kullanımını açıklamaya çalışan bir diğer teori davranışların niyetler aracılığıyla davranışa yönelik tutum ve normlar çerçevesinde belirlendiğini öne süren Gerekçeli Davranış Teorisi'dir (Theory of Reasoned Action; Fishbein ve Ajzen, 1975). Temel bir davranış modeli olarak ortaya konan bu yaklaşım, davranışların öncelikle niyetleri takip ettiği ve niyetlerin davranışa ilişkin tutum ve normlarla şekillendiğini varsaymaktadır.

Bu anlayışla mevcut çalışmada SAS kullanma davranışlarına etki eden tutum, norm ve niyetin ortaya çıkarılması ve ayrıca bu süreçte yazında öne sürülen kullanım niyetlerinin hangilerinin daha etkili olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla alışveriş, öğrenme, kolay kullanım, eğlenme, duyguları açma ve ilişki kurma niyetlerine odaklanılmıştır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Gerekçeli Davranış Teorisi bireyin davranışının bilinçli zihinsel işlevlerinin bir sonucu olduğunu, davranışı belirleyen temel faktörün davranışsal niyet olduğunu, niyetin ise davranışa karşı tutumların ve öznel normların bir fonksiyonu olduğunu öne sürmektedir (Fishbein ve Ajzen, 1975:14). Bu bağlamda, bireylerin belirli davranışlarla ilgili inançlarının toplamı davranışa yönelik tutumlarını biçimlendirmektedir. Ayrıca, bireyin başkalarının düşüncelerine uymak zorunluluğunu hissetmesinin ortaya çıkardığı normatif baskılar öznel normları oluşturmaktadır. Ancak, bireyin kendisinin davranışa yönelik

tutumu, öznel normlara göre davranışsal niyet üzerinde daha güçlü etkiye sahiptir (Ajzen, 1987). SAS kullanımının arka planında belirli dürtüler olduğu düşüncesinden hareketle Gereçekli Davranış Teorisinin varsayımlarının sosyal bir davranış olarak incelenen SAS kullanımı için de geçerli olduğunu ifade etmek mümkündür.

Alan yazında bu ifadeyi destekleyen pek çok araştırma bulgusuna rastlanmıştır. Örneğin, Ellison ve arkadaşlarının (2007) lisans öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırmada FB kullanımı ile sosyal sermaye (bireylerin diğer bireylerle kurduğu arkadaşlık ilişkisini sürdürme ve yeni arkadaşlar edinmesi durumu) arasında güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Park ve arkadaşları (2009) üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırmada dört temel ihtiyacını tatmin etmek üzere bireylerin FB bünyesindeki gruplara katılmayı arzu ettiklerini belirlemişlerdir. Bu kapsamda bireylerin; sosyalleşmek, eğlenmek, bilgi toplamak ve kendi statüsünü belirlemek niyetleriyle SAS kullandıkları ortaya çıkmıştır. Brandtzaeg ve Heim (2009) Norveç'in yerel SAS'larının kullanıcıları üzerinde yaptıkları araştırmada, K&D Teori çerçevesinde, dört temel motivasyonel ihtiyaçla bireylerin SAS kullanımına yönedikleri sonucuna ulaşmışlardır. Bu motiveler; bilgiye ulaşmak, eğlenmek, sosyal etkileşim ve bireysel kimliktir. Cheung ve arkadaşları (2011) tarafından çoğunlukla öğrencilerden oluşan aktif FB kullanıcıları üzerinde yapılan bir araştırmada ise grup normunun (örneğin, kullanıcıların değerleriyle üyesi oldukları grubun değerlerinin benzerliğini fark etmeleri durumu) bireylerin sosyal ağ sitelerini kullanım niyetleriyle pozitif yönde ilişkili olduğu, bunun yanında arkadaşlarıyla iletişim halinde kalmak ve ilişkisini sürdürmek için bireylerin FB kullandıkları tespit edilmiştir. Lin ve Lu'nun (2011) Tayvan'daki FB kullanıcıları üzerinde yaptıkları araştırmada bireylerin SAS kullanımları üzerinde eğlenme niyeti, arkadaş sayısı ve kolay kullanım niyetinin etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun yanında, Kim ve arkadaşları (2011) tarafından kültürel bağlamın (toplumun bireyci ya da toplulukçu değerlere sahip olması) iletişim teknolojilerinin kullanımını biçimlendirdiği varsayımından hareketle gerçekleştirilen araştırmada Kore'deki üniversite öğrencilerinin çoğunlukla duygularını açma niyetiyle SAS kullandıkları, Amerika'daki üniversite öğrencilerinin ise SAS kullanımlarının arka planında eğlence niyeti olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, Yu ve John-Baptiste (2016) tarafından yaş ortalamaları 20 olan genç katılımcılar üzerinde yapılan araştırma; çoğu katılımcının, özellikle olumsuz duygular söz konusu olduğunda,

duygularını açmak için SAS kullanmayı değil, gerçek dünyadaki arkadaşlarıyla veya aile üyeleriyle etkileşime girmeyi seçtiğini ortaya koymuştur. Lee ve arkadaşlarının (2017) üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırmada ise teknolojiye yönelik pozitif tutumların SAS kullanımıyla pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur.

Tüm bu açıklamalar ve bulgular ışığında, mevcut çalışmada SAS kullanma davranışlarına etki eden tutum, norm ve farklı niyetlerin etkilerini araştırmak amacıyla aşağıdaki araştırma sorusuna yanıt aranmıştır;

*Araştırma sorusu: SAS'ların kullanımında SAS'lara yönelik tutumun, toplulukçuluk normunun ve farklı niyetlerin (alışveriş, öğrenme, kolay kullanım, eğlenme, duyguları açma ve ilişki kurma) etkileri var mıdır?*

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1. Katılımcılar**

Çalışmanın katılımcıları üniversite öğrencilerinden oluşmaktadır. Veriler gönüllülük ve verilerin gizliliği prensipleri doğrultusunda öğrencilere gönderilen çevrimiçi anket yoluyla toplanmıştır. Toplanan 300 veriden eksik doldurma ve uç değerler analizi sonrasında 20 veri analiz dışı bırakılmış ve araştırmanın örnekleme 280 öğrenciden oluşmuştur. Katılımcıların 145'i (%51,8) erkek, geri kalan 135'i (%48,2) kadındır.

#### **3.2. Ölçüm araçları**

**Sosyal Ağ Sitelerini (SAS) Kullanımı.** Katılımcıların ne derece sosyal ağ sitelerini kullandıklarını ölçmek için dünyada en çok kullanılan 20 sosyal ağ sitesi listesine başvurulmuştur (Ceoworldbiz, 2019). Bu listedeki sitelere yönelik katılımcılara üç soru sorulmuştur. Bu sorular “Aşağıdaki uygulamalardan hangilerini kullanıyorsunuz seçiniz”, “Seçtiğiniz uygulamalara günde kaç defa giriyorsunuz?” ve “Seçtiğiniz uygulamaları günde toplam kaç saat kullanıyorsunuz?” şeklindedir. Birinci soru cevapları kukla değişkene çevrilerek toplanmış, diğerleri olduğu gibi analize alınarak toplam skor hesaplanmış ve SAS kullanımı değişkeni oluşturulmuştur. Analizler buna göre yapılmıştır.

**SAS Tutum ölçeği:** SAS tutum ölçeği Bruner ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen Bir Nesneye Yönelik Tutum Ölçeği'nin araştırmacılar tarafından düzenlenmesiyle



Türkçe'ye uyarlanmıştır. Toplam 6 soru içeren ölçek 5'li Likert (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Tamamen katılıyorum) biçiminde değerlendirilmektedir. Tek boyutlu olan ölçek SAS'a yönelik olumlu veya olumsuz tutumu ölçmektedir.

**Toplulukçuluk normu ölçeği:** Toplulukçuluk ölçeği için Triandis ve Gelfand (1998) tarafından önerilen 16 soruluk Bireycilik ve Toplulukçuluk Ölçeği kullanılmıştır. Wasti ve Erdil (2007) tarafından soruları Türkçe'ye çevrilen ölçek orijinalde dikey ve yatay boyutlarıyla toplulukçuluk ve bireycilik alt boyutları içermekte, ancak mevcut çalışmada yalnızca dikey ve yatay toplulukçuluk boyutu birlikte kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Tamamen katılıyorum) biçiminde değerlendirilmiştir. Çetin ve arkadaşları (2019) tarafından yapılan çalışmada geçerliliği ve güvenilirliği doğrulanmıştır.

**SAS kullanım niyetleri ölçeği:** SAS kullanım niyetlerinin ölçümü için Kim, Sohn ve Choi (2011) tarafından önceki birçok çalışmalardan derlenerek oluşturulan SAS kullanma nedenleri anketinden faydalanılmıştır. Ölçeğin orijinal 5 alt boyutu için ölçek maddeleri tekrar değerlendirilmiş (Öğrenme, Kolaylık, Eğlenme, Duyguları açma, İlişki kurma) ve ilave olarak Alışveriş boyutu eklenmiştir. Toplam 24 sorudan oluşan ölçek 5'li Likert (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Tamamen katılıyorum) formatında değerlendirilmektedir. Anket araştırmacılar tarafından ulusal kültüre uyarlanmış ve Çetin ve arkadaşları (2019) tarafından yapılan çalışmada geçerliliği ve güvenilirliği doğrulanmıştır.

#### **4. Bulgular**

Analizler öncesinde gizil yapı içeren ölçüm araçlarının geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Bu amaçla yapılan doğrulayıcı faktör analizlerinde iyilik değerleri için Ki-kare serbestlik derecesi oranı ( $\chi^2/sd$ , iyi uyum için 3'ten küçük olmalı), Doğrulayıcı uyum indeksi (CFI, iyi uyum için .90'dan büyük olmalı), Tucker Lewis indeksi (TLI, iyi uyum için .90'dan büyük olmalı) ve Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA, iyi uyum için .08'den küçük olmalı) istatistikleri kullanılmıştır (Hair vd., 2017). Yapılan analizler sonrasında ölçeklerin yapısal geçerliliğine ilişkin elde edilen istatistikler Tablo 1'dedir. Sonuçlar kabul edilebilir sınırlar içinde veya bu sınırlara çok yakın değerlerdir.

**Tablo 1: Ölçeklerin uyum iyiliği istatistikleri**

	$\chi^2/sd$	CFI	TLI	RMSEA
1. SAS tutum ölçeği (tek alt boyut)	2.39	.99	.98	.071
2. Toplulukçuluk normu ölçeği (2 alt boyut: Bireycilik, Toplulukçuluk)	2.43	.89	.86	.072
3. SAS kullanım niyetleri ölçeği (6 alt boyut: Alışveriş, Öğrenme, Kolaylık, Eğlenme, Duyguları açma, İlişki kurma)	1.98	.94	.93	.059

$\chi^2/sd$ = Ki-kare serbestlik derecesi oranı, CFI= Doğrulayıcı uyum indeksi, TLI= Tucker Lewis indeksi, RMSEA= Yaklaşık hataların ortalama karekökü

Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları ile değişkenler arasındaki ilişkiler Tablo 2’de sunulmuştur. Değişkenler arasında çoklu ilişkilerin olduğu görülmektedir.

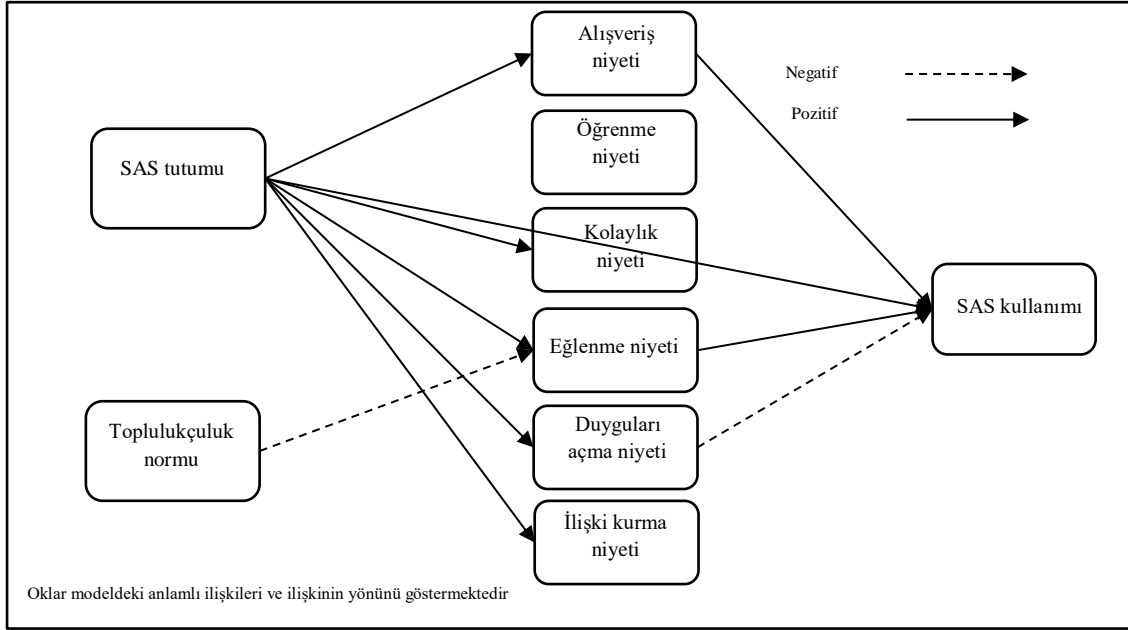
**Tablo 2: Değişkenlerin betimleyici istatistikleri ve korelasyon katsayıları**

	Ort.	ss	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. SAS tutum ölçeği	3.07	.93	(.89)							
2. Toplulukçuluk normu ölçeği	6.45	.65	.113	(.66)						
3. Alışveriş niyeti	2.95	.97	.255**	.109	(.91)					
4. Öğrenme niyeti	3.52	.76	.227**	.149*	.398**	(.91)				
5. Kolaylık niyeti	3.25	.96	.390**	.107	.279**	.350**	(.81)			
6. Eğlenme niyeti	2.86	.69	.522**	.046	.535**	.430**	.629**	(.68)		
7. Duyguları açma niyeti	2.17	.87	.456**	.096	.334**	.380**	.492**	.607**	(.86)	
8. İlişki kurma niyeti	1.86	.88	.367**	-.030	.203**	.127*	.242**	.402**	.582**	(.83)
9. SAS kullanımı	17.20	9.01	.342**	-.018	.259**	.009	.159**	.280**	.051	.047

\*p<.05, \*\*p<.001, n = 280, Parantez içindeki değerler Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarıdır.

Hayes’in (2018) regresyon analizine dayalı olarak çalışan PROCESS 3.2 eklentisine göre yapılan analiz sonuçları incelendiğinde; SAS tutumunun, alışveriş niyeti (Etki=.15, t=2.32, p=<.05), kolaylık niyeti (Etki=.26, t=4.31, p=<.01), eğlenme niyeti (Etki=.35, t=5.69, p=<.01), duyguları açma niyeti (Etki=.29, t=4.67, p=<.01), ilişki kurma niyeti (Etki=.26, t=4.21, p=<.01) ve doğrudan SAS kullanımıyla (Etki=3.02, t=4.76, p=<.01) pozitif yönde ilişkisinin olduğu görülmüştür. Toplulukçuluk normunun ise yalnızca eğlenme niyeti (Etki=-.18, t=-2.06, p=<.05) ile negatif yönde ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte alışveriş niyeti (Etki=1.88, t=3.81, p=<.01) ve eğlenme niyetinin (Etki=1.59, t=3.06, p=<.01) pozitif yönlü; duyguları açma niyetinin (Etki=-

1.05,  $t=-2.07$ ,  $p<.05$ ) ise negatif yönlü SAS kullanımını etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca yapılan aracılık analizi sonrasında SAS tutumu ile SAS kullanımı arasındaki ilişkide alışveriş niyeti (Dolaylı Etki=.27, %95 GA: [.012 ile .622]), eğlenme niyeti (Dolaylı Etki=.55, %95 GA: [.202 ile .974]) ve duyguları açma niyetinin (Dolaylı Etki=-.31, %95 GA: [-.648 ile -.053]) aracılık rolleri olduğu görülmüştür. Analiz bulguları doğrultusunda ortaya çıkan nihai sonuç Şekil 1’de yer almaktadır.



**Şekil 1: Analiz Bulguları**

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada SAS kullanımı üzerinde SAS'lara yönelik tutumun, toplulukçuluk normunun ve sosyal ağ sitelerini kullanmaya yönelik niyetlerin etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda SAS kullanımı ve kullanma niyeti üzerinde SAS'lara yönelik bireysel tutumun temel belirleyici faktör olduğu, alışveriş, eğlenme ve duyguları açma niyetlerinin SAS kullanımını etkilediği belirlenmiştir.

SAS'lara yönelik tutum öğrenme amaçlı kullanım niyeti dışında incelenen diğer tüm kullanma niyetlerini pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Gerekçeli Davranış Teorisi (Fishbein ve Ajzen, 1975) belirli bir davranışa yönelik inanışlarla oluşan tutumların davranışsal niyetleri şekillendirdiğini öne sürmektedir. Bu bakımdan mevcut bulgular teorinin bireysel tutumlarla ilgili bölümüyle tutarlıdır. Diğer yandan teori kapsamında öznel norm olarak incelenen toplulukçuluğun SAS kullanma niyetleri üzerinde anlamlı

etkisinin görülmemesi, sadece eğlenme niyeti üzerinde ve negatif yönlü etkisinin bulunması SAS'lar bağlamında gerçekleşen sosyalleşme davranışlarının geleneksel sosyal ilişkileri şekillendiren sosyal normlardan farklı normlarla ilişkili olabileceğine işaret etmektedir. Bu bulgunun gelecekteki çalışmalarda test edilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Araştırmada incelenen SAS kullanım kavramı ölçümün içeriğine dayalı olarak kullanıp kullanmama davranışından ziyade kullanma davranışı yoğunluğunu ifade etmektedir. Bu bakış açısıyla bulgular değerlendirildiğinde, SAS'lara yönelik olumlu tutum duyguları bu mcerada açma niyetini aynı yönde etkilese de genellikle duyguları paylaşmak özel kişiler arasında gerçekleşen yapısı nedeniyle duygularını paylaşma eğilimde olanların daha sınırlı çevre ve zamanda SAS kullanımına yöneldikleri anlaşılmaktadır. Aynı zamanda genel açık paylaşım ortamlarını sıklıkla kullanmak kültürümüzde daha az duygusal gösterimle ilişkili görünmektedir. Bu durum toplulukçu bir kültür olan Kore'de Kim ve arkadaşlarının (2011) ulaştığı duyguları açma niyetiyle SAS kullanıldığı bulgusundan farklılaşmaktadır. Diğer yandan SAS kullanım sıklığı ve yoğunluğu üzerinde alışveriş yapma ve eğlenme niyetinin öne çıktığı, SAS kullanım zamanının büyük bölümünün bu ihtiyaçları karşılama güdüsünü oluşturduğu söylenebilir. Batı'da yürütülen çalışmalardan farklı olarak (Brandtzaeg ve Heim, 2009; Park vd., 2009) ilişki kurma ve öğrenme niyetlerinin SAS kullanımında öne çıkması bu ihtiyaçların kültürümüzde geleneksel yollarla karşılanıyor olduğunu düşündürmektedir. Yu ve John-Baptiste (2016) tarafından yapılan çalışmada ulaşılan olumsuz duyguların gösterilmesinde SAS'ların tercih edilmediğine yönelik bulgusunun kültürümüzde olumlu ve olumsuz tüm duygulara yönelik daha yaygın olabileceği öne sürülebilir. Ancak bu varsayım gelecekte duyguların ayrıştırılarak ölçümlendiği araştırmalarla test edilebilir.

Sonuçta elde edilen tüm bulguların, tek kaynaklı ve tek zamanlı veri toplama, seçilen kolayda örneklem ve muhtemel sosyal beğenilirlik etkisi sınırlılıklarıyla birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir.

## Kaynakça

- Ajzen, I. (1987). Attitudes, traits, and actions: Dispositional prediction of behavior in personality and social psychology. L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, (1-63). New York: Academic Press.
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 400-414.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Loureiro, Y. K., & Solnet, D. (2013). Understanding generation Y and their use of social media: A review and research agenda. *Journal of Service Management*, 24(3), 245-267.
- Brandtzaeg, P. B., & Heim, J. (2009). Why people use social networking sites. *Lecture Notes in Computer Science*, 5621, 143-152.
- Bruner, G. C., James, K. E., & Hensel, P. J. (2001). *Marketing scales handbook*, Vol. III. Chicago: American Marketing Association.
- Ceoworldbiz, (2019). The 20 top most used social networking sites and apps in the world, <https://ceoworld.biz/2019/03/03/the-20-top-most-used-social-networking-sites-and-apps-in-the-world-2019/>
- Cheung, C. M. K., Chiu, P. Y., & Lee, M. K. O. (2011). Online social networks: Why do students use Facebook? *Computers in Human Behavior*, 27, 1337-1343.
- Çetin, F., Paliszkiwicz, J., Güler, M., Malgorzata, C., & Köksal, O. (2019). Using social network sites: Exploring relationship needs in Turkey and Poland samples. *Knowledge Management: Research, Organization, and Applied Innovation Congress*, 26-29 June, Warsaw Poland.
- Ellison, N. B., Steinfield, C., & Lampe, C. (2007). The benefits of Facebook friends: Social capital and college students' use of online social network sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12, 1143-1168.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. 2nd Edition, Thousand Oaks, CA: Sage.

- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. New York: Guilford Press.
- Katz, E., Blumler, J. G., & Gurevitch, M. (1973). Uses and gratifications research. *Public Opinion Quarterly*, 37(4), 509-523.
- Kim, Y., Sohn, D., & Choi, S. M. (2011). Cultural difference in motivations for using social network sites: A comparative study of American and Korean college students. *Computers in Human Behavior*, 27, 365-372.
- Lee, R. B., Baring, R., Sta Maria, M., & Reysen, S. (2017). Attitude towards technology, social media usage and grade-point average as predictors of global citizenship identification in Filipino university students. *International Journal of Psychology*, 52(3), 213-219.
- Lin, H., Hov, W., & Qiu, L. (2014). Emotional disclosure on social networking sites: The role of network structure and psychological needs. *Computers in Human Behavior*, 41, 342-350.
- Lin, K. Y., & Lu, H. P. (2011). Why people use social networking sites: An empirical study integrating network externalities and motivation theory. *Computers in Human Behavior*, 27, 1152-1161.
- Park, N., Kee, K. F., & Valenzuela, S. (2009). Being immersed in social networking environment: Facebook groups, uses and gratifications, and social outcomes. *Cyberpsychology & Behavior*, 12(6), 729-733.
- Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1995). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (1), 118-128.
- Wasti, S. A., & Erdil, S. E. (2007). Bireycilik ve toplulukçuluk değerlerinin ölçülmesi: Benlik kurgusu ve INDCOL ölçeklerinin Türkçe geçerlemesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7, 39-66.
- Yu, H., & John-Baptiste, S. (2016). Emotion expression on social networking sites: A study of young persons' use of Facebook and Twitter in the UK. In D. Chhabra (Ed), *Proceedings of the 5th Annual International Conference on Cognitive and Behavioural Psychology* (81-86). 22nd - 23rd February, Singapore.

# YÖNETİCİLERİN SOSYAL AĞLAR ARACILIĞIYLA İZLENİM YÖNETİMİ DAVRANIŞLARI: TWİTTER ÖRNEĞİ

**Dr.Öğr.Üyesi Işıl USTA KARA**

*Trakya Üniversitesi, isilusta@trakya.edu.tr*

## **Özet**

Bu çalışmada, üniversitelerin yöneticisi olan rektörlerin sosyal medyayı kullanarak yaptıkları paylaşımların, izlenim yönetimi açısından değerlendirmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda URAP 2018-2019 listesinde ilk 10'da yer alan üniversitelerin rektörlerinin resmi Twitter hesapları incelenmiştir. İlgili üniversitelerin rektörlerinin resmi Twitter hesapları Nisan 2019- Ağustos 2019 aylarını kapsayacak şekilde nitel analiz yöntemi yardımıyla incelenmiştir. Rektörlerin, Twitter uygulamasına katılma tarihleri, takipçi ve takip ettikleri hesap sayıları ile kullanıcı adları incelenmiş olup hesaplarda yapılan paylaşımlar itibarıyla girişken ve savunmacı izlenim yönetimi taktikleri çerçevesinde yorumlanmıştır. Çalışmada rektörlerin genellikle nitelikleri tanıtma, kendini sevdirmeye ve örnek olma izlenim yönetimi taktiklerini kullandığı görülmüştür.

***Anahtar Kelimeler:** İzlenim yönetimi, Yönetici, Sosyal medya, Twitter*

## **1. Giriş**

Günümüzde sosyal medya araçları, zaman ve mekandan bağımsız olarak kişilerin veya kurumların kendilerini dışarıdan bakanlara tanıtma amaçlarına, istedikleri profili yaratmalarına ve ulaştırmak istedikleri mesajları yayınlamalarına zemin hazırlamaktadır. Sosyal medya araçlarından herhangi birini kullanmayana rastlamak zor olmak ile birlikte bu araçlar önemli birer bilgi kaynağı ve karşılıklı iletişim aracı haline gelmiştir. Sosyal medya bloglar, tartışma panoları, sohbet odaları, tüketiciler arasındaki e-postalar, ürün veya hizmet incelemesi web siteleri, forumlar, sosyal ağ siteleri gibi çevrimiçi veya sözlü forumları içerir. Sosyal medya hesaplarının büyük bir çoğunluğuna kayıt olmak ücretsiz olup, ilgili hesapları kullanabilmek için asgari düzeyde bir internet bilgisinin var olması yeterli olmaktadır. Sosyal medya, örgütlerin ürün ve hizmetlerini tanıtarak, yeni fikirler öğrenerek ve müşteri ilişkilerini geliştirerek hedef kitleleriyle iletişim kurmasını sağlayan

bir platform olmaktadır. Hizmet sektöründe yer alan örgütlerin kendilerini tanıtmasında sosyal medya önemli bir rol oynamaktadır (Terrel ve Kwoks, 2011). Ülke liderleri, siyasi liderler, kurum yöneticileri sıklıkla bu araçları kullanarak kitlelere hitap etmektedirler. Sosyal medya vasıtası ile bilinçli olarak istenilen izlenim oluşturulmakta ve sürdürülmektedir.

Bu çalışmada üniversitenin yöneticisi konumunda olan rektörler izlenim yönetim bakış açısı bağlamında değerlendirilmeye çalışılmıştır. Rektörler, üniversitelerin hem iç hem dış paydaşlar için en önemli bilgi kaynağı olmaktadır. Üniversiteyle işbirliği yapan özel ve kamu kuruluşları, yerel yönetimler, halihazırdaki öğrenciler ile potansiyel öğrenciler ve aileleri, öğretim üye ve elemanları rektörlerin söylemlerini, olaylar karşısındaki duruşlarını, icraatlarını ve vaat etlerini sosyal medya ortamlarından hızlı ve kolay bir şekilde öğrenebilmektedir. Yükseköğretimde rektörlerin atama ile iş başına geldikleri düşünüldüğünde hem kendileri için hem de başında buldukları üniversite için iyi bir imaj yaratmalarının gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda izlenim yönetimi önem kazanmaktadır. Geniş kitlelere tek seferde ulaşma imkanı tanınması nedeniyle sosyal ağlar izlenimin oluşturulduğu önemli bir araç haline gelmektedir.

Araştırma kapsamında URAP 2018-2019 listesinde ilk on sırada yer alan üniversitelerin en önemli aktörü olan rektörlerin sahip oldukları resmi Twitter hesaplarında yaptıkları paylaşımlar izlenim yönetimi taktikleri kapsamında değerlendirilmiştir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. İzlenim Yönetimi**

İzlenim yönetimi kavramı, Goffman (1959)'nın "*Presentation of Self in Everyday Life*" isimli eserinde yer almıştır. İlgili eserde Goffman sahne oyunları üzerinden hareketle insanların davranışlarını açıklamaya çalışmış, insanların diğer insanlar önünde tıpkı sahne üzerinde bir oyununun sergilediği davranış gibi farklı davranışlar sergilediğini belirtmiştir. Bu bakış açısına göre izlenim yönetimi 1980'li yıllara kadar kişilerin kendisini olduğundan farklı gösterme çabası olarak nitelenmiştir, 1980'lerde örgüt düzeyindeki araştırmalarda kullanılmaya başlanmış, 1990'lı yıllarda bireysel ve örgütsel düzeyde çok boyutlu bir yapı olarak kabul görmüştür. 2000'li yıllarda ise internet ve sosyal medya gibi faktörlerin yardımıyla daha fazla incelenmeye başlanmıştır (Evrans ve Akoğlan Kozak, 2017: 444).



İzlenim yönetimi, kişilerin çevresindeki insanların kendisi hakkındaki izlenimlerini kontrol ettiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Crane ve Crane, 2004: 25). Çünkü izlenimlerin, başkalarının kişileri nasıl algıladığı, değerlendirdiği ve onlara nasıl davrandığı üzerinde etkisi vardır. İnsanlar kendileri hakkındaki kendi görüşleri kadar bazen başkalarının gözünde kesin izlenim yaratacak şekilde davranmaktadırlar (Leary ve Kowalski, 1990: 34). Holmsten ve Fiske (2013)'e göre kişiler iyi bir izlenim yaratmak, sosyal çevresine ayak uydurduğunu göstermek ve gücü elinde tutmak amacıyla izlenim yönetimini gerçekleştirmektedirler. İzlenim yönetimi, kişilerin kendilerine ilişkin yaratmak istedikleri izlenimi uygulamak için uyguladıkları yöntemler, taktikler vb. olarak tanımlanabilir.

Bolino, Kacmar, Thurlney ve Gilstrap (2008) yaptıkları çalışmada izlenim yönetiminin örgütlerin imaj ve izlenimlerini nasıl yönettiği konularında örgütsel düzeyde uygulanabilir olmasına rağmen bireysel düzeyde daha fazla dikkat çektiğini belirtmiştir. Ayrıca bireysel düzeydeki izlenim yönetiminin sadece diğer kişilerin algılarını yönetmekle kaldığını ancak örgütün temsilcilerinin yapacağı bir izlenim yönetiminin ise örgütün tümüyle ilgili başkalarının görüşlerini etkileme çabası olarak değerlendirmektedir. Örgütlerin izlenim yönetimi, bireysel izlenim yönetiminin aksine, kolektif bir süreç olup yöneticiler, çalışanlar ve profesyonel halkla ilişkiler personeli bu süreçte dahil olabilmektedir (Şimşek Evren ve Akoğlan Kozak, 2017: 445). İzlenim yönetimi ile ilgili araştırmalar kavramın hem bireysel hem de geribildirim, performans değerlendirme, kariyer geliştirme, iş görüşmeleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ile liderlik ve yönetim gibi alanlarda örgütsel düzeyde gerçekleştirilebildiğini göstermektedir (Bolino, Kaçmar, Thunley ve Gilstrap, 2008: 1081; Çetin ve Basım, 2010: 257).

İlgili alan yazınında izlenim yönetimi taktikleri ile ilgili çok sayıda sınıflandırmaya rastlamak mümkündür. Jones ve Pittman (1982), izlenim yönetimini, gözdağı verme, kendini zorla kabul ettirme, örnek olma, kendini tanıtmaya ve yalvarmaya olmak üzere beş kategoride sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma, 1984 yılında yapılan girişken ve savunmacı ile kısa dönemli ve uzun dönemli olmak üzere 2x2 şeklinde yapılan sınıflandırma ile biraraya getirilmiştir. Girişken taktikler belirli bir amaç doğrultusunda hedef kitlede imaj yaratmak için kullanırken savunmacı taktikler ise düşük performansa cevap vermek amacı ile kullanılmaktadır (Zivnuska, Kaçmar, Witt, Carlson ve Bratton, 2004: 630-631).

En fazla yapılan ayırım girişken ve savunmacı taktik ayırımıdır. Kendini sevdirmeye, niteliklerini tanıtmaya, örnek olma, acındırma ve tehdit etme gibi taktikler girişken taktikler arasında sayılmakta ve proaktif bir yönetim yaklaşımı ile uygulanmaktadır. Savunmacı taktikler ise durumla karşılaşıldığında yani reaktif bir şekilde uygulanılmakta olup çoğunlukla örgüt olumsuz bir durumda kaldığında devreye girmektedir. Masumiyet, olayı kabullenme fakat sorumluluk almama, sorumluluğu kabul etme ve özür dileme ise savunmaya yönelik taktikler olarak gösterilmektedir. (Crane ve Crane, 2002; Basım, Tatar ve Şahin, 2006: 3; Bolino, vd. 2008). Örgütsel düzeyde Mohammed, Gardner ve Palillo (1999) gelecekte yapılacak çalışmalara rehberlik etmesi amacıyla izlenim yönetimini direkt ve girişken ile direkt ve savunmacı, dolaylı ve girişken ile dolaylı ve savunmacı olmak üzere 2x2 şeklinde kategorize etmiştir. Örgütler, direkt olan taktikleri özellikleri, yetenekleri ve başarıları hakkında bilgi vermek için kullanmaktadırlar. Dolaylı taktikleri ise örgütlerin ilişki içinde olduğu insanlar ve diğer kurumlar ilgili bilgileri yöneterek imajlarını geliştirmek ve korumakta kullanmaktadırlar. Örgütler aynı zamanda imajlarını geliştirmek için fırsat gördüklerinde girişken taktikleri, imajları zarar gördüğünde o zararı azaltmak ya da en aza indirmek için savunmacı taktikleri kullanmaktadırlar (Terrel ve Kwok, 2011).

## **2.2. Sosyal Medya Aracı Olarak Twitter**

Sosyal medya, içeriğinin kişiler tarafından oluşturulduğu, bu içeriğin sosyal medya web siteleri aracılığıyla sunulduğu, kişilerin internet ortamında interaktif iletişim kurduğu, bilgi ve içerik paylaşımını, işbirliğini ve kolay etkileşimi amaçlayan bir online platform olarak tanımlanmaktadır (Köksal ve Özdemir, 2013:325). Sosyal medya ortamı her an herkes ile herşeyi paylaşabilmeye imkan tanımaktadır. Zamandan ve mekandan bağımsız olarak çevremize istediğimiz her türlü mesajı verebilir, duyuruyu yapabilir, medya ve video paylaşabilir, karşılıklı beğeniler alıp yorumlar yapılabilir, sorunlara çözüm önerileri getirerek tek yönlü ya da çift yönlü bir iletişim kurabiliriz. Tüm bu faaliyetleri sosyal medya ortamında sosyal ağlar aracılığı ile gerçekleştirebiliriz.

Sosyal medya aracı olarak sosyal ağ siteleri, kullanıcıların hazırladıkları içerikleri birbirlerine interaktif bir şekilde iletebildikleri internet siteleri olarak tanımlanmakta ve Twitter, en çok bilinen ve kullanıcı sayısı diğerlerine oranla biraz daha fazla olan bir sosyal ağ sitesi olarak öne çıkmaktadır (Solmaz, Tekin, Herzem ve Demir, 2013: 25).

Twitter 2006 yılında hizmete başlamış olup 140 karakterlik bir söz dizimi tanıyan ve bu söz dizimlerine tweet adı verilen bir yazılımdır. Twitter çoğunlukla, konuşma değişimleri, çıkarlar ve amaçlar hakkında işbirliği, olayların koordine edilmesi ve haberlerin yayılması için kullanılmaktadır. Sohbet özelliğine sahip olması, dayanışmaya ve değişime ortam yaratması, öz ifade ve öz iletişimi mümkün kılması, statü güncelleme ve bunu kontrol etmeye imkan yaratması, bilgi ve haber paylaşımı ile pazarlama ve reklam yapabilmeyi sağlaması gibi nedenlerle kullanıcılar tarafından tercih edilmekte ve diğer sosyal medya ağları ile rekabet edebilmektedir (Bayraktutan, Binark, Çomu, Doğu, İslamoğlu ve Aydemir, 2012: 15-16). Sosyal medyanın en 'lerinin belirlendiği bir araştırmaya göre; Türkiye'de 2018 yılında internette geçirilen 7 saatin 3 saatinin sosyal medya platformlarına ayrıldığı ve en çok kullanılan sosyal ağın twitter olduğu belirlenmiştir. Aynı rapora göre Twitter'da 2 milyar 549 milyon paylaşım yapan Türk kullanıcıları, günlük ortalama 7 milyon tweet atmıştır (www.adbaint.com). Bu nedenle çalışmada inceleme alanı olarak Twitter hesaplarının seçilmesi uygun görülmüştür.

Sosyal ağ hesapları ile kişilerarası iletişimi kolaylaştırmanın yanı sıra kişilerin benlik oluşumunda ve bu benliğin sunumunda da önemli bir platform niteliğine sahip olmuştur. Bu ortamlar, gerçek benlikler kadar yaratılan benliklerin de deneyim alanı haline gelmiş ve bu deneyim alanında kurulan iletişim sırasında kişi, karşı tarafta yaratmayı istediği algıyı, kullandığı iletişim taktikleri ile yöneterek istediği imajı yansıtmaya imkanına sahip olmaya başlamıştır (Heekiz ve Gökalliler, 2019: 769). Sosyal ağ uygulamaları üzerinden yapılan paylaşımlar ile kişileri ve kurumlar sözlü ya da görsel olarak kendini tanıtabilmekte ve takipçileri nezdinde istedikleri imajı oluşturabilmektedirler. Oluşturulmak istenilen imaj gerçek ya da sanal olabilmektedir. Yüzyüze bir iletişim söz konusu olmadığı için takipçiler istenilen şekilde yönlendirilebilmektedir. İşte bu noktada sosyal ağlar üzerinden istenilen imajı oluşturabilmek için izlenim yönetimi taktiklerine ihtiyaç duyulmaktadır.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Örneklemi**

Bu araştırmanın amacı rektörlerin sahip oldukları sosyal medya hesaplarını izlenim yönetimi taktikleri bağlamında incelemektir. Bu amaçla Türkiye’de en çok kullanılan sosyal ağ olan Twitter ([www.adbaint.com](http://www.adbaint.com)) inceleme alanı olarak seçilmiştir.

2009 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Enformatik Enstitüsü bünyesinde kurulan URAP araştırma laboratuvarı yükseköğretim kurumlarının akademik başarısını çeşitli kriterlere göre değerlendirmektedir (<http://tr.urapcenter.org>). Bu çalışmada URAP 2018-2019 listesinde yer alan ilk on üniversitenin rektörlerinin resmi Twitter hesapları araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Hacettepe Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Ankara Üniversitesi ve Koç Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Ege Üniversitesi ile Boğaziçi Üniversitesi sırasıyla listede yer alan üniversitelerdir. İlgili üniversitelerin rektörleri I, II, III, IV şeklinde roma rakamları kullanılarak karışık bir şekilde kodlanmıştır. Rektörlerin Nisan 2019-Ağustos 2019 ayları arasında hesaplarında yaptıkları paylaşımlar araştırma kapsamında incelenmiştir.

#### **3.2. Araştırmanın Analiz Yöntemi**

Bu çalışmada nitel bir araştırma yöntemi kullanılmıştır. Rektörlerin Twitter hesaplarında yaptıkları paylaşımlar söylem analizi yardımı ile anlamlandırılmıştır. Söylem çözümlemesinde, belirli bir konuyla ilgili kesin yanıtlar vermek yerine ana amaç anlamlandırma ve yorumlamadır (Ekşi ve Çelik, 109). Bu doğrultuda hesaplardaki paylaşımlar izlenim yönetimi taktikleri çerçevesinde anlamlandırılmıştır. Girişken ve savunmacı izlenim yönetimi taktikleri hesapların incelenmesinde kullanılmıştır.

### **4. Bulgular**

Araştırma kapsamında incelenen Twitter hesaplarından elde edilen bulgular bu başlık altında yer almaktadır. İzlenim taktikleri; kendini sevdirmeye KS, niteliklerini tanıtmaya NT, örnek olma Ö, Tehdit etme T, acındırma A, masumiyet M ve özür dileme ÖD şeklinde kodlanmıştır.

**Tablo 1: Rektörlerin Twitter Hesaplarına İlişkin Bilgiler**

Rektör kodu	Takipçi sayısı	Takip sayısı	Hesap açma tarihi	Unvan	Kullanıcı adı
I	10.765	257	Şubat 2015	E	İsmi+Rektör
II	16.550	285	Eylül 2011	-	İsmi+üniv
III	3	0	Şubat 2016	E	Unvan+isim
IV	21	2	Ağustos 2016	-	İsmi
V	-	-	-	-	-
VI	3.160	379	Kasım 2016	E	Üniv+rektör
VII	17.6k	47	Kasım 2009	-	ismi
VIII	10.7k	1.523	Ekim 2017	E	Üniv+rektör
IX	6559	102	Aralık 2016	-	İsmi
X	7.082	93	Şubat 2012	-	İsmi

Tablo 1'e göre V nolu rektörün Twitter hesabı bulunamamıştır. IV no'lu rektörün Twitter hesabından hiçbir paylaşım yapmadığı bulgulanmıştır. VII no'lu rektör diğerlerine göre çok daha önce hesabını açmıştır. I, III, VI ve VIII no'lu rektörler hesaplarında unvanlarını kullanmakta diğer rektörler ise kullanmamaktadır. Rektörlerin unvan kullanmaması *sizden biriyiz* imajını yaratmaya yönelik olabilir dolayısıyla bu rektörlerin kendisini sevdirmeye taktiği uyguladığı söylenebilir.

I no'lu rektörün ise en son paylaşımını Mayıs 2017, VII no'lu rektörün ise Ağustos 2014 tarihinde yaptığı görülmüştür. Var olan paylaşımları incelendiğinde ise çoğunlukla üniversitede gerçekleşen etkinlikleri ve üniversitenin yaptığı faaliyetleri paylaştığı görülmüştür. Ayrıca I no'lu rektörün Yükseköğretim Kurulu Başkanının tweetlerin retweet ettiği belirlenmiştir. İlgili rektörün kendini sevdirmeye ve nitelikleri tanıtmaya boyutlarında paylaşımlar yaptığı görülmektedir.

II no'lu rektör hesabını aktif bir şekilde kullanmakta ve çoğunlukla retweet yapmaktadır. Başında bulunduğu üniversitenin birimlerinin, topluluklarının, kulüplerinin paylaştıkları faaliyetlerini ve başarılarını kendi sayfasında retweetlemektedir. Bu paylaşımlar NT boyutunda değerlendirilmektedir. X no'lu rektör kendisinin yer aldığı videoları paylaşarak bilgilendirme yapmakta olup bu paylaşımlar KS taktiği altında değerlendirilmiştir.

II, VI, IX ve X no'lu rektörler çalışanların başarıları ile milli ve dini bayramları sosyal medya aracılığıyla kutlamakta, kayıtlar hakkında bilgi verip yeni kayıt olanlara *ailemize hoşgeldiniz* doğal afetlerden etkilenenlere ise geçmiş olsun mesajı iletmekte,

futbol takımlarını tebrik etmekte ve kendisinin beğendiği filmleri paylaşmaktadır. Bu ve benzeri paylaşımlar ise KS boyutu altında incelenmiştir. Seminer ve zirvelere davette bulunması ile öğrencilere asgari ücret ile iş imkanı sağlaması Ö boyutu kapsamına girmektedir. *Siz bizi daha görmediniz, hiçbir üniversiteye benzemeyiz* gibi tweetleri ise T boyutunda yer almaktadır. Rektörlerin paylaşımları aylar itibari ile incelendiğinde genel olarak sırasıyla NT, KS, Ö ve T taktiklerini kullandığı söylenebilir. Herhangi bir paylaşım ise savunmacı taktik altında değerlendirilememiştir.

İncelenen rektörlerden sadece VIII no'lu rektörün hesabı gizli hesaptır, kendisini takip etmeyenler paylaşımlarını görememektedir.

## **5. Sonuç ve Tartışma**

Rektörlerin iç ve dış paydaşları ile sosyal medya aracılığıyla interaktif bir iletişim kurması bilginin doğru, hızlı ve etkili paylaşılması açısından önemli görülmektedir. Sosyal ağlardan Twitter ise interaktif iletişimin en çok gerçekleştiği mecra olarak belirtilmektedir. Ancak birçok rektörün ya hesabı olmamakta ya da olsa bile aktif bir şekilde kullanılmamaktadır. Hesapların aktif bir şekilde kullanılması kendilerini ulaşılabilir konuma getirecektir.

URAP listesinde yer alan ilk on üniversitenin incelendiği bu çalışmada bir rektör hariç tüm rektörlerin Twitter hesabı bulunmakla birlikte sadece beş rektör aktif olarak hesaplarını kullanmaktadır. Genel olarak bir değerlendirme yapıldığında en çok kullanılan izlenim yönetimi taktiklerinin sırasıyla nitelikleri tanıtma, kendini sevdirmeye, örnek olma ve tehdit etme olduğu görülmüştür. Girişken taktiklerden acındırma ile savunmacı taktiklerin kullanılmadığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda rektörlerin genellikle iyi imaj oluşturmaya yönelik paylaşımları tercih ettikleri söylenebilir.

Türkiye'de rektörlerin sosyal medya kullanımını inceleyen çok sayıda yayın bulunmamıştır. Atilla ve Özcan (2018)'in Batı Akdeniz Bölgesi rektörlerinin politik becerilerini Twitter hesaplarını inceleyerek araştırdıkları çalışmada, rektörlerin daha çok samimi görünmeye çalıştığı ve üniversitenin faaliyetleri hakkında bilgilendirmede bulunduğu tespit edilmiştir. İlgili çalışmanın bulguları ile bir örtüşme sağlanabilir.

İzlenim yönetimini konu alan yayınlar incelendiğinde sosyal medya aracılığıyla izlenim yönetiminin çok fazla çalışılmadığı görülmüştür. Gürbüz (2018) Youtube videoları aracılığıyla Garanti Bankasının izlenim yönetimi taktiklerini incelediği çalışmasında

bankanın kendini sevdirmeye, niteliklerini, tanıtma ve örnek olma izlenim yönetimi taktiklerini kullandığını belirlemiştir. Soncu ve Tan (2015) ise selfie olarak çekilen fotoğraflar üzerinden bireylerin izlenim yönetimi taktiklerini incelemiştir. Şimşek Evren ve Akoğlan Kozak ise otel işletmelerinin web sitelerini potansiyel çalışanlara uyguladıkları izlenim yönetimi taktikleri açısından incelemiştir. Terrel ve Kwok (2011) hizmet sektörü yöneticilerinin Facebook aracılığıyla yaptıkları izlenim yönetimi taktiklerini değerlendirmiştir. Sosyal medyanın insanlara ulaşma konusunda hızlı ve kolay olduğu düşünüldüğünde izlenim yönetimi için yararlı bir araç olduğu belirtilebilir. Bu nedenle izlenim yönetimi taktiklerinin sosyal medya mecralarında izlenmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın izlenim yönetimi alanına katkı sağlayacağı söylenebilir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda kurumların, kurum yöneticilerinin, siyasi liderlerin, yerel yöneticilerin Twitter, Facebook ya da Instagram gibi sosyal ağlar aracılığıyla yapmış oldukları paylaşımlar incelenerek izlenim yönetimi taktikleri belirlenebilir.

### **Kaynakça**

- Basım, H. N., Tatar, İ. & Şahin, N. (2006). İzlenim yönetiminde kendilik algısı, kontrol odağı ve mesleki hedeflere ulaşma düzeyi ve Stres: Bir kamu sektörü örneği. *Türk Psikoloji Dergisi*, 21(48), 1-14.
- Bayraktutan, G., Binark, M., Çomu, T., Doğu, B., İslamoğlu, G., & Aydemir, A. (2012). Sosyal medyada 2011 genel seçimleri: Nicel-nitel arayüz incelemesi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi*, 7(3), 5-29.
- Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H. & Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, 34, 1080-1109.
- Crane, E., & Crane, F. G. (2002). Usage and effectiveness of impression management strategies in organizational settings. *Journal of Group Psychotherapy Psychodrama and Sociometry*, 55(1), 25-34.
- Çetin, F. & Basım, N. h. (2010). İzlenim yönetimi taktiklerinde öz yeterlilik algısının rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 256(35), 255-269.

- Ekşi, H. & Çelik H. (2008). Söylem Analizi. *Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 27, 99-117.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City: Doubleday
- Gürbüz, S. (2018). Kurumsal imaj oluşturmada kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri: izlenim yönetimi taktiklerinin youtube videolarında kullanımı. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Dergisi*, 1(1), 28-41.
- Hepekiz, İ. & Gökaliiler, E. (2019). Sosyal medya aracılığıyla yaratılan kişisel markalar ve benlik sunumu. *Erciyes Üniversitesi İletişim Dergisi*, 6(1), 761-782.
- Holoien, D. S., & FİSKE, S. T., (2013). Downplaying Positive Impressions: Compensation Between Warmth and Competence in Impression Management, *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(1), 33-41.
- Jones, E. E. & Pitmann, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self presentation. Ed. Jerry Suls, *Psychological Perspective on The Self*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Köksal, Y. & Özdemir, Ş. (2013). Bir iletişim aracı olarak sosyal medyanın tutundurma karması içerisindeki yeri üzerine bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 323-337.
- Leary, M.R. ve Kowalski, R.M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *American Psychological Association*, 107(1), 34-47.
- Mohamed, A. A., Gardner, W. L., & Paolillo, J. G. P. (1999). A taxonomy of organizational impression management tactics. *Advances in Competitiveness Research*, 7(1), 108-130.
- Solmaz, B., Tekin, G., Herzem, Z. & Demir, M. (2013). İnternet ve Sosyal Medya Kullanımı Üzerine Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 7(4), 23-32.
- Soncu A.G. & Tam, M. S. (2015). Sosyal medyada izlenimi yönetme: selfie (özçekim). *Uluslararası Hakemli İletişim ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi*, 9, 87-114.



- Şimşek-Evren, E. & Akoğlan-Kozak, M. (2017). Otel işletmeleirnin potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi taktikleri: Web sitelerinin analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1983), 441-469.
- Terrel, K. & Kwok, L. (2011). Organizational Impression Management Behaviors in Social Media: A Perspective of a Social Networking Site. [https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1214&context=gradconf\\_hospitality](https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1214&context=gradconf_hospitality).
- Zivnuska, S. K., Kacmar, M., Witt, L. A., Carlson, D. S. & Bratton, V. K. (2004.) Interactive effects of impression management and organizational politics on job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, (5), 627–640.
- <https://www.adbaint.com/sosyal-medyada-2018in-enleri-adba/>, Erişim Tarihi: 28.08.2019.
- <http://tr.urapcenter.org/2018/hakkimizda.php>, Erişim Tarihi: 28.08.2019.

**SOSYAL MEDYA KULLANIM VE DOYUMLARININ ÖRGÜTSEL  
ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ (MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
ÖRNEĞİ)**

**Psikoloji YL. Öğc. Mustafa YILMAZ**

*Çağ Üniversitesi, mustafaayilmazz33@gmail.com*

**Doç. Dr. Murat KOÇ**

*Çağ Üniversitesi, muratkoc@cag.edu.tr*

**Öğr. Gör. Yonca BİR**

*Çağ Üniversitesi, yoncabir@cag.edu.tr*

**Özet**

Bu çalışmada örgütsel özdeşleşme ile sosyal medya kullanım ve doyumları arasındaki ilişkiler kullanımlar ve doyumlar teorisine dayalı olarak incelenmiş; sosyal medya kullanım ve doyumlarının (sosyalleşme, eğlence, bilgi edinme) örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Mersin Büyükşehir Belediyesi dairelerinde görev yapan 279 çalışandan elde edilen araştırma verilerine korelasyon ve çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre, örgütsel özdeşleşme ile eğlence ( $r = .404$ ;  $p < .001$ ), bilgi edinme ( $r = .401$ ;  $p < .001$ ) ve sosyalleşme ( $r = .352$ ;  $p < .001$ ) doyumları arasında pozitif yönlü orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler gözlemlenmiştir; eğlence ( $\beta = .193$ ;  $p < .05$ ), bilgi edinme ( $\beta = .181$ ;  $p < .05$ ) ve sosyalleşme ( $\beta = .153$ ;  $p < .05$ ) doyumlarının örgütsel özdeşleşmeleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulgularından hareketle, eğlence, bilgi edinme ve sosyalleşme doyumlarının örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu katkılarının olduğu ve sosyal medyanın en fazla eğlence doyumunu üzerinde katkısının olduğu göz önünde bulundurularak yönetsel iletişim tabanlı motivasyonu eğlence olan örgütsel bir özdeşleşme aracı olarak kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Örgütsel Özdeşleşme, Sosyal Medya, Kullanımlar ve Doyumlar Kuramı, Belediye*

## 1. Giriş

Küreselleşmenin etkisiyle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler insanların hayatının her alanında gelişmeye, değişikliğe ve yeniliğe neden olmaktadır (Özdemir, 2014). Sosyal gruplar hâlinde yaşayan bireyler hem kendi grupları hem de diğer gruplarla sürekli ilişki içerisindeyler (Kıraç, 2012). Bireyler toplum içerisinde yaşayabilmek için sosyalleşmenin gereklerini yerine getirmelidir. Sosyalleşmeyi kolaylaştıran ve bilgiye kolay ulaşmayı sağlayan bireysel ve kitle iletişim araçları ise bu noktada önem kazanmaktadır. Örgütler de hayatlarını sürdürebilmek, büyümek, gelişmek ve geleceğe taşınmak için örgütün sinir sistemi olarak kabul edilen iletişim teknolojilerini amaçlarına uygun bir şekilde ve etkin olarak kullanmak zorundadırlar. Örgütsel iletişim, bir örgütün tıpkı bir insan gibi hayatını devam ettirebilmesi için hayati bir öneme sahiptir (Kocabaş, 2005). Örgüt içi iletişimin hızlı ve katılıma açık olarak sağlanmasında da yine sosyal medya araçları etkili olabilmektedir. Sosyal ağ sitelerinde ve interaktif web sitelerinde üyeler birbirleriyle iletişime geçebilmekte, görüş ve önerilerini paylaşabilmekte ayrıca örgütünün mesajlarını hızlı bir şekilde kendi sosyal ağlarına yayabilmektedirler (Onat, 2010).

Sosyal medyayı bugüne kadar bilinen medya türlerinden ayıran özelliği, en az iki yönlü ve eş zamanlı bilgi aktarımına dönüşmesidir. Sosyal medya, internet ve cep telefonları gibi yeni iletişim araçlarının sağladığı imkânlarla zaman ve mekân sınırlamasını ortadan kaldırmıştır. Bu şekliyle sosyal medya eğlenceden eğitime, işten yardımlaşmaya kadar pek çok alanı etkisi altına almıştır. (Tuncer, 2013). Günümüzde sosyal medya, büyümesi engellenemeyen, sınırları belli olmayan, gündem belirleyen, bir ülkenin rejimini ve hükümetlerini değiştirebilen, kararları etkileyen bir güç haline gelmiştir. “Eşzamanlı olarak yayılan bilgi ve içerik, anında geniş kitlelere ulaştığından, birçok kurum/marka da artık kampanya, etkinlik, bilgi aktarımı gibi paylaşımlarını sosyal medya üzerinden geniş kitlelere ulaştırmaktadır” (Özdemir, 2014:56).

Gelişen teknoloji ile örgütsel iletişimin de yapısı değişmekte ve değişen örgütsel iletişim, çalışanların örgütleri ile özdeşleşmelerinde etkili olmaktadır. Karabey'e (2005) göre, örgüte üye olma durumu bireyin benliğinde merkezi bir yer edinmiş ve diğer sosyal gruplardaki üyeliklerinden daha önemli bir konuma gelmişse, bu kişi örgütüyle yüksek

derecede özdeşleşmiştir. Çalışanın örgütü ile özdeşleşme düzeyi ne kadar artarsa verimliliğinin ve performansının da artacağına inanılmaktadır (Tüzün ve Çağlar, 2008).

Cheney (1983) örgütün çalışanla kurduğu iletişimin içeriğinin özdeşleşme sürecini etkilediğini belirtmiştir. Çünkü iletişim, çalışanların örgütün normları, değerleri ve kültürü gibi tanımlanan özellikleriyle ilgili öznel algılamasını oluşturma ve paylaşma fırsatı yaratır. Etkin iletişim ile paylaşılmış bir anlayış yaratma amaçlanır. Paylaşılmış anlayış da örgüt üyelerinin örgütün kimliğine dair hislerini açığa kavuşturur ve böylece üye özdeşleşmesini güçlendirir (Tüzün ve Çağlar, 2008). İletişim ağları bireylerin örgütle özdeşleşmesini etkilemektedir. Örgüt üyesinin örgütsel özdeşleşmesi, ne kadar sık iletişimde bulunduğu ve etkileşimin içeriği ile şekillenmektedir (Kuhn ve Nelson, 2002).

Bilgi teknolojilerinin gelişimiyle artan sosyal medya kullanımı örgütsel iletişimi de yeniden tasarlama gerekliliğini ortaya koymaktadır. Çalışanlar, sosyal medya araçlarını kullanarak iş yerinde farklı sosyal ağlar kurabilmekte ve yeni grupların üyesi olabilmektedir.

İnsanların medyayı neden kullandıklarını ve medya kullanımından elde edilen içsel doyumun hangi psikolojik ihtiyaçları karşıladığını açıklayan (Tufan Yeniçıktı, 2016) kullanımlar ve doyumlar kuramı, doyumların altında toplumsal yapı ve bireyin psikolojik özelliklerin olduğunu öne sürmektedir. Doyumlarını karşılayabilmek için birey çeşitli yollar, farklı etkinlikler ve kaynaklar aramaktadır (Koçer, 2013). Bundan dolayı kullanımlar ve doyumlar kuramı ihtiyaçların doyumunu, iletişim araçlarından beklentileri sosyolojik ve psikolojik açıdan çözümlenmeyi amaçlamaktadır (Özarslan ve Nisan, 2011). Bu kapsamda, çalışanların örgütsel özdeşleşmesinin sosyal medya kullanımları ve sosyal ağlar içindeki varlıkları ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada örgütsel özdeşleşme ile sosyal medya kullanım ve doyumları arasındaki ilişkiler kullanımlar ve doyumlar teorisine dayalı olarak incelenmiş; sosyal medya kullanım ve doyumlarının (sosyalleşme, eğlence, bilgi edinme) örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

Türkiye’de yapılan sosyal medya kullanımı ve örgütsel özdeşleşme çalışmaları incelendiğinde, araştırmacı tarafından erişilen kaynaklar arasında iki değişkenin birlikte incelendiği bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Yapılan çalışmanın Türkçe alan yazında iki değişkeni birlikte incelemesi dolayısıyla alan yazına yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1.Sosyal Medya**

Gelişen teknoloji, kişilerin ve kurumların da iletişim araçlarını değiştirmeye zorlamıştır. Sosyal medya da bu araçlardan biridir (Aslan, 2018). Sosyal medya, internet aracılığıyla bireyleri birbirine sanal olarak buluşturan, kullanıcılara açık ya da yarı açık profil oluşturma imkânı veren ve bu profiller ile dosya paylaşımı sağlayan web tabanlı hizmetlerdir (Olgun, 2015). Başka bir tanıma göre ise, hem teknolojik olarak hem de içerik olarak büyümeye ve gelişmeye devam eden sosyal medya, teknolojik yeterlilik ve mobilitiyeye sahip, birbirine bağlı olan insan, grup, topluluk ve örgütlerin iletişim halinde kalmalarını ve iş birliği yapmalarını sağlayan online araçların genel adıdır (Genç, 2015).

Her geçen gün artan sosyal medya araçlarını işlevsellik alanlarına göre sınıflandırmak daha kolay karşılaştırma yapılmasına imkân tanımaktadır (Genç, 2015). Bu araçlar sosyal paylaşım ağları (facebook, linkedin, my space); mikrobloglar (twitter, tumblr); içerik paylaşım siteleri (instagram, youtube, spotify); anlık mesajlaşma servisleri (whatsapp) şeklinde gruplandırılabilir.

### **2.3.Kullanımlar ve Doyumlar Teorisi**

Yaylagül'e göre bireylerin medyayı kullanarak elde ettikleri doyumları inceleyen bu kuram, akademisyen psikolog Elihu Katz tarafından 1959 ortaya atılmıştır (Akt. Üksel, 2015). Kullanımlar ve doyumlar kuramı, bireylerin iletişim araçlarını nasıl kullandıkları ve neden kullanma ihtiyacı hissettikleri üzerinde yoğunlaşmıştır (Göncü, 2018).

Kitle iletişiminde izleyicinin pasif olduğunu savunan yaklaşımlara tepki olarak doğmuş olan kullanımlar ve doyumlar kuramına göre izleyici, gereksinimlerine göre programların içeriklerini tercih etmektedir, yani aktif durumdadır (Erdoğan ve Alemdar, 2010). İzleyicinin aktif olması göndericinin yani medyanın insanlara ne yaptığı sorusunun yerini insanların medya ile ne yaptığı, medyayı hangi amaçla kullandıkları sorusuna yönlendirmiştir (Gökçe, 2003).

İnsanlar günlük yaşamın stresinden uzaklaşmak, dünyada olup bitenler hakkında bilgi edinmek, vakit geçirmek, sosyalleşmek, dinlenmek gibi doyumlar elde etmektedir (Erdoğan ve Alemdar, 1990). Yaylagül'e göre bu doyumların karşılanması için

bireylerin farklı ihtiyaç ve beklentileri vardır. Bu beklentilere ve ihtiyaçlara göre birey doyuma ulaşmak için farklı iletişim araçlarına yönelebilmektedir. Örneğin bilgi edinme ihtiyacını gidermek isteyen bir birey haber içerikli programlar izlemeyi tercih ederken eğlence ihtiyacını karşılamak isteyen bir başka birey eğlence içerikli programları izlemeyi tercih edebilmektedir (Akt. Üksel, 2015).

### **2.3.Örgütsel Özdeşleşme**

Çalışma hayatındaki özdeşleşme kavramını ilk olarak kullanan Foote'ye (1951) göre örgütsel özdeşleşme, bir ya da birkaç kimliğin benimsenmesi ve bu kimliklere bağlılığın oluşmasıdır. Bu yaklaşıma göre örgüt ile özdeşleşme, bireyleri örgütsel anlamda motive edecektir (Mete, 2018). Ashforth ve Mael (1989) ise, örgütsel özdeşleşme kavramını psiko-sosyal açıdan ele alarak “örgütle birlik olma veya bir örgüte ait olma algısı” olarak tanımlanmışlardır.

Örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini örgütü ile tanımlamayacak derecede bütünleştirmesidir. Alan yazında birçok tanımı olan örgütsel özdeşleşmenin üç unsuru vardır; bireyin örgütünün amaç ve değerlerini kuvvetle benimsemesi ve kabul etmesi, bireyin örgütteki rolünü oluşturan görevleri isteyerek yapması ve bireyin örgütte kalmayı istemesi, ayrılma niyetinin olmamasıdır (Polat ve Meydan, 2010).

## **3. Araştırmanın Yöntemi**

Kesitsel araştırma yöntemiyle yapılmış olan bu çalışma betimleyici niceliksel bir araştırmadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. SPSS 25.0 istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilen araştırma verilerinin istatistiksel değerlendirilmesinde, güvenilirlik analizi, frekans ve yüzde dağılımları, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır.

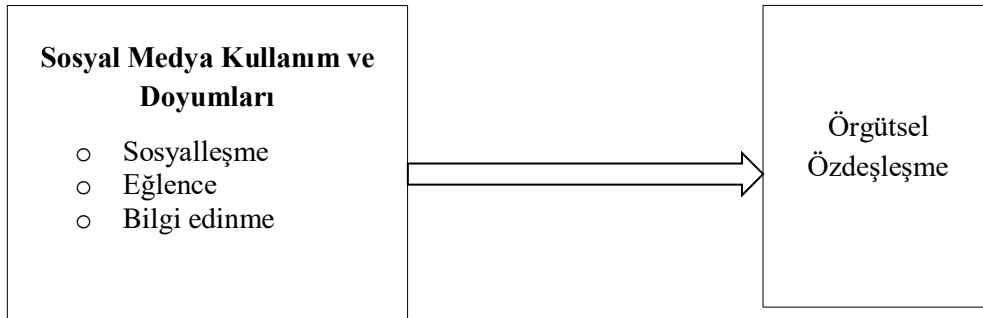
### **3.1. Araştırmanın Modeli**

Bu çalışma, nicel araştırma desenlerinden biri olan nedensel tarama araştırmasıdır. Gürbüz ve Şahin'e (2017:108) göre, “bir veya birden fazla bağımlı değişken üzerinde etkili olan bağımsız değişken veya değişkenlerin tespit edilmeye çalışıldığı tarama

araştırmaları nedensel tarama araştırmalarıdır. Çalışanların sosyal medya kullanım ve doyumlarının (sosyalleşme, eğlence, bilgi edinme) örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinin olup olmadığını araştırmayı amaçlayan bu çalışmanın modeli Şekil 1’de gösterildiği gibi tasarlanmış ve kuramsal bilgiler ve kullanımlar ve doyumlar kuramından hareketle geliştirilen hipotezler şeklin aşağısında verilmiştir.

Bu çalışmada ölçeklere ilişkin hesaplanan Cronbach’s Alpha katsayıları ise, örgütsel özdeşleşme .85; eğlence doyumunu .87; bilgi edinme doyumunu .83; sosyalleşme doyumunu .82 olarak elde edilmiş; çalışmada kullanılan ölçme araçlarının güvenilir oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Kline (2009) güvenilirlik katsayısının değerlendirilmesinde söz konusu katsayının  $>.70$  olması gerektiğini belirtmiştir.

**Şekil 1: Araştırmanın Modeli**



---

H1: Çalışanların sosyal medya kullanım ve sosyalleşme, eğlence, bilgi edinme doyumları ile örgütsel özdeşleşmeleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H2: Çalışanların sosyal medya kullanım ve sosyalleşme, eğlence ve bilgi edinme doyumları örgütsel özdeşleşmeleri üzerinde etkilidir.

---

### **3.2. Evren ve Örnekleme**

Araştırmanın ana kütlesini Mersin Büyükşehir Belediyesi dairelerinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Örnekleme ise ana kütleden kümeleme örnekleme yöntemiyle seçilen 300 çalışandan oluşmaktadır. Eksik, hatalı ve boş bırakılan 21 anketin analize dahil edilememesi sebebiyle çalışma 279 çalışanın verileriyle gerçekleştirilmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında çalışanlara Ashforth ve Mael (1992) tarafından geliştirilen, Türk dil ve kültürüne uyarlama, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Tak ve Aydemir (2004) tarafından yapılan Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği; Park vd.'nin (2009) geliştirdiği, Gülmez vd. (2018) tarafından Türk kültürüne kazandırılan Sosyal Medya Kullanımlar ve Doyumlar Ölçeği uygulanmıştır. Çalışanların demografik özellikleri ile ilgili bilgilerinin elde edilmesinde ise araştırmacı tarafından hazırlanan Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır.

### 4. Bulgular

Örnekleme oluşturan çalışanların genel olarak frekans ve yüzde dağılımları incelendiğinde; %69,9'unun (n=195) erkek, %70,6'sının (n=197) evli, %40,9'unun (n=114) 35-49 yaş aralığında, %32,3'ünün (n=90) lisans mezunu, %34,8'inin (n=97) 2500-3499 TL arasında maaş alan, %54,5'inin (n=152) İtfaiye, Ulaşım, İşletme ve İştirakler veya Zabıta dairelerinde birinde çalışan, %59,1'inin (n=82) 0-5 yıl arasında sürekli işçi statüsünde görev yapanlardan oluştuğu görülmektedir.

Örnekleme alınan 279 çalışan %72,4'ü (n=202) 5 yıl ve üzerinde sosyal medya kullanıcısı olup, %51,6'sı (n=144) 24 saatlik zaman diliminde sosyal medyayı 1-5 saat arasında kullanmakta ve %80,3'ü (n=224) çalıştığı kurumun sosyal medya hesabını takip etmektedir. Ayrıca çalışanlar genellikle sosyal medyayı kurum içi iletişim aracı olarak düşünmekte olanlardan oluşmakta olup, %56,6'sı (n=158) bu aracın Whatsapp olduğunu belirtmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların sosyal medya kullanım ve doyumları (sosyalleşme, eğlence ve bilgi sağlama) ile örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde; örgütsel özdeşleşme ile eğlence ( $r = .404$ ;  $p < .001$ ), bilgi edinme ( $r = .401$ ;  $p < .001$ ) ve sosyalleşme ( $r = .352$ ;  $p < .001$ ) doyumları arasında pozitif yönlü orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Tablo 1). Büyüköztürk'e (2011) göre r katsayısı 0.30-0.70 arasında orta ilişkiyi göstermektedir.



**Tablo 1: Ölçeklere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler		(1)	(2)	(3)	(4)
1. Örgütsel Özdeşleşme	r	1.000			
	p	<.001			
2.Eğlence	r	.404***	1.000		
	p	<.001	<.001		
3.Bilgi edinme	r	.401***	.718***	1.000	
	p	<.001	<.001	<.001	
4.Sosyalleşme	r	.352***	.530***	.535***	1.000
	p	<.001	<.001	<.001	<.001

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

Korelasyon analizi sonucunda tespit edilen anlamlı ilişkilerden hareketle ölçeklere çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 2’de sunulan çoklu regresyon analizi bulgularına göre, sosyalleşme, eğlence ve bilgi edinme doyumlarının katılımcıların örgütsel özdeşleşmeleri üzerinde anlamlı düzeyde etkisi olduğu ( $F_{(3,275)}=23,507$ ;  $p<.001$ ;  $R^2=0,21$ ) ve örgütsel özdeşleşmedeki %21 oranındaki varyansın bu değişkenler tarafından açıklandığı tespit edilmiştir. Standardize edilmiş regresyon katsayıları ( $\beta$ ) dikkate alındığında, değişkenlerin oyun bağımlılığı üzerindeki görece önem sırası eğlence ( $\beta=.193$ ;  $t=2,423$ ,  $p<.05$ ), bilgi edinme ( $\beta=.181$ ;  $t=2.254$ ,  $p<.05$ ) ve sosyalleşme ( $\beta=.153$ ;  $t=2,323$ ,  $p<.05$ ) şeklindedir. Değişkenler arasındaki çoklu regresyon denklemi ise örgütsel özdeşleşme=  $13,142 + 0,210$  (eğlence doyumunu) +  $0,208$  (bilgi edinme doyumunu) +  $0,160$  (sosyalleşme doyumunu) şeklindedir.

**Tablo 2: Ölçeklere İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig. (p)
	B	Std. Hata	Beta ( $\beta$ )		
Sabit	13,142	1,197		10,979	<0.001
Eğlence	,210	,034	,193*	2,423	,016
Bilgi edinme	,208	,087	,181*	2,254	,025
Sosyalleşme	,160	,092	,153*	2,323	,021

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001 ; bağımlı değişken: örgütsel özdeşleşme; bağımsız değişkenler: eğlence, bilgi edinme ve sosyalleşme doyumları

## 5. Sonuç ve Tartışma

Sürekli değişim gösteren teknolojik gelişmelerle birlikte, sosyal medya, mesajlaşma programları, web siteleri elektronik posta ve bloglar gibi internet tabanlı araçlar örgüt içi iletişime çeşitli bakış açıları kazandırmıştır. Uzun ve Uluçay (2017:217) “yeni iletişim teknolojilerinin kullanımının kurumlara, zaman ve mekândan bağımsızlık, bilgi alışverişinde kolaylık, verilerin saklanması, maliyetten tasarruf gibi konularda kazanımlar sağlayarak, kurum içi iletişimin kalitesini güçlendirdiğini” belirtmişlerdir. Mesajlaşma, görüntülü ve sesli konuşma, video, fotoğraf, belge paylaşabilme imkânı Whatsapp’ı son zamanların en popüler anlık mesajlaşma uygulaması haline getirmiştir (Göncü, 2018). Whatsapp’ın günümüzde iş yerlerinde en fazla tercih edilen anlık mesajlaşma programlarından biri haline geldiği söylenebilmektedir. Sosyal medyayı kurum içi iletişim aracı olarak gören çalışanlardan oluşan bu çalışmada da katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%56,6) bu aracın whatsapp olduğunu belirtmişlerdir.

Uzun ve Uluçay (2017) çalışmasında whatsapp’ın diğer yazılımlara göre daha sık tercih edilmesindeki sebeplerini ücretsiz olması; başka bir servise kaydolmayı gerektirmemesi; kullanıcının telefon numarasını kimliği olarak kullanmasına imkân tanınması; iş ortamı içinde kendi gruplarını kurmalarına imkân tanınması olarak sıralamışlardır.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla yapılan analizler sonucunda çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri ile eğlence, bilgi edinme ve sosyalleşme doyumları arasında pozitif orta düzeyli anlamlı ilişkiler gözlemlenmiş ve örgütsel özdeşleşme üzerinde en etkili değişken eğlence doyumunu olarak bulunmuştur. Bu kapsamda H1 ve H2 hipotezleri araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir.

Bu sonuçlara göre, belediyede görev yapan çalışanların kurumsal iletişim aracı olarak sosyal medya kullanımı ve bu kullanımdan elde ettikleri eğlence, bilgi edinme ve sosyalleşme doyumlarının artmasının örgütsel özdeşleşmelerinde de pozitif etkiler yaparak artış sağlayacağı söylenebilmektedir. Örgütsel özdeşleşmenin artırılmasında ise en fazla katkı eğlence doyumundan elde edilebilmektedir. Bu bağlamda sosyal medyanın en fazla eğlence doyumunu üzerinde katkısının olduğu göz önünde bulundurularak yönetsel iletişim tabanlı motivasyonu eğlence olan örgütsel bir özdeşleşme aracı olarak kullanılabilirliği değerlendirilmektedir. Daha ekonomik ve hızlı bir iletişim olanağı sağlayan sosyal medya araçlarının, örgüt içi çalışanların hem kendi aralarında hem de

yöneticileriyle çeşitli gruplar oluşturarak birbirleri hakkında bilgi alışverişinde bulunabilmelerine imkân tanıyarak örgüt kültürüne katkıda bulunacağı dolayısıyla kurumlarını daha çok benimsemelerinin bir sonucu olarak aidiyetlerinin yükselmesiyle örgütleriyle özdeşmelerine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma sonuçları kapsamında örgütsel özdeşleşme ile sosyal medya kullanım ve doyumları arasındaki olumlu ilişkilerden bahsedilmiştir. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda sosyal medya kullanım ve doyumlarının örgütsel ve kişisel ilişkilerde bir soruna yol açıp açmadığının araştırılması da önerilmektedir. Erişilen kaynaklar arasında iki değişkenin birlikte ele alındığı başka bir çalışmaya rastlanılamaması sebebiyle sonraki merkezi yönetim örgütlerinde, özel sektör kuruluşları) tekrarlanarak alan yazın zenginleştirilebilir.

## **Kaynakça**

- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Aslan, N. B. (2018). Örgütsel iletişimde sosyal medyanın araçsallığı. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 166-184.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communications Monographs*, 50(4), 342-362.
- Erdoğan İ., & Alemdar K. (1990) *İletişim ve toplum-kitle iletişim kuramları tutucu ve değişimci yaklaşımlar*. Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Erdoğan, İ., & Alemdar, K. (2010). *Öteki kuram: Kitle iletişim kuram ve araştırmalarının tarihsel ve eleştirel bir değerlendirmesi*. Ankara: Erk Yayınları.

- Foot, E. (1951). Identification as the basis for a theory of motivation. *American Sociological Review*, 16(1), 14-21.
- Genç Y.E. (2015) Üniversite öğrencilerinin sosyal medya kullanımı ve bunun satın alma davranışlarına etkisi. (Yüksek lisans tezi). Katip Çelebi Üniversitesi, İzmir.
- Gökçe, O. (2003). *İletişim bilimine giriş: insanlar arası ilişkilerin sosyolojik bir analizi*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Gülmez, M., Bir, Y., Engin. Ş. N. O ve Özekenci, E. K. (2018) Determining the factors that affect university students and academicians' social media usage & gratifications. *Erciyes İletişim Dergisi*, 6 (2), 1445-1460. doi: 10.17680/erciyesiletisim.486452
- Göncü, S. (2018). Kullanımlar ve doyumlar yaklaşımı çerçevesinde y kuşağının whatsapp kullanımı üzerine bir inceleme. *TRT Akademi*, 3(6), 590-612.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara:Seçkin Yayıncılık.
- Karabey, C.N. (2005). Örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: bir uygulama. (Yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Kıraç, E. (2012). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkileri ve bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli
- Kline, R. B. (2009). *Becoming a behavioral science researcher: A guide to producing research that matter*. New York: The Guilford Press.
- Kocabaş, F. (2005). Değişime uyum sürecinde iç ve dış örgütsel iletişim çabalarının entegrasyonu gerekliliği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 247-252.
- Koçer, M. (2013). Televizyon izleme alışkanlıkları ve motivasyonları: Kayseri örneği. *Humanities Sciences*, 8(2), 207-225.
- Kuhn, T., & Nelson, N. (2002). Reengineering identity: A case study of multiplicity and duality in organizational identification. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 5-38.

- Mete S.E. (2018). Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ile inovatif çalışma davranışı ilişkisi ve inovatif örgüt kültürüne yönelik meta kuramsal bir model geliştirme. (Doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Olgun, B. (2015). Sosyal medyanın tüketici satın alma davranışları üzerindeki etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 12, 484-507.
- Onat, F. (2010). Bir halkla ilişkiler uygulama alanı olarak sosyal medya kullanımı: Sivil toplum örgütleri üzerine bir inceleme. *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 31, 103-122.
- Özarslan, H., ve Nisan, F. (2011). Kullanımlar ve doyumlar perspektifinden televizyon izleme alışkanlıkları ve motivasyonları: Gümüşhane örneği. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1(1), 24-43.
- Özdemir, S. (2014). Sosyal medyanın örgüt iletişimindeki yeri. (Yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Park, N., Kee, K. F. and Valenzuela, S. (2009). Being immersed in social networking environment: facebook groups, uses and gratifications, and social outcomes. *Cyberpsychology & Behavior*, 12(6), 729-733.
- Polat, M., ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.
- Tak, B., ve Aydemir, B. A. (2004). *Örgütsel özdeşleşme üzerine iki görgül çalışma*. 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri.
- Tufan Yeniçaktı, N. (2016). Hakla ilişkiler aracı olarak instagram: Sosyal medya kullanan 50 şirket üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 9(2), 92-115.
- Tuncer, A. S. (2013). Sosyal medyanın gelişimi. S. Özata (Ed.) *Sosyal medya*, (s. 2-24). Eskişehir.
- Tüzün, İ. K., & Çağlar, İ. (2008). Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi. *Journal of Yaşar University*, 3(9), 1011-1027.
- Uzun, K. & Uluçay, D. M. (2017). İş ortamında whatsapp kullanımı ve kesintiye uğrama. *Selçuk İletişim*, 10(1), 216-231.

Üksel S. (2015) Kullanımlar ve doyumlar kuramı çerçevesinde sosyal medya kullanımı:  
Sakarya Üniversitesi öğrencileri üzerine bir araştırma. (Yüksek lisans tezi).  
Selçuk Üniversitesi, Konya.

# GÖNÜLLÜ SADELİK ÜZERİNE KEŞFEDİCİ FAKTÖR ANALİZİ: DEĞERLER VE MOTİVASYON FAKTÖRLERİ İÇİN BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

**Cem ÜNLÜAKIN**

*İstanbul Üni., Sosyal Bilimler Ens., İşletme Yön. (İng.) Doktora Öğrencisi, cem.unluakin@gmail.com*

**Ruhi BAĞÇIVAN**

*İstanbul Üni., Sosyal Bilimler Ens., İşletme Yön. (İng.) Doktora Öğrencisi, ruhibagcivan@yahoo.com*

## Özet

Kaynakların hızlı ve plansız bir şekilde kullanılması ve tüketim çılgınlığı, sürdürülebilir büyümenin önündeki iki büyük engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürdürülebilirliğin davranışsal boyutunun incelenmesi ulusal ve örgütsel bazda konuya katkı açısından önem taşımaktadır. Geniş anlamda, anlık ve istekleri tatmine yönelik tüketim yerine, ihtiyaca yönelik bir tüketim ve sade bir yaşam sürmek olarak tanımlanabilecek bir akım olan Gönüllü Sadelik (GS), kaynakların müsrif bir şekilde kullanılmasına karşı bir tepki; sadece ihtiyaç olan şeyleri tüketmeye özendirme ve insanlara kitle iletişim araçları tarafından empoze edilen yaşam tarzlarına direnmeye bir çağrı olarak görülebilir. Bu bağlamda sürdürülebilirlik ve GS kavramları birbirlerini besleyen iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ekonominin ve tüketici davranışının gelecekte önemli aktörleri olacak iyi eğitilmiş ve genç insan gücünün GS konusundaki davranış şekillerini anlamak, sürdürülebilir tüketim politikaları oluşturma aşamasında bireylerin rızasını kazanmak ve motivasyon sağlamak açısından da önem arz etmektedir. Bu çalışmada, iyi eğitilmiş ve genç insan gücünün, GS'yi benimserkenki GS ile ilgili değerlerini ve motivasyonlarını araştırmak hedeflenmiştir. GS'nin benimsenmesinde baz teşkil eden değer ve motivasyon boyutları için ayrı ayrı Keşfedici Faktör Analizi (KFA) yaparak, değer ve motivasyon faktörlerini tanımlayan iki ayrı ölçek geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Gönüllü Sadelik (GS), Tüketici Davranışı, Sürdürülebilirlik, Keşfedici Faktör Analizi (KFA), Ölçek Geliştirme

## 1. Giriş

Sürdürülebilirlik, kaynakların sömürülmemesi, yatırımların ve teknolojik gelişmenin en doğru noktalara yönlendirilmesi, kurumsal değişimin uyum içinde gerçekleştirilmesi, insan ihtiyaçlarının ve isteklerinin karşılanabilme potansiyelinin bugün ve yarın için korunması, dengeli bir ortamda büyümenin garanti altına alınması olarak tanımlanabilir.

“Tüketim düzeyini azaltarak ve istek odaklı tüketimden vazgeçerek ihtiyaç odaklı bir tüketime yönelmeyi, daha sade bir yaşam sürmeyi temel alan en önemli akım, sürdürülebilir tüketimin bir alternatifi olarak görülen Gönüllü Sadelik (GS) akımıdır.” (Buğday, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Anahtar, Mart, 2017, Sayı:339)

Ekonominin ve tüketici davranışının gelecekte önemli aktörleri olacak iyi eğitilmiş ve genç insan gücünün GS konusundaki davranış unsurlarını anlamak ilerde oluşturulabilecek sürdürülebilir tüketim politikaları açısından da önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, iyi eğitilmiş ve genç insan gücünün, GS'yi benimserkenki GS ile ilgili değerlerini ve motivasyonlarını araştırmaktır. Çalışmada GS'nin benimsenmesinde baz teşkil eden değer ve motivasyon boyutları için ayrı ayrı Keşfedici Faktör Analizi (KFA) yaparak, değer ve motivasyon faktörlerini tanımlayan iki ayrı ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

“Gönüllü sadelik” (GS) terimi literatürde ilk olarak 1936'da ortaya çıkmıştır. Gregg, terime teolojik ve etik bir bakış açısıyla yaklaşmış ve sadeliği birçok peygamberin, azizin, bilge insanın ve siyasi liderin ortak bir erdemi olarak sunmuştur. Konuyu, hem içsel hem de dışsal boyutları açısından açıklamasından dolayı psiko-sosyal bir yaklaşımı vardır. Gönüllü sadeliği, bireyin enerjisini ve arzularını önceliklendirmek ve yönlendirmek için bir araç olarak nitelendirmiştir; böylece bu enerji ve istekler daha doyurucu konulara ve bir amaç uğruna kanalize edilebilecektir. Kendi ifadesiyle, “dış dünyanın karmaşa ve patırtısı, yaşamın temel amacı ile ilgisi olmayan pek çok dünya nimetinden kaçınmanın yanı sıra; iç dünyada amacın tekliği, samimiyet ve dürüstlük”. GS'yi bir kişilik özelliği, bir tür psikolojik hijyen ve bir güzellik ifadesi olarak tanımlamıştır. Ayrıca optimal bir sadeleştirme seviyesi kavramından bahsetmiş ve bu seviyenin her bireyin kendisi



tarafından belirlenmesi gerektiği hükmüne varmıştır. Bunun yanında, yoksulluk sonucu ortaya çıkan istemsiz sadelik ve gönüllü sadelik arasındaki ayrımı da vurgulamıştır. Aslında, takipçilerinin üzerine inşa edebileceği sağlam bir temeli ortaya koymuştur (Gregg, 1936).

Araştırmacılar gönüllü sadeleşenleri, sahip oldukları değerler ve motivasyon unsurları açısından aşağıdaki şekilde sınıflandırmışlardır.

#### **a. Gönüllü Sadelikte Değerler**

Elgin ve Mitchell (1977), GS'nin temelini oluşturan beş temel değer tanımlamıştır; (1) maddi sadelik; tüketime yönelik olmayan kullanım yöntemleri (2) kendi kaderini tayin etme; kişisel seçimler üzerinde daha fazla kontrol sahibi olma arzusu (3) ekolojik farkındalık; insan ve kaynakların birbirine bağımlılığının kabulü (4) insan ölçeği; daha küçük ölçekli kurum ve teknolojilere arzu duymak (5) kişisel gelişim; iç hayatı keşfetme ve geliştirme arzusu.

Kendi kendine yeterlilik, sosyal sorumluluk ve maneviyat, belirtilen diğer temel değerlerdir (Shama, 1985; Shama ve Wisenblit, 1984; Etzioni, 1998; Huneke, 2005).

Sertoğlu ve arkadaşları (2016: 41), araştırma sonuçlarında 5 faktöre ulaşmıştır. Bunlar: planlı satın alma davranışı, uzun süreli kullanım arzusu, kendi kendine yeterliliği kabul etme, sade ürün tercihleri ve sade yaşam arzudur.

#### **b. Gönüllü Sadelik için Motivasyon Faktörleri**

GS için temel motivasyon faktörleri, çevresel ve sosyal adalet (Huneke, 2005); yaşamın maddi olmayan bir yönüne bağlılık nedeniyle kişisel doyumluk, tatmin ve mutluluk (Zavetoski, 2002); iş-yaşam dengesini sağlamak, arkadaşlar ve aileyle daha fazla zaman geçirmek veya doğada vakit geçirme ve hayatını doğrudan kontrol etmektir (Bekin et al, 2005).

#### **c. Sürdürülebilirlik ve Gönüllü Sadelik**

Sürdürülebilir tüketim, bireylerin tüketim faaliyetlerini gerçekleştirirken, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılamalarını tehlikeye atmamaları ve doğal kaynakların kullanımını en aza indirmeleridir. Diğer bir ifadeyle, doğal kaynakların ihtiyaçları karşılamak için ölçülü ve akıllıca kullanımıdır. (Odabaşı, 2004:58). Sürdürülebilir

tüketim, “tüketmeden kullanım” düşüncesine dayanır ve “tüketimin azaltılması” olgusunu vurgular (Jackson, 2005:19).

Sürdürülebilir kalkınma için alternatif bir model olarak Gönüllü Sadelik, toplumsal yaşam ile sürdürülebilirlik koşullarının sağlanması arasında bir köprü vazifesi kurabilir.

Ancak GS'yi benimsemek o kadar da kolay olmayabilir. Hatta bireyin sosyo-kültürel güçlerin şekillendirdiği kabul edilen toplumsal normlardan uzak durmaya çalışması dahi kendi içinde fazladan bir endişe kaynağı yaratabilir. GS yaşam tarzını benimseme sürecinde karşılaşılan engeller ayrıca araştırma konusu olmuştur. GS başarısı takipçinin tüketim çılgınlığından uzak durabilme kabiliyetine bağlıdır (Kozinets, 2002). Çünkü Arnold (2007) toplumun sosyal olarak inşa edilmiş olmasından dolayı piyasanın etkisinden kaçmanın mümkün olmadığını savunmuştur. Ona göre bireyler ve kültürler arasında karşılıklı kapsayıcı bir ilişkisi vardır ve birbirlerini oluşturmak için karşılıklı olarak beslenirler. Bu yüzden bireyler kültürel sermaye içine hapis olmuşlardır. Bu döngüden çıkmak ancak bir aracı vekil vasıtasıyla ve özgür iradelerini kullandıkları ölçüde mümkündür.

İşte bu noktada GS'nin alternatif bir sürdürülebilir büyüme modeli olarak kabul edilmesi durumunda bireylerin kendilerini yalnız hissetmemesi ve yukarıda belirtilen uyum sorunları kaynaklı endişe durumlarının yaşanmaması açısından devlet programı dâhilinde sosyal projeler uygulanabilir, aracı vekiller tayin edilerek dernekler kurulabilir, özendirme/destek şeklinde ve bazı durumlarda gönüllü katılımlara destek mahiyetinde itici motivasyon unsurları da kullanılarak gönüllü sadelik faaliyetlerinin önü açılabilir.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Kapsamlı bir literatür araştırmasının sonrası iki anket hazırlanmıştır. İlki 37 maddelik değerler, diğeri ise 31 maddelik motivasyonel faktörler anketidir. Her ikisi de Türkçe olarak uygulanmıştır. Araştırma anketlerinin her ikisi de mevcut literatürün derinlemesine değerlendirilmesiyle oluşturulmuştur. Anketler elektronik ortamda Google Formlar kullanılarak hazırlanmış, katılım istekleri ve bilgilendirme esas olarak Whatsapp ve E-posta üzerinden yapılmıştır.

Anket soruları, Huneke'nin (2005), Iwata'nın (2006) ve Karapınar'ın yüksek lisans tez çalışması (2013:69) ile mevcut literatür, araştırmacıların kişisel ve örgütsel deneyimlerin bir araya gelmesiyle oluşturulmuştur.

Araştırma örnekleminizin özeti, aşağıdaki tablolarda (eğitim seviyesi, cinsiyet, yaş ve medeni durum) gösterilmektedir:

**Tablo 1: Eğitim Seviyesi**

		Eğitim Seviyesi			
		Frekans	%	Geçerli %	Kümüle %
Geçerli	Lisans (mezun veya devam)	66	57,9	57,9	57,9
	Yüksek Lisans(mezun veya devam)	31	27,2	27,2	85,1
	Doktora seviyesi (mezun veya devam)	17	14,9	14,9	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

**Tablo 2: Cinsiyet**

		Cinsiyet			
		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	Kadın	63	55,3	55,3	55,3
	Erkek	51	44,7	44,7	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

**Tablo 3: Yaş**

		Yaş			
		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	Yaş 20 ve altı	10	8,8	8,8	8,8
	Yaş 20 – 25	65	57,0	57,0	65,8
	Yaş 26 – 35	28	24,6	24,6	90,4
	Yaş 36 ve üstü	11	9,6	9,6	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

**Tablo 4: Medeni Durum**

		Medeni Durumu			
		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	Bekar	88	77,2	77,2	77,2
	Evli	26	22,8	22,8	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

KFA uygulamasındaki hedefimiz anketteki toplam 68 maddeyi (değerler için 37, motivasyonlar için 31) farklı gizil yapılar altında toplanmış daha az sayıda ifadeye indirgemektir. Anket, 119 katılımcıya uygulanmıştır. Katılımcılar 6 farklı üniversitede okuyan lisans, yüksek lisans veya doktora düzeyinde olan öğrencilerdi. 119 katılımcıdan 5'inin anketi aynı cevapların yanlışlıkla veya kasten tekrarlanması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Bu yüzden 6 farklı üniversitede okuyan 114 katılımcının anketleri çalışmaya dâhil edilmiştir.

Başlangıç olarak anketin güvenilirliği Cronbach alfa ile kontrol edilmiş ve ardından veri setine, KFA'ya başlamak için minimum şart olan KMO ve Bartlett testleri yapılmıştır. Genel olarak bakıldığında, Cronbach alfa ( $\alpha$ ) katsayısı en az 0.8 olan bir anket güvenilir olarak kabul edilir (Field, 2009). Cronbach alfa'nın kabul edilebilir eşik değerleri farklı makalelerde 0,70 ile 0,95 arasında değişmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994).

Kaiser-Meyer-Okin (KMO) örnekleme yeterliliğinin bir ölçüsüdür. Ayıklama işlemine (ekstraksiyona) başlamadan önce, örneklem boyutunun faktörleri çıkarmak için elverişli olup olmadığına işaret eder (Field, 2009). KMO “değişkenler arasındaki korelasyonun karesinin değişkenler arasındaki kısmi korelasyonun karesine oranını” gösterir (Field, 2009). KMO 0'a yakınsa, bir faktör çıkarmak zordur, KMO 1'e yaklaşırsa, en az bir ya da daha fazla faktör muhtemelen çıkarılabilir. Bu nedenle KMO 0,5 ile 0,7 arasındaki değerler vasat, 0,7 ile 0,8 arasındaki değerler iyidir, 0,8 ile 0,9 arasındaki değerler çok iyi ve 0,9'un üzerindeki değerler mükemmel olarak kabul edilebilir (Field, 2009).

Birlikte ele alındığında, bu iki test, KFA'ya başlamadan önce yapılması gereken asgari bir standart sağlar.

Uygunluğun doğrulanmasından sonra, “principal axis extraction” orthogonal varimax rotasyonu ile uygulanmıştır (farklı gizil yapılar altında toplanmış daha az sayıda ifadeye indirgemek amacıyla bu ikili seçilmiştir). Elde edilen ifadelerin ortak faktör uzayındaki temsil kabiliyetleri (çıkarılmış ortak varyans: değerler için  $>0,6$  ve motivasyonlar için  $>0,5$ ) ve ayrıca ters imaj korelasyon matrisindeki kısmi korelasyonlar kontrol edilmiştir. Temsili kabiliyetlerinden tam olarak emin olmak için gerekli diğer kontrollerin yapılması amacıyla matriste KMO'nun açık ara altında kalan ifadeler not edilmiştir. Hedefimiz, örneklem boyutu çok büyük olmadığından, faktör yüklemeleri değerler boyutu için 0.6 ve motivasyonlar boyutu için 0.5 üzerinde olan ifadeleri tutmak olmuştur. (“m =

örneklem büyüklüğü / test edilen ifade sayısı”; değerler için  $m \sim 3$ , motivasyonlar için  $m \sim 4$ ; bu yüzden değerler için eşik değeri bir miktar daha yüksek alınmıştır.)

#### 4. Bulgular

##### a. KFA (Değerler için):

Daha önce de belirtildiği üzere, değerlerle ilgili ifadeler anketimizin ilk kısmı olan 37 maddeden oluşmaktadır (toplam 68 madde, 4 demografik soru eklenmiştir). Değer ifadeleri 5 olası faktöre göre gruplanmıştır (mevcut literatür dikkate alınarak): Faktör 1 için 7 ifade; Faktör 2 için 8 ifade; Faktör 3 için 5 ifade; Faktör 4 için 11 ifade; ve son olarak Faktör 5 için 6 ifade. Bu faktörler tahmini faktörler olarak kabul edilmiş, ancak pratikte olası kültürel ve demografik sapmaların ortaya çıkarılması amacıyla analiz aşamasında göz ardı edilmiştir.

**Tablo 5: Güvenilirlik İstatistiği ve KMO/ Bartlett Testi**

Reliability Statistics			KMO and Bartlett's Test	
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,932
,978	,977	37	Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
			df	1003,560
			Sig.	,000

Standardize edilmiş ifadeler üzerinden Cronbach alfa katsayısı 0,977 olup, 0,80 olarak kabul ettiğimiz eşik katsayısının üzerindedir.

Veri seti aynı zamanda KMO ve Bartlett testlerinin KFA'yı başlatmak için minimum gerekliliklerini de yerine getirmektedir. (Çoklu eşdoğrultuluk “multicollinearity” kabulü için minimum yeter şartlar.)

Adım adım yapılan analiz sonucunda, faktör yüklemeleri 0,6'nın altına bastırıldığında, aşağıdaki sonuçlar ana eksen çıkarma (principal axis extraction) ve varimax rotasyonu ile 8 yinelemede elde edilmiştir.

Analiz bölümünde belirtilen genel ilkeler ışığında, toplam 37 ifadeden uygun ayıklamaların ardından aşağıdaki 10 ifade ve 2 faktör sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 6: Rotasyon sonrası Faktör Matrisi**

**Rotated Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor	
	1	2
Var30n_D33n_5DEG	,818	
Var01n_D04n_1DEG	,810	
Var37n_D05n_1DEG	,796	
Var11n_D17n_3DEG	,755	
Var25n_D29n_4DEG	,703	
Var13n_D01n_1DEG		,800
Var08n_D03n_1DEG		,789
Var05n_D10n_2DEG		,755
Var03n_D22n_4DEG		,696
Var27n_D08n_2DEG		,695

Extraction Method: Principal Axis Factoring.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

**Tablo 7: Açıklanmış Total Varyans**

**Total Variance Explained**

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,848	68,480	68,480	6,589	65,891	65,891	3,711	37,113	37,113
2	1,007	10,070	78,550	,738	7,375	73,266	3,615	36,153	73,266
3	,401	4,015	82,565						
4	,375	3,748	86,313						
5	,340	3,402	89,715						
6	,301	3,014	92,729						
7	,259	2,591	95,321						
8	,184	1,837	97,158						
9	,168	1,679	98,837						
10	,116	1,163	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Öz değerleri 1'den büyük olan ve her biri toplam varyasyon açıklanmasına %30'dan fazla katkıda bulunan 2 faktör, toplam varyansın %72'sini açıklamaktadır.

**Tablo 8: Paylaşılan Varyanslar**

**Communalities**

	Initial	Extraction
Var01n_D04n_1DEG	,827	,852
Var30n_D33n_5DEG	,692	,746
Var11n_D17n_3DEG	,708	,728
Var25n_D29n_4DEG	,667	,661
Var37n_D05n_1DEG	,816	,851
Var05n_D10n_2DEG	,650	,679
Var08n_D03n_1DEG	,690	,737
Var13n_D01n_1DEG	,766	,814
Var03n_D22n_4DEG	,588	,611
Var27n_D08n_2DEG	,636	,647

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Kalan ifadelerin ortak faktör uzayında temsil kabiliyetleri yüksektir.

**b. KFA (Motivasyon Faktörleri için)**

Daha önce de belirtildiği üzere, motivasyon faktörleri anketimizin ikinci kısmı olarak 31 maddeden oluşmaktadır (toplam 68 maddeden oluşuyordu, 4 demografik soru eklenmiştir). Motivasyon ifadeleri 4 olası faktöre (mevcut literatür dikkate alınarak) ayrılmıştır: Faktör 1 için 5 ifade; Faktör 2 için 11 ifade; Faktör 3 için 7 ifade; ve son olarak faktör 4 için 8 ifade. Bu faktörler tahmini faktörler olarak kabul edilmiş, ancak pratikte olası kültürel ve demografik sapmaların ortaya çıkarılması amacıyla analizde göz ardı edilmiştir.

**Tablo 9: Güvenilirlik İstatistiği ve KMO/ Bartlett Testi**

Reliability Statistics			KMO and Bartlett's Test		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,882
,925	,921	31	Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2285,816
				df	465
				Sig.	,000

Standardize edilmiş ifadeler üzerinden Cronbach alfa katsayısı 0,921 olup 0,80 olarak kabul ettiğimiz eşik katsayısının üzerindedir.

Veri seti KMO ve Bartlett testlerinin KFA'yı başlatmak için minimum gerekliliklerini de yerine getirmektedir. (Çoklu eşdoğrultululuk "multicollinearity" kabulü için minimum yeter şartlar.)

Adım adım yapılan analiz sonucunda, faktör yüklemeleri 0,5'in altına bastırıldığında, aşağıdaki sonuçlar ana eksen çıkarma (principal axis extraction) ve varimax rotasyonu ile 5 yinelemede elde edilmiştir.

Analiz bölümünde belirtilen genel ilkeler ışığında, toplam 31 ifadeden uygun ayıklamaların ardından aşağıdaki 20 ifade ve 3 faktör sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 10: Rotasyon sonrası Faktör Matrisi**

**Rotated Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor		
	1	2	3
Var39n_M48n_2MOT	,840		
Var65n_M56n_4MOT	,805		
Var64n_M42n_1MOT	,786		
Var52n_M44n_2MOT	,783		
Var54n_M38n_1MOT	,778		
Var47n_M47n_2MOT	,768		
Var62n_M51n_3MOT	,761		
Var41n_M61n_4MOT	,759		
Var60n_M48_5n_2MOT	,748		
Var40n_M54n_3MOT	,738		
Var55n_M53n_3MOT	,713		
Var56n_M50n_3MOT	,710		
Var44n_M46n_2MOT	,704		
Var67n_M39n_1MOT	,696		
Var59n_M57r_4MOT		,783	
Var63n_M58r_4MOT		,777	
Var58n_M60r_4MOT		,668	
Var51n_M48_4r_2MOT			,787
Var42n_M48_1r_2MOT			,727
Var66n_M48_3r_2MOT			,661

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Faktör 1'in altında 14 ifade toplanmış ve diğer faktörlerle karşılaştığında daha büyük bir varyans açıklamasını içinde barındırmaktadır. Bu durum Faktör 1'in isimlendirmesinde daha büyük bir hassasiyet gerektirmektedir.

Öz değerleri 1'den büyük olan ve her biri toplam varyasyon açıklanmasına % 10'dan fazla katkıda bulunan 3 faktör, toplam varyansın % 62'sini açıklamaktadır.



**Tablo 11: Açıklanmış Total Varyans**

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,341	46,706	46,706	8,977	44,886	44,886	8,133	40,664	40,664
2	2,888	14,442	61,148	2,501	12,505	57,391	2,231	11,157	51,821
3	1,302	6,512	67,660	,927	4,633	62,024	2,041	10,204	62,024
4	,880	4,401	72,061						
5	,749	3,747	75,808						
6	,692	3,459	79,267						
7	,540	2,698	81,965						
8	,472	2,358	84,323						
9	,444	2,222	86,545						
10	,402	2,009	88,554						
11	,334	1,672	90,225						
12	,324	1,619	91,844						
13	,281	1,405	93,249						
14	,257	1,285	94,534						
15	,238	1,190	95,724						
16	,215	1,075	96,798						
17	,193	,966	97,765						
18	,177	,883	98,648						
19	,160	,799	99,446						
20	,111	,554	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Toplam varyansın %5'inden daha azını açıklayan herhangi bir faktör, faktör olarak kabul edilmediğinden (Yaşloğlu, 2017: 77), 3 faktörlü bir sonuç bu koşulu sağlamaktadır.

**Tablo 12: Paylaşılan Varyanslar**

	Communalities	
	Initial	Extraction
Var39n_M48n_2MOT	,749	,729
Var40n_M54n_3MOT	,691	,640
Var41n_M61n_4MOT	,771	,733
Var42n_M48_1r_2MOT	,584	,578
Var44n_M46n_2MOT	,567	,525
Var47n_M47n_2MOT	,732	,670
Var51n_M48_4r_2MOT	,613	,691
Var52n_M44n_2MOT	,795	,712
Var54n_M38n_1MOT	,701	,623
Var55n_M53n_3MOT	,615	,522
Var56n_M50n_3MOT	,643	,519
Var58n_M60r_4MOT	,576	,544
Var59n_M57r_4MOT	,694	,755
Var60n_M48_5n_2MOT	,688	,624
Var62n_M51n_3MOT	,668	,580
Var63n_M58r_4MOT	,616	,654
Var64n_M42n_1MOT	,682	,619
Var65n_M56n_4MOT	,765	,725
Var66n_M48_3r_2MOT	,505	,463
Var67n_M39n_1MOT	,559	,500

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Kalan ifadelerin ortak faktör uzayında temsil kabiliyetleri yüksektir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

### Değerler

1. Değerler, literatürde önerilenden farklı faktörler altında toplanmıştır. Literatür, GS davranışını yönlendiren beş değer boyutu olduğunu varsaymaktadır. Ancak çalışmamızda sadece iki anlamlı faktöre ulaşılmıştır. Faktör 1 ve Faktör 2 altında gruplanan ifadelerden soyutlama yaptığımızda, Faktör 1, daha çok davranışın bilişsel boyutuna yönelik şekilde, “Planlı ve Çevreye Dost Satın Alma” ile ilgili iken, Faktör 2, “İdareli Harcama Davranışı” ile ilgilidir.

2. Faktör 1’de sınıflandırılan 2 ifade, konunun bilişsel yönüyle ilişkili olup faktöre özel bir derinlik kattığı için ilginç görünmektedir.

a. “Moda veya trendler yerine kendimi rahat hissettiğim şeyler benim için modadır”

Özgünlük eğilimine işaret etmektedir. Bireye medya ve toplum tarafından empoze edilmeye çalışılan tüketim çılgınlığına bilişsel bazda tavır alarak karşı çıkma davranışı olarak ele alınabilir.

b. “Yaşantımda iç huzuru veren ortamları tercih ederim”

İç huzur ile özgünlük arasında birbirini besleyen bir döngü vardır. Dışarıdan empoze edilen trendlere ve değerlere ayak uydurmaya çalışırken bireylerin iç huzura kavuşmaları zordur. (Chen, 2004), (Xavier, 2010). Özgünlük arayışı ve iç huzur birbirini besleyeceğinden, bu iki unsur birbiri içine geçmiş olarak, iyi eğitim almış gençler açısından, dışarıdan empoze edilen trendlere meydan okumak yönünde iyi bir başlangıç noktası olarak görünmektedir. Bu açıdan GS’nin sürdürülebilir kalkınmayı desteklemek üzere gençlere benimsetilmesinde önemli bir çıkış noktası olabilir.

3. Hedef popülasyon, Lisans., Master ve Doktora seviyesindeki üniversite öğrencileri olduğundan nispeten genç bir kitledir. Değerlerin yaşla birlikte saflaşp, ayrışarak daha kolay erişilebilir hale geldiğini düşünmekteyiz. Bu açıdan değerler için literatürde geçen faktörlerden daha az sayıda ve birbiri içine geçmiş, daha genel seviyede soyutlanabilen boyut yapılarının ortaya çıkması akla yatkın görünmektedir.

## **Motivasyonlar:**

1. Motivasyonlar, literatürde önerilenden bir ölçüde farklı faktörler altında toplanmıştır. Literatür, GS davranışını yönlendiren dört motivasyon boyutu olduğunu varsaymaktadır. Ancak çalışmamızda üç faktörlü bir sonuca ulaşılmıştır.
2. Faktör 2 ve Faktör 3, literatüre göre tasarlanmış araştırma modelinde listelenen faktörlerin aynısıdır. Araştırma modelimizde tanımlanan 4 motivasyon faktöründen 2 tanesi bulgularımızla birebir eşleşmiştir. Bunlar “Kişisel Tatmin ve Mutluluk Arayışı” ile “Yakın Çevresine Uyum Sağlama İhtiyacı”dır. Kapsanmayan ikisi “Çevre duyarlılığı ve sosyal adalet” ve “İş Dengesi - Eğitim - Yaşam ve Zaman Kullanım Verimliliği”dir. Faktör 1, bir dereceye kadar, araştırma tasarımı faktörlerinin her ikisini de birleştirmektedir ancak bulgularımızda “farkındalık” motivasyonunun bileşke bir faktör olarak temel belirleyici olduğu görülmektedir. Temel unsur olan farkındalık, kendinden ve sosyal yaşamdan (çevre dâhil olmak üzere) olumlu bir şekilde (sorumluluk ve sükûnet) etkilenir. Bu yüzden, yaşamdaki denge ve zaman kullanımını aynı zamanda kişisel ve sosyal farkındalığın bir sonucudur.
3. Motivasyon faktörlerinden faktör 2’yi oluşturan 3 soru ve faktör 3’ü oluşturan 3 sorunun tamamı ölçekte ters sorular şeklinde sorulan ifadelerden oluşmaktadır. Bu 6 sorunun her birinin ortalaması da 3,00’den küçük çıkmıştır. Ters sorularda 3,00’den küçük değerler sade yaşamı desteklemektedir. Örneğin Faktör 2’yi oluşturan sorulardan 59’uncu ifade, Var59, “Arkadaşlarımla birlikteyken, bana aslında ters gelse de, onların bazı davranışlarına benzer davranış sergilerim”; aynı şekilde Faktör 3’ü oluşturan sorulardan 61’inci ifade, Var61, “Kendimi şımartmaktan hoşlanırım” sade yaşamın tanımına ters anlam içermektedir. İlginç bir şekilde Faktör 2 ve Faktör 3’ün sadece ters sorulardan oluşması bize iki olasılığı hatırlatmaktadır: Ya olumlu devam eden bir ölçeğin ters sorularının katılımcı üzerinde oluşturduğu uyarıcı ve kısıktıcı etkisinin sonuçları, ya da sade yaşamın olumsuzluk üzerinden motivasyonu ile “bu kadar da değil!” yorumunun sonuçlarıdır. Her durumda bu faktörler anlamlı sayılmaktadır.
4. Hedef popülasyon, Lisans., Master ve Doktora seviyesindeki üniversite öğrencileri olduğundan nispeten genç bir kitledir. Motivasyon unsurlarının yaşla birlikte ayrışacağını düşünmekteyiz. Bu açıdan GS motivasyon faktörleri için de literatürde geçenden daha az

sayıda ve birbiri içine geçmiş, daha genel seviyede soyutlanabilen boyut yapılarının ortaya çıkması akla yatkın görünmektedir.

### **Kaynakça**

- Arnould, E.J. (2007). Should Consumer Citizens Escape the Market?”. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 611 No. 1, pp. 96-111.
- Bekin, C., Carrigan, M. and Szmigin, I. (2005). Defying Marketing Sovereignty: Voluntary Simplicity at New Consumption Communities. *Qualitative Market Research*. Vol. 8 No. 4, p.413.
- Buğday, A., (2017). *T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı*. Anahtar. Mart, 2017, Sayı:339
- Chen, X (2004). *Being and Authenticity*, Editions, Rodopi B.V., Amsterdam, NY, 2004.
- Elgin, Duane, & Mitchell, Arnold (1977). Voluntary Simplicity. *The Co-Evolution Quarterly*, 3 (Summer), pp. 5-18.
- Etzioni, A. (1998). Voluntary Simplicity: Characterization, Select Psychological Implications, and Societal Consequences. *Journal of Economic Psychology* 19(5): 619-43.
- Field A. (2009). *Statistics Using SPSS*, Third Edition, Sage.
- Gregg, Richard B. (1936). The Value of Voluntary Simplicity. *Indian Journal Visva-Bharati Quarterly*. August.
- Huneke, Mary E. (2005). The Face of the Un-consumer: An Empirical Examination of the Practice of Voluntary Simplicity in the United States. *Psychology and Marketing*. 22: 527–50.
- Iwata, O. (2006). An Evaluation of Consumerism and Lifestyle as Correlates of a Voluntary Simplicity Lifestyle. *Social Behavior and Personality*. Vol. 34, No. 5, 557-568.
- Jackson, T., (2005). “Live Betterby Consuming Less?” *Journal of Industrial Ecology*. 9 (1-2): 19-36.

- Karapınar, E. (2013). *Voluntary Simplicity in Turkey: A Segmentation Approach* (Unpublished Post-Graduate Thesis), Marmara University, Social Sciences Institute, İstanbul.
- Kozinets, R.V. (2002). Can Consumers Escape the Market? Emancipatory Illuminations from Burning Man. *Journal of Consumer Research*. Vol. 29 No. 1, pp. 20-38.
- Nunnally J, Bernstein L. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill Higher, Inc.
- Odabaşı, Y. (2004). *Post Modern Pazarlama: Tüketim ve Tüketici*. Media Cat Yayınları, İstanbul.
- Sertoğlu, Ayşegül Ermeç, Bozoklu, Çağla Pınar, and Korkmaz, Sezer (2016). Voluntary Simplicity, Values and Lifestyles: A Case of Ankara – Turkey (Gönüllü Sadelik, Değerler ve Yaşam Tarzı: Ankara-Türkiye). *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi* (Marketing Theory and Practices Journal) Cilt (Vol.) 2 Sayı (No.) 1. Nisan (April), pp.21-50.
- Shama, A. (1985). The Voluntary Simplicity Consumer. *Journal of Consumer Marketing*. 2(4), 57-63.
- Shama, A. and Wisenbli, J. (1984). Values of Voluntary Simplicity: Lifestyle and Motivation. *Psychological Reports*. 55: 231-240.
- Xavier, N.S., (2010). *Fullfillment Using Real Conscience*. Author House, Bloomington, IN 47403.
- Yaşlıoğlu, M.M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması (Factor Analysis and Validity in Social Sciences: Application of Exploratory and Confirmatory Factor Analyses). *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* (Istanbul University Journal of the School of Business), Cilt/Vol.46, Özel Sayı / Special Issue, 74-85.
- Zavestoski, S. (2002). The Social-psychological Bases of Anticonsumption Attitudes. *Psychology & Marketing*. Vol. 19 No. 2, p. 149.

# ÇOK BOYUTLU ÖRGÜTSEL KİMLİK ÖLÇEĞİ: BİR PİLOT ÇALIŞMA

**Dr. Muhammet Ali ÇELEBİ**

*Hazine ve Maliye Bakanlığı [muhammetalicebi@gmail.com](mailto:muhammetalicebi@gmail.com)*

## Özet

Bu çalışmada, Stoner, Perrewé, ve Hofacker (2011) tarafından geliştirilen Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeği (Multi-Dimensional Identification Scale)'nin Türkçe'ye uyarlamasının yapılması, güvenilirlik ve geçerliliğinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın katılımcılarını bir devlet üniversitesinde çalışan 121 akademik personel oluşturmaktadır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular, ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarının .867 ile .710 arasında değiştiğini göstermiştir. Ölçeğin kendi kendine kategorizasyon, uyum/örtüşme düzeyi, duygusal bağlılık ve davranışsal katılım dört faktörlü yapısı yapılan faktör analizi ile doğrulanmıştır. Söz konusu bu bulgular, Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeği'nin Türkiye'de yapılacak çalışmalarda güvenilir ve geçerli bir araç olarak uygulanabileceğini ortaya koymaktadır.

***Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Kimlik, Kendi Kendine Kategorizasyon, Uyum/örtüşme Düzeyi, Duygusal Bağlılık, Davranışsal Katılım*

## 1. Giriş

Sosyal gruplarda, kimliğin anlaşılması ve içselleştirilmesiyle ilgili çalışmaların artması, örgütlerde kimliğin dinamiklerinin fark edilmesi yol açmıştır. Örgüt üyelerinin akıllarında ve kalplerinde bulunan bir kimliğin varlığı, bürokratik bir yapının yokluğunda kişileri örgüte bilişsel ve duygusal olarak bağlamaktadır. Örgütlerde kimliğin tanımlanması örgütsel yaşamdaki anlam ve duygunun öneminin tekrar keşfedilmesiyle mümkün olmaktadır. Örgütsel kimlik, hem bireyin memnuniyetini hem de organizasyonun etkinliğini etkileyen örgütsel davranış hakkındaki literatürde uzun zamandan beri kritik bir yapı olarak kabul edilmiştir (Ashforth & Mael, 1989).

Bu çalışmada, örgütsel kimliğin yukarıda ifade edilen önemi doğrultusunda, öncelikle kavramsal olarak açıklanması, örgütsel kimlik yapısını dört boyutta inceleyen ölçeğin

güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin yapılması ve böylelikle söz konusu ölçeğin ulusal yazına kazandırılması amaçlanmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Kimlik, kişilerin grup veya örgüt adına hareket etmelerinin yolunu açıklamakta, örgütü temsil etmekte ve kısa süre içinde örgütün nereye gitmek istediği ile ilgili yönünü açıklamaktadır (Albert, Ashforth, & Dutton, 2000). Örgütsel kimlik kavramsal olarak Sosyal Kimlik Teorisi (Tajfel 1972) ile Benlik-kategorizasyonu Teorisine (Turner vd.1987) dayanmaktadır. Sosyal Kimlik Teorisine göre benlik kavramı, kendine özgü özellikleri (örneğin, bedensel nitelikler, yetenekler, psikolojik özellikler, ilgi alanları) ve belirgin grup sınıflamalarını kapsayan bir sosyal kimliği kapsayan bir kişisel kimlikten oluşmaktadır (Ashforth & Mael, 1989). Sosyal Kimlik Teorisinde kişinin benlik saygısını artırmak için kısmen sosyal kategorilerle tanımlandığı öne sürülerek, örgüt üyeliği, dini aidiyet, ve cinsiyet gibi kendilerini ve diğerlerini çeşitli sosyal kategorilere ayırma eğiliminde oldukları iddia edilmektedir (Tajfel & Turner, 1985).

Örgütsel kimlik, üyelerin kendilerini ve diğerlerini rollerine, bir örgüte veya iş birimine üyeliğe dayalı olarak kategorize ettiği bir sosyal kimliğe vurgu yapmaktadır (Jones & Volpe, 2011:413). Örgüt bir sosyal kategori olarak, üyelerinin benzersiz olduğu düşünülen özelliklerini tanımlamakta veya barındırmaktadır (Hogg & Turner, 1985; Tajfel, 1978; Akt: Ashforth & Mael, 1989). Örgütsel kimlik, bir organizasyona ait olma ya da ona ait bir algılamayı yansıtmaktadır (Ashforth & Mael, 1989).

Sosyal kimlik bilişsel, duygusal ve değerlendirme boyutlarıyla incelenmiş (Ellemers, Kortekaas, & Ouwerkerk, 1999; Jackson, 2002; Dimmock, Grove, & Eklund, 2005) ve örgütsel kimliğin boyutları ortaya konarken bu boyutlandırma genel olarak referans alınmıştır. Bu boyutlandırmaya ek olarak örgütsel kimliğin boyutları incelenirken davranışsal yönünü ortaya koyan çalışmalar da literatürde yer almıştır (Lembke & Wilson, 1998; Brickson, 2000; Ashmore, Deaux, & McLaughlin-Volpe, 2004; Van Dick & Wagner, 2002).

## **Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeği**

Stoner ve arkadaşları (2011)'nın geliştirmiş olduğu Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeği kimliğin dört boyutunu ortaya koyan bir çalışmadır. Bu dört boyut Kendi Kendine Kategorizasyon (kendini kategorize etme), Uyum/örtüşme Derecesi, Duygusal Bağlılık ve Davranışsal Katılım boyutlarından oluşmaktadır.

### ***Kendi Kendine Kategorizasyon***

Kategorizasyon, çevrenin belirli kriterlerine göre benzer görünen konuların gruplarına ayrılmasını ve bu konuların aynı ölçütlere göre diğer konulardan farklı görünmesini açıklamaktadır. Kategorizasyon kategoriler arasındaki farkları ve kategorideki benzerlikleri vurgulamaktadır (Deschamps & Devos, 1998). Kendi kendine kategorizasyon boyutu sosyal kimliğin bilişsel boyutu ile aynı hizadadır. Deaux (1996) kendi kendini kategorize etmeyi, kendini belirli bir sosyal gruba yerleştirme olarak ifade etmektedir. Phinney (1995), kendi kendini kategorize etmeyi örgütsel kimliğin oluşumunda gerekli ilk adım olduğunu, kişilerin önce grubun yönlerini içselleştirmeden önce kendilerini bir grubun parçası olarak görmeleri gerektiğini ifade etmiştir (Stoner, Perrewé, & Hofacker, 2011).

### ***Uyum/Örtüşme Derecesi***

Ashmore ve arkadaşları (2004), kişilerin kendilerini örgütün model bir üyesi ile benzer olduklarını düşünmeleri ve bu konudaki sübjektif değerlendirmelerini (algı) göz önüne alarak uyum/örtüşme boyutunu tanımlamaktadır (Stoner vd., 2011). Uyum/örtüşme derecesi sosyal kimliğin değerlendirme boyutunu içermektedir. Bu nedenle, kimlik kavramını inceleyen Wharton (1992) sosyal kimliğin, örgütsel üyelerin durumlarla ilgili değerlendirmelerini ve yanıtlarını şekillendirmede önemli bir rol oynadığını söyleyerek bu boyuta atıf yapmaktadır (Haslam, 2004).

### ***Duygusal Bağlılık***

Çok Boyutlu Örgütsel Kimliğin üçüncü boyutu olan duygusal bağlılık boyutu bir kişinin bir grup hakkında ne kadar olumlu hissettiği, o grubun bireyin genel refah duygusu için ne kadar önemli olduğu ve bir bireyin kendi kaderini grupla iç içe geçmiş durumda ne kadar hissettiği olarak ifade edilmiştir. Tajfel (1978) kişinin sosyal gruba üyeliğini,



kişinin kendiliğinin bir parçası olan değerleri ile duygularına bağlı olarak gerçekleşmesi ve üyeliğe atfettiği duygusal önem ile açıklamaktadır (Scott & Lane, 2000).

### ***Davranışsal Katılım***

Örgütsel kimliğin desteklenmesinde davranışsal niyetleri ortaya koyan davranışsal katılım boyutu mevcut ölçekte dördüncü boyut olarak tanımlanmıştır. Ashmore ve arkadaşları (2004) davranışsal katılımı “kimliğin kendisinin açık bir ifadesi” ve “kişinin günlük devam eden örgüt içindeki sosyal ilişkilerinde ne ölçüde yer aldığı” ifadeleri ile tanımlamaktadır. Kendisini örgüt ile tanımlayan kişi belirli bir şekilde hareket etmeye başlamaktadır.

## **3. Araştırmanın Yöntemi**

### **a) Çeviri Çalışması**

Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeği, örgütsel kimliğin ölçülmesi amacıyla Stoner, Perrewé ve Hofacker (2011) tarafından geliştirilmiştir (Stoner vd., 2011). Araştırmamızda kullandığımız bu ölçek için, yazarlara izin talebinde bulunulmuş, Stone ve Perrewé'nin olumlu yanıt vermesi üzerine ölçek kullanılmıştır. Ölçeği geliştirenlerin tam zamanlı çalışanlar üzerinde uyguladığı çok boyutlu örgütsel kimlik ölçeği, örgütsel kimliği 4 boyutta ölçmektedir. 15 maddeden oluşan ölçek, kendi kendine kategorizasyon, uyuma/örtüşme düzeyi, duygusal bağlılık ve davranışsal katılım olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin çeviri çalışmasında Brislin ve arkadaşları (1973) tarafından geliştirilen yöntem kullanılmıştır. Yöntemde kullanılan çeviri süreci hedef dile ilk çeviri, ilk çeviriyi değerlendirme, kaynak dile geri çeviri, geri çevirinin tekrar değerlendirilmesi ve uzman görüşlerine başvurma adımlarından oluşmaktadır (Brislin, 1986:137).

### **Örneklem**

Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması çalışmasında örnekleme Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesinde çalışan, %32,2'si kadın (n:39), %67,8'si erkek (n:82), %78,5'i evli (n:95) ve %21,5'i bekar (n:26) olmak üzere toplam 121 akademik personel oluşturmaktadır. Katılımcıların %1,7'si profesör, %6,6'sı doçent,

%36.4'ü doktor öğretim üyesi, %33,9'u araştırma görevlisi ve %21.5'i öğretim görevlisidir.

## **Veri Toplama Araçları**

### **a) Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeği**

Araştırmada kullanılan ölçeğin seçilmesindeki amaç yazında oldukça kullanılan ve örgütsel kimliği tek boyutta ele alan çalışmaların aksine örgütsel kimliği dört boyutlu ele alan bir ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması ve ulusal bazda yapılacak çalışmalara katkı sağlamaktır. 15 maddeden oluşan ölçek, kendi kendine kategorizasyon (4 madde), uyuşma/örtüşme düzeyi (4 madde), duygusal bağlılık (4 madde) ve davranışsal katılım (3 madde) olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır.

Verilerin elde edilmesi için hazırlanan ölçek soruları için katılımcılara bu yargı ifadelerine ne oranda katılıp katılmadıkları sorulmakta, ölçekte yer alan ifadelere “kesinlikle katılmıyorum” (1), “katılmıyorum” (2), “kararsızım” (3), “katılıyorum” (4) ve “kesinlikle katılıyorum” (5) değerine karşılık gelen 5’li Likert tipi değerlendirme yapmaları istenmektedir.

### **b) Performans Ölçeği**

Sigler ve Pearson (2000)’ın, Kirkman ve Rosen (1999)’den uyarlamış olduğu ve ulusal kültüre çevirisi yapılan dört maddelik ölçek, performansı tek boyutta ölçmektedir (Sigler & Pearson, 2000). Ölçeğe ait Cronbach Alfa güvenilirlik değeri .738 olarak bulunmuştur.

### **c) Güdülenememe (Motivasyonsuzluk) Ölçeği**

Katılımcıların güdülenememe düzeyini veya davranış gösterme isteksizliğini ölçmek için Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier ve Villeneuve (2009) tarafından geliştirilen ve ulusal kültüre uyarlanan içsel ve dışsal iş güdülenme ölçeğine başvurulmuştur. 18 maddeden oluşan ölçekten, güdülenmemeyi ölçen üç madde ölçüm için kullanılmıştır (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, & Villeneuve, 2009). Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik değeri .516 olarak bulunmuştur.

#### **d) Örgütsel Kimlik Ölçeği**

Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve yazında çokça kullanılan örgütsel kimlik ölçeğine başvurulmuştur (Mael & Ashforth, 1992). Örgütsel kimliği 6 maddede ölçen ölçek tek boyutludur. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik değeri .877 olarak bulunmuştur.

#### **e) Değer/Önem Derecesi**

Örgütsel kimliğin oluşumunda kişinin kimliğe vermiş olduğu değer ve önem düzeylerini ölçmek için katılımcılara Bagozzi ve Lee (2002) tarafından geliştirilen sosyal kimlik ölçek maddeleri sorulmuştur (Bagozzi & Lee, 2002). Toplam altı maddeden oluşan ölçeğe Çetin ve Çelebi (2019) tarafından katılımcılara kendi hedefleri ile üniversite hedefleri arasındaki ilişkiyi tanımlayan bir madde daha eklenmiştir (Çetin & Çelebi, 2019). Böylece toplam yedi sorudan oluşan ölçek üç boyutta sosyal kimliği ölçmektedir. Değer ve önem düzeylerini ölçmek için ölçekten iki madde kullanılmıştır. Ölçeğe ait Cronbach Alfa güvenilirlik değeri .943 olarak bulunmuştur.

#### **İstatistiksel Analiz**

Çalışmada ölçekten elde edilen verilerin değerlendirilmesi için SPSS for Windows 24.0 ve Amos 24.0 paket programları kullanılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılığı için Cronbach Alfa katsayısı genel ve boyutsal olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini sağlamak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, ölçüt bağımlılığı ve eş zaman geçerliliği için ise rol performans, örgütsel kimlik, güdülenememe ve değer/önem derecesini ölçen ölçekler kullanılmıştır.

### **4. BULGULAR**

#### **Ölçeğin Geçerliliğine İlişkin Bulgular**

Çok boyutlu örgütsel kimlik ölçeğinin geçerliliği için SPSS AMOS 24 istatistik programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçek maddeleri içerisinde 11'inci maddenin faktör yükünün anlamlı dağılmadığı görülmüş ve ölçekten çıkarılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde ortaya çıkan sonuçların ( $\chi^2 = 137.33$ ,  $p < .000$ ,  $df = 71$ ,  $\chi^2/df = 1.934$ ,  $RMSEA = .088$ ,  $NFI = .84$ ,  $GFI = .914$ ,  $AGFI = .800$ ,  $TLI = .889$ ,  $CFI$

= .914) kabul edilebilir uyum değer aralığında olmaması nedeniyle programın tavsiye ettiği iyileştirme değerleri incelenmiştir. Bu değerler ışığında 3 ve 4, 5 ve 6'ncı maddelerin hata varyanslarının birbirleriyle ilişkili olması gerektiği ortaya çıkmıştır.

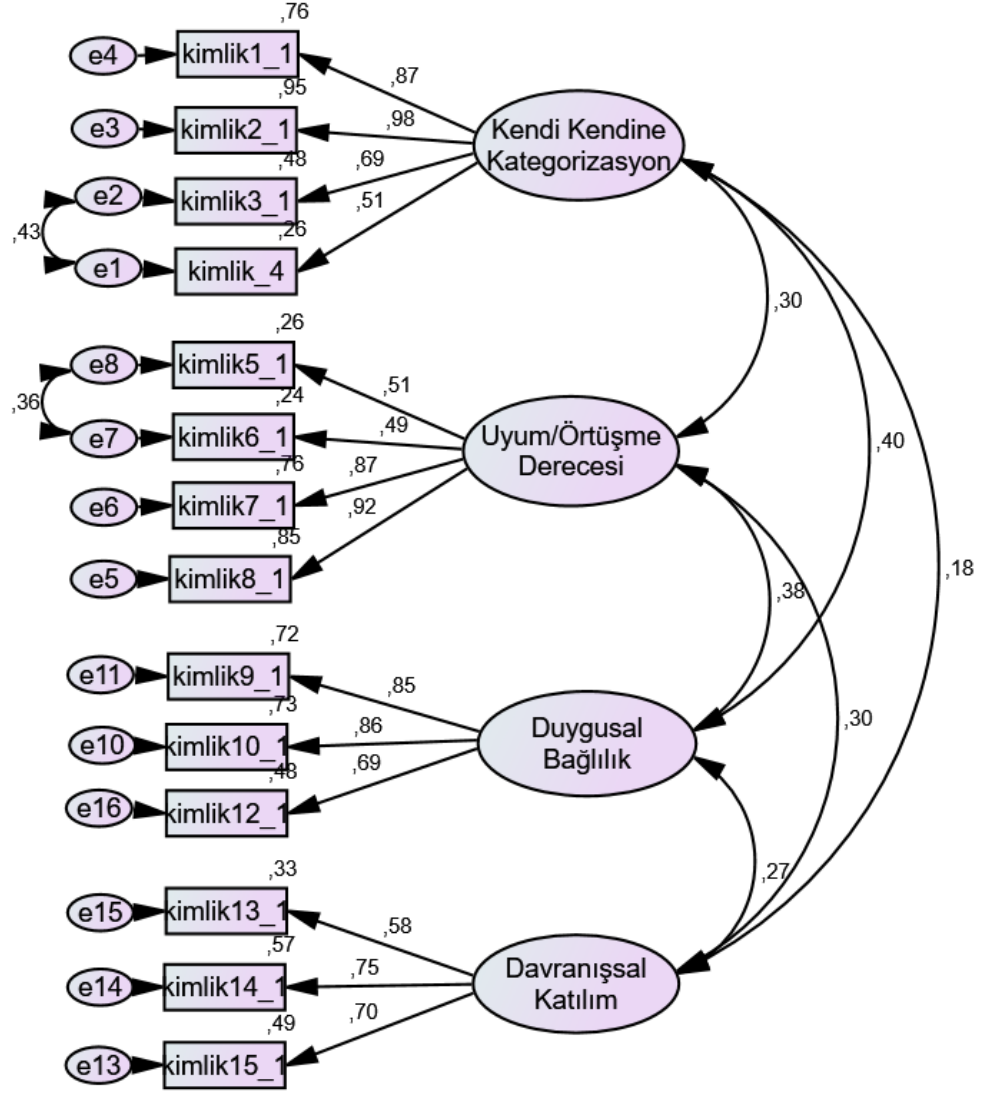
Bu durum bu maddelerin birbirleri arasında benzer olarak algılandığına işaret etmektedir. Örneğin, birbirleri ile arasında korelasyonu değeri .43 olan 3'ncü madde ("Bu üniversiteye bağlılığın var mı diye sorulursa, "Evet" derim") ile 4'üncü madde ("Kendimi bu üniversitenin bir üyesi/görevlisi olarak görmüyorum.") birlikte incelendiğinde katılımcılar tarafından aynı algılanmış olduğu düşünülmektedir. Yine aralarındaki korelasyon değeri .36 olan 5'nci madde ("Üniversitede kendim ile diğer akademisyenlerin benzer olduğunu düşünürüm") ile 6'ncı madde ("Bu üniversitede diğer akademisyenlerin sahip olduğu niteliklere, karaktere ve davranışlara sahibim") arasında katılımcılardan gelen cevaplar, anlam bakımından her ikisinin de akademisyenlerin kendilerini diğer akademisyenlerle karşılaştırması anlamında benzer anlam taşıyabileceği ve birbirine yakın biçimde algılanabileceğini göstermektedir. Yapılan iki iyileştirme sonrasında elde edilen değerlerle yapılan analiz sonucunda, model uyum değerleri kabul edilebilir seviyeye ulaşmıştır (Tablo 1).

**Tablo 5. Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeği Uyum İndeksleri**

$\chi^2$	$p$	$df$	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	AGFI	TLI	CFI
99,605	.009	69	1,444	.061	.903	.852	.948	.96

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda oluşan, ölçeğin boyutlarına ait faktör yüklerinin .24 ile .95 arasında değiştiği Şekil 1'de görülmektedir. Bu sonuçlar araştırmada elde edilen verilerin çok boyutlu örgütsel kimlik ölçeğinin öngörülen 4 faktörlü yapısını doğruladığını göstermektedir. Böylelikle ölçeğin yapısal geçerliliği için yeterli kanıtın sağlandığı değerlendirilmektedir.

Şekil 1. Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeğinin 14 Maddelik Faktör Yapısı



Araştırmada geçerliliğin test edilmesinde, test puanlarının birkaç dış ölçütle ilişkisini incelemek için ölçüt-bağımlı geçerliliğine bakılmıştır. Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeğinin ölçüt-bağımlı geçerliliğini test etmek için, performans, örgütsel kimlik, güdülenememe ve değer/önem derecesini ölçen ölçeklerle ilişkileri ele alınmıştır. Buna göre Tablo 2’de yer aldığı üzere ölçeğin boyutlarının birbirleriyle olan ilişkileriyle örgütsel kimlik, rol performansı ve değer/önem derecesi ile ilişkileri beklentiler doğrultusunda pozitif değerler elde edilmiştir. Ölçeğin boyutlarının güdülenememe ile ilişkilerinde negatif değerlerin çıkması araştırmanın beklenen diğer sonuçlarındandır.

**Tablo-2 Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Aralarındaki İlişkiler**

	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1. Kendi Kendine Kategorizasyon	4.21	.81	1						
2. Uyum/örtüşme Düzeyi	3.26	.89	,337**	1					
3. Duygusal Bağlılık	4.13	.68	,401**	,326**	1				
4. Davranışsal Katılım	2.44	.88	,198*	,270**	,214*	1			
5. Örgütsel Kimlik	3.57	.83	,368**	,388**	,533**	,590**	1		
6. Rol Performansı	3.98	.54	,200*	,124	,289**	,138	,209*	1	
7. Değer/Önem Derecesi	4.58	1.25	,339**	,194*	,320**	,307**	,461**	,298**	1
8. Gütülenememe	1.93	.58	-,310**	-,103	-,219*	-,048	-,124	-,271**	-,134

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

### **Ölçeğin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular**

Ölçeğin güvenilirliği için SPSS programında yapılan analizde, Cronbach's Alpha katsayısı Kendi Kendine Kategorizasyon alt boyutunda .867, Uyum/örtüşme Derecesinde .825, Duygusal Bağlılıkta .837, ve Davranışsal Katılım alt boyutun da ise .710 olarak çıkmış, ölçeğe genel olarak bakıldığında ise bu katsayı .841 çıkmış, bu değerler kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunu göstermiştir.

### **5. Sonuç ve Tartışma**

Örgütsel kimlik konusunda yapılan çalışmaların artan bir ilgiyle devam etmesi, yazında örgütsel kimliği tek boyutta ölçen çalışmaların çokluğu, kavramın boyutlarının ortaya konulmasını, daha iyi anlaşılmasını ve tartışılmasını gerekli kılmıştır. Bu nedenlerle örgütsel kimliğin boyutlarıyla incelenmesi, araştırmacıların örgütsel kimlik konusunda yapılan araştırmalarını daha ileriye götürmelerine yardımcı olma ve daha geniş bir bakış açısı geliştirilmesi için mevcut ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması ve ulusal literatüre kazandırılması amaçlanmıştır.

Ölçeğin geçerliliğinin test edilmesi için yapı geçerliliğine bakılmıştır. Yapı geçerliliği için ölçeğin dört boyutlu faktör yapısı, yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda yapının uyum indekslerinin kabul edilebilir değerlerden düşük çıktığı görülmüştür. Ölçeğin maddelerinden faktör yükü düşük olan 11 madde ölçekten çıkarılmış ve birbirleri arasında korelasyonları yüksek olan 3 ile 4, 5 ile 6'ncı maddeler arasında iyileştirme

yapılmıştır. Ölçekten çıkarılan 11'inci maddenin teorik açıklamalarda bir eksikliğe neden olabileceği endişesiyle ölçekten çıkarmamak tercih edilse de faktör yükünün az çıkması ve duygusal bağlılık boyutuna katkı yapmaması nedeniyle çıkarılması zorunlu olmuştur. Ancak çıkarılan maddenin farklı boyutlarda ilişkisinin gelecek çalışmalarda test edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Son olarak tekrar uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda yeterli uyum değerine ulaşılmış ve ölçeğin dört faktörlü yapısı doğrulanmıştır.

Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeğinin ölçüt-bağımlı geçerliliğini ortaya koymak amacıyla, performans, örgütsel kimlik, güdülenememe ve değer/önem derecesini ölçen ölçeklerle ilişkileri ele alınmış ortaya çıkan anlamlı pozitif ve negatif ilişkiler literatürle uygunluk göstermektedir. Tüm bu elde edilen bulgular, değişkenler arasında beklenen ilişkileri göstermekte ve çok boyutlu örgütsel kimlik ölçeğinin ölçüt bağımlı geçerliliğine yönelik kanıtlar sunmaktadır.

Ölçeğin güvenilirliği için, ölçeğin alt boyutlarının iç tutarlılığına ilişkin elde edilen Cronbach Alfa değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu gözlemlenmiştir. Ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı ise yüksek seviyelerde bulunmuştur.

Ölçeği geliştiren Stoner ve arkadaşları (2004) Çok Boyutlu Kimlik Ölçeğinin, diğer örgütsel kimlik ölçeklerinden ayrıldığı önemli farklılıkları şöyle sıralamaktadır: Ölçeğin örgütsel kimliği ölçen diğer ölçeklerden en önemli farkı, sadece bir gruba girmeyi veya grupla tanımlanmayı ölçmekle kalmayıp, aynı zamanda o grupla ilgili uyum iyiliğini de ölçmesidir. Ölçeğin ikinci en önemli farkı yalnızca kişilerin bir grubun parçası gibi hissettikleriyle kalmayıp, aynı zamanda grubun içsel benliklerini ne ölçüde temsil ettiğini de incelemelerini sağlamaktadır. Bu farklılıklara örgütsel kimliklenme sürecinde davranışsal niyetleri ortaya koyan davranışsal katılım boyutunun eklenmesi ölçeğin bir diğer farkını oluşturduğu değerlendirilmektedir.

Çalışmadan elde edilen bulgular araştırmaya katılan akademik personel çerçevesinde sınırlılık taşımaktadır. Örgütsel kimlik araştırmalarının özellikle üyeliğin zorunlu olmadığı gönüllülük esasına dayalı çalışan gruplarda ve iş ortamlarında uygulanması geçerlilik ve iç tutarlılık açısından daha anlamlı ve genellenebilir sonuçlara ulaşması açısından yararlı olacağı beklenmektedir. Sonuç olarak Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik

Ölçeğinin ulusal yazında örgütsel davranış alanında yapılacak çalışmalara katkı yapabileceği değerlendirilmektedir.

### **Kaynakça**

- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *The Academy of Management Review*, 25(1), 13–17. <http://www.jstor.org/stable/259260>.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.1097/EDE.ObO13e31812e5535>.
- Ashmore, R. D., Deaux, K., & McLaughlin-Volpe, T. (2004). An Organizing framework for collective identity: Articulation and significance of multidimensionality. *Psychological Bulletin*, 130(1), 80–114. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.130.1.80>.
- Bagozzi, R. P., & Lee, K.-H. (2002). Multiple routes for social influence : The role of compliance, internalization, and social identity. *Social Psychology Quarterly*, 65(3), 226–247.
- Brickson, S. (2000). The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *The Academy of Management Review*, 25(1), 82–101. <https://www.jstor.org/stable/259264>.
- Brislin, R. W. (1986). The Wording and translation of research instruments. In J. W. Lonner, W. J., & Berry (Ed.), *Field Methods in Cross-Cultural Research* (pp. 137–164). SAGE Publications, Inc.
- Çetin, F., & Çelebi, M. A. (2019). Bireysel performansta sosyal kimlik bileşenleri ve davranışsal katılımın rolü: akademisyenler üzerine bir araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 133–145. <https://doi.org/10.25287/ohuiibf.531294>.
- Deschamps, J., & Devos, T. (1998). Regarding the relationship between social identity and personal identity. In S. WorcheJ. F. Morales & D. Páez (Eds.), *Social identity: International Perspectives* (pp. 2-12). London: SAGE Publications Ltd.
- Dimmock, J. A., Grove, J. R., & Eklund, R. C. (2005). Reconceptualizing team identification: New dimensions and their relationship to intergroup bias. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.9.2.75>.
- Ellemers, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorization, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29, 371–389.
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations: The social identity approach*. Society



(Second Edi). London: SAGE Publications.

- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *The Academy of Management Review*, 25(1), 121–140. <http://www.jstor.org/stable/259266>.
- Jackson, J. W. (2002). Intergroup attitudes as a function of different dimensions of group identification and perceived intergroup conflict. *Self and Identity*, 1(1), 11–33. <https://doi.org/10.1080/152988602317232777>.
- Jones, C., & Volpe, E. H. (2011). Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 413–434. <http://www.jstor.org/stable/41415676>.
- Lembke, S., & Wilson, M. G. (1998). Putting the "team" into teamwork: Alternative theoretical contributions for contemporary management practice. *Human Relations*, 51(7), 927–944.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(13), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>.
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A Stakeholder approach to organizational identity. *The Academy of Management Review*, 25(1), 43–62. <https://www.jstor.org/stable/259262>.
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27–52.
- Stoner, J., Perrewé, P. L., & Hofacker, C. (2011). The development and validation of the multi-dimensional identification Scale (MDIS). *Journal of Applied Social Psychology*, 41(7), 1632–1658. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00770.x>.
- Tajfel, H. (1972). Social categorization (English translation of "La categorisation sociale"), In S. Moscovici (Ed.), *Introduction ala psychologie sociale*, vol. 1: 272–302. Paris: Larousse.
- Tajfel, H. and Turner, J. C. (1985). 'The social identity theory of intergroup behavior'. In: Worchel, S. and Austin, W. G. (Eds) *Psychology of Intergroup Relations*, 2nd edn, Nelson-Hall, Chicago.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell.

Van Dick, R., & Wagner, U. (2002). Social identification Among school teachers: dimensions, foci, and correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 129–149. <https://doi.org/10.1080/13594320143000889>.

# ÇALIŞAN MEMNUNİYET ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ: BİR KAMU İKTİSADİ TEŞEKKÜLÜ ÖRNEĞİ

**Dr. Mustafa Kemal TOPCU**

*ST Strateji ve Teknoloji Geliştirme Ltd.Şti., mktopcu@ststrateji.com*

**Fevzi ÇAKAR**

*fevzicakar32@gmail.com*

## **Özet**

Bu çalışmada işletmelerde uygulanmak üzere tasarlanan memnuniyet anketlerinin oluşturulması ve uygulanmasına yönelik bir model öngörülmüş ve test edilmiştir. Kamu iktisadi teşekkülünün stratejik plan takvimine uygun bir şekilde yürütülen çalışmada motivasyon kuramları, iş özellikleri kuramı, iş gerekleri-iş kaynakları teorisi, içsel pazarlama yaklaşımı, psikolojik sözleşme kuramı çerçevesinde yapılan inceleme sonrasında oluşturulan ankete pilot uygulamada keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve ölçme modeli oluşturulmuştur. Esas uygulamada kullanılan model sonucunda elde edilen doğrudan ve dolaylı etkiler göz önünde bulundurularak işletmeye iletişimi güçlendirici eylem ve projelere yer verilmesi gerektiği, Ankara dışındaki illerde yönetici becerilerinin geliştirilmesinin ve fiziksel çalışma ortamında iyileştirmeler yapılmasının uygun olacağı yönünde önerilerde bulunulmuştur.

***Anahtar Kelimeler:** İK Analiz, Çalışan Memnuniyeti, İşveren Markası, İnsan Kaynakları Yönetimi*

## **1. Giriş**

Çalışan memnuniyeti farklı isim ve farklı yaklaşımları çok araştırılan konular içerisinde sürekli yer almıştır. Ancak yapılan çalışmaların çoğu örgütsel davranış bağlamında bireyin algı, duygu, tutum ve davranışlarını ölçmeye yöneliktir. Genellikle motivasyon kuramları kapsamında ele alınan konu iş özellikleri kuramı, iş gerekleri-iş kaynakları teorisi, içsel pazarlama yaklaşımı ve psikolojik sözleşme kuramı çerçevesinde incelenmektedir.

Yukarıda isimleri yer alan kuramlardan yola çıkarak çalışan memnuniyeti için iş özelliklerinin, vizyoner yönetici yaklaşımının ve iletişimin daha ön planda tutulabileceği

değerlendirilmiştir. Ayrıca regülasyonlara uyum bağlamında iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarını da içerecek şekilde lojistik hizmetlerin de memnuniyeti etkileyebileceği dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda çalışan memnuniyeti fiziksel çalışma ortamı, işin niteliği, yönetim tarzı ve iletişim olmak üzere dört bileşenden oluşturulmuş, pilot uygulaması bir kamu iktisadi teşekkülünün Ankara'daki işyerlerinde ve esas uygulaması ulusal çapta tüm işyerlerinde yapılmıştır. İşin niteliği bir sonuç değişkeni olarak memnuniyeti etkileyen faktörler ile yapısal model kurgulanmış ve test edilmiştir. Ayrıca demografik faktörlerden cinsiyet, kıdem ve statüye göre farklılık araştırılmıştır. Bu doğrultuda çalışmada öncelikle kavramsal çerçeve ele alınmış ve kuramlar incelenmiştir. Akabinde araştırma yöntemi açıklanmış ve analizler yapılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda işletmeye bazı uygulama önerilerinde bulunulmuştur.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Çalışan memnuniyeti farklı isim ve farklı yaklaşımları çok araştırılan konular içerisinde sürekli yer almıştır. Ancak yapılan çalışmaları çoğu örgütsel davranış bağlamında bireyin algı, duygu, tutum ve davranışlarını ölçmeye yöneliktir. Genellikle motivasyon kuramları çerçevesinde ele alınan konunun iş özellikleri kuramı, iş gerekleri-iş kaynakları teorisi, içsel pazarlama yaklaşımı ve psikolojik sözleşme kuramı çerçevesinde incelenebilir.

Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilen iş özellikleri kuramı çalışan memnuniyeti çalışmalarına ışık tutmuştur. Araştırmacılara göre beceri çeşitliliği, iş tanımı, işin önemi, özerklik ve geribildirim olmak üzere beş bileşen iş özelliklerini oluşturmaktadır. İşin niteliğini belirlerken ve işi tasarlarırken kurumsal ve bireysel hedeflerle uyumlu zorlayıcı görevler içermesi ve iş yapış tarzında serbestlik tanınması göz önünde tutulmalıdır (Csikszentmihalyi, 2013). Zira tasarımı uygun olan işler çalışan memnuniyetini ve görev performansını daha olumlu etkilemektedir (Luthans, 1994). Nitekim Csikszentmihalyi (2000) akış olarak nitelendirdiği iş yapış tarzını işyerindeki mutluluğun, odaklanmanın ve bağlanmanın en üst seviyesi olarak görmektedir. Hackman ve Oldham'a (1976) göre çalışan herhangi bir yönlendirme almadan işini yapmak isterken Csikszentmihalyi'ye (2000) göre de çalışan işine başkaları tarafından müdahale edilmesini hoş karşılamaz. Kısacası Csikszentmihalyi tarafından literatüre kazandırılan akış kavramı işin niteliğinin çalışanın mutluluğunu artıracak şekilde belirlenebileceğine vurgu yapmıştır.

Çalışma ortamının bir bütün olarak çalışanların gereksinimlerini karşılayacak şekle getirilmesine yönelik oluşturulan iş gerekleri-iş kaynakları teorisi de çalışan memnuniyetinin bu şekilde yaratılabileceğine işaret etmektedir. Bir çalışanın işine bağlanması açısından işin gereği olan fiziksel, duygusal ve psikolojik araçların her an hazır olması, çalışma ortamının güven vermesi ve işin çalışana bir anlam ifade etmesi önemlidir (Turner vd., 2002:715). Çalışanın pozitif örgütsel tutum ve davranış sergileyebilmesi için işletmelerin ve vizyoner yöneticilerin çalışanları desteklemesi gerekmektedir (İnce ve Topcu, 2017).

Çalışanı bir paydaş şeklinde görüp müşteri gibi davranılması gerektiğine değinen içsel pazarlamada şirket içi ihtiyaçlar, motive edici unsurlar ile fayda ve maliyetler net olarak bilindiği için daha sistematik bir yönlendirme söz konusudur (Ahmed ve Rafiq, 2003). Süreç yaklaşımı çerçevesinde birimler, yöneticiler ve çalışanlar birbirlerinin müşterisi haline gelebilmektedir (Pekmezci ve ark., 2008). Esasen içsel pazarlama anlayışı süreç yaklaşımından daha çok şirketlerin çalışanların cezbetmelerine ve elde tutmalarına vurgu yapmaktadır. Gerçekten de çalışanın psiko-sosyo duygularının tatmin edilmesi ve değer atfedilmesi giderek ağırlık kazanan bir faktör olmaya başlamıştır. Nitekim Luthans (1994) iç müşteri memnuniyetinin duygusal bir yanıt olduğunu belirtmiştir. Ulusal ve uluslararası alanyazında yapılan çalışmalar işyerindeki memnuniyetin ilk sırasında çalışanların kendilerine değer verildiğinin hissetmeleri olduğunu göstermektedir (Topcu ve Cabbar, 2015).

Benzer şekilde Rousseau (1989) tarafından kavramsallaştırılan psikolojik sözleşme yaklaşımı da işgören ve işveren arasındaki ilişkileri beklenti ve yükümlülükler çerçevesinde değerlendirilmektedir. Çalışanlardan tanımlı ve gönüllü davranışları yapması ve yüksek performans sergilemesi beklenirken, işverenden ekonomik, psikososyal ve kariyer gelişimi tatmini yaratması istenmektedir (Topcu ve Basım, 2015). Çalışan ile işverenin beklentileri ve yükümlülüklerinin dengede olduğu durumda memnuniyet yaratılabilmektedir.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın evreni kamu iktisadi teşekkülündeki çalışanlar olanlar belirlenmiş ve tüm çalışanlara ulaşmak hedeflenmiştir. Çalışmanın yapıldığı tarih itibarıyla 465'ü Ankara'da olmak üzere 5000 çalışan anketi doldürmüştür. İki bölümden oluşan ankette cinsiyet, kıdem, statü ve birimin sorulduğu demografik kısım ile fiziksel çalışma ortamı, işin niteliği, yönetici tarzı ve iletişime ilişkin 29 sorunun yer aldığı ikinci kısım bulunmaktadır. Araştırmada keşfedici faktör analizi, güvenilirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. İki aşamalı yürütülen çalışmada öncelikle pilot uygulamada 29 sorudan oluşan soru formunun keşfedici faktör analizi, güvenilirlik analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Teşkilatın genelinde yapılan esas uygulamada ise yapısal eşitlik modellemesi yapılarak bir ölçme modeli tasarlanmıştır.

### 4. Bulgular

Araştırma neticesinde elde edilen bulgular pilot uygulama ve esas uygulama olmak üzere iki kısım şeklinde aşağıda açıklanmıştır.

#### a. Pilot Uygulama Bulguları

Pilot uygulamaya katılanlara ilişkin demografik veriler Tablo 1'de gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun 6 yıldan daha fazla kıdeme sahip kadrolu erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 1: Pilot Uygulamaya Katılanlara İlişkin Demografik Veriler**

Cinsiyet		Kıdem		Statü	
Kadın	193 (%41,5)	0-1 yıl	64 (%13,8)	Dağıtım Firma Personeli	4 (%0,9)
Erkek	272 (%58,5)	2-5 yıl	100 (%21,5)	Şube Müdürünün ve Müdürün Altı	320 (%68,8)
		6-10 yıl	144 (%31,0)	Şube Müdürü, Müdür ve Üstü	68 (%14,6)
		11-20 yıl	89 (%19,1)	Kurum İşçisi	7 (%1,5)
		20 yıl ve üzeri	68 (%14,6)	İştirakler	19 (%4,1)
				Koruma - Güvenlik Firma Elemanı	20 (%4,3)
				Ayırım Firma Elemanı	10 (%2,2)
				Temizlik Firma Elemanı	17 (%3,7)

Pilot uygulamada katılımcıların verdikleri cevaplar üzerinden 29 sorudan oluşan ölçeğe keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Temel bileşenler analizi yöntemi kullanılarak varimax

döndürme yöntemi uygulanan soru formunun faktör yapısı, faktör yükleri ve faktörlerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Keşfedici faktör analizinin KMO değeri 0,961 ve Barlett küresellik değeri 1851,041 ( $p < 0,001$ ) olduğundan örneklemin evreni temsil kabiliyeti olduğu belirlenmiş ve analize devam edilmiştir. Bileşenlerin açıklanan toplam varyansı %70,38 olarak hesaplanmıştır. Faktörlerin ortalama değerleri incelendiğinde işi niteliğinin 4,26 ile en yüksek, yönetim tarzının 3,83 ile ikinci en yüksek, 3,62 ile iletişimin üçüncü sırada ve 3,42 ile fiziksel çalışma ortamının sonuncu sırada olduğu anlaşılmaktadır. Esas uygulamada kullanılacak soru formunun faktör yükleri 0,40 ve daha yüksek değere sahip 25 maddeden oluşmasının yeterli olacağı değerlendirilmiştir.

**Tablo 2: Keşfedici Faktör Analizi Bulguları**

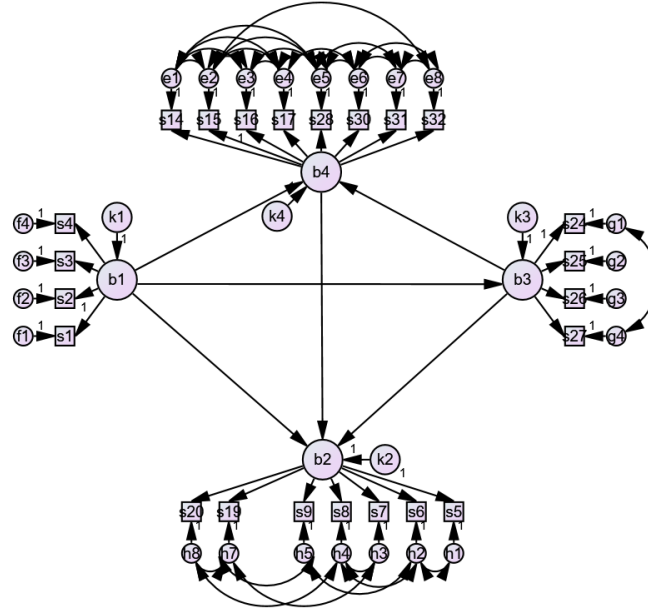
Faktör İsmi	Soru Adedi	Açıklanan Varyans	Güvenirlik Analizi	Ortalama	Standart Sapma
Fiziksel Çalışma Ortamı	4	%28,89	0,861	3,42	1,01
İşin Niteliği	8	%15,87	0,904	4,26	0,67
Yönetim Tarzı	4	%13,93	0,819	3,83	0,82
İletişim	9	%11,69	0,962	3,62	1,03

Güvenirlik katsayıları 0,70’den fazla olduğu için ölçeklerin güvenilir olduğu değerlendirilmiştir. Bu nedenle faktörlere ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizi yapılarak ölçeklerin yapısal geçerliliği sınanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktörler modifiye edilmiş ve işin niteliği isimli faktörden bir soru çıkarılmıştır. Faktörlerin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3’te gösterilmiştir.

**Tablo 3: Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları**

Fiziksel Çalışma Ortamı						
	CMIN	X <sup>2</sup>	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Test	0,161	0,081	0,04	1,000	1,000	0,000
İşin Niteliği						
	CMIN	X <sup>2</sup>	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Test	327,326	16,366	0,074	0,845	0,858	0,182
Modifiye	20,827	1,736	0,021	0,989	0,996	0,04
Yönetim Tarzı						
	CMIN	X <sup>2</sup>	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Test	17,728	8,864	0,027	0,981	0,982	0,13
Modifiye	1,022	1,022	0,004	0,999	1,000	0,007
İletişim						
	CMIN	X <sup>2</sup>	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Test	251,316	9,308	0,042	0,889	0,951	0,134
Modifiye	17,024	1,216	0,012	0,992	0,999	0,022

Ölçeklerin doğrulanması ile oluşturulan ölçme modeli aşağıdaki şekilde yer aldığı gibi kurgulanmış ve test edilmiştir.



**Şekil 1: Ölçme Modeli (Pilot Uygulama)**

b1: Fiziksel Çalışma Ortamı; b2: İşin Niteliği b3: Yönetim Tarzı; b4: İletişim

Uyum indeks değerlerinin incelenmesi neticesinde yapılan modifikasyonlar sonucunda modelin uygun olduğu belirlenmiştir. Uyum indeks değerleri Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4: Yapısal Model Uyum İndeks Değerleri**

	CMIN	X <sup>2</sup>	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Test	748,18	3,029	0,088	0,890	0,949	0,066
Modifiye	492,60	2,488	0,079	0,916	0,965	0,057

Ölçme modeli üzerinden analiz yapılmış ve faktörlerin birbirlerine olan etkileri belirlenmiştir. Ayrıca doğrudan etkilerle birlikte dolaylı etkiler de hesaplanmıştır. Etkilere ilişkin bulgular Tablo 5'te gösterilmiştir. Fiziksel çalışma ortamının işin niteliği üzerindeki toplam etkisi 0,661 iken bu etkinin 0,501'i dolaylı yollardan oluşmaktadır. Dolaylı etki yönetim tarzı ve iletişim üzerinden olmaktadır. Ancak iletişimin işin niteliği üzerindeki etkisi tamamen doğrudan olacak şekilde 0,64 iken yönetim tarzının doğrudan etkisi 0,27 ve dolaylı etkisi 0,116'dır. Bunlarla birlikte fiziksel çalışma ortamı iletişimi ve yönetim tarzını da etkilemektedir. İletişim üzerindeki 0,647 değerindeki toplam



etkinin 0,588'i doğrudan 0,059'u dolaylıdır. Yönetim tarzı üzerindeki etkinin tamamı doğrudan olup değeri 0,324'tür.

**Tablo 5: Standardize Edilmiş Etki Katsayıları**

	Fiziksel Çalışma Ortamı			İşin Niteliği			Yönetim Tarzı			İletişim		
	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı
<b>İşin Niteliği</b>	0,661	0,16	0,501	0	0	0	0,386	0,27	0,116	0,64	0,64	0
<b>Yönetim Tarzı</b>	0,324	0,324	0	0	0	0	0,182	0	0	0	0	0
<b>İletişim</b>	0,647	0,588	0,059	0	0	0	0	0,182	0	0	0	0

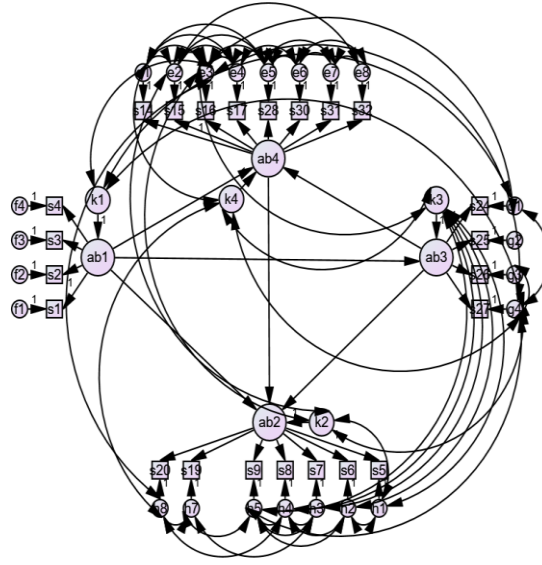
#### b. Esas Uygulama Bulguları

Esas uygulamaya katılanlara ilişkin demografik veriler Tablo 6'da gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların çoğunluğu 6 yıldan daha fazla kıdeme sahip kadrolu erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Pilot uygulama katılımcılarına kıyasla erkeklerin oranının daha fazla olduğu ve dağıtıcı personelin oranında artış olduğu görülmektedir.

**Tablo 6: Esas Uygulamaya Katılanlara İlişkin Demografik Veriler**

Cinsiyet		Kıdem		Statü	
Kadın	1224 (%27)	0-1 yıl	699 (%15,4)	Dağıtım Firma Personeli	920 (%20,3)
Erkek	3311 (%73)	2-5 yıl	843 (%18,6)	Şube Müdürünün ve Müdürün Altı	1919 (%42,3)
		6-10 yıl	1399 (%30,8)	Şube Müdürü, Müdür ve Üstü	234 (%5,2)
		11-20 yıl	998 (%22,0)	Kurum İşçisi	300 (%6,6)
		20 yıl ve üzeri	596 (%13,1)	İştirakler	125 (%2,8)
				Koruma - Güvenlik Firma Elemanı	709 (%15,6)
				Ayırım Firma Elemanı	236 (%5,2)
				Temizlik Firma Elemanı	92 (%2,0)

Ölçeklerin doğrulanmış yapıları kullanılarak esas uygulama verileri üzerinden etkiler değerlendirilmiştir. Ölçme modeli Şekil 2'de gösterilmiştir.



**Şekil 2: Ölçme Modeli (Esas Uygulama)**

b1: Fiziksel Çalışma Ortamı; b2: İşin Niteliği b3: Yönetim Tarzı; b4: İletişim

Uyum indeks değerlerinin incelenmesi neticesinde yapılan modifikasyonlar sonucunda modelin uygun olduğu belirlenmiştir. Uyum indeks değerleri Tablo 7’de yer almaktadır.

**Tablo 7: Yapısal Model Uyum İndeks Değerleri**

Test	CMIN	X <sup>2</sup>	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Test	4490,693	22,68	0,117	0,920	0,957	0,069
Modifiye	868,23	4,99	0,03	0,984	0,993	0,03

Faktörler için güvenilirlik analizi tekrarlanmış, ortalama değerler ile standart sapma değerleri hesaplanmış ve Tablo 8’de gösterilmiştir. Faktörlerin ortalama değerleri incelendiğinde yönetim tarzının 4,04 ile en yüksek, işin niteliğinin 3,45 ile ikinci en yüksek, 3,12 ile iletişimin üçüncü sırada ve 2,90 ile fiziksel çalışma ortamının sonuncu sırada olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 8: Güvenirlik Analizi ve Betimleyici İstatistikler**

	Güvenirlik Analizi	Ortalama	Standart Sapma
<b>Fiziksel Çalışma Ortamı</b>	0,892	2,90	1,21
<b>İşin Niteliği</b>	0,897	3,45	1,04
<b>Yönetim Tarzı</b>	0,911	4,04	1,01
<b>İletişim</b>	0,967	3,12	1,25

Ölçme modeli üzerinden analiz yapılmış ve faktörlerin birbirlerine olan etkileri belirlenmiştir. Ayrıca doğrudan etkilerle birlikte dolaylı etkiler de hesaplanmıştır. Etkilere ilişkin bulgular Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8: Standardize Edilmiş Etki Katsayıları**

	Fiziksel Çalışma Ortamı			İşin Niteliği			Yönetim Tarzı			İletişim		
	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı
<b>İşin Niteliği</b>	0,784	0,315	0,47	0	0	0	0,461	0,449	0,011	0,409	0,409	0
<b>Yönetim Tarzı</b>	0,382	0,381	0,001	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>İletişim</b>	0,728	0,718	0,01	0	0	0	0,028	0,028	0	0	0	0

Fiziksel çalışma ortamının işin niteliği üzerindeki toplam etkisi 0,784 iken bu etkinin 0,470’i yönetim tarzı ve iletişim üzerinden dolaylı yollardan oluşmaktadır. Ancak iletişimin işin niteliği üzerindeki etkisi tamamen doğrudan olacak şekilde 0,409 iken yönetim tarzının doğrudan etkisi 0,449 ve dolaylı etkisi 0,011’dir. Bunlarla birlikte fiziksel çalışma ortamı iletişimi ve yönetim tarzını da etkilemektedir. İletişim üzerinde oluşturduğu 0,728 değerindeki toplam etkinin 0,718’i doğrudan 0,01’i dolaylıdır. Yönetim tarzı üzerindeki etkinin neredeyse tamamı doğrudan ve değeri 0,382’dir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Kamu iktisadi teşekkülünün vizyonunu faaliyet alanında dünyanın en büyük on aktörü arasında yer almak şeklinde belirlemiştir. Bu çerçevede misyonunu tariflerken hizmet alanlarındaki fiziksel altyapısına ve yetişmiş işgücünün desteğine vurgu yapmıştır. Bu doğrultuda stratejik amaçlarından birisini işgücünün niteliğini artırmak şeklinde ifade ederek insan kaynakları kapasitesini geliştirmek için 3 hedef, 10 eylem ve 31 proje öngörmüştür. Stratejik hedeflerden birisi kurumsal aidiyetin geliştirilmesi yönünde kurgulanmış ve bu maksatla çalışan memnuniyet anketi yapılması planlanmıştır. Bu çerçevede çalışan memnuniyeti anketi oluşturmak için yapılan araştırmada motivasyon kuramları başta olmak üzere iş gerekleri-iş kaynakları kuramı, iş özellikleri kuramı, psikolojik sözleşme kuramı ve içsel pazarlama yaklaşımı kuramsal altyapıyı oluşturmuş ve bu yönde 29 sorudan oluşan bir ölçek tasarlanmıştır. Anket uygulaması için bir pilot bir de esas uygulama yapılmıştır. Kurumun kültürü de dikkate alınarak yapılan pilot

uygulama kapsamında gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi sonucunda fiziksel çalışma ortamı, işin niteliği, yönetim tarzı ve iletişim olmak üzere dört bileşenli bir yapı ortaya çıkmıştır. Doğrulan bu yapı üzerinden faktörlerin birbirlerine olan doğrudan ve dolaylı etkileri hesaplanmıştır. Ulusal çapta yapılan esas uygulama devam etmekle birlikte halihazırda yaklaşık 5000 kişiden alınan veri doğrultusunda tasarlanan modelin uygun olduğu tespit edilmiştir.

Her iki uygulamanın sonuçları incelendiğinde Ankara'da çalışanlarla diğer illerde çalışanların memnuniyet düzeyleri öncelik açısından fark etmez iken etki açısından Ankara'da çalışanların ortalama memnuniyet düzeyleri daha yüksektir.

Yönetim tarzı her iki katılımcı grubu açısından en yüksek çıkmıştır. Ankara'da çalışanların ortalama değeri (4,26) diğer illerde çalışanların ortalama değerinden (4,04) daha yüksektir. Ankara dışında çalışanların iş yapış tarzlarına yöneticilerin daha fazla müdahale etme ihtimali bu sonucu doğurmuş olabilir. Ankara dışında çalışanların yöneticiler ile etkileşimleri daha az olurken, işlerin daha rutin seyretmesi yöneticilere daha fazla müdahale etme fırsatı tanımaktadır. Hackman ve Oldham'a (1976) göre çalışan herhangi bir yönlendirme almadan işini yapmak isterken Csikszentmihalyi'ye (2000) göre de çalışan işine başkaları tarafından müdahale edilmesini hoş karşılamaz. Ayrıca yönetici ve çalışanların beklenti ve yükümlülükleri daha net olur ise rol ve sorumluluklara da olumlu yansıtacağı için görevlerin netleşmesi, hedeflerin belirlenmesi hem iş gerekleri-iş kaynakları hem de psikolojik sözleşme kuramları bağlamında memnuniyete daha fazla olumlu etki yapacaktır. Bu nedenlerle Ankara dışındaki illerde yönetim becerilerinin geliştirilmesi daha uygun olabilir.

İşin niteliği her iki katılımcı grup açısından ikinci sırada iken Ankara'da çalışanlar için ortalama değeri (3,83) daha yüksektir (Ankara dışı için ort.=3,45). Ankara dışındaki illerden katılımcıların yaptıkları işlerin Ankara'da çalışanlara kıyasla daha rutin olması, hizmet standartlarına uygun şekilde yürütülmesi gerekliliği gibi nedenlerle işin niteliğinin Ankara'da yüksek çıkması doğal bir sonuç olabilir. Bu açıdan işlerin yeniden tasarlanması düşünülebilir. Çünkü Hackman ve Oldham (1976), Luthans, (1994), Csikszentmihalyi (2000, 2013) tasarımı uygun olan işlerin memnuniyeti artıracaklarını ifade etmektedir. Burada özellikle çalışanların tam iyilik hali gözetilerek yapılan iş tasarımları

diğer insan kaynakları uygulamalarına da temel teşkil edeceği için daha önem kazanmaktadır.

İletişim her iki katılımcı grubu açısından en yüksek çıkmıştır. Ankara'da çalışanlar için ortalama değer 3,62 iken diğer illerde çalışanlar için 3,12 olmuştur. Bu durumun öziletişim, bireyler arası iletişim, birimler arası iletişim ve kurumsal iletişim şeklinde üzerinde çalışılması gereken bir konu olduğu görülmektedir. Birleşmiş Milletler tarafından deklare edilen 21. Yüzyıl becerileri ve Dünya Ekonomik Forum tarafından 2022 iş dünyasında öne çıkan yetkinlikler bağlamında iletişimin ilk sıralarda yer alması da iletişimin öneminin birer göstergesidir. İletişimin yönetim tarzı ve fiziksel çalışma ortamının toplam etkisi içerisindeki dolaylı payı da örgütsel müdahale uygulamalarının iletişim eksenini üzerinden yapılmasının daha uygun olacağına işaret etmektedir. Yapılacak ekip çalışmaları, birimler arası etkinlikler, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri memnuniyeti daha olumlu etkileyebilecektir.

Memnuniyet düzeyi en düşük faktör ise çalışma ortamı olmuştur. Ankara çalışanlar için ortalama değer 3,42 iken diğer illerde çalışanlar için 2,90'dur. Kurum toplumsal ve kültürel mirasın korunmasını önemseydiği için genellikle hizmet binalarında değişiklik yapmamaktadır. Bununla beraber lojistik hizmetlerin sunumunda yapılacak iyileştirmeler memnuniyetin artmasına katkı sağlayabilir. Mesleki yeterlilik standartlarının oluşturulması ve bu çerçevede uygulamaların yapılması stratejik planda yer alan hususlardır. Güvenlik iklimine olumlu katkıları olacağı mesleki yeterlilik uygulamaları görevlerin yerine getirilmesi için daha uygun imkanlar yaratılmasına da zemin oluşturabilir. Ayrıca çalışanın psiko-sosyo duygularının tatmin edilmesi ve değer atfedilmesi giderek ağırlık kazanan bir faktör olmaya başlamıştır (Luthans, 1994; Topcu ve Cabbar, 2015). Çalışanların temel beklentileri arasında psiko-sosyal duygusal tatmini yaşamak araştırmalarda ilk sıralarda çıkmaktadır (Rousseau, 1989; Topcu ve Basım, 2015; Topcu ve Cabbar, 2015). Bu doğrultuda cinsiyet gibi demografik faktörler başta olmak üzere farklılıkların gözetilmesi ve başta çalışma ortamı olmak üzere uygulamaların farklılıkları yönetecek tarzda yapılması memnuniyeti daha fazla artırabilir. Nitekim Çınar (2018) tarafından da lojistik regresyon analizi sonucunda ortaya konduğu gibi çalışan memnuniyeti sektöre ve statüye göre farklılaşmaktadır.

Buradan hareketle çalışan memnuniyetinin ölçülmesi işyerlerine olumlu katkılar sağlayacaktır. Ancak çalışan memnuniyeti ölçülmesi için işletmelerde oluşturulacak modelin işletmeye özgü olması önemlidir. Literatürde çok fazla ölçüm aracı bulunmaktadır. Bu nedenle literatür araştırması sonucu karar verilecek soruların ilk önce pilot uygulamasının yapılarak işletme için uygun hale getirilmesi ve daha sonra işletme geneline uygulanması gerekmektedir. Ayrıca farklılıkların tespit edilebilmesi için mümkün olduğu kadar demografik bilgilere de yer verilmelidir. İşletmelerde kimliği açığa çıkarıcı bir etkisi olduğu düşünüldüğü için demografik sorulara yerilmemektedir. İnsan kaynakları alanındaki analizler kurum kültürünün bir parçası haline geldikçe bu yönde iyileştirmeler yapmak uygun olabilir. Bunlarla birlikte ölçüm ve analizlerin periyodik olarak tekrarlanması gelişimin takip ve izlenmesi için önemlidir. Sıklığı işletme tarafından belirlenmek üzere yılda en az bir defa uygulanması yeterli olabilir.

Bu çalışma açısından anket uygulamasının hala devam ediyor olması örneklemi ve farklılık analizlerinin yapılmasını sınırlayıcı etki yaratmıştır. Ayrıca anketin işletme bünyesinde geniş kapsamlı ilk defa uygulanıyor olması katılımcılar açısından sosyal beğenirlik etkisini artırmış olabilir. Anket çalışmasında verilerin toplanması aşaması tamamlandığında demografik faktörlere göre farklılaşmanın analiz edilmesi işletmenin çalışmalarında yönlendirici olabilir. Bunun yanı sıra bu hali ile kesitsel bir tasarıma sahip olan çalışma ilerleyen yıllarda boylamsal bir çalışmaya dönüştürülebilir.

### **Kaynakça**

- Ahmed, P. K. ve Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Bakker, A.B. ve Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Management Psychology*, 22(3), 309-328.
- Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond boredom and anxiety*. Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (2013). *Flow: The psychology of happiness*. Random House.
- Çınar, M. (2018). Çalışanın Memnuniyetini Etkileyen Faktörler: Bursa Örneği, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl 11, Sayı 1, 39-62.

- Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.16, 250- 279.
- Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- İnce, A. R. ve Topcu, M. K. (2017). Girişimcilik yöneliminin işe bağlanma üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin rolü. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 27(2), 1-27.
- Luthans, F. (1994). *Organizational Behaviour*. New York: Mc Graw Hill International Editions.
- Pekmezci, T., Demireli, C. ve Batman, G. (2008). İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22), 143-156.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Salanova, M., Bakker, A. B. ve Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1-22.
- Topcu, M. K. ve Basım, H. N. (2015). Kavramsal bağlamı ve olası tartışma alanlarıyla psikolojik sözleşme: Bir gözden geçirme çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 83-104.
- Topcu, M. K. ve Cabbar, Y. (2015). Çalışanların Beklenti ve Yükümlülüklerinin İşgücü Verimliliğine Etkilerinin Psikolojik Sözleşme Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesi: Ankara Sanayi Odası Üyeleri Örnekleminde Bir Araştırma. 5. *Verimlilik Kongresi*, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ankara.
- Turner, N., Barling, J. ve Zacharatos, A. (2002). *Positive Psychology at Work*. İçinde C. Snyder ve S. Lopez (Eds.), *The Handbook of Positive Psychology* (ss. 715-730). Oxford: Oxford University Press.

# ÖRGÜTSEL VİCDAN: ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

**Doç.Dr.Pelin KANTEN**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi/İşletme Blm.  
[pelinkanten@comu.edu.tr](mailto:pelinkanten@comu.edu.tr)

**Doktora Öğrencisi Merve G.DURMAZ**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi/İşletme Blm.  
[mervegozdedurmaz@gmail.com](mailto:mervegozdedurmaz@gmail.com)

**Doktora Öğrencisi Benan ARDA**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi/İşletme Blm.  
[benancioplak@gmail.com](mailto:benancioplak@gmail.com)

## ÖZET

Bu çalışmada, örgütsel vicdan algısını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır. Örgütsel vicdan algısının çalışma yaşamında olumlu çıktılar elde edilmesine katkı sağlaması; bu algının ölçülmesinin önemini arttırmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel vicdan ölçeğinin geliştirilme sürecinde madde havuzu oluşturma, ölçek geliştirme ve ölçeği değerlendirme olmak üzere üç temel aşamayı içeren bir metodolojik yaklaşımdan yararlanılmıştır. Madde havuzu oluşturulması aşamasında nitel yöntem anlayışı çerçevesinde mülakat yöntemiyle veriler elde edilmiş, ikinci aşamayı temsil eden ölçek geliştirme sürecinde ise anket yönteminden yararlanılmıştır. Nitel ve nicel yöntemler bir arada kullanılarak; perakende sektöründe çalışan 239 işgörenden veri toplanmıştır. Elde edilen veriler Maxquada, SPSS 21 ve Smart Pls programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçek geliştirme aşamasında güvenilirlik analizleri kapsamında madde-toplam korelasyon, iç güvenilirlik katsayısı, CR ve AVE değerleri hesaplanmış ve test-tekrar yapılmıştır. Geçerlilik analizlerinde ise kapsam geçerliliği hesaplanmış, yapı geçerliliğinde keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış; kriter geçerliliğinde ise örgütsel adalet ölçeği ile örgütsel vicdan ölçeğinin korelasyon düzeyi irdelenmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda çalışma yaşamında örgütsel vicdan algısını ölçen 28 ifadeli ve 6 boyutlu geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirildiğini ifade etmek mümkündür.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Vicdan, Ölçek Geliştirme, Geçerlilik, Güvenilirlik



## 1. Giriş

Toplumsal yaşamın ve ekosistemin temel bir parçası olan örgütler, sürdürülebilir ve bütünleştirici amaçlar çerçevesinde varlıklarını devam ettirmektedir. Sürdülebilir amaçlar; örgütlerin kurumsal itibar algısı oluşturmaya, pazar paylarını ve kârlılık düzeylerini arttırmaya yönelik eğilimlerini nitelemektedir. Bütünleştiricilik perspektifinde ise insani değerlere önem verme ve işbirliği ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda, sürdürülebilir amaçlar rekabet etmeyi ve farklılık yaratmayı gerektirirken; bütünleştirici bakış açısı ise ahlak, erdem ve vicdan gibi toplumsal değerler ile çalışma yaşamını entegre etmeyi gerekli kılmaktadır. Başka bir ifadeyle, günümüz örgütlerinin her biri birbiriyle ilişkili olan ekonomik, sosyal ve manevi vicdan olarak kavramsallaştırılan değerlere sahip olması gerekmektedir. Ekonomik vicdan; paydaşların çıkarlarını; sosyal vicdan çalışanların çıkarlarını; manevi vicdan ise örgütün amaç ve hedeflerini maksimize eden unsurlardır (Pandey ve Gupta, 2008: 892).

Vicdan; farklı duygu, düşünce, tutum ve davranışlarla kendini gösteren çok yönlü bir kavramdır. Genel olarak bireyin ahlaki değerlerini, doğru ve yanlış anlayışını yansıtan vicdan, aynı zamanda ahlaki yargılama yeteneğini ifade etmektedir (Alkrisat ve Alatrash, 2016: 4-5). Bireyin yaşamındaki kararlarını, değerlerini ve çevresiyle ilişkilerini belirleyen vicdan olgusunun çalışma hayatının tüm süreçlerine yayılmasıyla vicdanlı bir örgüt kültürünün temellerinin atıldığını ifade etmek mümkündür. Vicdanlı bir örgüt, ortak bir amaç etrafında bir araya gelen bireylerin örgütsel rolleri kapsamında bütünüyle ahlaki değerlere bağlılığını temsil etmektedir (Renesch, 2012: 3). Bununla birlikte, algılanan örgütsel vicdanın tüm paydaşların amaç ve hedeflerinin karşılanmasına katkı sağladığı ve ayırt edici bir mekanizma olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel vicdan algısı olumlu bireysel ve örgütsel çıktılar elde edilmesini kolaylaştıran aynı zamanda cezbedici çalışma koşullarını yapılandıran bir özellik taşımaktadır (Pruzan, 2001: 271). Bu olumlu özellikler sebebiyle örgütsel vicdan kavramına son yıllarda yönetim literatüründe dikkat çekildiği görülmektedir. Ancak, mevcut çalışmalar incelendiğinde örgütsel vicdan kavramının tanımlanmasına, örgütsel vicdanı etkileyen faktörlerin belirlenmesine ve bu kavramın ölçülmesine yönelik literatürde boşluk olduğu göze çarpmaktadır. Dolayısıyla, bu çalışmada işgörenler tarafından algılanan örgütsel vicdanı ölçmeye yönelik geçerli ve

güvenilir bir ölçek geliştirilmesi ve bu ölçeğin özellikle hizmet sunan örgütlerde kullanılabilir olması amaçlanmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Vicdan, insan psikolojisinin ve ahlaki bakış açısının en önemli parçalarından birisini oluşturmaktadır (Lyons, 2009: 478). Genel olarak vicdan, çevreyi algılama ve yorumlama şeklini belirleyen ve huzur sağlayan bir iç ses olarak tanımlanmaktadır (Gorbanzadeh vd. 2015: 8211). Teorik olarak kökeni Freud (1920); Maslow (1950); Kohlberg (1969) ve Piaget (1977)' e dayanan vicdan olgusunun, bireylerin değer yargılarına, istek ve beklentilerine, dünya görüşlerine, içinde bulunduğu sosyal yapıya bağlı olarak çeşitli aşamalarda geliştiği ileri sürülmektedir (Andersson ve Nordenson, 2015: 1). Bununla birlikte literatürde vicdan kavramının psikolojik, dini, felsefi ve sosyolojik açıdan farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Çünkü bu kavram ahlak, menfaat, güvenilirlik ve içsel değerler gibi bir çok faktöre göre farklı şekillerde değerlendirilebilmektedir (Monin, 1992: 5776-5777). Ayrıca vicdan kavramı; sosyal vicdan, iş vicdanı, kurumsal veya örgütsel vicdan olarak da kavramsallaştırılmaktadır. Sosyal vicdan, toplumun ahlaki normları çerçevesinde bireylerin tutum ve davranışlarını organize etmesini ifade etmektedir (Schlitz vd, 2010: 22). İş vicdanı, bireyin verilen görevleri yerine getirmeye adanmışlığı, sorumluluk anlayışı, işini nitelik ve nicelik açısından mükemmel şekilde tamamlamaya çalışması olarak tanımlanmaktadır (Sheikhy vd., 2016: 1366).

Kurumsal veya örgütsel vicdan ise; kanun, yönetmelik, etik standartlar ve uluslararası normlar çerçevesinde; örgütün müşterilerin, çalışanların ve diğer paydaşların beklentilerini karşılayan olumlu faaliyetler yürütmesini içermektedir. Başka bir ifadeyle, örgütlerin değer yaratan unsurlara yönelik etik ve adil olarak sorumluluklarını yerine getirmeleri vicdanlı bir örgüt olduğunun göstergesidir (Madumere, 2015: 3). Yüksek düzeyde vicdanlı bir örgütün iş çevresindeki tüm paydaşların istek ve beklentilerini dikkate alması ve işgörenler açısından sağlıklı ve olumlu çalışma koşulları oluşturması beklenmektedir (Harrison, 1994: 4). Örgütsel vicdan algısı, çalışma yaşamında örgütün performansının artmasına yol açan; aynı zamanda süreçlerin, uygulamaların, tutum ve davranışların olumlu yönde gelişmesini sağlayan kritik bir belirleyicidir. Bu bağlamda, örgütsel vicdan algısının üretim süreçlerinin kalitesine yansiyarak, örgütün sürdürülebilirliğini ve verimliliğini arttırması mümkündür (Beheshtifar ve Moghadam,

2016: 91). Dolayısıyla çalışma yaşamında vicdani değerlere önem verilmesinin sonucunda örgütsel bağlılık, sosyal sorumluluk, görev farkındalığı, motivasyon, kurumsallaşma, iş performansı ve müşteri memnuniyeti gibi olumlu çıktılar elde edilmesi beklenmektedir (Sheikhy vd. 2016: 1366).

Barret (2002)'in örgütsel vicdanın sağlanmasında etkili olan unsurlar üzerinde yaptığı çalışmada; sürdürülebilirlik; olumlu çalışma ilişkileri, değişim/dönüşüm, iç uyumun sağlanması, hizmet performansının artırılması ve farklılık yaratmak gibi faktörlerin öneminin vurgulandığı görülmektedir. Daha geniş bir perspektifte; artan finansal çıktılar, işgören sağlığı ve güvenliği uygulamaları, açık iletişim, müşteri tatmini, işgörelere değer veren politikalar, personel güçlendirme, sürekli öğrenme, yenilikçi davranışları destekleme, örgütsel güven algısı, mentorluk ve koçluk uygulamaları, sosyal sorumluluk faaliyetleri, uzun süreli istihdam ve affetme kültürünün örgütsel vicdan algısının oluşmasına katkı sağladığı ileri sürülmektedir. Bununla birlikte vicdanlı bir örgütün; bireylerin tutum ve davranışlarını ahlaki ilkeler perspektifinde şekillendiren etik kültürün inşa edilmesiyle sağlanacağını da ifade etmek mümkündür (Lukaszewski, 2016: 1). Özellikle son yıllarda ortaya çıkan ve örgütleri önemli düzeyde etkileyen Enron, Tyco ve Worldcom gibi skandalların çalışma yaşamında etik davranışların ve etik kültürün önemini arttırdığı görülmektedir (Welsh ve Ordóñez, 2014: 723). Böylece yaşanan skandallar modern örgütlerin politika ve prosedürlerine ahlaki kuralların yerleşmesi gerektiğini ve örgüt genelinde kurumsal bir vicdan anlayışının benimsenmesinin önemini ortaya çıkarmıştır (Nelson, 2018: 1655). Bu bağlamda, örgütsel vicdan algısını ölçmeye yönelik ölçek geliştirme çalışmasıyla çeşitli boyutlar altında bu kavramın irdelenmesi amaçlanmaktadır.

### **3. Araştırma Metodolojisi**

#### **a. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı; çalışma yaşamında etik dışı uygulamaların giderek artması; aynı zamanda bireysel ve örgütsel düzeyde ahlaki olmayan sonuçlarla karşılaşılması nedeniyle örgütsel vicdan algısının ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirmektir. Ulusal ve uluslararası literatürde, örgütsel vicdan kavramının net olarak tanımlanmadığı ve bu kavramın ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirilmediği görülmektedir. Dolayısıyla, örgütsel vicdan kavramının tanımlanarak, bu kavramın ölçülmesine yönelik ölçeğin

geliştirilmesi ve ölçek boyutlarının belirlenmesiyle, literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

### **b. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklem**

Araştırma konu açısından; örgütsel vicdan kavramının ve boyutlarının açıklanmasıyla sınırlandırılmıştır. Araştırmanın madde havuzunun oluşturulması aşamasını amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenen perakende sektöründe çalışan 27 kişi oluşturmaktadır. Ölçek geliştirme aşamasının uygulamasını ise Bursa ve Çanakkale illerinde faaliyet gösteren perakende işletmelerinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu işletmelerin yönetimlerinden alınan izin doğrultusunda teslim edilen 320 anket formundan geriye dönen 250 adet (%78) anket formunun, 239 (%74) adedi değerlendirme kapsamına alınmıştır.

### **c. Araştırmanın Yöntemi**

Ölçek geliştirme süreci; literatürdeki ölçek geliştirme adımlarını ele alan DeVellis (2003); Cabrera-Nguyen (2010); Boateng et al. (2018); Carpenter (2018)'in çalışmaları dikkate alınarak; madde havuzu oluşturma, ölçek geliştirme ve ölçek değerlendirme olmak üzere üç temel aşamada gerçekleştirilmiştir. Bu aşamaların gerçekleştirilmesinde tümevarım yaklaşımı ile nitel ve nicel araştırma yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Ölçek geliştirme sürecinin ilk aşaması olan madde havuzu oluşturma adımında nitel araştırma yönteminden yararlanılmış, veriler yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak ve görüşme sırasında not tutularak toplanmıştır. Görüşme formu hazırlanmadan önce ilgili literatür taranmış ve konuyla örtüşen çalışmalar incelenerek, görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme formunun geçerliliği iki uzman görüşüne başvurulmuş ve görüşme formu, örgütsel vicdan ile ilgili 24 adet açık uçlu soru ile 7 adet demografik sorudan oluşmaktadır. Görüşmeler Mart 2019-Nisan 2019 tarihleri arasında katılımcıların çalışma ofislerinde; ses kayıt cihazı kullanılmadan 45-60 dakika arasında bir sürede gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmadan, elde edilen verilerin değerlendirilmesinde MAXQDA programından ve içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır. Bununla birlikte ölçek geliştirme ve değerlendirme sürecinde; ölçek maddelerinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları kapsamında ise SPSS 21 ve Smart PLS v3.2.7 programları kullanılmıştır.

#### **4. Araştırma Bulguları**

##### **a. Demografik Bulgular**

Araştırmaya katılan 232 çalışanın %54'ü kadın, %46'sı ise erkektir. Çalışanların %40'ı 18-25 yaş, %42'si 26-33 yaş, %18'i ise 34 yaş ve üzerindedir. Çalışanların %45'i lisans ve lisansüstü, %30'u lise ve %25'i ön lisans mezuniyet düzeyine sahiptir. Çalışanların, büyük çoğunluğunun (%62) satış danışmanı, %17'sinin mağaza müdürü, %10'nun kasiyer, %6'sının mağaza müdür yardımcısı, %5'inin de depo görevlisi olarak çalıştığı görülmektedir. Çalışma sürelerine bakıldığında katılımcıların önemli bir kısmının (%75)'inin 3 yıldan daha az bir süredir, %25'inin ise 4 yıl ve daha uzun bir süredir aynı işletmede çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

##### **b. Madde Havuzuna İlişkin Bulgular**

Ölçek geliştirme çalışmasına ilişkin madde havuzunun oluşturulması kapsamında nitel araştırma vasıtasıyla elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile değerlendirilerek; örgütsel vicdan algısına yönelik 10 ana tema (insan kaynakları politikaları, örgüt kültürü, bireylerarası ilişkiler, sektörel özellikler, örgüt politikaları, müşteri odaklılık, olumlu davranışlar, olumsuz davranışlar, yönetim tarzı ve bireysel özellikler) ile bu ana temalara ilişkin 52 alt tema belirlenmiştir. Bu ana ve alt temalar kapsamında örgütsel vicdan algısını ölçmeye yönelik, araştırmacılar tarafından 140 madde oluşturulmuş ve bu maddelerin içerik geçerliliğinin değerlendirilmesinde alan uzmanlarının görüşlerine başvurulmuştur. Alan uzmanlarından her maddeyi gerekli/kısmen gerekli/gereksiz şeklinde değerlendirmeleri istenmiş; 140 maddenin 71'i elenerek, ölçek 69 madde olarak sadeleştirilmiştir. Ayrıca uzman değerlendirmeleri sonucunda geçerlilik indeksi (KGİ) = 0.80 olarak hesaplanmıştır.

##### **c. Ölçek Geliştirme Aşamasına İlişkin Bulgular**

Ölçek geliştirme sürecinde gerçekleştirilen pilot araştırmayla 15 madde geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonuçları dikkate alınarak, kapsam dışında bırakılmış; ölçek 51 madde olarak sadeleştirilmiştir. 51 maddelik ölçek ile toplanan veriler sonucunda geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik analizleri kapsamında madde toplam korelasyonlar, Cronbach's alpha değerleri, test tekrar korelasyonları, birleşik güvenilirlik (CR) ve çıkarılmış ortalama varyans değerleri (AVE)

hesaplanmıştır. Geçerlilik analizlerinde ise kapsam geçerliliği, yapı geçerliliği (ayrışım ve benzeşim geçerliliği, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri), kriter geçerliliğinde ise yordama geçerliliği analizi gerçekleştirilmiştir. Aşağıdaki tablolarda bu analizlere ilişkin bulgular verilmektedir.

**Tablo 1. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri Özet Tablosu**

Örgütsel Vicdan	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
İnsan Kaynakları Politikaları	0.870	0.900	0.564
Örgüt Kültürü	0.834	0.889	0.668
Bireylerarası İlişkiler	0.834	0.882	0.600
Müşteri Odaklılık	0.787	0.857	0.600
Üretkenlik Karşıtı İş Davr.	0.818	0.881	0.652
İş Ahlakı ve Görev Bilinci	0.801	0.861	0.557

Güvenilirlik analizleri kapsamında öncelikle madde-toplam korelasyon analizi yapılarak; 51 maddeden 5 madde; madde-toplam korelasyon değerleri 0.50'nin altında olması sebebiyle çıkarılmıştır. Madde toplam korelasyon analizi sonucunda Tablo 1'de verilen analizler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgularda Cronbach's Alpha>0.70; CR>0.70; AVE>0.50 değerlerinin ölçek geliştirme çalışmalarında dikkate alınan ölçütleri karşıladığı görülmektedir (Ali vd., 2018). Test-tekrar güvenilirliği için ise ölçek aynı grup içerisinde seçilen 121 kişiye iki hafta sonra tekrar uygulanmış ve her iki uygulamadan elde edilen puanlar arasındaki korelasyon Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon eşitliği kullanılarak hesaplanmıştır. Tablo 2'de verilen test tekrar sonuçlarındaki yüksek korelasyon değeri ölçeğin zamana göre değişmediğini göstermektedir.

**Tablo 2. Örgütsel Vicdan Ölçeği Test-Tekrar Korelasyon Analizi Bulguları**

Örgütsel Vicdan Ölçeği	N	R	p
1.aşama	239	1	.000
2.aşama	121	.773**	

Geçerlilik analizleri kapsamında içerik geçerliliği için KGI değeri; yapı geçerliliğinde benzeşim geçerliliğini sağlamak için CR ve AVE değerleri hesaplanmıştır. Bununla birlikte ayrışım geçerliliği için Fornell Larcker (1981) kriterinden yararlanılmıştır. Tablo 3'de ayrışım geçerliliği sonuçları verilmektedir.

**Tablo 3. Ayırışım Geçerliliğine İlişkin Bulgular**

<b>Değişkenler</b>	Bireylerarası İlişkiler	Müşteri Odaklılık	Örgüt Kültürü	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	İnsan Kaynakları Politikaları	İş Ahlakı ve Görev Bilinci
Bireylerarası İlişkiler	<b>0.775</b>					
Müşteri Odaklılık	-0.337	<b>0.775</b>				
Örgüt Kültürü	-0.449	0.580	<b>0.817</b>			
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	0.560	-0.289	-0.346	<b>0.807</b>		
İnsan Kaynakları Politikaları	-0.356	0.418	0.640	-0.263	<b>0.751</b>	
İş Ahlakı ve Görev Bilinci	-0.351	0.604	0.491	-0.393	0.389	<b>0.746</b>

Ayırışım geçerliliği yapılar veya ölçümler arasında farklılığın düzeyini ifade etmektedir. Buna göre her bir yapının ortalama açıklanan varyans değerinin karekökünün yapının ilişkili korelasyonlarından büyük olması ayırışma geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Tablo 3 'de görüldüğü üzere koyu ve italik olarak belirtilen değerlerin tamamı ilişkili yapıların korelasyonundan daha büyüktür.

İçerik, benzeşim ve ayırışma geçerliliği sonrası yapı geçerliliği kapsamında öncelikle keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri .874) göstermiştir, Barlett testinin sonucu anlamlıdır (3659.372;  $p < 0,01$ ). Açıklayıcı faktör analizi kapsamında temel bileşenler analizi ve varimaks döndürme yöntemi kullanılmış, faktör yükü 0.50'nin altında kalan 19 madde elenmiştir ve yedi faktör çözümlü bir yapı elde edilmiştir. Oluşan faktörler, toplam varyansın %62.6'sını açıklamaktadır. Tablo 4'de açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutlar, kalan maddeler, maddelere ilişkin faktör yükleri verilmektedir.

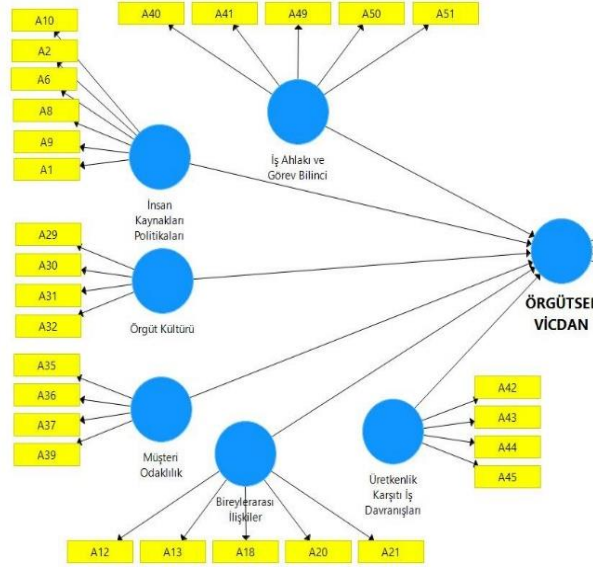
**Tablo 4. Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Maddeler</b>	<b>Faktör 1</b>	<b>Faktör 2</b>	<b>Faktör 3</b>	<b>Faktör 4</b>	<b>Faktör 5</b>	<b>Faktör 6</b>	<b>Faktör 7</b>
ÖV1	<b>.757</b>						
ÖV2	<b>.754</b>						
ÖV3	<b>.691</b>						
ÖV6	<b>.677</b>						
ÖV7	<b>.675</b>						
ÖV9	<b>.664</b>						
ÖV12		<b>.773</b>					
ÖV13		<b>.768</b>					

ÖV20		<b>.686</b>					
ÖV18		<b>.679</b>					
ÖV21		<b>.677</b>					
ÖV30			<b>.761</b>				
ÖV31			<b>.738</b>				
ÖV32			<b>.713</b>				
ÖV29			<b>.589</b>				
ÖV49				<b>.724</b>			
ÖV50				<b>.699</b>			
ÖV51				<b>.693</b>			
ÖV41				<b>.637</b>			
ÖV40				<b>.631</b>			
ÖV44					<b>.786</b>		
ÖV43					<b>.757</b>		
ÖV45					<b>.683</b>		
ÖV42					<b>.663</b>		
ÖV36						<b>.720</b>	
ÖV35						<b>.648</b>	
ÖV37						<b>.605</b>	
ÖV38						<b>.532</b>	
ÖV27							<b>.689</b>
ÖV28							<b>.645</b>
ÖV33							<b>.642</b>
ÖV23							<b>.603</b>

Keşfedici faktör analizi sonuçlarına göre kalan 32 madde; faktör 1 “insan kaynakları politikaları”; faktör 2 “bireylerarası ilişkiler”; faktör 3 “örgüt kültürü”; faktör 4 “iş ahlakı ve görev bilinci”; faktör 5 “üretkenlik karşıtı iş davranışları”; faktör 6 “müşteri odaklılık”; faktör 7 “müşterilere yönelik etik dışı davranışlar” olarak boyutlandırılmıştır. Keşfedici faktör analizi sonucunda belirlenen faktörler arasındaki ilişkiyi bir model dahilinde açıklamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılarak, ölçüm modeli sunulmaya çalışılmıştır. Hair vd. (2014) normal dağılım göstermeyen veri setlerinin ölçüm modelinin değerlendirmesinde “Kısmi En Düşük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesinin” tercih edilmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Bu bağlamda Smart PLS v3.2 programı kullanılarak yapı geçerliliği kısmi en düşük kareler yapısal eşitlik modellemesi analizi ile gerçekleştirilmiştir. Ölçüm modelinin bulguları;  $\chi^2/df$ ; 1.180; SRMR: 0.072; NFI: 0.82’dir. Ölçeğin alt boyutları ise ana boyutu %51.5 düzeyinde açıklamaktadır. Şekil 1’de 6 boyut ve 28 madde içeren yapısal eşitlik modeli sonuçları verilmektedir.





**Şekil 1. Örgütsel Vicdan Ölçeği Ölçüm Modeli**

Geçerlilik analizleri kapsamında, son olarak kriter geçerliliğinin belirlenmesine çalışılmıştır. Kriter geçerliliği ölçüt olarak belirlenen bir kriter ile geliştirilmesi amaçlanan ölçek arasında anlamlı bir ilişki olduğu varsayımına dayanmaktadır. Kriter geçerliliğini sağlama yöntemlerinden birisi de yordama geçerliliğidir (Boateng, 2018: 13). Bu bağlamda ölçek geliştirme sürecinde örgütsel vicdan değişkeniyle diğer değişkenler arasında ilişki aranması amaçlanmıştır. Örgütsel vicdan algısının bir çıktısı olarak değerlendirilen örgütsel adalet değişkeni kriter geçerliliğini sağlamak amacıyla araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Örgütsel vicdan algısına ilişkin sorulara cevap vermesi beklenen katılımcılara örgütsel adalet soruları da sorulmuş ve iki değişken arasındaki korelasyon incelenmiştir. Tablo 5'te kriter geçerliliği sonuçları verilmektedir. Buna göre, örgütsel vicdan algısı ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, ölçek geliştirme çalışmasında kriter geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir.

**Tablo 5. Örgütsel Vicdan – Örgütsel Adalet Değişkenleri Korelasyon Analizi Bulguları**

	Ort	S.S	1	2
Örgütsel Vicdan	3.37	.39	1	.493**
Örgütsel Adalet	3.62	.76	.493**	1

p<0.01

#### d. Ölçek Değerlendirme Aşamasına İlişkin Bulgular

Araştırma bulgularına göre; geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları örgütsel vicdan ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğunu; araştırmacılar tarafından kullanılabileceğini göstermektedir. Sonuç olarak; örgütsel vicdan ölçeğini değerlendirsek; ölçek 28 madde ve 6 boyutu (insan kaynakları politikaları, örgüt kültürü, bireylerarası ilişkiler, müşteri odaklılık, üretkenlik karşıtı iş davranışları, iş ahlakı ve görev bilinci) içermektedir. **İnsan kaynak politikaları boyutunda 6 ifade** “Bu işletmede adil bir performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır vb.”; **örgüt kültürü boyutunda 4 ifade** “Bu işletmede, çalışanların özel hayatına saygı duyulmaktadır” vb; **müşteri odaklılık boyutunda 4 ifade** “Bu işletmede çalışanlar müşterilere karşı her zaman dürüst davranmaktadırlar” vb.; **bireylerarası ilişkiler boyutunda 5 ifade** “Bu işletmede çalışanlar bazen diğerleri tarafından dışlanmaktadır” vb.; **üretkenlik karşıtı iş davranışları boyutunda 4 ifade** “Bu işletmede bazı çalışanlar müşterileri bilinçli olarak yanlış bilgilendirmektedir” vb.; **iş ahlakı ve görev bilinci boyutunda ise 5 ifade** “Bu işletmede çalışanlar verilen bir görevi yerine getirmediğinde vicdanen rahatsız olmaktadır” yer almaktadır.

#### 5.Sonuç

Bireylerin ahlaki tutum ve değerlerinin örgütsel süreç, politika ve uygulamalara yansımalarıyla ortaya çıkan örgütsel vicdan algısı; toplumsal refahın yapı taşı oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle, kaliteli bir çalışma yaşamının göstergesi olan örgütsel vicdan algısının bireylerin sosyal yaşamları ile iş çevresindeki tutum ve davranışlarına olumlu yönde yansımaları beklenmektedir. Vicdanlı bir örgüt, tüm paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirerek; aynı zamanda müşterilerin ve çalışanların beklentilerini karşılamayı; böylece rekabet üstünlüğünü ve finansal performansını arttırmayı amaçlamaktadır. Modern çalışma yaşamında örgütlerin ahlaki ve etik ilkeler çerçevesinde faaliyetlerini yürütmeleri, hümanist uygulamalarla işgörenleri cezbetmeleri ve elde tutmaları gerekmektedir. Bununla birlikte üstün hizmet kalitesi ve müşteri odaklı anlayışla müşteri tatminini sağlamaları beklenmektedir. Dolayısıyla günümüzde müşterilerin, çalışanların ve ekonomik çevrenin çıkarlarını maksimize eden; sosyal sorumluluk anlayışını içerisinde barındıran vicdanlı bir örgüt kültürünün inşa edilmesi

önem taşımaktadır. Özellikle küreselleşme ve artan rekabet ile birlikte son yıllarda etik ve ahlaki olmayan uygulamalarla sıklıkla karşılaşılmasının; örgütsel vicdan anlayışını ön plana çıkardığı görülmektedir. Bu bağlamda çalışmada; örgütsel vicdan algısının ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Ulusal ve uluslararası literatürde; örgütsel vicdan kavramına, bu kavramın öncüllerine ve sonuçlarına yönelik sınırlı sayıda çalışma olması ve örgütsel vicdan algısının ölçülmesine yönelik mevcut bir ölçek bulunmaması sebebiyle, bu çalışmanın ilgili literatürdeki boşluğu doldurması beklenmektedir. Bu doğrultuda, ölçek geliştirme çalışması, uluslararası literatürdeki ölçek geliştirme aşamaları takip edilerek; nitel ve nicel yöntemlerin bir arada uygulanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Ölçek geliştirme aşamasının ilk basamağı olan madde havuzunun oluşturulmasında nitel araştırma yönteminden yararlanılmış; derinlemesine mülakat yöntemiyle perakende sektöründe satış temsilcisi ve mağaza müdürü olarak görev yapan 27 kişiye açık uçlu sorular yöneltilerek, örgütsel vicdan algısı konusunda bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle irdelenmiş, örgütsel vicdan kavramına yönelik 10 ana tema, 52 alt tema oluşturulmuştur. Bu ana ve alt temalar kapsamında örgütsel vicdan algısını ölçmeye yönelik, 140 madde oluşturulmuş ve bu maddelerin içerik geçerliliğinin değerlendirilmesinde yönetim ve organizasyon alanından 10 akademisyenin görüşüne başvurulmuştur. Alan uzman değerlendirmeleri sonucu; 140 maddenin 71'i gereksiz olduğu düşüncesiyle elenerek, madde sayısı 69'a düşürülmüştür.

Madde havuzu oluşturma aşamasından sonra ölçek geliştirme sürecine geçilmiş, bu adımda gerçekleştirilen pilot araştırmayla 15 madde geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonuçları dikkate alınarak, kapsam dışında bırakılmış ve ölçek 51 madde olarak sadeleştirilmiştir. 51 maddelik ölçek ile 239 kişiden toplanan verilerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik analizleri kapsamında madde toplam korelasyonlar, Cronbach's alpha değerleri, test tekrar korelasyonları, birleşik güvenilirlik (CR) ve çıkarılmış ortalama varyans değerleri (AVE) hesaplanmıştır. Geçerlilik analizlerinde ise kapsam geçerliliği, yapı geçerliliği (ayrışım ve benzeşim geçerliliği, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri) ve kriter geçerliliği analizleri gerçekleştirilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonrasında ölçek değerlendirme

aşamasına geçilmiştir. Bu aşamada örgütsel vicdan ölçeği 28 madde ve 6 boyut (insan kaynakları politikaları, örgüt kültürü, bireylerarası ilişkiler, müşteri odaklılık, iş ahlakı ve görev bilinci, üretkenlik karşıtı iş davranışları) olarak sınıflandırılmıştır.

Sonuç olarak, geliştirilen örgütsel vicdan ölçeğinin 28 madde ve 6 boyutlu bir yapıyla geçerli ve güvenilir olduğunu, araştırmacılar tarafından kullanılabileceğini ifade etmek mümkündür. Bununla birlikte örgütsel vicdan ölçeğinin müşteri odaklılık boyutunu da kapsaması ve ölçek geliştirme sürecinin hizmet sektöründe uygulanması sebebiyle; özellikle hizmet sunan işletmelerde daha verimli olarak kullanılabileceği belirtilebilir. Ayrıca örgütsel vicdan ölçeği, hizmet sektöründeki işgörenlerin örgütsel politika ve prosedürlerin, örgüt kültürünün, çalışma koşullarının, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ve müşteriye bakış açısının algılanış biçimini göstermektedir. Dolayısıyla, bu ölçek ile işgörenlerin örgüte ilişkin algılarının yönü veya olumlu ve olumsuz tutuma sahip olup olmadıkları tespit edilebilir. Bu bağlamda, örgütsel vicdan ölçeğinin fazla uzun olmaması ve yeterli madde sayısına sahip olması sebebiyle işgörenlerin örgüte ilişkin algılarını ölçebileceğine inanılmaktadır.

### **Kaynakça**

- Ali, F., Rasoolimanesh, S.M., Sarstedt, M., Ringle, C.M. & Ryu, K. (2018). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 514-538.
- Alkrisat, M., & Alatrash, M. (2016). Stress of conscience: concept clarification. *Online Journal of Health Ethics*, 12(1), 1-13.
- Andersson, M. & Nordenson, M. (2015). Exploring the latest paradigm shift in organizational consciousness development, by using the framework from *Reinventing Organizations*. Master Thesis, Technology Management - Nr 291/2015.
- Barrett, Richard. (2002). The seven levels of organisational consciousness. Richard Barrett and Associates, 1-9.

- Beheshtifar, M. & Moghadam, M.N. (2016). Organizational cynicism factors and job conscience, *Bulletin of Environment. Pharmacology and Life Sciences*, 1, 91-96.
- Boateng, G. O. Neilands, T. B. Frongillo, E. A. Melgar-Quiñonez, H. R. & Young, S. L. (2018). Best practices for developing and validating scales for health, social, and behavioral research: a primer, *Frontiers in Public Health*, 6(149), 1-18.
- Cabrera-Nguyen, P. (2010). Author guidelines for reporting scale development and validation results in the journal of the society for social work and research. *Journal of the Society for Social Work and Research*, 1(2), 99-103.
- Carpenter, S. (2018). Ten steps in scale development and reporting: a guide for researchers. *Communication Methods and Measures*, 12(1), 25-44.
- De Vellis. R. F. (2003). *Scale development: theory and applications*. SAGE Publications. Thousand Oaks, CA.
- Fornell, C. ve Larcker, D.F. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Gorbanzadeh, B., Rahmani, A., Mogadassian, S., Behshid, M., Azadi, A. & Taghavy, S. (2015). Levels of conscience and related factors among iranian oncology nurses. *Asian Pacific Journal of Cancer Prevention*, 16, 8211-8214.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equations Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, London.
- Harrison, R. (1994). *Culture and Levels of Consciousness in Organizations*. Introduction. [udylib.net/doc/8383944/collected-papers-of-roger-harrison--version-94.10.02-pape...](http://udylib.net/doc/8383944/collected-papers-of-roger-harrison--version-94.10.02-pape...)
- Lukaszewski, J. E. (2016). So, You want to be the conscience of your organization? here's what it takes. *Crisis Management, Leadership and Organizational Recovery*, 1-3.
- Lyons, W. (2009). Conscience – an essay in moral psychology. *The Royal Institute of Philosophy*, 84, 477-494.

- Madumere, I. (2015). Corporate conscience and sustainability: a study of ogbia local government area of bayelsa state Nigeria. SSRN, 1-15.
- Monin, A.S. (1992). On the definition of the concepts thinking, consciousness, and conscience. *Proc. Nati. Acad. Sci*, 89, 5774-5778.
- Nelson, J.D. (2018). The trouble with corporate conscience. *Vanderbilt Law Review*, 71(5), 1655-1702.
- Pandey, A. & Gupta, R.K. (2008). A perspective of collective consciousness of business organizations. *Journal of Business Ethics*, 80, 889–898.
- Pruzan, P. (2001). The question of organizational consciousness: can organizations have values, virtues and visions? *Journal of Business Ethics*, 29, 271–284.
- Reensch, J. (2012). The conscious organization: workplaces for the self-transcended. <http://integrallleadershipreview.com/7594-the-conscious-organization-workplaces-for-the-self-transcended/pdf>.
- Schlitz, M.M., Vieten, C. & Elizabeth M. Miller. (2010). Worldview transformation and the development of social consciousness. *Journal of Consciousness Studies*, 17(7–8), 18–36.
- Sheikhy, A., Ghanbari, K., Naserabad, H.H. & Jablgha, M. (2016). Determination of relation between the working conscience, social discipline and organizational commitment (case study, the social security organization). *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, Special Issue, 1364-1376.
- Welsh, D. & Ordonez, L.S. (2014). Conscience without cognition: the effects of subconscious priming on ethical behavior. *Academy of Management Journal*, 57(3), 723–742.

# ÖRGÜTSEL DIŞLANMA: BİR ÖLÇEK UYARLAMA ÇALIŞMASI

**Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN**

*Toros Üniversitesi, [abdullah.caliskan@toros.edu.tr](mailto:abdullah.caliskan@toros.edu.tr)*

**Dr. Öğr. Üyesi Nazmiye Ülkü PEKKAN**

*Tarsus Üniversitesi, [nazmiyepakkan@tarsus.edu.tr](mailto:nazmiyepakkan@tarsus.edu.tr)*

## Özet

Bu çalışma, Ferris vd. (2008) tarafından geliştirilen Örgütsel Dışlanma Ölçeği'nin, Türkçe'ye uyarlanması kapsamında, güvenilirlik ve geçerlilik değerleri ile ilgili bulguları içermektedir. Çalışma, iki farklı örneklemden (n=669, n=427) toplanan verilerle yürütülmüştür. Analizler neticesinde, ölçeğin orijinal faktör yapısına uygun biçimde tek faktörlü bir yapı gösterdiği tespit edilmiştir. Ölçek güvenilirlikleri sonucunda ise ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha katsayısı, birinci örneklem grubu için ,942; ikinci örneklem grubu için ,937 olarak bulgulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, uyarlaması yapılan ölçeğin, Türkiye'deki farklı sektörler için örgütsel dışlanma algısının ölçülmesinde geçerli ve güvenilir olarak kullanılabilir bir ölçek olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Örgütsel Dışlanma Ölçeği, Doğrulayıcı Faktör Analizi, Geçerlilik, Güvenirlik.*

## 1. Giriş

21. yüzyılın en değerli varlığı olan bilgi çalışanları, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirerek onları başarıya ulaştırmada kilit bir rol üstlenmektedir. Bu sebeple dayanağını insandan alan her sistem, bu kaynağı etkili bir biçimde yönetecek stratejiler geliştirmeli ve bu yönde planlar uygulamak durumundadır. Sanılanın aksine tüm bu süreçleri yönetmek zorlu bir görevi üstlenmekle eşdeğerdir. Bunun sebebi ise; giderek karmaşıklaşan değişim dünyasının beraberinde örgüt ve çalışan ilişkilerine yönelik getirdiği zorlukları da çeşitlendirmiş olmasıdır (Halis ve Demirel, 2016). Geçmişten günümüze kadar yapılan araştırmalar, örgüt içerisindeki çalışanları ilgilendiren olumlu ve olumsuz pek çok faktör üzerine odaklanmıştır. Son yıllarda bu faktörlere örgütsel dışlanmanın da eklendiği görülmektedir. Olumsuz bir olgu olan örgütsel dışlanma, örgütsel anlamda farklı değişkenlerden hem etkilenen hem de onları etkileyen rahatsız edici bir durum olarak anılmaktadır. Bir örgütün başarılı bir performans gösterebilmesi örgüt içerisindeki

ortamın pozitif davranışlara zemin hazırlayacak ölçüde etkin olabilmesi ile mümkündür. Bu bağlamda, zamanının büyük bir bölümünü işbaşında geçiren birey için önemli bir sosyal çevre olan örgüt, birbiri ile kaliteli ilişkiler ve ideal bağlantılar kurmuş çalışanların varlığı ile etkinleşecektir (Chung, 2015). Dolayısıyla, görmezden gelme, yok sayma, izole etme ve kabul vermeme gibi kavramlarla ifade edilen örgütsel dışlanma davranışları örgütsel etkinliğe zarar veren bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

İlgili literatürde örgütsel dışlanma konusuna yönelik pek çok farklı çalışma olduğu belirlenmiş ve bu çalışmaların büyük çoğunluğunun aynı ölçekten faydalandığı gözlenmiştir. Bu çalışmada Türk kültüründe kullanılmak üzere araştırmalarda çokça tercih edilmiş olan “Örgütsel Dışlanma Ölçeği'nin” geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Örgütsel Dışlanma**

Dışlanma, son yıllarda farklı disiplinler tarafından araştırılan konulardan biri haline gelmiştir. Bu sebeple kavram ile ilgili pek çok farklı tanıma ulaşmak mümkündür. Bu tanımlar incelendiğinde dışlanma kavramının, izole etme (Williams, Cheung ve Choi, 2000), sosyal kabul vermeme (Twenge, Catanese ve Baumeister, 2002), reddetme ve vazgeçme (Prinstein ve Aikins, 2004) gibi farklı kavramlarla açıklandığı görülmektedir. Bahsi geçen bu kavramlar dışlanmanın bireyler üzerinde olumsuz etkileri olabilecek bir durum olduğunu gözler önüne sermektedir. Bugüne kadar yapılmış pek çok çalışma dışlanmanın farklı yaş grupları, farklı kültürler ve farklı demografik yapılar arasında sıklıkla gerçekleşmiş olduğunu göstermektedir (Ferris, Brown, Berry ve Lian, 2008; Fox ve Stallworth, 2005; Williams, 2007). Doğası gereği sosyal bir varlık olan birey, sevme, sevilme ve kabul görülmeye gibi ihtiyaçlara sahiptir. Bu tür ihtiyaçları karşılanmayan birey kızgınlık, yalnızlık, mutsuzluk, depresiflik ve yetersizlik gibi olumsuz duygular ile karşı karşıya kalmaktadır (Hawkley, Williams ve Cacioppo, 2011). Dışlanma, bireyin varoluşundan itibaren içsel olarak sahip olduğu ait olma hissine zarar veren bir olgu olması sebebiyle rahatsızlık veren bir durumdur.

Dışlanmanın örgüt ortamında yaşanması örgütsel dışlanma kavramını tanımlamaktadır. Örgütlerde dışlanma davranışı hem hiyerarşik hem de hiyerarşik olmayan ilişkilerde



ortaya çıkabilmektedir (Mlika, Khelil ve Salem, 2017). Örgütsel dışlanma, örgüt içerisinde kimi bireylerin diğerleri tarafından görmezden gelinmesi ve önemsenmemesine dayalı bireysel bir algıyı ifade etmektedir (Leung vd., 2011). Örgüt içerisinde bireyler arasında görmezden gelme, yokmuş gibi davranma, göz ardı edilme gibi davranışlar örgütsel dışlanma davranışlarıdır (Williams vd., 2000; Zhao, Peng ve Sheard, 2013). Örgütsel dışlanma bireylerin psikolojik olarak acı verici olabilen bir stres yaşamalarına neden olabilmekte (Fiset, Al Hajj ve Vongas, 2017) ve öfke, hayal kırıklığı ve yabancılaşma gibi duyguları ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, dışlanmaya maruz kalan çalışanların iş performanslarına olumsuz olarak yansımaktadır (Hitlan ve Noel, 2009). Üstelik, yalnızca dışlanmaya maruz kalan bireyler değil aynı zamanda bu davranışı gözlemleyen kişiler bile dışlanmanın yarattığı olumsuz sonuçları yaşayabilmektedir. Bu sebeple dışlanma olgusunun yarattığı duygular düşünüldüğünden daha hızlı bir biçimde örgüt içerisine yayılabilmektedir (Gorsalkorale ve Williams, 2007).

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada, örgüt içerisindeki bireylerin diğer bireyler tarafından dışlanma davranışına maruz kalıp kalmadıklarını ilişkin algılarının ölçülmesine farklı bir alternatif sunmak üzere, Ferris ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen ve kullanılan ölçeğin Türkçeye uyarlanması amaçlanmıştır. Bu ölçeğin seçilmesinin sebebi, örgütsel dışlanma kavramını tek boyutlu bir yaklaşım olarak ele almış olması ve basitçe kullanılabilir, makul sayıda az ifade sayısına sahip olması, ifadelerin daha anlaşılır olması ve cevaplama süresinin kısa olmasıdır.

Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin' nin Türkçe'ye çeviri sürecinde, Brislin ve arkadaşlarının (1973) önerdiği 5 aşamalı metod kullanılmıştır. Bu aşamalar, ilk çeviri, ilk çevirinin değerlendirilmesi, tekrar çeviri, tekrar çevirinin değerlendirilmesi ve alanında uzman kişi görüşlerini kapsamaktadır. Bu çerçevede Ferris vd. (2008) tarafından geliştirilen tek boyutlu Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin İngilizce orijinali, iki İngiliz Dili ve Edebiyatı öğretim üyesi tarafından, birbirinden bağımsız olarak Türkçeye çevrilmiştir. Çeviriler yedi farklı alan uzmanı tarafından incelenip karşılaştırılarak her bir maddeyi en iyi temsil ettiği düşünülen ifadeler, anlaşılabilirlik ve kültürel uygunluk kriterlerinde değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda elde edilen Türkçe ölçek, yönetim organizasyon alanında çalışan iki akademisyen tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir.

Müteakiben, bu ölçek özgün ölçek ile karşılaştırılmış ve son aşamada 2 uzman görüşüne sunulmuştur. Uzman değerlendirmeleri sonrasında ölçeğe son şekli verilmiş ve bu haliyle çalışmada kullanılması kararlaştırılmıştır. Ölçeğin orijinal formu, 5’li Likert tipi (1-Hiç katılmıyorum, 5-Tamamen katılıyorum) bir ölçektir.

### 3.1. Örneklem

Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin Türkçe’ ye uyarlanması çalışmasında iki ayrı örneklem grubundan istifade edilmiştir. Çalışmada iki farklı örneklem grubu kullanılmasındaki amaç, elde edilen bulguların evrene genellenebilirliğinin artırılmasıdır. Örneklem gruplarının seçiminde bireylerin dışlanma algısının çok fazla olduğu ve olumlu/olumsuz etkilerinin büyük oranda hissedilebileceğinin değerlendirildiği sektörler olan savunma sanayi sektörü ve sağlık sektörleri ele alınmıştır.

Birinci örneklem için katılımcılar, Ankara ili ve çevresinde faaliyet gösteren savunma sanayi sektörü çalışanlarıdır. Bu sektörde yaklaşık olarak 10000 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 370 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda tesadüfi örnekleme yöntemiyle toplam 800 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 683’ü geri dönmüş ve 669 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

İkinci örneklem için katılımcılar, Mersin ili ve çevresinde faaliyet gösteren kamu ve özel sağlık kurumları çalışanlarıdır. Bu kurumlarda yaklaşık olarak 6000 personel çalışmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 361 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda tesadüfi örnekleme yöntemiyle toplam 500 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 441’i geri dönmüş ve 427 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

## 4. Bulgular

### 4.1. Güvenilirlik Analizi

Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin iç tutarlılığını ölçmek amacıyla, her iki örneklem grubu için ölçeğin bütününe iç tutarlılıkları hesaplanmış ve Tablo 1’de gösterilmiştir. Ayrıca ölçeğe ait maddelerin düzeltilmiş madde toplam korelasyonlarının tamamının varsayılan eşik değerinden (0,20) yüksek olduğu tespit edilmiştir (Büyüköztürk, 2007). Sonuç olarak bu bulgular önerilen ölçeğin iç tutarlılığının sağlandığını ve ölçeğin güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 1: İç Tutarlılık Analizi Sonuçları**

Savunma Sanayi Sektörü (1. Örneklem) ( $\alpha$ )	Sağlık Sektörü (2. Örneklem) ( $\alpha$ )
Örgütsel Dışlanma .942	.937

### 4.2. Keşfedici Faktör Analizi

Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin yapısal geçerliliğinin test edilmesi amacıyla her iki örneklem verisine de Keşfedici Faktör Analizi yapılmıştır. İlk olarak, verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının belirlenmesi amacıyla KMO ve Barlett Küresellik Testleri yapılmıştır. Birinci örneklem Kaiser Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk katsayısı 0.939 ve Barlett-Sphericity testi ki kare değeri 4988.868 ( $p < .001$ ) olarak, ikinci örneklem Kaiser Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk katsayısı 0.926 ve Barlett-Sphericity testi ki kare değeri 3004.985 ( $p < .001$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2006, Hair vd., 2010). Her iki örnekleme ait keşfedici faktör analizi sonucunda, özdeğeri 1’den büyük olan tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Bu yapı, Ferris ve arkadaşları (2008) tarafından ortaya koyulan yapıyla uyumludur.

### 4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin, keşfedici faktör analizi sonucu elde edilen tek faktörlü yapısının Türk örnekleminde farklı iki sektörde doğrulanıp doğrulanmayacağını ortaya koymak üzere Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Sonuçların kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiş (Meydan ve Şeşen, 2011) ve Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2: Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Örgütsel Dışlanma Ölçeği	$\Delta X^2$	df	$\Delta X^2/df$	RMSEA	NFI	GFI	AGFI	CFI
Referans Değerler				$\leq 0,10$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	$\geq 0,95$
Örneklem 1	112,82	29	3,891	.06	.98	.97	.94	.98
Örneklem 2	78,06	29	2.69	.06	.97	.97	.93	.98

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, örgüt etkinliği ve başarısında büyük bir öneme sahip olan çalışanların örgüt içerisindeki ilişkilerine zarar veren ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olan dışlanma algısını tespit etmeye yönelik olarak hazırlanmış bir ölçek uyarlaması yapılmıştır. Uyarlaması yapılan ölçeğin hem kavramsal hem de yapısal açıdan görece üstün nitelikler içerdiği, kısalık ve anlaşılabilirlik özellikleriyle farklı dışlanma ölçekleri arasından öne çıktığı düşünülmektedir. Söz konusu ölçek Ferris vd. (2008) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek uyarlama kapsamında, öncelikle orijinal ölçeğin ilk çevirisi, ilk çevirinin değerlendirilmesi, yeniden çeviri ve yeni çevirinin değerlendirilmesi ile alan uzman görüşlerinden oluşan aşamalar takip edilmiştir (Brislin vd., 1973). Ardından elde edilen bulguların, evrene genellenebilir olma durumunun artırılması bakımından iki farklı örneklemden veri toplanmıştır. Örneklem grubu tercih edilirken sürekli değişimin ve çalışan popülasyonun fazla olduğu ve bu sebeple çalışan davranışlarına yansıyan etkilerin de daha sağlıklı değerlendirilebileceği düşünülen iki sektör tercih edilmiştir. Bu sektörler savunma sanayi ve sağlık sektörüdür.

Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin güvenilirliği Cronbach Alfa testi ile hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacıyla, söz konusu iki örneklem grubu için ölçeğin iç tutarlılığı hesaplanmış ve elde edilen sonuçlara göre ölçek kabul edilebilir düzeyde güvenilir olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla Keşfedici Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde ölçeğin orijinal yapısı ile uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Ulaşılan tüm

sonuçlar, Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin geçerli bir ölçme aracı olduğuna kanıt olarak değerlendirilebilir.

Ayrıca, çalışmanın gerek Türkçeye uyarlanması esnasında uzman bilim insanları ile, gerekse savunma sanayi sektörü ve sağlık sektörü çalışanlarının bir kısmı ile yapılan birebir görüşmelerde, örgütsel dışlanma ölçeğinin basit, kolay anlaşılabilir bir ölçek olduğu, katılımcıların örgütsel dışlanma ile ilgili görüşlerini doğru ve net olarak ifade edebildikleri öğrenilmiştir.

### **Kaynakça**

Brislin, R. W. - Lonnerwaller J. - Thorndike R. M, (1973). Cross- Cultural Research Methods, New York, John Wiley - SonsPub.

Büyüköztürk, Ş. (2007). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (7. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Chung, Y. W. (2015). The mediating effects of organizational conflict on the relationships between workplace ostracism with in-role behavior and organizational citizenship behavior. *International Journal of Conflict Management*, 26 (4), 366-385.

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(6), 1348.

Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J., ve Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1348–1366.

Fiset, J., Al Hajj, R., ve Vongas, J. G. (2017). Workplace ostracism seen through the lens of power. *Frontiers in Psychology*, 8(1528), 1-19.

Fox, S., ve Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 438–456.

Gorsalkorale, K., ve Williams, K. D. (2007). The KKK won't let me play: Ostracism even by a despised outgroup hurts. *European Journal of Social Psychology*, 37, 1176-1186.

- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis Seventh Edition* Prentice Hall.
- Halis, M. ve Demirel, Y. (2016). Sosyal desteğin örgütsel soyutlama (dışlanma) üzerine etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 318-335.
- Hawkey, L. C., Williams, K. D., ve Cacioppo, J. T. (2011). Responses to ostracism across childhood. *Social, Cognitive and Affective Neuroscience*, 6, 234-243.
- Hitlan, R. T. ve Noel, J. (2009). The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviours: An interactionist perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 477-502.
- Kalaycı, Ş. (2006). Faktör analizi. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım.
- Leung, A. S. M., Wu, L. Z., Chen, Y. Y. ve Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836-844.
- Meydan, C. ve Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Meyers, L.S., Gamst, G. C. ve Guarino, C. (2005). *Applied Multivariate Research: Design and Interpretation*, SAGE Publications. ISBN-13: 978-1412904124.
- Mlika, M., Khelil, M. B., ve Salem, N. H. (2017). Organizational Ostracism: A potential framework in order to deal with it. *Safety and Health at Work*, 8, 398- 401.
- Prinstein, M. J., Aikins, J. W. (2004). Cognitive moderators of the longitudinal association between peer rejection and adolescent depressive symptoms. *Journal of Abnormal Child Psychology*, 32(2), 147-158.
- Ramsey, A. T. ve Jones, E. E. (2016). Minding the Interpersonal Gap: Mindfulness-based Interventions in the Prevention of Ostracism. *National Institutes Healty Public Access*, 31, 24-34.
- Robinson, S. L., O'Reilly, J. ve Wang, W. (2013). Invisible At Work An Integrated Model Of Workplace Ostracism. *Journal of Management*, 39 (1), 203-231.

- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Twenge, J. M., Catanese, K. R., ve Baumeister, R. F. (2002). Social exclusion causes self-defeating behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 606-615.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58, 425–452.
- Williams, K. D., Cheung, C.K.T., ve Choi, W. (2000). Cyber ostracism: Effects of being ignored over the internet. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(5), 748-762.
- Yang, J. (2012). *Workplace Ostracism And Performance Related Outcomes: A Process Model Incorporating Social Influence And Social Identity Theories*. Unpublishen Doktoralf's Thesis, State Universtiy of New York, USA.
- Zhao, H., Peng, Z., ve Sheard, G.(2013). Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 219-227.

# ALGILANAN AŞIRI VASIFLILIK: ÖLÇEK GELİŞTİRME, GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK ÇALIŞMASI

Dr. Öğretim Üyesi Zeki UÇAR

zucar@beu.edu.tr

Dr. Öğretim Üyesi Oytun Boran SEZGİN

boran.sezgin@deu.edu.tr

## Özet

Bu çalışmanın amacı; çalışanın işi için gerekli olan özellikler ile çalışanın nitelikleri arasındaki uyumsuzluk algısı olarak tanımlanan algılanan aşırı vasıflılık olgusunu ölçmeye yönelik, Türk çalışma hayatına uygun bir ölçme aracı geliştirmektir. Çalışma, nitel ve nicel yaklaşımı içeren karma yöntem ile gerçekleştirilmiştir. İki aşamadan oluşan çalışmada, birinci aşamasında 14 katılımcı ile gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler ile olgu, Türk çalışma kültürü içinde değerlendirilmiştir. Görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin içerik analizi ve literatür taraması sonucunda toplam 33 maddelik bir ifade havuzu oluşturulmuştur.

Araştırmanın ikinci aşamasında, farklı iş kollarında ve işletmelerde görev yapan toplam 334 kişi üzerinde madde havuzu test edilmiştir. Gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonucunda; *vasıflılık algısı*, *basitlik algısı* ve *yakıştırmama algısı* olmak üzere 3 faktörlü (toplam varyansı açıklama yüzdesi 70,197) ve 10 maddelik bir ölçek elde edilmiştir. Bu faktörlere ilişkin iç tutarlılık katsayıları sırasıyla .847, .754 ve .812 olarak bulunmuştur. Yapı geçerliliği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi ile model ayrıca test edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan Aşırı Vasıflılık, Ölçek Geliştirme, Geçerlilik, Güvenilirlik

## Abstract

The aim of this study is to develop a measurement tool suitable for Turkish working life in order to measure the *perceived overqualification* phenomenon which is defined as the perception of incompatibility between the job requirements and the qualifications of the employee. The study was conducted with mixed method including qualitative and quantitative approach. In this two-stage study, in-depth interviews with 14 participants were evaluated perceived overqualification in the Turkish workplace culture. As a result of the content analysis and literature review, a pool of 33 items was created.

Item pool was tested on 334 people working in various sectors and businesses. As a result of exploratory factor analysis; 3 factors and a 10-item scale were obtained. Explained total variance of the scale is 70,197. Internal reliability of factors were .847, .754 and .812, respectively. Confirmatory factor analysis was performed for the construct validity and the model was tested.

**Keywords:** Perceived Overqualification, Scale Development, Validity, Reliability



## 1. Giriş

Kişi-iş uyumu, yüksek performans açısından önemli öncüllerden bir tanesidir (O'Reilly III, 1977; Halbesleben ve Wheeler, 2008; Lin vd., 2014). Kişi ve iş arasındaki eşleşmenin yanlış yapılması çalışanın iç motivasyonunu etkilemesi (Halbesleben ve Wheeler, 2008: 245) nedeniyle örgütlerin üretkenliğine ve verimliliğine olumsuz etkiler yapabilmektedir (Lobene ve Meade, 2010:1). Ekonomi ve işgücü piyasasındaki yaşanan değişimler, söz konusu kişi ile iş arasındaki uyumsuzluğu etkilemektedir (McKee ve Harvey, 2011: 962-963; Erdoğan ve Bauer, 2011: 224-225). Erdoğan vd.'ne göre (2018: 333) özellikle işgücü piyasasına yeni giriş yapan bireyler; yetenek, deneyim ve eğitim olarak sahip olduklarının çok daha altındaki işlerde kendilerini bulmaktadırlar. Feldman'a göre (1996: 385) sahip olunan yetenek, deneyim ve beceriye nazaran daha azını gerektiren işlerde çalışmak, bireylerin duygusal ve ekonomik problemler yaşamalarına neden olmaktadır. *Algılanan Aşırı Vasıflılık* olarak adlandırılan bu olgu, iş için gerekli olan özellikler ve çalışanın sahip olduğu nitelikler arasındaki uyumsuzluk algısı olarak ifade edilmektedir. (Jonhson ve Jonhson, 2000: 170; Maynard ve Parfyonova, 2013: 436).

Algılanan aşırı vasıflılık, işe ve örgüte yönelik olarak birçok olumsuz tutumun kaynağını oluşturmaktadır (Harari vd., 2017). Bu doğrultuda, özellikle emik bakış açısıyla Türk iş hayatındaki algılanan aşırı vasıflılığın anlaşılması ve yönetilmesi, birçok olumsuz tutumun engellenmesi açısından önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada, Algılanan Aşırı Vasıflılık olgusunun (Perceived Overqualification) yerel çalışma hayatı bağlamıyla incelenerek bir ölçüm aracı geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın odağının temel ilgi odağı, algılanan aşırı vasıflılığın yerel bağlamda evrensel olarak kabul edilen boyutları ile paralellik gösterdiği ve farklılaştığı noktaları bulgulanması ve yerel bir ölçek geliştirilmesidir.

## 2. Algılanan Aşırı Vasıflılık Kavramı

Fine'a göre (2007: 61) aşırı vasıflılık; çalışanın eğitim, deneyim ve becerinin iş gereklerinden çok daha fazlasına sahip olmasıdır. Algılanan aşırı vasıflılık ise çalışanın kendini, gerçekleştirdiği iş için gerekli olandan çok daha vasıflı algılaması olarak tanımlanmaktadır (Fine ve Nevo, 2008: 346). Olgu ilk olarak, *Eksik İstihdam* kavramı ile (underemployment) iktisatçıların ilgisini çekerken, sosyologlar da konuya farklı bakış açılarıyla irdelemektedirler (Feldman, 1996: 387). İktisatçılar söz konusu olguyu, eksik

istihdamın yol açtığı düşük ücretler (Azariadis, 1975; Zvonkovic, 1988) ve istihdam açığı (Tipps ve Gordon, 1985) kavramları ile irdeler iken; sosyologlar ise bireylerin işlere oranla çok daha fazla eğitim almaları (Burris, 1993; Livingstone, 2018) noktasına vurgu yapmaktadırlar. Buna karşın, Fine (2007: 61) aşırı vasıflılık olgusunun çalışma hayatında sıkça görülmesine karşın yönetim yazınında yeterince ele alınmadığını belirtmektedir.

Aşırı vasıflılık algısına sahip çalışanların; düşük iş doyumunu (Johnson ve Johnson, 2000; Johnson vd., 2002; Maynard vd.,2006; Fine ve Levo, 2008; Lobene ve Meade, 2010; Karacaoğlu ve Arslan, 2018), devamsızlık (Lobene ve Meade, 2010), düşük örgütsel bağlılık (Lobene ve Meade, 2010; Johnson vd., 2002; Maynard vd.,2006; Mutlu, 2013), gönüllü olarak işten ayrılma (Lobene ve Meade, 2010; Maynard vd.,2006; Maynard ve Parfyonova, 2013; Mutlu, 2013), yüksek düzeyde işgören devir hızı (Erdoğan ve Bauer, 2009), düşük düzeyde psikolojik iyi olma hali (Johnson ve Johnson, 1996; Erdoğan ve Bauer, 2009), üretkenlik karşıtı davranışlar (Liu vd., 2015; Luksyte vd. 2011), yüksek depresyon (Johnson ve Johnson, 1999), farklı işler arama gibi olumsuz tutum, davranışlar ve duygular (Fine, 2007), düşük performans (Akbiyık, 2015; Ünsal ve Akbiyık, 2016; Çankır vd., 2018), örgütsel sessizlik davranışı (Yıldırım, 2018) ve yenilikçi davranışlarda azalma (Yıldız ve Arda, 2018) gösterdikleri bulgulanmıştır.

### **3. Yöntem**

Bu araştırmada aşırı vasıflılık olgusunu keşifsel bağlamda ele almak ve olguya yönelik bir ölçüm aracı geliştirmek amacıyla Nitel + Nicel Ardışık Keşifsel Karma Araştırma (Sığı, 2018: 92) yöntemi uygulanmıştır.

Nitel araştırma aşamasında, derinlemesine görüşmeler yoluyla veri toplanmıştır. Yeni bir ölçüm aracı oluşturulurken ilk olarak kapsamlı bir literatür taraması yapılması gerekmektedir. Bunun nedeni, ölçüm aracı için gerekli ifadelerin değerlendirilmesi (Karakoç ve Dönmez, 2014: 39) ve nitel araştırmaya veri toplanmasını sağlayacak açık uçlu ilk soruların oluşturulmasıdır. Kartopu örnekleme yoluyla toplam 14 katılımcıya ulaşılmış ve katılımcılar ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Tüm görüşmeler 3 Şubat 2019 ve 30 Mayıs 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilirken, görüşmelerin en kısası 27 dakika ve en uzununu 43 dakika olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yeter sayıya ulaşılması kararı artık yeni bir bilgi ortaya çıkmaması ve birbirini tekrarlayan bilgilerin ortaya çıkmasıyla alınmıştır.

Gerçekleştirilen görüşmeler içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin güvenilirliği açısından ise iki farklı tutarlılık basamağı dikkate alınmıştır. İlkinde çalışmanın pilot denemesi yapılarak hem soruların farklı kişiler tarafından farklı algılanıp algılanmadığı belirlenmiş hem de araştırmanın standardizasyonu sağlanmıştır. İkincisinde ise görüşmelerden elde edilen verilerin çözümlenmesinde ortaya çıkabilecek yanlışların azaltılması açısından, çözümlene tutarlılığına bakılmıştır. Görüşmelerden elde edilen görüşmeciler kayıtları anlam bütünlüğünün sağlanması ve içerik analizine uygun hale getirilmesi için metne dönüştürülerek deşifre edilmiştir. Metne dönüştürülen veriler, alanda uzman iki araştırmacı tarafından birer hafta arayla iki kez içerik analizine tabi tutulmuş ve farklı zamanlardaki çözümlenmelerin birbirleriyle tutarlı sonuçlar verdiği görülmüştür.

Aşırı Vasıflılık olgusunu ölçmeye yönelik bir ölçüm aracı oluşturmak için tasarımılanan bu araştırmada nitel ve nicel teknikler birlikte kullanılmıştır. Nitel uygulama için literatür taranmış ve oluşturulan açık uçlu araştırma sorularıyla elde edilen verilere dayalı olarak dört boyutlu bir yapının varlığı saptanmıştır. Bunlar; (1) çalışanın kendi vasıflarını ve yapmış olduğu işi kıyasladığında yapmış olduğu işin gerektirdiğinden çok daha vasıflı olduğu yönünde algısı, (2) çalışanın daha fazla yetenek, eğitim ve tecrübe gerektiren işlerde çalışması gerektiğine inandığından çalışmış olduğu işi kendine yakıştırmaması, (3) işin fazla eğitim, deneyim ve tecrübe gerektirmediğine yönelik işin basit olduğu algısı ve (4) işin geliştirici olmadığı yönündeki işgören algısı olarak ifade edilmiştir.

Araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen içerik analizi sonuçları karşılıklı tartışılmış ve ortaklaşa 16 madde belirlenmiştir. Yazın incelemesi sonucunda, Khan ve Morrow'un (1991) geliştirmiş olduğu Johnson ve Johnson'ın (2000) uyarladığı ölçek ve alanla ilgili çalışmalar dikkate alınarak 17 madde daha eklenmiştir.

Toplam 33 maddeden oluşan madde havuzu, taslak forma dönüştürülerek aşırı vasıflılık konusunda daha önce araştırmaları olan iki akademisyene inceletilmiş ve araştırılan yapıya uygunluğu yönünden görüşleri sorulmuştur. Taslak soru formunda yer alan ifadeler Akademisyenlerin değerlendirmeleri ve nitel araştırma sonucunda ilk kez ortaya çıkan bilgiler bir arada değerlendirilerek 3 maddede revizyon yapılırken 9 madde benzer ve yaklaşık anlamlar içerdiğinden soru formundan çıkarılmıştır. Taslak ölçekte kalan 24 ifade ile son şekli verilmiştir.

İkinci aşama olan nicel analiz aşamasında tarama yönteminden ve yazılı soru sorma tekniğinden faydalanılmıştır. Kolayda örnekleme ile çeşitli sektörlerde ve işletmelerde çalışan toplam 348 kişiye ulaşılmıştır. Eksik ve yanlış doldurulan 14 form, analiz dışında bırakılarak 334 veri değerlendirmeye alınmıştır. IBM SPSS Amos ve IBM SPSS Statistics 25 programları kullanılarak güvenilirlik, geçerlilik, doğrulayıcı faktör ve yapısal eşitlik regresyon model analizleri (YEM) yapılmıştır.

Verilerin analize uygunluğunu test etmek amacıyla 24 maddelik aşırı vasıflılık algısının tüm maddelerin dahil olduğu güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda, yapıya ilişkin tüm ifadelerin Cronbach Alpha değerinin ,877 olduğu tespit edilmiştir. Ancak ,015 puanın üzerinde olmakla birlikte, bazı maddelerin analizden çıkarılması şartıyla Cronbach Alpha değerinin olumlu yönde değişeceği analiz sonuçlarından görülmüş ve iki madde sırasıyla (17. ve 20. madde) analizlerden çıkarılarak, kalan 22 maddeyle güvenilirlik analizi tekrarlanmış ve Cronbach Alpha değerinin ,906'ya yükseldiği görülmüştür.

Yapı geçerliliği için ilk olarak açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. AFA sonucunda iki yada daha fazla boyuta yakın skorlarla (.100 den az) yüklenen ve madde skor yükü olarak ,500 altında kalan maddeler en düşük skor alan maddelerden başlayarak sırasıyla analizlerden çıkarılmış ve her analizde analiz sonuçlarının gelişip gelişmediği incelenmiştir. Analizler sonucunda 2, 6, 13, 14, 15, 17, 1, 18, 19, 3, 4. maddeler analizlerden çıkarılmıştır. Yapılan AFA sonucunda 3 faktörlü bir yapının oluştuğu görülmüştür.

Faktörle altında toplanan maddelerin kuramsal bağlamda anlamlı bir bütünlük gösterip göstermediği incelenmiş ve 11. maddenin olması gereken faktör altında olmadığından analizlerden çıkarılmasına karar verilmiştir. 11. madde çıkarılarak yeniden AFA yapılmış ve analiz sonucunda Keiser-Mayer-Olkin değerinin ve yapının toplam varyans açıklayıcılığının geliştiği anlaşılmıştır. Yapılan son AFA sonucunda üç faktörlü bir yapının oluştuğu görülürken; ifadelerin kuramsal bağlamda ele alınan boyutlar altında kümelendiği görülmüştür. Faktör altındaki maddeler doğrultusunda ilk faktör *vasıflılık algısı*, ikinci faktör *yakıştırmama algısı* ve son faktör ise *basitlik algısı* olarak etiketlenmiştir.

Tablo 1 üzerinden açımlayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde Keiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri .820 olarak tespit edilmiş ve sonuçların Bartlett testi sonucuna göre anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Yapıyı açıklayan üç boyutun toplam varyansın % 70.197'ini açıkladığı tespit edilirken; İlk boyut % 41,550, ikinci boyut % 15,065 ve üçüncü boyutun ise % 13,583 ile aşırı vasıflılık yapısını açıkladığı görülecektir.

**Tablo 1: Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları (n= 334)**

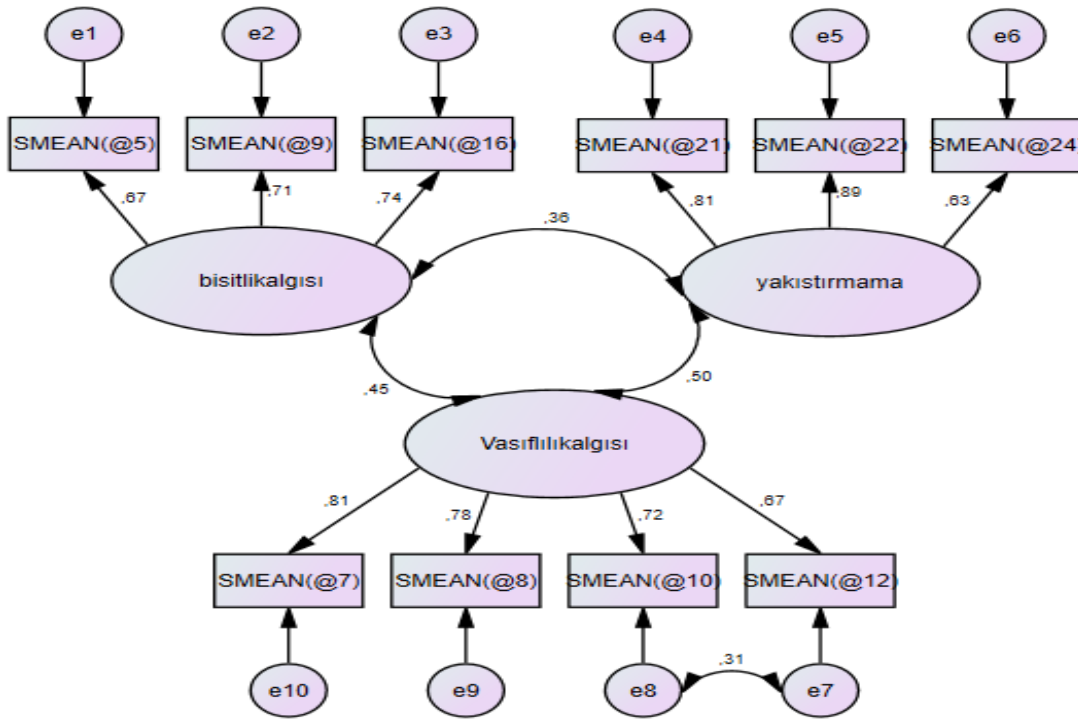
Boyut 1: Vasıflılık Algısı (VA) Boyut 2: Yakıştırmama (YKM) Boyut 3: Basitlik Algısı (BA).		Madde-Faktör Yükleri		
		KMO: 0,849 - Bartlett test: 0,000		
		Toplam Varyans: 70.197		
		1	2	3
	Varyans %41.550	Varyans % 15.065	Varyans %13.583	
	<b>1(VA)</b>	<b>2(YKMM)</b>	<b>3(BA)</b>	
<b>İFADELER</b>				
<b>1 (VA)</b>	7- İşim için gerekenden çok fazla bilgi ve deneyime sahibim.	.796		
	8-İşimin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahibim.	.779		
	10- Şu anki işim için gerekenden daha fazla kabiliyete sahibim.	.884		
	12- İşimin gerektirdiğinden çok daha fazla yetenek ve becerilere sahibim.	.816		
<b>2 (YKMM)</b>	5- Benden daha az eğitilmiş biride benim yaptığım işte iyi performans gösterebilir.		.871	
	9-Benden daha az iş tecrübesine sahip olan biride benim yaptığım işi yapabilir.		930	
	16- Yapmakta olduğum işi benden daha az eğitilmiş olanlarda yapabilir		731	
<b>3 (BA)</b>	21-Sahip olduğum bilgi yetenek ve tecrübelerimin bu işte heba olduğunu düşünüyorum.			.858
	22- Sahip olduğum bilgi, yetenek ve tecrübelerimin bu işte körelendiğini düşünüyorum.			783
	24- Benim sahip olduğum kadar bilgi, yetenek ve tecrübeye sahip bireyler daha üst düzey işlerde çalışıyor.			812

Analizler sonucunda elde edilen ölçeğin içsel olarak tutarlılığını belirlemek için birleşim ve ayırım geçerliliğine bakılması gerekmektedir. Bu kısımda ilk olarak ölçek ifadelerinin güvenilirlik katsayılarını tespit etmek amacıyla aşırı vasıflılık ölçeğinin tüm maddeleri üzerinde ve tüm faktörlerine ayrı ayrı olarak güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçek ifadelerinin tümünün dahil edildiği güvenilirlik analizi sonucunda oluşan Cronbach-Alfa güvenilirlik katsayısının .836 olduğu tespit edilirken, faktör içi Cronbach-Alfa

güvenilirlik katsayısı analiz sonuçlarından vasıflılık algısı boyutunun güvenilirlik katsayı değerinin .847, yakıştırmama boyutunun güvenilirlik katsayı değerinin .812 ve basitlik algısı boyutunun güvenilirlik katsayısı değerinin .754 olarak tespit edilmiştir. Son olarak içsel tutarlılık için boyut/madde ve boyut/boyut korelasyonlarına bakılmıştır. Ölçekteki üç boyutun maddeleri ile olan korelasyon değerleri en düşük 0.781 ile en yüksek 0.909 arasında puanlar aldıkları ve dolayısıyla maddelerin boyutlarıyla anlamlı ve yüksek derecede ilişkili oldukları tespit edilmiştir.

Bununla birlikte AFA sonuçlarının doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçlarıyla desteklenmesi gerekmektedir. Bu amaçla AFA sonucunda 10 ifade ve 3 boyuttan oluşan yapı üzerinde DFA yapılmıştır. Gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli, Şekil 1’de görülmektedir.

**Şekil 1: DFA Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları (n=334)**



Amos programı ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi ile modelin testi yapılmıştır. Modelin uyum iyiliği değerlerinin, olması gereken değerlerden daha iyi olduğu Tablo 2’de görülmektedir.

**Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri**

DEĞİŞKEN	CMIN/DF < 5	GFI >.850	AGFI >.800	CFI >.900	NFI >.800	TLI >.900	RMSEA < .080
Aşırı Vasıflılık	1.859	.968	.943	.979	.957	.970	.051

#### 4. Sonuç ve Tartışma

Aşırı Vasıflılık olgusunu ölçmeye yönelik bir ölçüm aracı oluşturmak için tasarımılanan bu araştırmada nitel ve nicel teknikler birlikte kullanılmıştır. Literatür taraması ve Nitel araştırma sonuçlarına dayalı olarak dört boyutlu bir yapı tespit edilmiştir. Bu boyutlardan “çalışanın kendi vasıflarını ve yapmış olduğu işi kıyasladığında yapmış olduğu işin gerektirdiğinden çok daha vasıflı olduğu yönündeki algısı” ilgili yazında ele alınan ve Johnson ve Johnson (2000) tarafından geliştirilen algılanan aşırı vasıflılık boyutlarından uyuşmazlık ve “işin geliştirici olmadığı yönündeki işgören algısı” ise yine Johnson ve Johnson (2000) tarafından geliştirilen algılanan aşırı vasıflılık boyutlarından gelişmeme boyutlarını doğrulamaktadır. Ancak gelişmeme boyutu ile ilgili katılımcıların sığ bilgiler verdiği ve araştırmacılar tarafından birçok katılımcıya açıklama yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte araştırmada özgün sonuçlara da ulaşılmıştır. “Çalışanın daha fazla yetenek, eğitim ve tecrübe gerektiren işlerde çalışması gerektiğine inandığından yapmış olduğu işi kendine yakıştırmaması” ve “işin fazla eğitim, deneyim ve tecrübe gerektirmediğine yönelik basitlik algısı” ilk kez bu araştırma sonuçlarında ortaya konmuştur.

Bu araştırmanın nicel kısmının tasarımı algılanan aşırı vasıflılık olgusunu ölçmeye yönelik ölçek geliştirmeye ilişkindir. Bu amaçla oluşturulan soru formu aracılığıyla elde edilen veriler üzerinde güvenilirlik, geçerlilik, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda 10 ifadenin yer aldığı üç faktörlü bir yapının oluştuğu görülürken; daha çok literatür araştırmasına dayalı olarak araştırmada yer verilen *işin geliştirici olmadığı yönündeki işgören algısı (gelişememe)* boyutuna ilişkin ana yapı içerisinde bir faktör yapısı oluşmamıştır. Yapıyı oluşturan üç faktörün ise nitel araştırma sonuçlarıyla oldukça uyumlu olduğu görülmektedir. Bu faktörler vasıflılık algısı, yakıştırmama ve basitlik algısı olarak isimlendirilmiştir. Bu faktörlerden “vasıflılık algısı” Johnson ve Johnson’ın (2000) çalışmasında ele aldığı uyuşmazlık boyutunu doğrularken, “yakıştırmama ve basitlik algıları” ise ilk kez bu araştırma sonuçlarında ortaya konmuştur. Dolayısıyla bu çalışmanın sonuçları kuramsal katkı yönünden önemli

hale gelmektedir. Sonuç olarak bu araştırmaya özgü olarak aşırı vasıflılık olgusunu ölçmeye yönelik olarak 10 ifade ve 3 faktörden oluşan özgün bir ölçüm aracı geliştirilmiştir. Bu ölçüm aracı sayesinde aşırı vasıflılık olgusuna ilişkin olarak yapılan çalışmaların daha iyi sonuçlar vereceği düşünülmektedir.

### **Kaynakça**

- Azariadis, C. (1975). Implicit contracts and underemployment equilibria. *Journal of political economy*, 83(6), 1183-1202.
- Burris, B. H. (1983). The human effects of underemployment. *Social Problems*, 31(1), 96-110.
- Çankır, B., Arslan, A., Yener, S., & Demirtaş, Ö. (2018) İş Stresi Aracı Rolde İken Algılanan Aşırı Niteliklilik ve Üretkenlik İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Düzenleyici Rolü. *6. Örgütsel Davranış Konferansı 2-3 Kasım/ISPARTA*
- Erdogan B., Bauer T.N. (2011) The Impact of Underemployment on Turnover and Career Trajectories. In: Maynard D., Feldman D. (eds) *Underemployment*. Springer, New York, NY.
- Erdogan, B., Tomás, I., Valls, V., & Gracia, F. J. (2018). Perceived overqualification, relative deprivation, and person-centric outcomes: The moderating role of career centrality. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 233-245.
- Erdoğan, B., ve Bauer, T. N. (2009), "Perceived Overqualification and its Outcomes: The Moderating Role of Empowerment", *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 557-565.
- Feldman, D. C. (1996), "The Nature, Antecedents and Consequences of Underemployment", *Journal of Management*, 22(3), 385-407.
- Fine, S. (2007), "Overqualification and Selection in Leadership Training", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 61-68.
- Fine, S., ve Nevo, B. (2008), "Too Smart for Their Own Good? A Study of Perceived Cognitive Overqualification in The Workforce", *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 346-355.
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.



- Harari, M. B., Manapragada, A., & Viswesvaran, C. (2017). Who thinks they're a big fish in a small pond and why does it matter? A meta-analysis of perceived overqualification. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 28-47.
- Johnson, G. J., ve Johnson, W. R. (1996), "Perceived Overqualification and Psychological Well-Being", *The Journal of Social Psychology*, 136(4), 435-445.
- Johnson, G. J., ve Johnson, W. R. (1999), "Perceived Overqualification and Health: A Longitudinal Analysis", *The Journal of Social Psychology*, 139(1), 14-28.
- Johnson, G. J., ve Johnson, W. R. (2000a), "Perceived Overqualification, Positive and Negative Affectivity, and Satisfaction With Work", *Journal of Social Behavior & Personality*, 15(2), 167-184.
- Johnson, W. R., Morrow, P. C., ve Johnson, G. J. (2002)", "An Evaluation of A Perceived Overqualification Scale Across Work Settings", *The Journal of Psychology*, 136(4), 425-441.
- Karacaoğlu, K., & Arslan, M. (2019). Algılanan Aşırı Niteliklilik ve İş Tatmini İlişkisinde İyimsizliğin Aracı Rolü: İstifa Eden veya Erken Emekli Olan Subaylar Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 107-136.
- Karakoç, A. G. D. F. Y., & Dönmez, L. (2014). Ölçek geliştirme çalışmalarında temel ilkeler. *Tıp Eğitimi Dünyası*, 13(40), 39-49.
- Khan, L. J., & Morrow, P. C. (1991). Objective and subjective underemployment relationships to job satisfaction. *Journal of business research*, 22(3), 211-218.
- Lin, Y. C., Yu, C., & Yi, C. C. (2014). The effects of positive affect, person-job fit, and well-being on job performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(9), 1537-1547.
- Liu, S., Luksyte, A., Zhou, L., Shi, J., ve Wang, M. (2015), "Overqualification and Counterproductive Work Behaviors: Examining a Moderated Mediation Model", *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 250-271.
- Livingstone, D. W. (2018). *The Education-Jobs Gap: Underemployment Or Economic Democracy?*. Routledge.
- Lobene, E., ve Meade, A. W. (2010), "Perceived Overqualification: An Exploration of Outcomes", 25th Annual Meeting of The Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.

- Luksyte, A., Spitzmueller, C., ve Maynard, D. C. (2011), "Why Do Overqualified Incumbents Deviate? Examining Multiple Mediators", *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 279-296.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A., ve Maynard, A. M. (2006), "Underemployment, Job Attitudes, and Turnover Intentions", *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 509-536.
- Maynard, D. C., ve Parfyonova, N. M. (2013), "Perceived Overqualification and Withdrawal Behaviours: Examining The Roles of Job Attitudes and Work Values", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 435-455.
- McKee-Ryan, F. M., & Harvey, J. (2011). "I have a job, but...": A review of underemployment. *Journal of Management*, 37(4), 962-996.
- Mutlu, P. (2013), "The Effect of Perceived External Prestige on The Relationship Between Perceived Overqualification and Both Organizational Commitment and Turnover Intention", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- O'Reilly III, C. A. (1977). Personality—job fit: Implications for individual attitudes and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(1), 36-46.
- Sığırı, Ü. (2018). Nitel araştırma yöntemleri. İstanbul: Beta.
- Tipps, H. C., & Gordon, H. A. (1985). Inequality at work: Race, sex and underemployment. *Social Indicators Research*, 16(1), 35-49.
- Yıldırım, Y. T. (2018). The Effect of Perceived Over Qualification on Organizational Silence/Aşırı Niteliklilik Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi. *Proceedings Of Icopec2018*, 293.
- Yıldız, B., & Arda, Ö. A., (2018). Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Yenilikçi İşyeri Davranışları Üzerindeki Etkisinde Kolektif Şükranın Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 141-161.
- Zvonkovic, A. M. (1988). Underemployment: Individual and marital adjustment to income loss. *Lifestyles*, 9(2), 161-178.

## İŞ DÜNYASINDA ELEŞTİREL DÜŞÜNME EĞİLİMİ: ÇALIŞANLAR VE YÖNETİCİLER ÜZERİNE KARMA BİR ARAŞTIRMA

**Birkan IŞIK**

Yüksek Lisans Öğrencisi

**Dr.Öğr. Üyesi Okan Yaşar**

Danışmanı

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı; beyaz yakalı çalışanların ve yöneticilerin eleştirel düşünme eğilimlerini açıklamak ve eleştirel düşünme eğilimlerine etki edebilecek olan faktörleri ve bu faktörlerin olası etkilerini anlamaktır. Araştırmada ayrıca beyaz yakalı çalışanlar ve yöneticiler arasındaki eleştirel düşünme eğilimlerinin karşılaştırılması ve alan yazında eksikliğin giderilmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede beyaz yakalı çalışanların ve yöneticilerin eleştirel düşünme eğilimi düzeylerinin ne olduğu ve hangi değişkenlere göre farklılaştığı araştırmanın temel sorunsalı olmuştur. Araştırmada hem keşfedici hem açıklayıcı sorulara yanıt aradığından araştırma deseninde nicel ve nitel yaklaşımların kullanılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Dolayısıyla veri toplama aşamalarında nicel ve nitel veriler toplanmış ve sıralı açıklayıcı karma araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel veriler örneklem grubunu teşkil eden İstanbul'da 15 farklı firmada çalışan 173 beyaz yakalı ve 47 yönetici olmak üzere toplam 220 kişiden toplanmıştır. Nitel veriler ise; İstanbul'da 10 farklı firmada çalışan 10 beyaz yakalı ve 5 yöneticiden mülakat yoluyla elde edilmiştir. Nicel verilerin analizinde SPSS programı, nitel verilerin analizinde ise içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonuçları incelendiğinde toplam puanı 240 olan eleştirel düşünme eğilim ölçeğinden yöneticilerin 174,14 ve beyaz yakalı çalışanların 173,13 puan alarak orta eleştirel düşünme eğilimine sahip oldukları ve aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Nitel bulgularda ise iki grubun eleştirel düşünmeye bakış açıları arasında farklılıklar görülmüş, derinlemesine görüşmelerde yöneticilerin, çalışanların eleştirel düşünme davranışlarına tedbirli yaklaştıkları tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına istinaden iş dünyasına ve araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Eleştirel düşünme, Beyaz yakalı çalışan, Yönetici, Karma yöntem.

### ABSTRACT

The purpose of this research is to explain the critical thinking tendencies of white collar employees and managers and to understand the factors that may affect the critical thinking tendencies and the possible effects of these factors. The study also aimed to compare the critical thinking tendencies between white-collar employees and managers and to eliminate the lack of literature. Within this framework, the main problematic of the research was the level of critical thinking tendency of white-collar employees and

managers and the variables that differentiate the critical thinking tendencies. As the study sought answers to both exploratory and explanatory questions, quantitative and qualitative approaches were needed in the research design. Therefore, quantitative and qualitative data were collected, and sequential descriptive mixed research method was used in the data collection stages. Quantitative data were collected from a total of 220 people including 173 white collar and 47 managers working in 15 different companies in Istanbul, which constitute the sample group. Qualitative data were obtained through interviews with 10 white-collar and 5 executives working in 10 different companies in Istanbul. SPSS program was used for the analysis of the quantitative data and content analysis method was used for the analysis of the qualitative data. When the results of the study were examined, it was seen that the managers had a moderate critical thinking tendency with a score of 174.14 and white-collar workers with a score of 173.13 from the total score of 240, and there was no significant difference between them. But, the qualitative findings showed differences between the two groups' perspectives on critical thinking, and in-depth interviews showed that managers were cautiously approaching employees' critical thinking behaviors. Based on the results of the research, suggestions were presented to the business world and researchers.

**Keywords:** Critical thinking, White-collar employee, Manager, Mix method.

## 1. GİRİŞ

Toplumlardaki değişimler ve karmaşık durumlar, bireylerin yeni düşünme biçimlerini günlük hayatlarında kullanmasını zorunlu kılmaktadır. Modern dünyada başarılı olmak isteyen tüm bireylerin farklı düşünme becerilerine sahip olması gerekliliği doğmuştur (Sherman 2009, s. 14). Bu farklı düşünme becerilerinden biri olan eleştirel düşünmede üniversitelerde farklı bölümlerden eğitim almış olan tüm bireylerin sahip olması gerekli yeterliliklerden birisi olmaktadır (Ocansey ve diğ. 1992, ss. 66-69). Akademik bakışın yanısıra günümüz iş dünyası da yöneticilerin ve çalışanların yeni düşünme becerilerine sahip olmasını gerekliliğini ortaya koymaktadır. Dünya ekonomik formunda 2030 yılına ait yapılan öngöründe, çalışanların sahip olması gereken en önemli üç özellik arasında eleştirel düşünme gösterilmiştir (WEFORM, 2018). Örgütlerin çevresel dinamiklerinin en belirgin iki özelliği karmaşıklık ve belirsizliktir (Yaşar ve Sundu, 2017). Myers ve Larson (2005, ss. 306-318)'a göre, yöneticilerin problemlerle baş edebilmeleri için teknoloji k gelişmelere açık, küresel iş bakışına ve eleştirel düşünme yapısına sahip olması gerekmektedir. Watkins (2004, ss. 43-44)'e göre eleştirel düşünme ve duygusal zeka başarılı bir yönetici olmanın temel gereksinimlerinden biridir. İş hayatında hızla artan karmaşık durumlar, yöneticilerin sahip olduğu zamanın önemli bir kısmını uyuşmazlık ve öfke durumlarının çözümü için harcamasına neden olduğu görülmektedir. Yöneticilerin karmaşık durumları çözmek için kullanacakları stiller ve kendi düşünme yapıları kendi zamanlarını daha verimli kullanmalarını sağlayacaktır (Facione 1990, s. 11; Fisher 2005; ss. 65-68 ; Sherman 2009, s.16).

Eleştirel düşünme aynı zamanda bireylerin stratejik durumlarda fikir yürütmesi ve doğru kararı verebilmesi için önemli yetkinlikler arasında sayılmıştır (Barry ve Rudinow 2008, s.11 ; Naktiyok ve Çiçek 2014, ss 173-174). Bu yetkinliğe sahip bireyler kanıtların ve fikirlerin temelinde olan sebepler hakkında bilgi sahibi olabilir ve sorunda farklı bakış açılarını ve yapılabilecek en doğru şeyleri öngöreceklendir (Moon 2008, s. 66). Çünkü eleştirel düşünme sayesinde bireyler doğru bilgiye nasıl ulaşabileceklerini öğrenir. Bireyler eleştirel düşünme sayesinde neye inanması gerektiği veya nasıl yapılacağı konusunda özerlik kazanırlar (Hunter 2009, s. 228). Bu özelliklere sahip yöneticilerin ulusal yazında da kariyerlerini yönetmeleri konusunda ve kariyerlerinde başarılı oldukları görülmüştür (Günay ve Çarıkçı 2018, ss ; Yeşiltaş ve diğ. 2014, s. 1288).

Gerek alan yazın gerekse iş dünyasındaki gelişmeler, eleştirel düşünmenin hem beyaz yakalı çalışanlar hemde yöneticiler için büyük öneme sahip olduğunu göstermektedir. Ulusal alandaki araştırmalara bakıldığında zaman öğrenciler, öğretmenler ve hemşirelerin eleştirel düşünme eğilimi üzerine incelemeler yapıldığı, ancak beyaz yakalı çalışan ve yöneticilerin eleştirel düşünme eğilimi üzerine yeterli araştırma yapılmadığı görülmüştür. İş dünyasında büyük öneme sahip olan ve gelecek yetkinlikler arasında yer alan kavramın, yöneticiler ve beyaz yakalı çalışanların eleştirel düşünme eğilimlerinin ne seviyede olduğunu belirlemenin örgütler ve alan yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Düşünce, filozoflar ve psikologlar tarafından farklı yollarla farklı şekillerde tanımlanmıştır. Heidegger felsefesine göre düşünme, insanın doğal bir davranışıdır. İnsanlar düşünmeyi durdurma konusunda kendini sabote edemezler (Stenstad 2006, ss. 45-46). Kişi doğduğu andan itibaren düşünmeye başlar. Yani burada düşüncenin kişinin durdurulamaz bir zihin süreci olduğunu söylenir. Yunan filozof Aristoteles, düşünceyi imajlar yoluyla oluşan unsurlar ya da fikirler arasında ilişkilendirme eylemi olarak tanımlamıştır (Kallet 2014, s.3 ). Halpern (2003, s. 27)'e göre düşünmeye başladığımızda bilimizi bir amaç elde etmek için kullanmaya başlarız. Bu anlamda, düşünme yeteneği hayatımızın temel olgusudur.

Düşünme biçimlerinden olan eleştirel düşüncenin kökenleri eski Yunan zamanına kadar gider. Eleştirel düşünmenin etimolojik olarak kökeni Yunanca bir kelime olan kiritik 'krinein' kelimesinden gelmektedir. Anlam olarak ayırmak, seçmek, analiz edebilme anlamına gelen "kritikos" kelimesini ima eder (Paul ve diğ., 1997, s.12). Halpern(1996, s.77)'e göre strateji ve becerinin birleşimi sonucu oluşan bir düşünme biçimine eleştirel düşünme denir. Eleştirel düşünme biçimi, bir amaca yöneliktir. Bu düşünme biçiminin gerçekleşmesi için bazı stratejilerin, becerilerin kullanılması ve kazanılması gerekli olmaktadır. Facione (1990, s. 11)'ye göre, bu beceriler problem çözme adımları olan;

bilgiyi toplama, bilgiyi düzenleme ve analiz edip sonuçları değerlendirmekten oluşur. Bu durum eleştirel düşünmeyi sorun çözme için daha yüksek seviyede düşünme gerektiren becerileri seviyesine çıkarır. Sosyal hizmet sektöründe çalışanlarda eleştirel düşüncenin kullanılmasına dikkat çeken Gibbons ve Gray (2004, s.20 )'a göre eleştirel düşünme becerilerinin, yalnızca öğrenim yoluyla ve pratikte rafine edilebilen gerçek yaşam durumlarına sistematik bir şekilde uygulanmasıdır. Adeyemi (2012, s. 157) eleştirel düşüncenin bir tür eleştirel analiz olarak ele alınmasını, araştırmayı, tarihsel bağlam bilgisini ve dengeli yargıyı birleştiren disiplinli entelektüel eleştiri olduğunu belirtmiştir. Fisher ve Scriven (1997, s. 18)'e göre ise eleştirel düşünme, gözlemlerin, iletişimin, bilginin ve argümanların ustaca ve etkin yorumlanması ve değerlendirilmesi ile ilgilidir.

Eleştirel düşünme becerileri makro bilişsel beceriler ve mikro bilişsel beceriler olarak ikiye ayrılmıştır (Paul ve diğ.,1989, s. 58). Makro bilişsel yetenekler genel olarak bilişsel becerilerin genişletilmiş kullanımını gerektiren, fikirlerin, perspektiflerin ve temel konuların genişletilmiş keşfinin önemini vurgulayan, mikro bilişsel beceriler ise, belirli genellikle kısa, eleştirel bir hareketi vurgulayanlar olarak ifade edilir. Eleştirel düşünme pedagojisi, Sokrates, Benjamin Bloom, William Perry, Richard Paul ve Bernard Lonergan'ın eserlerine dayanan bu teorik çerçevelerden doğmuştur (Baxter ve Magolda, 1992, s. 203). Eleştirel düşünme ile kuramlara bakıldığında kuramların modellerle ilişkilendirildiği görülür. Bu modellerden yazında sıklıkla kullanılanlar aşağıda sunulmuştur.

Bloom Taksonomisi adı verilen model, bilişsel alanın düzeylerine dayanan bir eleştirel düşünce modelidir. 1956'da Bloom ve meslektaşları öğrenme ve öğretmede sistematik sınıflandırmaya dikkat çekmekte, eğitimsel hedefleri, etkinlikleri ve derslerdeki değerlendirmeyi veya müfredatı geliştirmek için bir araç olarak kullanmışlardır (Krathwohl 2004, ss. 244). Entelektüel Gelişim Modelinde, eleştirel düşünme, Pery tarafından 1970'li yıllarda entelektüel gelişme aracı olarak görülmüş ve sorunların çözümünde çeşitli basamaklar tanımlanmıştır (Kallet 2004, s. 8). Johnson Foundation tarafından düzenlenen Düşünme Boyutlarını Temel Alan Modeli, eğitimcilerin düşünce öğretimini nasıl uygulayabilecekleri yönünde yapılan çalışmaların sonucu olarak geliştirilmiştir (Kaya 1997, s. 34). Eleştirel düşüncenin öğretilmesi için ise, Hannel (1998, s. 5) tarafından yedi basamaklı model oluşturulmuştur. Bu basamaklarda bulunan bilişsel becerilerin öğrencilere kazandırılması için sorular sorulması planlanmıştır. Dreyfus ve Dreyfus'un Kazanma Modelinin oluşturulduğu teori bir konu hakkında tecrübelerle dayanarak sezgilerle karar verilmesine odaklanır (Kaya 1997, s. 39). Düşünme Modeli, Rubinfeld ve Scheffer (2000, s. 354) tarafından geliştirilen öğrencilerin başlangıç seviyesi için faydalı olan bir modeldir ve düşünmenin beş boyutu olarak görülen hatırlama, alışkanlıklar, soruşturma, yaratıcılık ve düşündüğünü bilme boyutlarını kapsar.

Alanda yapılan araştırmalar kapsamında; Cotton (1991), 1980 ve 1990 yılları arasında yürütülen 56 düşünme becerileri araştırmalarını gözden geçirmiştir. Araştırmanın ortak bulgusu düşünme becerilerinin ğretilabilir bir kavram olduğu ve bu becerilerin akademik başarıyı arttırdığı olmuştur. Magnussen ve diğ. (2000, ss. 247-250) sorgulamaya dayalı ğretim sisteminin öğrencilerin eleştirel düşünme becerisine etkilerini ölçmek için Watson-Glaser Eleştirel Fikir Yürütme Testini kullanmışlardır. Test sonuçların son sınıf öğrencileriyle birinci sınıf ğrencilerinin eleştirel düşünme becerileri arasında anlamlı pozitif bir farkın olduğunu ortaya koymuştur. Walsh ve Hardy (Akt. Eşer ve diğ. 2007, ss. 18-20) niversite ğrencilerinin eğitim bölümleri ile eleştirel düşünme eğilimleri ve cinsiyetleri arasında bulunan farkı araştırmak için araştırmamızda da kullanılan Kaliforniya Eleştirel Düşünme Eğilimi leğini (KEDE) uygulamıştır. Araştırma sonucunda, uygulamalı bölümlerin uygulamalı olmayan bölümlerden daha yüksek puanlar aldıkları grlmştir. Reed (1998, ss. 172-178) Amerika'da öğrencilerin tarih dersindeki eleştirel düşünme eğilimlerini ve becerilerini yine KEDE kullanarak lmştir. Araştırma sonuçlarında eleştirel düşünme becerilerinin bir ders ile arttırılabildiği ayrıca öğrencilerin eleştirel düşünme becerilerinin gelişmesinde cinsiyet ve yaşın önemli olduğu belirlenmiştir. Hayran (2000, ss. 77-85), eğilimleri araştırmasını ilköğretim Uşak ilinde görev yapan 240 ilköğretim ğretmeni üzerinde yapmıştır. Öğretmenlerin eleştirel düşünme becerilerine eğilimlerinde, cinsiyetleri, mezun oldukları niversiteler, branşlar ve mesleki tecrübeleri açısında anlamlı bir fark grlmştir.

## YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı; beyaz yakalı çalışanların ve yöneticilerin eleştirel düşünme eğilimlerini açıklamak ve eleştirel düşünme eğilimlerine etki edebilecek olan faktörleri ve bu faktörlerin olası etkilerini anlamaktır. Araştırmada ayrıca beyaz yakalı çalışanlar ve yöneticiler arasındaki eleştirel düşünme eğilimlerinin karşılaştırılması ve alan yazında eksikliğin giderilmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede beyaz yakalı çalışanların ve yöneticilerin eleştirel düşünme eğilimi düzeylerinin ne olduğu ve hangi değişkenlere göre farklılaştığı araştırmanın temel sorunsalı olmuştur. Bu sorunsal çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- i. Beyaz yakalı çalışanların ve yöneticilerin eleştirel düşünme eğilimleri demografik özelliklere göre değişmekte midir?
- ii. Beyaz yakalı çalışanların ve yöneticilerin eleştirel düşünme eğilimleri ne düzeydedir?
- iii. Beyaz yakalı çalışanların ve yöneticilerin eleştirel düşünme eğilimleri arasında fark var mıdır?
- iv. Beyaz yakalı çalışanların ve yöneticilerin eleştirel düşünme eğilimine sahip bireyler hakkındaki görüşleri nelerdir?

Araştırmada hem keşfedici hem açıklayıcı sorulara yanıt aradığından araştırma deseninde nicel ve nitel yaklaşımların kullanılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Dolayısıyla veri toplama aşamalarında nicel ve nitel veriler toplanmış ve sıralı açıklayıcı karma araştırma yöntemi kullanılmıştır. Yazında nicel nitel araştırma yöntemlerinin farklı güçlü ve zayıf yönleri bulunduğundan, karma araştırma yönteminin araştırmanın kalitesini arttırdığına dikkat çekilir. Örneğin, araştırmamızda da olduğu gibi nicel sonuçların yeterli açıklama sağlayamadığı durumlarda nitel veriler, sonuçları geliştirip açıklayarak sorunun üstesinden gelmeyi destekler. Bu nedenle, karma yöntem araştırmanın doğruluğunu artırır (Creswell 2009, s. 98). Araştırmada karma yöntem desenlerinden olan sıralı açıklayıcı desen tercih edilmiştir. Açıklayıcı desende öncelikle nicel araştırma yapılır ve daha sonra nitel araştırma uygulanmaktadır. Bu araştırma deseninin temel amacı nicel araştırma ile ulaşılan bulguları nitel araştırma ile de derinlemesine inceleyerek ulaşılan bulguları açıklamaktır (Creswell ve Clark 2007, s. 56). Araştırma kapsamında elde edilen nicel veriler, istatistiksel analiz programı olan SPSS kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen nitel verilerin analizinde de içerik analizi yönetimi kullanılmıştır.

## **EVREN VE ÖRNEKLEM**

Bu bölümde, nicel ve nitel araştırmadaki örneklem ve evrene ilişkin özellikler belirtilmiştir.

Araştırmanın evrenini, İstanbul'da özel sektörde çalışan beyaz yakalı çalışanlar ve yöneticiler oluşturmaktadır. Nicel veriler örneklem grubunu teşkil eden İstanbul'da 15 farklı firmada çalışan 173 beyaz yakalı çalışan ve 47 yönetici olmak üzere toplam 220 kişiden toplanmıştır.

Nitel veriler ise; İstanbul'da 10 farklı firmada çalışan 10 beyaz yakalı ve 5 yöneticiden mülakat yoluyla elde edilmiştir. Örneklem belirlenirken, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir.

## **VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

İş hayatındaki çalışanların eleştirel düşünme algısını tespit etmek üzere 34 maddelik "Kaliforniya Eleştirel Düşünme Eğilim Ölçeği" ve "Kişilik Bilgi Formu" kullanılmış olup elde edilen bulguları daha detaylandırmak için 10 beyaz yakalı çalışan ve 5 yönetici ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

### ***Nicel Verilerin Toplanması***

Nicel veriler kişisel bilgi formu ve Kaliforniya eleştirel düşünme eğilim ölçeği ile elde edilmiştir. Kişisel bilgi formunda bireylerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mezun olduğu fakülte, meslekteki kıdemi, çalıştığı kurumdaki pozisyonu, çalıştığı farklı kurum sayısı mesleki etkinliklere katılımı ve ebeveynlerinin eğitim düzeyi bilgileri yer almaktadır.



Kalifornia eleştirel düşünme eğilim ölçeği Amerikan Felsefe Derneğince 1990 yılında geliştirilmiş, Kökdemir (2003) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Bu çalışmanın örneklemini için ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0.80'dir. Ölçeğin bu boyutlarla ilişkin elde edilen iç tutarlılık katsayıları (Cronbach  $\alpha$ ) Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1 Eleştirel Düşünme Eğilim Ölçeği İç Tutarlılık Katsayıları**

<b>Boyutlar</b>	<b><math>\alpha</math></b>
Doğruyu arama	0.71
Meraklılık	0.80
Açık fikirlilik	0.72
Kendine güven	0.81
<b>Toplam</b>	<b>0.80</b>

### ***Nitel Verilerin Toplanması***

Nitel araştırmalar, araştırmacıya bireylerin davranışlarının nedenlerini anlamasını ve görmesini bu bağlamda da araştırmacının çeşitli sonuçlara ulaşmasını sağlar. Bu araştırmada metot olarak görüşme metodundan faydalanılmıştır. Görüşme sayesinde nicel testlerle görünmeyenleri görülür kıldığını vurgulamıştır (Büyüköztürk 2005, s. 134).

**Tablo 2 Nitel araştırma soruları ve kapsamı**

<b>Nitel Araştırma Soruları</b>		<b>Kapsamı</b>
1	Eleştirel düşünme sizce neyi ifade ediyor ?	Beyaz yakalı çalışanların ve yöneticilerin eleştirel düşünme yaklaşımları
3	Eleştirel düşünme becerileri nasıl geliştirilebilir?	
4	Astlarınızın/Üstlerinizin eleştirel düşünmeye sahip olması hakkında neler düşünüyorsunuz?	
2	Sizce eleştirel düşünmeye sahip birey nasıl olmalıdır?	Eleştirel düşünmeye sahip bireylerin özellikleri
5	İş hayatında sizce açık fikirli olmak nedir?	Açık fikirlilik ve doğruyu arama alt boyutunun eleştirel düşünmeye etkisinin sebepleri
6	İş hayatında açık fikirli olmanın eleştirel düşünmeye etkileri nelerdir?	
7	İş hayatınızda açık fikirli olunması ile ilgili karşılaştığınız/yaşadığınız bir olayı açıkla mısınız?	
8	Sizce üstlerinizin/astlarınızın eğitim düzeyleri ile açık fikirli olmaları arasında nasıl bir ilişki vardır ? Bu durumu bir örnek ile ifade edebilir misiniz?	
9	İş hayatında sizce doğruyu aramak nedir?	
10	İş hayatında doğruyu aramanın eleştirel düşünmeye etkileri nelerdir?	
11	İş hayatınızda mezun olduğunuz bölümün doğruyu arama üzerindeki etkilerini nedenleri ile birlikte açıkla mısınız?	

## BULGULAR

### Nicel Bulgular

Çalışanların cinsiyetlerine göre eleştirel düşünme eğilimi puan ortalamaları Tablo 3'te sunulmuştur. Kadınların eleştirel düşünmeye ilişkin puanlarının ortalaması ( $\bar{X}=175,41$ , S.S.=18,07) erkeklerin eleştirel düşünmeye ilişkin puanlarının ortalamasından ( $\bar{X}=171,09$ ; S.S.=20,04) daha yüksek çıkmıştır. Özel sektörde çalışanların cinsiyete göre eleştirel düşünme eğiliminin karşılaştırıldığı ölçeğin, alt ölçeklerinden olan açık fikirlilik puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p \leq 0,05$ ).

**Tablo 3: Çalışanların eleştirel düşünme eğilim puan ortalamaları ile cinsiyetleri arasındaki ilişki**

KEDEÖ ve Alt Ölçekler	Kadın n = 115		Erkek n = 105		S.D.	t	p
	Ort.	S.S	Ort.	S.S			
Açık Fikirlilik	47,67	± 6,32	44,38	± 6,87	218	3,69	0,00
Doğruyu Arama	40,21	± 8,58	38,87	± 8,53	218	1,16	0,24
Kendine Güven	41,36	± 7,03	41,66	± 8,94	218	-0,26	0,78
Meraklılık	46,16	± 7,32	46,17	± 8,68	218	0,14	0,98
Toplam	175,41	± 18,07	171,09	± 20,04	218	1,67	0,09

Tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına göre çalışanların yaş gruplarına göre eleştirel düşünme eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $F(2,217)= 0,38$ ,  $p > 0,05$ ).

Tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına göre eğitim seviyesiyle özel sektörde çalışanların eleştirel düşünmesine ilişkin anlamlı bir farklılık vardır ( $F(2,217)=8,71$ ,  $p < 0,05$ ) (Tablo 4). Tukey sonuçları incelendiğinde yüksek lisansa sahip bireylerin ön lisans mezunlarına görece yüksek açık fikirlilik ( $\bar{X}=48,43 \pm 6,93 / \bar{X}=42,25 \pm 6,69$ ) ve doğruyu arama ( $\bar{X}=42,88 \pm 6,69 / \bar{X}=36,38 \pm 10,05$ ) puanlarına sahip oldukları, lisans mezunu olan bireylerin ise ön lisans mezunu bireylere görece yüksek açık fikirlilik ( $\bar{X}=46,24 \pm 6,37 / \bar{X}=42,25 \pm 6,69$ ) puanlarına sahip oldukları bulunmuştur (Tablo 5).

**Tablo 4 : Eğitim durumuna göre eleştirel düşünme eğilimine ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları**

Varyans Kaynağı		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	P
Açık Fikirlilik	Gruplar Arası	767,80	2	383,90	8,95	0,00
	Grup İçi	9307,50	217	42,89		
	Toplam	10075,30	219			
Doğruyu Arama	Gruplar Arası	891,25	2	445,62	6,37	0,00
	Grup İçi	15174,46	217	69,92		
	Toplam	16065,71	219			
Kendine Güven	Gruplar Arası	76,51	2	38,25	0,59	0,55
	Grup İçi	13893,57	217	64,02		
	Toplam	13970,08	219			
Meraklılık	Gruplar Arası	234,00	2	117,00	1,84	0,16
	Grup İçi	13730,23	217	63,27		
	Toplam	13964,23	219			
Toplam	Gruplar Arası	5953,44	2	2976,72	8,71	0,00
	Grup İçi	74110,85	217	341,52		
	Toplam	80064,29	219			

**Tablo 5: Çalışanların eleştirel düşünme eğilim puan ortalamaları ile eğitim seviyeleri arasındaki ilişki**

KEDEÖ ve Alt Ölçekler	Ön Lisans n = 34 Ort. S.S.	Lisans n = 138 Ort. S.S.	Yüksek Lisans n = 48 Ort. S.S.
	Açık Fikirlilik	42,25 ± 6,69	46,24 ± 6,37
Doğruyu Arama	36,38 ± 10,05	39,20 ± 8,42	42,88 ± 6,69
Kendine Güven	40,16 ± 7,87	41,84 ± 7,82	41,48 ± 8,58
Meraklılık	44,63 ± 7,69	45,94 ± 8,29	47,91 ± 7,05
Toplam	163,44 ± 17,15	173,23 ± 19,08	180 ± 17,54

Özel sektörde çalışanların iş yerinde bulunduğu pozisyon seviyesiyle eleştirel düşünme eğilim puanları incelendiğinde, beyaz yakalı çalışanların  $\bar{X}=173,13\pm 19,88$ , yöneticilerin  $\bar{X}=174,14\pm 16,17$ 'dir. Özel sektörde çalışanların sahip olduğu pozisyon seviyesi ile eleştirel düşünme eğilim puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $t_{(218)}=0,32$ ;  $p>0,05$ ).

Kültürel etkinliklere katılım durumu ile eleştirel düşünme eğilim puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı fark görülmemiştir ( $t_{(218)}=-0,56$ ;  $p>0,05$ ).

Çalışanların annelerinin eğitim düzeyiyle eleştirel düşünme eğilimleri arasında anlamlı

bir farklılık vardır ( $F_{(5,214)}=3,19, p<0,05$ ). Annenin eğitim seviyesi ile bireyin eleştirel düşünme eğilimi arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Tablo-).

**Tablo 6: Bireylerin annelerinin eğitim düzeyi ile eleştirel düşünme eğilimine ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları**

Varyans Kaynağı		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	P
Açık Fikirlilik	Gruplar Arası	623,90	5	124,78	2,82	0,01
	Grup İçi	9451,40	214	44,16		
	Toplam	10075,30	219			
Doğruyu Arama	Gruplar Arası	1584,25	5	316,852	4,68	0,00
	Grup İçi	14481,45	214	67,67		
	Toplam	16065,71	219			
Kendine Güven	Gruplar Arası	128,42	5	25,68	0,39	0,85
	Grup İçi	13841,66	214	64,68		
	Toplam	13970,09	219			
Meraklılık	Gruplar Arası	209,501	5	41,90	0,65	0,66
	Grup İçi	13754,73	214	64,27		
	Toplam	13964,23	219			
Toplam	Gruplar Arası	5560,42	5	1112,08	3,19	0,00
	Grup İçi	74503,87	214	348,14		
	Toplam	80064,29	219			

Farklılıkların hangi ikili gruplardan ve alt boyutlardan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçlarına bakıldığı zaman açık fikirlilik alt boyutunda annesinin eğitim düzeyi üniversite ile okuryazar olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Doğruyu arama alt boyutunda annesinin eğitim düzeyi üniversite ( $\bar{X}=43,03$ ) ile ilkokul olanlar ( $\bar{X}=36,60$ ) arasında ve lise ( $\bar{X}=41,49$ ) ile ilkokul olanlar ( $\bar{X}=36,60$ ) arasındaki farklılığın anlamlı olduğu saptanmıştır (Tablo 7).

**Tablo 7: Çalışanların eleştirel düşünme eğilim puan ortalamaları ile annelerinin eğitim düzeyleri arasındaki ilişki**

KEDEÖ ve Alt Ölçekler		Açık Fikirlilik	Doğruyu Arama	Kendine Güven	Meraklılık	Toplam
Okuryazar Değil n = 5	Ort.	45,66	33,14	39,42	43,75	161,98
	S.S	± 4,22	±11,57	±6,43	±8,24	±16,60
Okuryazar n = 5	Ort.	39,16	38,57	42,00	44,50	164,23
	S.S	± 7,50	±9,20	±7,99	±12,20	±30,86
İlkokul n = 80	Ort.	45,34	36,60	41,87	45,60	169,43
	S.S	± 6,77	±8,73	±7,92	±8,12	±19,49
Ortaokul n = 32	Ort.	44,74	40,71	40,04	45,07	170,57
	S.S	± 6,69	±10,49	±9,00	±8,63	±19,38
Lise n = 66	Ort.	46,95	41,49	41,45	47,15	177,06
	S.S	± 7,12	±6,84	±8,44	±7,49	±17,72
Üniversite n = 32	Ort.	48,77	43,03	42,41	47,26	181,48
	S.S	± 5,19	±6,01	±6,51	±7,44	±15,54

Tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına göre özel sektörde çalışanların mezun oldukları fakülte ile eleştirel düşünme eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $F_{(5,214)}=6,34$ ,  $p<0,05$ ) (Tablo 8).

**Tablo 8: Çalışanların mezun oldukları bölüm ile eleştirel düşünme eğilimine ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları**

Varyans Kaynağı		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	P
Açık Fikirlilik	Gruplar Arası	1686,31	5	337,26	8,60	0,00
	Grup İçi	8388,98	214	39,201		
	Toplam	10075,30	219			
Doğruyu Arama	Gruplar Arası	1622,14	5	324,42	4,80	0,00
	Grup İçi	14443,56	214	67,49		
	Toplam	16065,71	219			
Kendine Güven	Gruplar Arası	534,41	5	26,61	0,41	0,84
	Grup İçi	13429,81	214	64,65		
	Toplam	13964,23	219			
Meraklılık	Gruplar Arası	534,41	5	106,88	1,70	0,13
	Grup İçi	13429,81	214	62,75		
	Toplam	13964,23	219			
Toplam	Gruplar Arası	10340,48	5	2068,09	6,34	0,00
	Grup İçi	69723,80	214	325,81		
	Toplam	80064,29	219			

Farklılıkların hangi ikili gruplardan ve alt boyutlardan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçlarına bakıldığı zaman açık fikirlilik alt boyutunda Meslek Yüksek Okulu ( $\bar{X}=41,56$ ) ile Mühendislik ( $\bar{X}=45,25$ ), Mimarlık ( $\bar{X}=51,42$ ), Hukuk ( $\bar{X}=48,84$ ) ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ( $\bar{X}=47,03$ ) mezunları arasında ayrıca Mimarlık ( $\bar{X}=51,42$ ) ile Mühendislik ( $\bar{X}=45,25$ ) mezunları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Doğruyu arama alt boyutunda da Mimarlık Fakültesi ( $\bar{X}=44,89$ ) ile Meslek Yüksek Okulu ( $\bar{X}=36,38$ ), Mühendislik ( $\bar{X}=39,58$ ) ve Hukuk Fakülteleri ( $\bar{X}=33,62$ ) arasındaki farklılığın anlamlı olduğu saptanmıştır (Tablo 9).

**Tablo 9: Çalışanların eleştirel düşünme eğilim puan ortalamaları ile mezun oldukları fakülte arasındaki ilişki**

KEDEÖ ve Alt Ölçekler		Açık Fikirlilik	Doğruyu Arama	Kendine Güven	Meraklılık	Toplam
M.Y.O n =34	Ort.	<b>41,56</b>	<b>36,38</b>	40,79	44,85	163,60
	S.S	<b>±7,00</b>	<b>±10,01</b>	±7,14	± 6,97	± 15,76
Müh. n =72	Ort.	<b>45,25</b>	<b>39,58</b>	41,25	45,50	171,59
	S.S	<b>± 6,89</b>	<b>± 7,02</b>	± 6,47	± 7,88	± 17,88
Fen ve Ed. n = 28	Ort.	45,71	39,69	41,83	45,98	173,22
	S.S	± 7,04	± 8,53	± 10,18	± 10,07	± 19,99
Mim. n = 28	Ort.	<b>51,42</b>	<b>44,89</b>	43,01	49,68	189,02
	S.S	<b>± 5,05</b>	<b>± 5,90</b>	± 8,08	± 6,78	± 16,26
Huk.	Ort.	<b>48,84</b>	<b>33,62</b>	42,96	48,55	173,99

n = 13	S.S	± 3,87	± 11,22	± 8,85	± 7,23	± 18,90
İİBF	Ort.	47,03	40,28	40,88	45,47	173,68
n = 45	S.S	± 5,19	± 8,54	± 9,12	± 7,97	± 19,41

## 4.2 NİTEL BULGULAR

Çalışma grubunun eleştirel düşünme kavramından ne anladıklarını anlamak için açık uçlu bir soru ile görüşmeye başlanmıştır. Alınan cevaplar kodlanarak Tablo 10 ve 11'deki frekans dağılımı oluşturulmuştur.

**Tablo 10: Beyaz yakalı çalışanların eleştirel düşünme kavramına ilişkin görüşleri**

TEMALAR	KODLAR	f
Açık fikirlilik(f:13)	Özgür düşünme	6
	Farklı görüşlere Saygı	3
	Önyargısız olma	2
	Empati yapabilme	2
Doğruyu arama (f:5)	Tarafsız olma	1
	Sorgulama yapma	2
	Doğruyu bulma uğraşı	2
Analiz yapma (f:3)	Doğru değerlendirme	2
	Karşılaştırma yapma	1

**Tablo 11: Yöneticilerin eleştirel düşünme kavramına ilişkin görüşleri**

TEMALAR	KODLAR	f
Açık fikirlilik(f:5)	Farklı görüşlere saygı	3
	Özgür düşünme	1
	Empati yapabilme	1
Doğruyu arama (f:2)	Tarafsız olma	1
	Doğruyu bulma uğraşı	1
Analiz yapma (f:2)	Doğru değerlendirme	1
	Karşılaştırma yapma	1

Eleştirel düşünme kavramına ilişkin beyaz yakalı çalışanların ve yöneticilerin görüşleri özellikle açık fikirlilik teması altında yoğunlaştığı görülmektedir. Açık fikirliliğe ilişkin beyaz yakalı çalışanların özgür düşünme (f:13), yöneticilerin ise farklı görüşlere saygı (f:3) en sık kullanılan ifadelerdir.

Bazı beyaz yakalı çalışanların bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur:

*“...doğru değerlendirmeler yapabilmek, farklı fikirlere açık olmak...” (Ç1)*

*“...düşüncelerini özgürce ve ön yargısızca ifade edip, konu hakkında doğruya ulaşmak için sorgulama yapma...”(Ç2)*

Bazı yöneticilerin bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur:

“...doğruyu, yanlışını değerlendirip ve doğru olana ulaşmak...”(Y1)

“...tarafsızca değerlendirip karşılaştırmalar yaparak, işin sonunda ulaşılan sonucu özgürce ifade ...”(Y2)

Bu temada “Sizce eleştirel düşünmeye sahip birey nasıl olmalıdır?” sorusuna ilişkin katılımcıların görüşleri bulunmaktadır. Yanıtlarda oluşan kod sıklıkları Tablo 12 ve 13’de sunulmuştur.

**Tablo 12: Beyaz yakalı çalışanların eleştirel düşünmeye sahip bireylerin özelliklerine ilişkin görüşleri**

TEMALAR	KODLAR	f
Açık fikirli (f:15)	Yeniliğe açık	7
	Karşıt görüşlere saygılı	4
	Empati yeteneği gelişmiş	2
	Önyargısız	2
Analitik düşünen (f:8)	Bilgi birikimi yüksek	3
	Eğitimli	2
	Dikkatli	2
	Çok okuyan	1
Doğruyu Arayan (f:6)	Araştırmacı	4
	Öğrenmeye hevesli	1
	Gündemi takip eden	1
	Meraklı	1
Kendine güvenen(f:4)	Tutarlı	2
	Lider	1
	Tecrübeli	1

**Tablo 13: Yöneticilerin eleştirel düşünmeye sahip bireylerin özelliklerine ilişkin görüşleri**

TEMALAR	KODLAR	f
Analitik düşünen (f:8)	Bilgi birikimi yüksek	3
	Dikkatli	3
	Eğitimli	2
Doğruyu Arayan (f:3)	Araştırmacı	2
	Meraklı	1
Açık fikirli (f:2)	Yeniliğe açık	1
	Karşıt görüşlere saygılı	1
Kendine güvenen(f:2)	Tutarlı	1
	Lider	1

Eleştirel düşünmeye sahip bireylerin özelliklerini beyaz yakalı çalışanlar en sık olarak açık fikirli olması teması altında (f:15) toplarken, yöneticiler ise analitik düşünme teması altında (f:8) toplamıştır. Açık fikirliliğe ilişkin beyaz yakalı çalışanların yeniliğe açık olma(f:7), analitik düşünmeye ilişkin yöneticilerin ise bilgi birikimi yüksek ve

dikkatli olma (f:3) en sık kullanılan ifadelerdir.

Bazı beyaz yakalı çalışanların bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur:

“...iyi eğitim almış, bilgili, karşısındakisine saygı duyabilmeli, empati kurabilmeli ve yeniliklere açık olmalı...” (Ç1)

“... yeniliklere açık ve ön yargısızca düşünebilen...” (Ç8)

Bazı yöneticilerin bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur:

“...doğru olanı bulabilmek için, bilgisi yüksek olup meraklı ve araştırmacı olmalı...” (Y1)

“...iyi eğitim almış ve bu sayede bilgi seviyesi yüksek olan, yenilikleri destekleyen...” (Y2)

- i. Beyaz yakalı çalışanların ve yöneticilerin, eleştirel düşünce yapısının nasıl gelişeceğine ilişkin görüşleri nelerdir?

Bu temada “Sizce eleştirel düşünme becerileri nasıl geliştirilebilir?” sorusuna ilişkin katılımcıların görüşleri bulunmaktadır. Yanıtlarda oluşan kod sıklıkları Tablo 14 ve 15’de sunulmuştur.

**Tablo 14: Beyaz yakalı çalışanların eleştirel düşünme becerisinin nasıl gelişebileceğine ilişkin görüşleri**

TEMALAR	KODLAR	f
Eğitimsel Faktörler (f:8)	Seminer vb. etkinliklere katılım	4
	Eğitim seviyesini artırma	3
	Farklı kültürleri öğrenme	1
Çevresel Faktörler (f:6)	Farklı görüşte insanlarla tanışma	3
	Farklı görüş içeren kaynakların takibi	2
	Ekip çalışmaları	1
Ailesel Faktörler (f:4)	Ailenin yönlendirmesi	3
	Özgüveni yüksek birey yetiştirmek	1
Bireysel Faktörler(f:3)	Özeleştiri yapma	2
	Teknolojiye uyum	1

**Tablo 15: Yöneticilerin eleştirel düşünme becerisinin nasıl gelişebileceğine ilişkin görüşleri**

TEMALAR	KODLAR	f
Eğitimsel Faktörler (f:6)	Eğitim seviyesini artırma	4
	Seminer vb. etkinliklere katılım	1
	Farklı kültürleri öğrenme	1
Çevresel Faktörler (f:3)	Farklı görüşte insanlarla tanışma	2



	Ekip çalışmaları	1
Ailesel Faktörler (f:3)	Ailenin yönlendirmesi	2
	Anne ve çocuk iletişimi	1
Bireysel Faktörler(f:2)	Önyargısız düşünme	1
	Analitik düşünme	1

Eleştirel düşünme becerisinin nasıl gelişebileceğine ilişkin beyaz yakalı çalışanlar ve yöneticiler en sık olarak eğitimsel faktörleri belirtmişlerdir. Eğitimsel faktörlere ilişkin beyaz yakalı çalışanların seminer vb. etkinliklere katılım (f:4), yöneticiler de ise eğitim seviyesini artırma (f:4) en sık kullanılan ifadelerdir.

Bazı beyaz yakalı çalışanların bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur:

*“...ailenin yönlendirmeleri çok önemlidir daha sonrasında eğitim seviyesini artırma, ayrıca etkinliklere, konferanslara katılarak...” (Ç2)*

*“...eğitim seviyesinin artmasıyla birlikte de farklı fikirdeki yazarları, haberleri okumak ve kendini yenileyerek, teknolojiye ayak uydurarak...” (Ç3)*

*“...mesleki etkinliklere katılım, farklı fikirlere sahip konuşmacıları dinleyerek, farklı konular içeren seminerlere katılarak, en başta da ailenin doğru yönlendirmeleri...” (Ç4)*

Bazı yöneticilerin bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur:

*“...insanın kendini eğitim olarak geliştirmesi gereklidir. Farklı insanların bulunduğu ortamlara girmeli, onlarla iletişime geçmeli...” (Y1)*

*“...eğitim aileden başlar, okulda geliştirilir. Eğitim ve aile en önemli etken...” (Y2)*

*“...Ön yargılarını yıkmalı, analitik düşünmeli, sürekli okumalı ve eğitim seviyesini arttırmalıdır. Farklı bakış açısına sahip bireylerle ekip çalışması yapma...” (Y3)*

Bu temada “Sizce astlarınızı/üstleriniz eleştirel düşünmeye sahipler mi ve sahip olmaları hakkında ne düşünüyorsunuz” sorusuna ilişkin katılımcıların görüşleri bulunmaktadır. Yanıtlarda oluşan kod sıklıkları Tablo 16 ve 17’de sunulmuştur.

**Tablo 16: Beyaz yakalı çalışanların üstlerinin eleştirel düşünmeye sahip olmasına ilişkin görüşleri**

TEMALAR	KODLAR	f
Yöneticilerin eleştirel düşünmeyi desteklememe sebepleri (f:11)	Yönetici egoları	5
	Yöneticilerin astlarının görüşlerine değer vermemesi	4

	Yöneticilerin otorite kaybetme korkusu	2
Yöneticilerin eleştirel düşünmeyi desteklediğinde oluşabilecek sonuçlar (f:15)	Başarının artması	6
	Özgür düşünme ortamının sağlanması	3
	Yeni fikirlerin üretilmesi	2
	Astların motivasyonun yükselmesi	2
	Astların aidiyet hissini artırması	2

**Tablo 17: Yöneticilerin astlarının eleştirel düşünmeye sahip olmasına ilişkin görüşleri**

TEMALAR	KODLAR	f
Astların eleştirel düşünmesinin olumsuz sonuçları (f:7)	Astların inatçı davranışları	4
	Astların saygısız tutumları	3
Astların eleştirel düşünmesi desteklediğinde oluşan sonuçlar (f.6)	Yeni fikirlerin üretilmesi	3
	Başarının artması	2
	Özgür düşünme ortamının sağlanması	1

Üstlerinin eleştirel düşünmeye sahip olmasına ilişkin beyaz yakalı çalışanlar en sık olarak yöneticilerin eleştirel düşünmeyi desteklememe sebepleri (f:11) temasını belirtmiştir. Beyaz yakalı çalışanlar yöneticilerin eleştirel düşünmeyi desteklememe sebeplerine ilişkin en sık yönetici egoları (f:5) ifadesini belirtmiştir. Yöneticilerde astlarının eleştirel düşünmeye sahip olmasına ilişkin en sık astların eleştirel düşünmesinin olumsuz sonuçları (f:7) temasını belirtmiştir. Yöneticiler astların eleştirel düşünmesinin olumsuz sonuçlarına ilişkin en sık astlarının inatçı davranışları (f:4) ifadesini belirtmiştir.

Bazı beyaz yakalı çalışanlardan bu temayı kullananların görüşleri aşağıda sunulmuştur:

*“...görüşlerimize önem verilmiyor, dinliyormuş gibi yapsalarda statüleri gereği kabul etmeleri otoritelerini sarsacak gibi düşünüyorlar, eğer ki eleştirel düşünme ortamı sağlanırsa bireylerin motivasyonları artacak bu sayede başarı artacak ...” (Ç1)*

*“...fikirlerinizi değerlendirmiyor, eğer fikirlerimize önem verilirse motivasyon artacaktır. Bu sayede kuruma karşı aidiyet duygusunda artacaktır. Bütün bu durumların sonucunda da başarı artacak...” (Ç3)*

*“...yöneticimiz son noktada karar verici oluyor ve esnekliğe sahip olmadıkları zaman burada devreye egolarda giriyor bence bu sefer sizlerin görüşleriniz çok önemli olmuyor. Eleştirel düşünceye sahip olsalarda egoları devreye giriyor. Üstünüz sizlerin eleştirel düşünmesini desteklerse yeni fikirler üretmeye devam eder, hem kendi hem de şirket başarısı artacak...” (Ç4)*

“...çalışanlara karşı otorite kaybı yaşayacağını düşünüyor olabilir. Bu sebeple görüşlerimize değer verilmiyor. Oysa ki eleştirel düşünme ortamı sağlanırsa özgür düşünme sayesinde başarı artacak...” (Ç7)

Bazı yöneticilerin bu konu hakkında görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“...astlar eleştirel düşünmeye sahip olmaları bazen güzel bir şey yeni fikirler ortaya çıkabiliyor. Ama fikirleri konusunda çok kararlı davranmaları, inatçı davranmaları sorun oluşturabiliyor. Sonuçta **tecrübeye de saygısızlık yapmamalı...**” (Y1)

“...ön yargılarla dolu astlar genellikle **empati kurmak yerine kafalarında kurduğu yönetici kalıplarına oturtuyorlar. Eleştirel düşünmeye sahipler ama inatçı davranışları nedeniyle sınırları aşabiliyorlar, saygıyı elden bırakmamalı oysaki onların görüşleriyle birlikte yeni fikirler üretilcek ve hepimizin başarısı artacak...**” (Y3)

Bu temada “Sizlerin iş hayatında üstünüzün/astınızın açık fikirli olunmasıyla ilgili karşılaştığınız veya çevrenizdekilerin yaşadığı bir olayı anlatabilir misiniz?” sorusuna ilişkin beyaz yakalı çalışanların üstüyle, yöneticilerinde astıyla ilgili açık fikirlik konusunda yaşadıkları olaylara ilişkin görüşleri bulunmaktadır. Yanıtlarda oluşan kod sıklıkları Tablo 18 ve 19’da sunulmuştur.

**Tablo 18 Beyaz Yakalı Çalışanların Üstüyle Açık Fikirlik Konusunda Yaşadıklarına İlişkin Görüşleri**

TEMALAR	KODLAR	f
Yöneticinin psikolojik baskı göstermesi (f:10)	Astların iş kaybı korkusu	4
	Yöneticinin tehditleri	3
	Yöneticilerin astlarını değersizleştirilmesi	3
Yöneticinin astlarına saygı duymaması (f:9)	Astların görüşlerine değer vermeme	6
	Astların görüşlerini dinlememe	2
	Astlara karşı empati yapmama	1
Yöneticilerin değişime kapalı Olması (f:9)	Yöneticilerin ön yargıları	5
	Yöneticilerin X kuşağı olması	2
	Yöneticilerin otorite kaybı korkusu	2

**Tablo 19 Yöneticilerin Astıyla Açık Fikirlik Konusunda Yaşadıklarına İlişkin Görüşleri**

TEMALAR	KODLAR	f
Astların yöneticilerine saygı duymamaları (f:9)	Astların tecrübeye saygı duymamaları	4
	Astların yöneticilerin kararlarına güvensizlik duymaları	2
	Astların yöneticilerinin görüşlerini dinlememesi	2

	Astların statüye saygısızlık yapmaları	1
Astların değişime açık olması (f:5)	Astların Y kuşağı çalışanlar olması	2
	Astların yeni fikirler üretmesi	2
	Astların teknolojik gelişmeleri takip etmesi	1

Beyaz yakalı çalışanların açık fikirli konusunda üstüyle yaşadıklarına ilişkin en sık yöneticinin psikolojik baskı göstermesi (f:10) temasını belirtmişlerdir. Beyaz yakalı çalışanlar, yöneticinin psikolojik baskı göstermesi temasına ilişkin astların iş kaybı korkusu (f:4) en sık kullanılan ifadedir. Yöneticilerin astıyla açık fikirlilik konusunda yaşadıklarına ilişkin en sık astların yöneticilerine saygı duymamaları (f:9) temasını belirtmişlerdir. Yöneticiler, astların yöneticilerine saygı duymamaları temasına ilişkin en sık astların tecrübeye saygı duymamaları (f:4) ifadesini belirtmiştir.

Beyaz yakalı çalışanların bu konu hakkında görüşleri aşağıda sunulmuştur:

“...kuşaklar arası genellikle açık fikirli olunmasıyla ilgili durumla karşılaşmaktayız. .. X kuşağı yöneticimiz kendini yeni gelişmelere kapatıyor, bizlerin fikirlerini de dinlemiyor...”. (Ç1)

“...ön yargılarıyla hareket edip benim kararım bu şekilde diyerek görüşüme değer vermeyip konuyu kapattı. Kabul etmek sanki otoritelerini sarsıyor...”(Ç2)

“...Eğer ki olumsuz görüş belirtirseniz sahip olduğu statü sayesinde sizi zor durumda bırakabiliyor, toplumda **değersizleştirip**, sizleri işle ilgili **tehdit** bile ediyor...”(Ç3)

“...bir konuyla ilgili sorumu üst yöneticiyle paylaştığımda direk beni hatalı çıkarıp, kötü olan ben olmuştum, konuya direk önyargılarıyla yaklaşp, benim fikrime önem vermemişti. Daha sonra **iş kaybı** korkusu bile yaşamama sebep olmuş...”(Ç4)

“...yöneticim kendi önyargılarıyla benim fikrimin bir önemi olmadığını hissettirmişti. Hatta fikrinizi ve sizi **değersizleştirme** konusunda çok başarılılar...”.(Ç5)

“.... Açık fikirliliğinizde inatçı davranırsanız bir süre sonra yöneticinizle ters düşüp size tehditkar davranıyor, **işi kaybetme** korkusu yaşamaya başladığınız için...”(Ç6)

“ .. Ters düşüp **iş kaybı** yaşamamak için görüşlerimi belirtmiyor...”. (Ç7)

“...Daha sonrasında **işi kaybetmemek** için daha sessiz kalmaya başlıyor...” (Ç8)

“...**otoriye kaybı** yaşacaklarını düşündükleri için fikirlerinize değer vermiyorlar...”(Ç9)  
Yöneticilerin bu konu hakkında görüşleri aşağıda sunulmuştur:

“...açık fikirlilik güzel ama **sınırı olmalı** ilk başlarda anlaşmazlıklar olabiliyordu, ilk zamanlar kararlarımın güvenmeyen tecrübeme saygı duymadan ekibimiz sürekli sorgulamalar yapıyordu fakat **dediklerimin günün sonunda doğru olduğunu ekibimde görüyor...**”(Y1)

“...ama açık fikirliliğin aklına geleni istediğin zaman söylemek olduğunu düşünmüyorum. Bazı çalışma arkadaşlarımız özellikle toplantılarda **karşısındakinin yönetici olduğuna bakmadan görüşlerini sınırsızca ifade ediyorlar**. Bir çalışanımızla bu durumdan dolayı anlaşamadık, **sürekli gergin ortam oluşturduğu için de yollarımızı ayırma kararı aldık**. Açıkfikirli olabilirler ama yöneticilerinin tecrübelerine saygısızlık yapmamalıdır...”(Y2)

“...Y kuşağı çalışanlar açık fikirlilik konusunda çok aktif. Y kuşağı teknolojiyle büyüdüğü için onlar herşeye hazırlar fakat X kuşağına yeniliği kabul ettirmekte sorun yaşıyoruz. Y kuşağı sayesinde sürekli yeni fikirler üretilmektedir. Kendimde X kuşağı bir yöneticiyim fakat ilerleyebilmemiz için teknolojik gelişmeleri takip etmeli...”(Y3)

“...kendisinin açık fikirli olduğunu ifade bir çalışanımızla genellikle **beni dinlemediği için sorunlar yaşadık**. Kararlarımın güven duymayıp sürekli benim kararlarımı sorguluyor tecrübeme de güvenmiyordu. Ekibinde bu durum motivasyonunu düşürüyordu, kendi motivasyonunda düşen bu çalışanımız bir süre sonra **kendi isteğiyle ayrıldı...**”(Y4)

“...özellikle **Y kuşağı hemen herşeyi söylemek** ve sahip olmak istiyorlar, bizler ise onlara tecrübelerimize saygısızlık yapmadan sakince durumları değerlendirmelerini istiyoruz. Sonuçta onlar yeni fikirler üretmesi, şirket için verimli...”(Y5)

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmanın amacı beyaz yakalı çalışanların ve yöneticilerin eleştirel düşünme eğilimlerini açıklamak ve eleştirel düşünme eğilimlerine etki edebilecek olan faktörlerin ve bu faktörlerin olası etkilerini anlamaktır. Bu maksatla eleştirel düşünme kavramının

yöneticiler ve beyaz yakalılar perspektifinde anlamak ve açıklamak amacıyla karma desen kullanılmış, bu bölümde nicel ve nitel bulguların karşılaştırmalı analizi yapılmıştır. Araştırma sonuçları incelendiğinde en yüksek 240 puan olan eleştirel düşünme eğilim ölçeğinden yöneticilerin (Ort=174,14; S.S= 16,17) ve beyaz yakalı çalışanların (Ort.= 173,13 S.S.= 19,88) 160 ile 180 puan arasında orta eleştirel düşünme eğilimine sahip oldukları görülmüştür. Nicel sonuçlarda iki grubun eleştirel düşünme eğilimlerinin birbirine yakın olduğu sonucuna ulaşılmış fakat nitel araştırmamızda iki grubun eleştirel düşünmeye bakış açıları arasında farklılıklar görülmüş ve bu farklılıkların sebepleri sorgulanmıştır. Örneğin açık fikirlilik alt boyutuna yönelik verilen cevaplarda; çalışan deneyimlerinden yöneticilerin kendilerini dinlemedikleri, kendilerini değersiz hissettirdikleri, yöneticilerin sıklıkla otoritelerine başvurdukları, çalışanlarından eleştirel düşünme davranışı istemediklerini hatta işle ilgili tehditler aldıklarını belirtmişlerdir. Eleştirel düşünme eğiliminin hoş karşılanmadığı aslında yöneticilerin verdiği cevaplarda da görülmektedir. Yöneticiler çalışanlarının eleştirel düşünceleri konusunda sınırlı olmaları gerektiğini, çalışanlarının ilk başlarda sorgulama yaptıklarını daha sonra sorgulamayı bırakmalarını kendisinin bir kazanımı gibi ifade ettikleri, yöneticilere karşı fikirlerin “sınırsızca” ifadesinin kabul edilemez olduğunu, fikirlerin ifadesinin gerginlik nedeni olabileceğini, fikirlerinde ısrar edenlerin işlerine son verildiği ya da kendilerinin işten ayrıldığı, Y kuşağının fikirlerini açıkça söylemelerinin saygısızlık olarak algılanabildiği görülmüştür.

Çalışanların cinsiyetleriyle ilgili olarak, eleştirel düşünme becerileri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sadece açık fikirlilik boyutunda kadınların erkeklere görece yüksek puanları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyetle eleştirel düşünme ilişkisi kapsamında yapılan çalışmalardan Akar (2017, ss. 741-762)'ın öğretmen adaylarının eleştirel düşünme düzeylerini ölçen araştırmasında KEDEÖ testini 224 sınıf öğretmenine uygulamış ve çalışmanın sonucunda eleştirel düşünme becerisinin öğretmen adaylarının cinsiyetine göre anlamlı farklılık olmadığını saptamıştır. Aral (2005, ss. 44-50)'ın özel okullarda ve devlet okullarında okuyan öğrencilerin eleştirel düşünme becerisi üzerine yapmış olduğu çalışmada benzer şekilde, öğrencilerin eleştirel düşünme becerileri ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılık olmadığı bulunmuştur. Nitel bulgularda da kadınların ve erkeklerin eleştirel düşünceleri arasında özellikle eleştirel düşünme kavramını tanımlarken açık fikirlilik alt boyutuna kadınların erkeklere oranla daha fazla değindiği görülmüştür. Bu durumda nicel sonuçlarda bulunan açık fikirlilik alt boyutunun cinsiyete göre farklılığın anlamlı olduğu sonucunu desteklemektedir.

Çalışanların yaşlarıyla ilgili olarak, eleştirel düşünme becerileri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç Bal(2011)'ın aynı kapsamda yaptığı çalışma bulgularıyla örtüşmektedir. Bal (2011, s.66) okul öncesi öğretmenler üzerine yaptığı araştırmasında, 5 farklı yaş sınıfı oluşturulmuş ve eleştirel düşünme becerisinin yaşa göre anlamlı farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Ancak nitel bulguların nicel bulgularları tam desteklemediği görülmüştür. Yöneticiler iş hayatına yeni başlayan 25-30

yaş çalışanın eleştirel düşünme becerisine sahip olduğunu ama tecrübeli kişilerin görüşlerine danışarak daha iyi analiz yapabileceklerini belirterek eleştirel düşünme becerisinin yaşın artmasıyla paralel olduğunu destekleyen ifadeler kullanmışlardır. Çalışanlar ise işe yeni başlayanların yeni fikirler üretmeye daha açık olduğu, daha tecrübeli kişilerin ise değişime açık olmadığını belirterek 25-30 yaş grubunun eleştirel düşünme becerisinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla beyaz yakalı çalışanların ve yöneticilerin görüşleri yazında ve nicel bulguları destekler nitelikte değildir. Araştırmalara bakıldığı zaman, örneklemin büyüklüğü, yaş aralıkları gibi bazı bağımsız değişkenlere göre bu bulguların değişkenlik gösterebileceği söylenebilir.

Çalışanların eğitim seviyesiyle ilgili olarak, eleştirel düşünme eğilimleri arasında anlamlı fark olduğu saptanmıştır. Literatür incelendiğinde Howenstein ve diğ. (1996, s. 102)'nin ve Beeken (1997, s. 275)'nin hemşireler üzerine yaptıkları araştırmalarda eğitim seviyesinin eleştirel düşünmeyi pozitif yönde etkilediği, eğitim seviyesiyle eleştirel düşünme arasındaki farkın anlamlı olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Gloude-mans ve diğ. (2013, s. 82)'nin yapmış olduğu araştırmada da lisans mezunu hemşirelerin lisans mezunu olmayanlara göre eleştirel düşünme eğilimlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Wootton ve diğ. (2000, ss. 82-84)'nin ise üniversite öğrencileri üzerine yaptıkları araştırmada öğrencilerin eleştirel düşünme eğilimleri ile akademik başarıları arasında pozitif korelasyon (0.36) olduğunu belirtmiş, eleştirel düşünme eğiliminin eğitim seviyesini pozitif yönde destekleyeceği bulgusuna ulaşılmıştır. Daha öncesinde yapılan bu araştırmalar, araştırma sonucu ulaşılan bulguları destekler niteliktedir. Nitel araştırmada eleştirel düşünme becerisinin nasıl gelişebileceğine ilişkin sorumuza beyaz yakalı çalışanlar ve yöneticiler en sık olarak eğitimsel faktörler temasını belirtmişlerdir. Yöneticiler ve beyaz yakalı çalışanlar eğitim seviyesinin eleştirel düşünmeyi pozitif yönde etkilediğini belirtirken eğitim seviyesiyle birlikte aile yapısı, karakteristik özelliklerinde önemini belirterek eğitim seviyesinin tek değişken olarak yüksek öneme sahip olamayacağını dolaylı değişkenlerin de altını çizmişlerdir.

Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki farkın sorgunmasına yönelik elde edilen bulgulardan, yöneticiler (Ort.=174,14; S.S.=16,17) ile beyaz yakalı çalışanlar (Ort.=173,13; S.S.=19,88) arasında eleştirel düşünme becerileri arasında farkın anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Balcı (2015, ss. 107-108) yönetici hemşirelerin eleştirel düşünme eğilimi üzerine yaptığı araştırmada yöneticilerin düşük düzeyde eleştirel düşünme eğilimine sahip olduğunu saptamıştır. Yöneticilik düzeyiyle eleştirel düşünme eğilimi arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Yöneticilerin eleştirel düşünme eğiliminin düşük olmasının nedenini iş yoğunluğu, rutini yerine getirme, eleştirel düşünmeyi desteklemeyen üst yönetim anlayışları faktörlerini belirtmiştir.

Nitel araştırmaya bulgularında eleştirel düşünme kavramının tanımlanırken, beyaz yakalı çalışanların ve yöneticilerin açık fikirlilik, doğruyu arama, analiz yapma temalarını ortak

olarak belirttiği görülmüştür. Beyaz yakalı çalışanlar için üstlerinin eleştirel düşünmeye sahip olması, yöneticilere de astlarının eleştirel düşünmeye sahip olması konusunda sorulan soruya iki tarafında birbirini bir noktada eleştirel düşünmeye sahip olduklarını belirtmişler özellikle çalışanlar yöneticileri için sosyal hayatlarında eleştirel düşünmeye sahip olduklarını düşünmekte ama iş hayatında yönetici egoları, otorite kaybetme korkusu, statü gereği beyaz yakalı çalışanlarının görüşlerine değer vermediği hatta çalışanlar açık fikirli oldukları için yöneticilerinden psikolojik baskı gördüklerini sıklıkla ifade etmişlerdir. Bu sebeple de yönetici sosyal hayatında eleştirel düşünmeye sahip birey olsada iş hayatında astlarının eleştirel düşünmesini desteklemediği söylenebilir. Yöneticiler astlarını eleştirel düşünmeye sahip bulurken tecrübe ile birlikte ve yöneticilerine duyacakları saygı ile eleştirel düşünme becerilerinin daha artacağını ifade etmişlerdir. Nicel bulgular ile yöneticiler ve beyaz yakalı çalışanların eleştirel düşünme eğilimleri arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmış fakat nitel bulgularda yöneticiler eleştirel düşünme eğilimine sahip olsalarda astlarının eleştirel düşünme eğilimini sınırlı destekledikleri, bunun saygısızlık kavramı ile ilişkilendirebilecekleri görülmüştür.

Nicel bulgular mesleki etkinliklere katılım ile eleştirel düşünme eğilimi arasında farkın anlamsız olduğunu göstermiştir. Kültürel etkinliklere katılanların eleştirel düşünme eğilim puanı kültürel etkinliklere katılmayanlara göre daha yüksek olsa da bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Literatür incelendiğinde Kürüm (2002, ss. 60-62)'ün kültürel etkinliklere katılım gösteren öğretmen adaylarının eleştirel düşünme eğiliminin kültürel etkinliklere katılmayan öğretmen adaylarına göre daha yüksek olduğu, benzer şekilde Dirişimeşe (2006, s.58)'nin hemşirelerin eleştirel düşünme eğilimi üzerine yapmış olduğu çalışma sonuçları da kültürel etkinliklere katılımın eleştirel düşünme eğilimini pozitif yönde etkilediği görülmüş konu mülakatlarda derinlemesine sorgulanmıştır. Çalışma grubuna sorulan eleştirel düşünme becerisinin nasıl gelişebileceğine ilişkin soruya beyaz yakalı çalışanlar ve yöneticilerin eğitimsel faktörler altında “seminer, konferans gibi etkinliklere katılımı” belirtmiş ayrıca etkileyen çevresel faktörlere de “farklı insanlarla tanışma” ve “farklı kültürler tanıma” faktörlerini ifade ettikleri görülmüştür.

Annelerinin eğitim düzeyi ile ilgili olarak, eleştirel düşünme eğilimi arasında farkın anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Annesi üniversite mezunu olan çalışanların eleştirel düşünme eğiliminin (181,48±15,54) yüksek olduğu görülmüştür. Annesi üniversite mezunu olan çalışanların, eleştirel düşünme eğilimi ölçeğinde özellikle açık fikirlilik ve doğruyu arama alt ölçeklerinde farkın anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bal (2011, s. 64-66)'ın öğretmenlerle yapmış olduğu araştırmada annesi lisanüstü eğitim seviyesine sahip olan öğretmenlerin eleştirel düşünme eğiliminin annesi daha düşük eğitim seviyesine sahip öğretmenlerden anlamlı yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Günay ve Çarıkçı (2018, s. 435)'nın öğrencilerin eleştirel düşünme eğilimi üzerine



yapmış olduğu araştırmada öğrencilerin annelerinin eğitim seviyeleriyle eleştirel düşünme eğilimleri arasında anlamlı bir farkın olduğu görölmüştür. Özellikle açık fikirlik alt boyutundan farklılığın oluşması, eğitimde birinci basamak olan ailenin özellikle annenin tutum ve davranışlarının önemini bir kez daha vurguladığı söylenebilir. Bu bulgu nitel araştırmada da sorgulanmış, çalışma grubu yanıtlarında eleştirel düşünme eğiliminde ailenin önemini belirtmiş ve anne çocuk ilişkisine değinerek annenin birey üzerindeki etkisini ifade etmişlerdir. Gerek araştırmanın nicel ve nitel bulguları, gerekse yazın eleştirel düşünme eğilimi şekillenmesinin ailede özellikle öocuğun annesiyle kurduğu iletişimle şekillendiğini göstermektedir.

Mezun olunan bölüm ile ilgili olarak, eleştirel düşünme eğilimi arasında farkın anlamlı olduğu, mimarlık fakültesi mezunlarının diğer fakülte mezunlarından daha yüksek eleştirel düşünme eğilimine sahip olduğu görölmektedir. Yazındaki bernzer çalışmalarda; Taş, Doğanay ve Erdem (2007, s. 512)'in üniversite öğrencilerinin eleştirel düşünme eğilimi üzerine yaptığı araştırmada öğrencilerin okuduğu bölüme göre eleştirel düşünme eğilimlerini incelemiş ve okunan bölüme göre farkın anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nitel araştırmada beyaz yakalı çalışan ve yöneticilere sorduğumuz mezun olduğunuz bölümün doğruyu arama üzerindeki etkisine ilişkin cevaplar, nicel araştırmamız sonucu ulaşılan bulguları destekler niteliktedir. Mimarlar, onlar için tek doğrunun olmadığını tasarıma yönelik çalışmalar yaptıkları için doğrunun insanların konforunu sağlayabilecek en iyi tasarım yapmak olduğunu ifade etmişlerdir. Eğitim hayatları süresinde sürekli doğruyu arama içinde olduklarını belirtmiş ve bunu süreklilik haline getirdiklerini ifade etmişlerdir. Bu bulgular neticesinde, eğitimin ve yapılan işin yapısının bireyin eleştirel düşünme eğilimine yön verdiği sonucuna ulaşılabilir.

Özetle, araştırma sonucunda yöntem ve eleştirel düşünme kavramına yönelik önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Yöntem kapsamında; araştırma sonuçlarında tespit edilen nicel ve nitel bulgulardaki çelişkiler araştırma deseninin karma yöntem olarak seçilmesinin doğruluğunu göstermiştir. Özellikle araştırma grubunda önyargı ve yanlılık oluşturabilecek olgularda karma desenlerin kullanılmasının araştırma sorunsalının açıklama düzeyini artıracığını göstermiştir. Anket sorularına verilen “olması gereken” yanıtların verildiği, görüşmelerde ise eleştirel düşünmenin iş dünyasında henüz istenilen seviyede olmadığı görölmüştür.

Bulgular kapsamında; eleştirel düşünmenin cinsiyetle (kısmen), eğitim ile ilişkili olduğu, eleştirel düşünmeye bakış açısında yöneticiler ve çalışanlar arasında farklılıklar ve ön yargılar olduğu, eleştirel düşünme eğilimi eğitiminin ailede başladığı, özellikle annenin eğitim seviyesi ile kurumsal eğitim hayatının bireyin eleştirel düşünme eğiliminde önemli etkiye sahip olduğu, eleştirel düşünme becerisi günümüz ve gelecek iş dünyasında en önemli beceriler arasında ele alındığından eleştirel düşünme eğilimi yüksek bireylere sahip olmak için kamu, toplum ve örgütlerde farkındalığın artırılmasının önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca eğitim seviyesi ve türünün eleştirel düşünme eğilimini değiştirmesi bu kavramın öğrenilebilir ve çeşitli faktörle değiştirilebilir bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır. Her iki bulgu devlet, örgütler ve ailelere önemli sorumluluklar yüklemektedir. Kadınlarının eğitim seviyelerinin yükseltilmesi ve çocuklarıyla daha fazla zaman geçirmelerini sağlayacak koşulların oluşturulması, kamuda bireylerin eğitim hayatında eleştirel düşünme becerisinin kazandırılabilmesini sağlayacak davranışsal ve zihinsel yeni eğitim teknikleri ve modellerinin kullanılmasını gerektirmektedir.

İş yerlerinde yöneticilerin ve beyaz yakalı çalışanların eleştirel düşüncelerine fırsat sağlanması için kurumsal politikaların geliştirilmesi ve üst yönetimin bu konuda gerekli desteği vermesi, yöneticilerin astlarının eleştirel düşünmesini desteklemeleri için şirketin yeni stratejilerinin geliştirmesi ve yöneticilerin ilgili konularda insan kaynakları tarafından denetiminin yapılması, bu durumun yöneticilerin başarısının bir ölçüğü olarak değerlendirmeye alınması, çalışanlarının eğitim seviyelerinin artması için yüksek lisans, doktora gibi eğitimler için maddi ve manevi olarak destekler sağlanması ilgili kurumlar için öneriler olarak sıralanabilir.

Alan yazındaki ulusal araştırmaların azlığı göz önüne alındığında, bu çalışmanın sadece İstanbul ili özel sektörde çalışan beyaz yakalı çalışanları ve yöneticilerini kapsadığından, beyaz yakalı çalışanların ve yöneticilerin eleştirel düşünme eğilimlerine ilişkin daha detaylı bilgilere ulaşabilmek için araştırmanın alanının genişletilmesi, eleştirel düşünme eğiliminin öncüllerini belirleyecek keşfedici ve açıklayıcı araştırmalar yapılması araştırmacılara öneri olarak sunulabilir.

## KAYNAKÇA

- Adeyemi,S., 2012. Developing critical thinking skills in students *Journal of Educational Research*, **1**(2), 157
- Akar, C. 2017. 1. Sınıf öğretmeni adaylarının eleştirel düşünme eğilimlerinin çok kültürlülük değerlerini yordama düzeyi. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD) 18(1), 741-762
- Aral, H. 2005. Devlet ve özel ortaöğretim okullarında öğretim gören öğrencilerin eleştirel düşünme becerileri. Yüksek lisans tezi. Elazığ:Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.44-50
- Bal, M. 2011. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Problem Çözme Becerileri ile Eleştirel Düşünme Eğilimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *yüksek lisans tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balcı, F. 2015. Yönetici hemşirlerin eleştirel düşünme eğilimi ve bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.107-108.

- Beeken,J.E. 1997. The relationship between critical thinking and self-concept in staff nurses and the influence of these characteristics on nursing practice. *Journal of Nursing Staff Management*, 13(5), 272-278.
- Büyüköztürk, Ş. 2005. Anket geliştirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 134.
- Chance, P. 1986. *Thinking in the classroom: A survey of programs*. New York: Teachers College, Columbia University. 89.
- Creswell, J. W. 2009. Mapping the field of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 3(1), 95-108.
- Creswell, J. W. ve Clark, V. L. P. 2007. *Designing and conducting mixed methods research*. California: Sage Publications. 56.
- Çarıkçı, İ.H., Günay, Ö., 2018. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemler Dergisi*, 11(7), 427-440.
- Dewey, J. 1991. *How we think..* New York, USA: Prometheus Books, 32.
- Dirimeşe E. 2006. Hemşirelerin ve öğrencilerin eleştirel düşünme eğilimlerinin incelenmesi. *Yüksek lisans tezi*. İzmir : Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.60.
- Doğanay, A. , Akbulut, M. & Erden,Ş. 2007. Üniversite Öğrencilerinin Eleştirel Düşünme Becerilerinin Değerlendirilmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* 52(8).511-546
- Duff, M. C., Kurczek, J., Rubin, R., Cohen, N. J., & Tranel, D. 2013. Hippocampal Amnesia Disrupts Creative Thinking. *Hippocampus*, 23(12), 1143-1149.
- D’Zurilla, T.J. & Nezu, A. 1982. Social problem solving in adults, *Advances in Cognitive Behavioral Research and Therapy* New York: Academic Press.1.202.
- Ennis, R. H. 2002. *Goals for a critical thinking curriculum and its assessment*. VA: ASCD 44-46.
- Facione, P. A. 1990. Critical thinking: A statement of expert consensus for purposes of educational assessment and instruction—*The Delphi report*. Millbrae, CA: California Academic Press 11
- Fisher, R. , 2005. *Teaching children to think*, (2nd ed.), Cheltenham, UK: Nelson Thornes Ltd. UK. 65-68.

- Gibbons, J. and Gray, M. 2004. Critical thinking as integral to social work practice. *Journal of Teaching in Social Work*, **24**(2), 20.
- Gloudemans, H., Schalk, R., & Reynaert, W. 2013. The relationship between critical thinking skills and self-efficacy in mental health nursing. *Nurse Education Today*, *in press*. 82
- Halpern, D. F. 1996. *Thought and knowledge: an introduction to critical thinking*. New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum, 77.
- Hannel, I. Hannel, L. 1998. 7 Step to teach critical thinking. *Education Digest*. 1-5.
- Howenstein, M.A., Bilodeau, K., Brogna, M.J., & Good, G. 1996. Factors associated with critical thinking among nurses. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, **27**(3), 100-103.
- Hunter, D. 2009. *A practical guide to critical thinking: deciding what to do and believe*. (2nd ed.) New Jersey, USA: John Wiley & Sons. 228.
- Ip, W., Lee, D., Lee, I., Chau, J., Wootton, Y. ve Chang, A. 2000. Dispositions toward critical thinking: A study of Chinese undergraduate nursing students. *Journal of Advanced Nursing*, **32**(12), 84-90.
- Kallet, M., 2014. *Think smarter: critical thinking to improve problem-solving and decision-making skills*. (1st ed.) New Jersey, USA: Wiley. 3-8.
- Kaya, H. 1997. Üniversite öğrencilerinde eleştirel akıl yürütme gücü. *Doktora Tezi*. İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. 34-39.
- Kürüm, D. 2002. Öğretmen Adaylarının Eleştirel Düşünme Gücü. *Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 60-62.
- Moon, J. (2008). *Critical thinking: An exploration of theory and practice*. London and New York, USA: Routledge. 66.
- Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, **63** (6), 66-69.
- Krathwohl, D. (2004). *Methods of educational and social science research*. Long Grove, IL. Waveland Press, Inc. 244-245
- Myers, L. L. & Larson, R. S. 2005. Preparing students for early work conflicts. *Business Communication Quarterly*, **68**(3), 306-318.
- Naktiyok, A & Çiçek, M. 2014. Stratejik düşünmenin bir öncüsü olarak eleştirel düşünme : Yöneticiler üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **28**(2), 173-174.

- Ocansey, R.T.A., Chepyator-Thomson, J.R. & Kutame, M.A. 1992. [Promoting critical thinking in student teaching practice.](#)
- Özcan, A. O., 2000. *Algıdan yoruma yaratıcı düşünme*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Paul, R. W., Elder, L., and Bartell, T. 1997. California teacher preparation for instruction in critical thinking. California Commission on Teacher Credentialing. 14-16.
- Paul, R. W., Binker, A., Martin, D., Vetrano, C., & Kreklau, H. 1989. 6th-9th grades. A guide for remodeling lesson plans in language arts, social studies and science. Critical thinking handbook Sonoma State University. CA, USA. 58
- Rudinow, J. & Barry, V. E. 2008. *Invitation to critical thinking*. (6th ed.). USA: Thompson Wadsworth. 11-16.
- Scheffer, B. Rubenfeld, G. 2000. A Consensus statement on critical thinking in nursing. *Journal of Nursing Education*. 39(8). 354
- Scriven, M. & Fisher, A. 1997. *Critical thinking: its definition and assessment*. UK: Center for research in critical thinking. Edge press. 18.
- Sherman, J.S. 2009. The correlation between critical thinking, emotional intelligence, and conflict management modes of financial services managers. *Doctoral Dissertation in Curriculum and Instruction*. University of Phoenix. 14-17.
- Stenstad, Gail (2006). Transformations: Thinking after Heidegger. *University of Wisconsin Press* 45-46.
- Watkins, T. (2004). Think. *New Zealand Management*, 51(6), 43-44.
- WEFORM, (2018) <https://www.weforum.org/agenda/2018/06/the-3-skill-sets-workers-need-to-develop-between-now-and-2030/> Son Erişim Tarihi: 24.08.2019.
- Yaşar, O., Sundu, M., (2017). Kaotik Ortamlar İçin Karar Verme Model Önerisi: Doğal Karar Verme. 25. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Ankara, 25-27 Mayıs
- Yeşiltaş, M. , Akdağ, G. , Çeken, H. ve Gürlek, M. 2014. Kariyer uyum yetenekleri turizm sektörüne bağlılığı etkiler mi? Lisans düzeyinde turizm eğitimi alan öğrencilere yönelik bir uygulama. Ankara: 15. *Ulusal Turizm Kongresi*, 1288.

# BİLİŞİM ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜTSEL MUHALEFETİ TETİKLEYEN KONULAR VE MUHALİF DAVRANIŞ NEDENLERİ<sup>13</sup>

**Hazel AGUN**

*Marmara Üniversitesi, hazel.agun@marmara.edu.tr*

**Prof. Dr. Alev TORUN**

*Marmara Üniversitesi, atorun@marmara.edu.tr*

## **Özet**

Bu araştırmanın amacı bilişim teknolojileri örgütlerinde çalışanların örgütsel muhalefete ilişkin deneyimlerini ortaya çıkarmaktır. Bu çerçevede, örgütsel muhalefeti tetikleyen konuların ve çalışanların muhalif davranışlarını etkileyen nedenlere ilişkin görüşlerinin saptanması planlanmıştır. Muhalif davranışa ilişkin kapsamlı bir anlayış sunabilmek adına bu çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilerek, derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Araştırma örneklemini İstanbul’da farklı bilişim örgüt yapıları içerisinde değişik kademelerde görev alan yirmi katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda örgütsel muhalefeti tetikleyen olayların sırasıyla; yönetimle ilgili, yöneticiyle ilgili ve görevle ilgili konular olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, katılımcıların muhalif davranış sergileyip sergilememesinde; kişisel özelliklerin, örgütsel özelliklerin, muhalif davranış sergilenen kişiye dair özelliklerin ve ilişkisel özelliklerin etkili olduğu bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** *Örgütsel Muhalefet, Çalışan Ses Davranışı, Bilişim Teknolojileri Örgütleri*

## **1. Giriş**

Çalışma hayatında kişiler fikir ayrılığı içinde oldukları durumlar ve olaylarla karşılaşmaktadır. Bununla başa çıkabilmek için çalışanlar, olaylara karşı sessiz kalmayı tercih edebilir, işten ayrılabilir, işinde isteksiz davranabilir ya da ayrı düştüğü konuyu açıkça söyleyebilir (Hirschman, 1970). Bu bağlamda, örgüt içerisindeki karşıt fikirlerin ve

---

<sup>13</sup> Bu çalışma Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde Prof. Dr. Alev TORUN danışmanlığında yürütülen “Örgütsel Muhalefetin Öncelleri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

tatminsizliklerin ifade edilebilmesi örgütsel muhalefet olarak adlandırılmaktadır (Kassing, 1997).

Örgütsel muhalefet, karşıt görüşlerin ifadesi olarak olumsuz bir çağrışım yapmakla birlikte, sonuçlarının hem birey hem de örgüt düzeyindeki olumlu etkileri bakımından muhalefet etmek önemli bir iletişim süreci olarak görülmektedir (Ötken ve Cenkci, 2013). Bu nedenle, örgütsel muhalefet sürecini derinlemesine anlamaya çalışmak, hem örgüt içindeki problemlerin saptanması hem de çözümünü için bir bakış açısı sağlaması yönünden önemlidir. Örgütsel muhalefet, içeriğinde farklı anlamlar barındıran çok boyutlu bir olgudur. Bu yüzden muhalif görüşler paylaşılırken hangi bireysel ve örgütsel özelliklerin açığa çıktığının araştırılması örgütsel ses çalışmaları açısından gereklidir.

Örgütsel muhalefeti tetikleyen konulara ve muhalif görüşleri ifade etmeyi etkileyen özelliklere dair yeni çalışmaların yürütülmesi, farklı kültür, örgüt ve sektörler bağlamında araştırılması bu konuya ilişkin bakış açısını zenginleştirecektir (Kassing ve Armstrong, 2002). Bu yönüyle, bilişim teknolojileri örgütlerinde çalışanların örgütsel muhalefet sürecine dair bir çerçeve sunulması hedeflenmiştir.

Bilişim sektöründeki örgütlerin, farklı düşünceleri ve alternatif yaklaşımları barındıran, çalışanlarına çeşitli sorgulama imkânları sunan bir yapıda olmaları beklenmektedir (Maudgalya vd., 2006). Buradan hareketle, örgütsel muhalefet kavramının, aktif bir iletişim süreci olan yapılarda derinlemesine araştırılmasının diğer kavramlardan olan farkını belirtmek açısından fayda sağlayacağı düşünülmüştür.

Sonuç olarak, bu çalışmada, bilişim örgütlerinde örgütsel muhalefeti tetikleyen olayların ve muhalefet davranışının nedenlerinin, çalışanların deneyimlerini ortaya çıkaran derinlemesine görüşmeler ile incelenmesi hedeflenmiştir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

İş ortamında kişilerin farklı düşünce, hedef ve beklentileri bulunmaktadır. Bu farklılıklar çevresel dinamiklerle beraber karşıt düşünmeyi ve farklı seslerin ortaya çıkmasını tetiklemektedir. Dolayısıyla, örgüt içinde süregelen durumdan farklı bir durumun ortaya çıkmasına destek veren muhalif görüşler doğmaktadır. Kişilerin iş ortamında diğerleriyle aynı fikirde olmadığı ya da tatminsizlik yaşadığı durumların ifadesi örgütsel muhalefet olarak adlandırılmaktadır (Kassing, 1998).

Araştırmacılar muhalefetin çalışan sesliliği kavramının altında incelenen bir konu olmakla beraber farklı yönlerinin de bulunduğuna işaret etmektedirler. Kassing'in (1997) örgütsel muhalefet modelinin ortaya atılmasından bu yana bu kavram çalışan sesliliğinden bağımsız olarak incelenmeye devam edilmektedir. Örgütsel muhalefet modelinde çalışanların neden ve nasıl muhalefet ettiklerini açıklayan üç temel aşama ortaya koyulmuştur.

İlk aşamada tetikleyici konular ortaya çıkmaktadır. İşyerindeki politika ve uygulamalar kapsamında, çalışanları muhalefete yönlendiren olayların, örneğin, etik olmayan uygulamalar, kaynak dağıtımında adaletsizlik, çalışanların ihtiyaçlarına duyarsız kararlar ve çalışanların yararına olmayan davranışlar gibi durumların başlıca tetikleyici konular olduğu değerlendirilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002).

İkinci aşamada, çalışanlar, muhalif görüşlerini ifade edecekleri kanalı seçmektedirler. Bu süreci etkileyen bireysel, ilişkisel ve örgütsel nedenler bulunmaktadır. Kişisel değişkenler içerisinde, tartışmaya yatkınlık, güç odağı, örgütteki pozisyon gibi özelliklerin olduğu belirtilmektedir. İlişkisel özellikler, yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla geçirilen vakit ve kurulan ilişkinin kalitesiyle ilgilidir. Örgütsel faktörler ise, kişilerin örgütlerini nasıl anlamlandırdıkları, örgütsel kültürün özellikleri gibi durumları ifade etmektedir (Waldron ve Kassing, 2011).

Son aşamada, muhalif görüşün ifade edileceği kanalı seçip aktarmak yer almaktadır. Kişilerin başkalarından farklı olan görüşlerini paylaştıkları kanal (yön veya dinleyici) açık veya örtük olabilir. Yöneldiği hedefler ise dikey, yatay ve dışsal muhalefet olarak tanımlanmıştır. Dikey muhalefet, yöneticilere ve yönetimdeki kişilere, yukarıya doğru yönelmiş bir iletişimdir. Yatay muhalefet, çalışma arkadaşları ile görüş ayrılıklarını paylaşma biçimidir. Dışsal muhalefet ise, görüşlerini, kurum dışındaki aile üyelerine veya iş dışındaki arkadaşlara ifade etmeyi içermektedir (Kassing, 2008).

Kassing (1998) muhalif davranışın bireysel ağırlıklı olduğunu ve muhalefet ederken kişisel özellik, duygu ve tutumların etkili olacağını belirtmektedir. Ancak Garner (2016) örgütsel muhalefetin sadece birey temelinde ve tek olayda yaşanıp biten bir kavram olmadığına dikkat çekmektedir. Kavramı daha genişleterek, örgütsel muhalefetin bir iletişim süreci olduğunu vurgulamaktadır. Bu yönüyle muhalefet davranışını bir süreç olarak değerlendirebilmek için tetikleyici olayları ortaya çıkarıp bunların hangi



nedenlerle, hangi kanallar yoluyla, nasıl ifade edildiğini tespit etmek örgütsel muhalefet çalışmalarını açısından katkı sağlayacaktır (Garner, 2016).

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Örgütsel muhalefete ilişkin deneyimlerin ve muhalefete yüklenen anlamların açığa çıkarılabilmesi için bu çalışmada nitel araştırma yöntemi (Miles ve Huberman, 1994) kullanılmıştır. Aynı zamanda, çalışanların aynı fikirde olmadıkları olaylara ilişkin gösterdikleri muhalefet davranışına yönelik kapsamlı bir anlayışa ulaşabilmek amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik yaklaşım benimsenmiştir (Creswell, 2013). Veri toplama aşamasında, araştırılan konuyu yaşayan ve bu deneyimlerini paylaşmayı kabul eden kişilerle derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir (Creswell, 2013).

#### **3.1 Araştırma Alanı ve Çalışma Grubu**

Araştırmada, İstanbul ilinde bilişim teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde çalışanları muhalefete yönelten konuların ve muhalif davranış sergileme nedenlerinin açığa çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubu ise erişilebilirlik ve gönüllülük (Creswell, 2013) temelinde, amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu örneklemesine dayalı bir biçimde oluşturulmuştur. Örnekleme, bilişim sektöründe farklı örgütlerde görev yapan ve çalışma yaşamları boyunca daha önceden ve/veya hâlihazırda muhalefet davranışını tecrübe etmiş ve bu deneyimlerini paylaşmaya gönüllü 20 bilişim sektörü çalışanı yer almıştır. Katılımcılardan, yaşadıkları bir veya daha fazla olayı anlatmaları istenmiş; sonuç olarak 20 katılımcıdan toplamda 22 örgütsel muhalefet olayı derlenmiştir.

Katılımcı grubunda 11 kadın ve 9 erkek; 13 bekar ve 7 evli çalışan bulunmaktadır ve yaş ortalaması 29,5 olarak belirlenmiştir. Katılımcıların 15'i lisans, 5'i ise yüksek lisans mezunu olup kurumdaki çalışma süresi 6 ay ile 12 yıl arasında, toplam çalışma süresi de 7 ay ile 15 yıl arasında değişmektedir. Yöneticilik görevi olan çalışan sayısı 7, yönetsel görevi olmayanların sayısı ise 13'dür.

#### **3.2. Veri Geliştirme**

Nitel araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik çerçevesinde (Miles ve Huberman, 1994) çeşitliliğin sağlanması için katılımcıların sektördeki farklı kurumlarda çalışmakta ve

farklı işler yapmakta olmalarına özen gösterilmiştir. Katılımcılara, muhalefet davranışını tetikleyen olaylar ile muhalif davranış öncellerinin ve anlamlarının açığa çıkarılmasını amaçlayan temel sorular (Moustakas, 1994) yöneltilmiştir. Mülakat aşamasında katılımcılardan öncelikle *örgütsel muhalefet ile ilgili deneyimlerini anlatmaları* istenmiştir. Bu doğrultuda mülakatlara, “*İşyerindeki politika ve uygulamalarla ilgili muhalefet ettiğiniz konular oldu mu? Neden? Bu konuyu kiminle paylaştınız?*” şeklinde genel bir soru ile başlanması planlanmıştır. Mülakat soruları Kassing’in (1997) örgütsel muhalefet modeli çerçevesinde ele alınarak pilot çalışma sonucunda ve 4 uzman görüşü ışığında gözden geçirilerek son hâlini almıştır.

### **3.3 Veri Analizi**

Araştırmanın veri analizi aşamasında tematik içerik analiz süreci temel alınmıştır (Miles ve Huberman, 1994). Bu kapsamda öncelikle ses kayıt cihazına kaydedilmiş olan ve not edilmiş olan mülakatlar deşifre edilerek bilgisayar ortamında yazılı hale getirilmiştir. Daha sonra mülakat metinleri tek tek ele alınmış ve her bir veri derinlemesine analiz edilmiştir.

Bir sonraki aşamada, katılımcıların yaşadıkları deneyimlerin özünü yansıtan önemli ifadelerin içerik ve anlamlarından yola çıkılarak kodlama yapılmıştır. Örgütsel muhalefete ilişkin ortak kodlar arasındaki ilişkilere dayanılarak temalar belirlenmiştir. Bulgularda katılımcıların her bir temayı yansıtan ifadelerine yer verilmiştir.

Geçerlilik ve güvenilirlik ölçütlerine göre katılımcılarla güvene dayalı bir etkileşim sağlamaya özen gösterilmiştir. Mülakat formlarının anlaşılabilirliğini test etmek için ön mülakatlar yapılmış, pilot çalışma uygulanmış ve uzman görüşü alınmıştır. Mülakatlar boyunca elde edilen verilerin doğruluğu katılımcılardan onay alınarak denetlenmiş ve 5 katılımcıya ifadelerinin doğru anlaşılıp anlaşılmadığını sınamak için ham veri metinleri okutulup onayları alınmıştır. Katılımcılar analiz sürecinde K1, K2, ...K20 şeklinde kodlanmış, iki katılımcı ise ikişer vaka anlattıkları için hem katılımcı kodu ile hem de anlattıkları vaka sayısı ile belirtilmiştir.

## **4. Bulgular**

Bulgular iki ana başlık altında toplanmıştır. İlk olarak katılımcıların muhalefet ettiği konuları içeren bir başlık açılmıştır. İkinci olarak, katılımcıların muhalif davranışlarının altında yatan öncellere dair bir başlık oluşturulmuştur.

#### 4.1. Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Konular

Elde edilen 22 örgütsel muhalefet vakası sonucunda muhalefete konu olan olaylar 3 temaya ayrılmıştır. Bu doğrultuda belirlenen tema, alt-tema ve kodlar ile bunların ne kadar sıklıkla kullanıldığına dair bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1: Muhalefeti Tetikleyen Konular**

TEMA	ALT-TEMA	KOD	SIKLIK
Yönetimle İlgili Konular	Üst Yönetim Politikası	Müşteri Talebi	18
		Üst Yönetim Kararları	17
	İnsan Kaynakları Planlaması	İşe Son Verme	12
		İşe Alım	6
	Kaynaklar	Bütçe /Maliyet	7
		Yetersiz Eleman	6
		Eğitim	6
	Yeniden Yapılandırma	Değişim	3
		İş Süreci Yenileme	3
Yönetici İle İlgili Konular	Çalışana Davranış Biçimi	Baskı/Israr	16
		Kontrol	6
		Üstünlük	6
	Yetkinlik	Yanlış Yönetme	5
		Yönetmel Beceri	3
Görev İle İlgili Konular	İş Süreçleri	Farklı İş Hedefleri	4
		Verimsiz İş Akışı Süreci	3
	Çoklu Görev	Performans Baskısı	2

Muhalefete konu olan temalar; yönetimle ilgili konular, yönetici ile ilgili konular ve görev ile ilgili konular olarak tespit edilmiştir. Yönetimle ilgili konular temasındaki 11 vakada, çalışanların kurumlarında aynı fikirde olmadıkları, tatminsizlik yaşadıkları ya da düzeltilebileceğini düşündükleri alt-temalar arasında, üst yönetimin yürüttüğü politikalar, insan kaynakları planlamasına dair alınan kararlar, kurumun mali, fiziksel ve teknolojik kaynaklarının yetersiz kullanımı ve yeniden yapılanma sürecine girilmesi bulunmaktadır.

Kodlar incelendiğinde ise bilişim sektöründe piyasadaki müşteriyi elinde tutma isteğinin önemli olduğu görülmekte, dolayısıyla müşteri taleplerinin yönetimin kararlarını etkileyebildiği ve üstten aşağıya doğru bir baskı oluşturduğu anlaşılmaktadır. Katılımcılar müşteri baskısının zamanla üst yönetim baskısı olarak yansıdığını ve bunun muhalefete konu olduğunu ifade etmişlerdir. Bu temaya ilişkin katılımcılardan örnek bir alıntı şu şekildedir:

*“Yönetime diyoruz ki fiyat politikamız olmalı, global davranmak istiyoruz ama yerel davranıyoruz mantığı bana gelmedi. Ben bunun yanlış olduğunu düşünüyorum ve bizden beklenen şey bunu yukarı çıkarmak. Ama şirket politikası denilince önümüzü tıkadıklarını düşünülüyor. Bizde bir fiyat politikamız olsun ve uluslararası olsun gibi bir öneri getiriyoruz ama o konulara hızlı gidilmiyor.”(K2,V22, Erkek, Web Tasarımcısı)*

Yönetici ile ilgili konular temasında, yöneticilerin astlarına karşı davranış biçimlerine ve yetkinliklerine dair yaşanan tatsızlık ve fikir ayrılığını yansıtan alt-temalar yer almaktadır. Bu alt-temaları içeren 6 vakadaki kodlar gözden geçirildiğinde, “yönetici baskısı” ve “yöneticinin işi yönetebilme becerisinin sorgulanması” gibi konulara değinildiği görülmektedir. Örnek bir alıntıya aşağıda yer verilmiştir:

*“Bu bizden daha üst gibi olan kişi “bu işi şöyle yapın, bunu böyle yapmanız lazım” gibi şeyler söylüyordu ve aslında üzerimizde bir baskı hissediyorduk.” (K11, Erkek, Mobil Uygulama Geliştiricisi)*

Görev ile ilgili memnuniyetsizlikleri kapsayan son temadaki veriler 5 vakada dile getirilmiştir. Bu temada çoklu görev yapısı ve iş süreçleri alt-temaları bulunmaktadır. Temaların altındaki kodlarda, çok fazla görev ya da proje olmasından kaynaklı az zamanda çok iş yaptırılmaya çalışılması ve kendi performanslarına olan yansımaları ile çalışanların bu süreçte kendi iş hedefleri ile örgüt hedefleri arasında uyumsuzluk algılaması konuları öne çıkmaktadır. Konuya ilişkin bir örnek alıntı aşağıdaki gibidir:

*“...İş baskısı var projeleri kısa zamanda bitirmek için... Yani performans baskısı var üzerimizde, bize yapmayacağımız iş için de baskı kuruluyor.” (K16, Kadın, İş Analisti)*

#### **4.2. Muhalif Davranış Nedenleri**

Araştırmanın ikinci bulgusu olarak katılımcıların muhalif ifadelerinin altında yatan nedenler olarak dört ana tema tespit edilmiştir.

İlk olarak, 11 katılımcı tarafından, aynı fikirde olmadıkları konuları açıkça yönetici ile veya yönetim ile paylaşmalarına ilişkin olarak çeşitli *kişisel özellikler* belirtilmiştir. Bunlar özerk benlik, öz-saygı, iç kontrol odağı, örgüte bağlılık, iş hedefleri ve iş deneyimi olarak sıralanabilir. Ancak 3 katılımcının kurum içinde hiçbir şeyin değişmeyeceği fikrinden kaynaklanan güçsüzlük hissinden dolayı muhalif oldukları konuları örtük bir biçimde (çalışma arkadaşlarına) ifade ettiği tespit edilmiştir.

Muhalif oldukları konuyu *örgütsel özellikler* nedeniyle açıkça ifade ettiğini belirten 10 katılımcı vardır. Özellikle ölçek olarak küçük ve daha az kurumsal yapıda olan katılımcı iş ortamlarında bu durum geçerlidir. Aynı zamanda, örgütlerin yenilikçilik yönelimi vurgulanmış ve yetersiz teknoloji ve yenilik takibinden kaynaklı muhalif davranışlar ifade edilmiştir.

Muhalif davranışın bir başka nedeni olarak dinleyicisinin yaşını, örgütteki kıdemini ve işteki deneyimini vurgulayan 7 katılımcı, *hedefin özelliklerine* değinmiştir. Ayrıca, yönetici ve takımla olan ortak amaçların ses çıkarmada etkili olduğu gözlemlenmiştir. Muhalefeti ifade ettikleri kişiden misilleme ile karşılaşma tehlikesinden dolayı 3 katılımcı görüşlerini açıkça paylaşmadıklarını belirtilmiştir.

Aynı fikirde olmadıkları konuyu açıkça veya örtük biçimde ifade etmelerinde, çalışma arkadaşları veya yöneticileriyle olan *yakın ilişkiyi* etkili olarak belirten 7 katılımcı bulunmaktadır. Öte yandan, takım çalışması içindeki katılımcıların birbirine destek olma ilişkisi de muhalif davranışlarını etkilemektedir.

## **5. Sonuç ve Tartışma**

Araştırma sonucunda, bilişim örgütlerinde çalışan kişilerde çoğunlukla yönetimin aldığı karar ve uygulamalar ile müşteri taleplerine göre belirlenen politikaların örgütsel muhalefeti tetiklediği söylenebilir. Önceki çalışmalarda da işyeri politikaları ve yanlış uygulamalar ile ilgili anlaşmazlıkların muhalefeti tetikleyici olaylardan biri olduğu görülmektedir (Garner, 2009). Müşterilerden gelen talebin üst yönetimin kararlarını etkilemesi ve bundan doğan baskı ile işleri kısa zamanda bitirme gereksinimi katılımcıların muhalefetini tetikleyen bir diğer konu olmuştur; bu bulgunun bilişim sektörü özelinde bir konu olduğu tespit edilmiştir. Sektörün yapısı gereği çevresel şartlar rekabeti beraberinde getirmektedir (Coombs vd., 1992). Dolayısıyla, piyasadaki müşteriye elinde tutma isteği ve onların isteklerinin karşılanması bu örgütler için ön plandadır.

Ayrıca, 9 katılımcının işyerinde insan kaynakları görevinde olmaları nedeniyle İK uygulamaları kaynaklı yönetimsel kararların da bir diğer önemli tetikleyici olay olduğu ifade edilebilir. Bu katılımcıların, özellikle işe son verme süreçlerinde alınan kararlara ilişkin algılanan adaletsizlikten ötürü kurumlarıyla aykırı düşüktükleri tespit edilmiştir. Literatürde örgüt içinde alınan etkin olmayan, verimsiz kararlar ve yöneticilerin karar

alma biçimleri (Kassing ve Armstrong, 2002) ile örgütsel kararların adil biçimde alınma düzeyinin (Goodboy vd., 2008) muhalefeti tetikleyen bir diğer konu olduğu görülmektedir.

Aynı zamanda yöneticinin davranış biçimi, özellikle baskıcı bir tutum sergilemesi ve işi kontrol etmesi katılımcılar tarafından çoğunlukla ifade edilen bir diğer tetikleyici konudur. Öğretmenler arasında yapılan bir çalışmada (Özdemir, 2011) da öğretmen muhalefetine, etik dışı ve baskıcı davranışlar sergileyen yönetici tutumlarının yol açtığı belirtilmektedir.

Bu çalışmada tetikleyici olayların geneline bakıldığında görev/rol (Kassing, 2008), örgütsel değişim (Broaddus, 2016), verimsiz iş süreci, kaynaklar ve performans değerlendirme (Kassing, 2008) gibi alt-temaların diğer çalışmalarla desteklendiği söylenebilir. Ancak, yönetimsel tema içerisindeki müşteri talebi, yeniden yapılandırma süreci ile insan kaynakları planlamasının ve yönetsel tema içerisindeki yöneticinin yönetebilme becerisi alt-temaları bilişim örgütlerine özgü yani bağlam özelinde (Cranmer vd., 2018) muhalefeti tetikleyici konular olduğu ifade edilebilir.

Muhalif davranışların altında yatan nedenler kişisel özellikler, örgütsel özellikler, dinleyicinin özellikleri ve ilişkisel özellikler olarak tespit edilmiştir. Araştırma sonucu göstermektedir ki; çalışanların muhalefet etme nedenleri Kassing ve Armstrong (2002) ve Kassing (2008) tarafından ortaya konan muhalefet nedenlerinin bazıları ile benzerlikler göstermektedir. Dinleyicinin özellikleri ise bu çalışmada ayrı bir tema olarak ortaya çıkmıştır.

Katılımcılardan yaptıkları işi iyi bilen, kendine güveni olan ve yaptığı işe/kendisine değer verilmesine önem veren, işin kontrolünün kendisinde olduğunu belirtenlerin muhalif oldukları konuyu açıkça ifade ettikleri görülmektedir. Aynı zamanda kurumunda çalışmayı seven ve iş deneyimi fazla olan katılımcıların anlaşmazlıklarını paylaşma eğiliminde olduğu bulunmuştur. Kişi-iş uyumu yaşayan katılımcıların da iş hedeflerini bozan konularda fikirlerini açıkça belirttikleri tespit edilmiştir. Kişisel özelliklerde en önemli etken özerk benlik kurgusu olmuştur. Özerk benlik yönetimi kuramına göre, kişinin kendi kendine karar vermesi için kendini yeterli hissetmesi ve özerklik gereksinimine karşılık bulması gerekir (Ryan ve Deci, 2000). Katılımcıların yaptıkları işte kendilerini yetkin ve yeterli görme düzeylerine bağlı olarak aynı fikirde olmadıkları

konuyla ilgili görüşlerini doğrudan paylaştıkları tespit edilmiştir. Bununla beraber, çalışanın kurumda sessiz kalmasının nedenlerinden biri de orada hiçbir şeyin değişmeyeceğine olan inancıdır (Pinder ve Harlos, 2001). Katılımcılardan bazıları fikirlerinin önemsenmeyeceği ve değişim gücüne sahip olamayacakları düşüncesinden ötürü muhalif görüşlerini açıkça paylaşmadıklarını belirtmişlerdir.

Örgüt içinde kararlara katılımın yüksek olduğu ve yönetimin çalışanın sesliliğini desteklediği yapılarda muhalif görüşlerin açıkça ve doğrudan paylaşıldığı belirtilir (Kassing, 2008). Bulgularda, katılımcı örgüt ikliminin ve küçük ölçekli örgütlerde iletişimin yakın olmasının kişilerin muhalif görüşlerinin ifade edilmesine etkisi olduğu gözlenmiştir. Bilişim özelinde ulaşılan bir sonuç ise, çalışanların, kurumlarının yeni teknolojileri ve yenilikleri takibi için karar süreçlerine aktif katılma eğiliminde olduklarıdır.

Katılımcının; muhalif görüşlerini paylaştığı yöneticisinin yaşının büyük olmasını deneyiminden ötürü; yaşının yakın olmasını ise rahat iletişim kurabilmesinden ötürü elverişli bulduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunlukla genç nesil çalışanlar olması nedeniyle kuşaklar arası iletişimde yaş ve deneyimin etkin olduğu söylenebilir (Martin ve Tulgan, 2002). Bununla beraber, muhalif görüşlerini ifade edecekleri kanaldan tehdit riskini değerlendiren katılımcılar ise muhalif görüşlerini örtük biçimde ifade ettiklerini belirtmişlerdir.

Kişilerin yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla kurduğu ilişkinin türü ile kalitesinin ve yöneticileriyle açık iletişim halinde olabilmesinin muhalif görüşlerin açıkça söylenmesinde belirleyici bir rol oynadığı ifade edilmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999). Muhalif görüşlerin dile getirildiği kişi ile olan yakın iletişimin, aynı zamanda bulunduğu takıma destek olma amacıyla da etkili olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak bu araştırmada, bilişim örgütlerinde çalışanları muhalefet etmeye iten konuların genel olarak yönetimin aldığı kararlar ve bu kararları alma biçimi ile yöneticilerin çalışanlara yönelik davranış biçimleri olduğu görülmektedir. Bilişim örgütleri bağlamında, çalışanların aynı fikirde olmadıkları konuları açıkça ve doğrudan paylaşmaları bir diğer önemli vurgu olmuştur. Bilişim örgütlerinde farklı fikirlerin duyurulma eğiliminde olduğu ve örgütlerin de bunu destekleme yanlısı olduğu görülmüştür. Ancak şunu belirtmek gerekir; muhalif görüşlerin sergilenmesinde en

önemli etken kişisel özellikler olmuştur. Bu yüzden, örgütsel muhalefet konusunu çalışacak olan araştırmacılara kişilik ve tutumun üzerinde durmaları önerilebilir. Bir iletişim süreci olarak muhalif görüşün ifade edildiği yönetici ya da çalışma arkadaşları gibi kişilerin de bakış açılarını öğrenmek, kavramla ilgili karşılaştırmalar açısından önemli olabilir

Muhalefet sürecinin anlaşılması kurumlara, çalışanlarının aynı fikirde olmadığı veya hoşnutsuz olduğu konuları tespit etmeleri açısından fikir verebilir ve değişim fırsatları sağlayabilir. Benzer bir çalışmanın farklı sektör ve örgütlerde yapılması ile birlikte muhalefeti tetikleyen konuların zenginleşebileceği belirtilebilir. Örgütsel muhalefetin senaryo tekniği ve nicel yöntemler ile kişisel ve örgütsel değişkenler kapsamında incelenmesinin de yazına katkı sağlanması açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

### **Kaynakça**

- Broaddus, R. F. (2016). *Employee sensemaking following an organizational change: a case study on the role of identification, framing, and dissent*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Baylor University, Texas.
- Coombs, R., Knights, D., & Willmott, H. C. (1992). Culture, control and competition: towards a conceptual framework for the study of information technology in organizations. *Organization Studies*, 13(1), 51-72.
- Cranmer, G. A., Buckner, M. M., Pham, N., & Jordan, B. (2018). "I Disagree": An exploration of triggering events, messages, and effectiveness of athletes' dissent. *Communication & Sport*, 6(5), 523-546.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri*. (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev. Edt.). Ankara: Siyasal Yayınları.
- Garner, J. T. (2009). When things go wrong at work: An exploration of organizational dissent messages. *Communication Studies*, 60(2), 197-218.
- Garner, J. T. (2016). Open doors and iron cages: Supervisors' responses to employee dissent. *International Journal of Business Communication*, 53(1), 27-54.
- Goodboy, A. K., Chory, R. M., & Dunleavy, K. N. (2008). Organizational dissent as a function of organizational justice. *Communication Research Reports*, 25(4), 255-265.



- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kassing, J. W. (2008). Consider this: A comparison of factors contributing to employees' expressions of dissent. *Communication Quarterly*, 56(3), 342-355.
- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employees' dissent expression. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.
- Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.
- Martin, C. A., & Tulgan, B. (2002). *Managing the generation mix: From collision to collaboration*. Amherst, MA : HRD Press.
- Maudgalya, T., Wallace, S., Daraiseh, N., & Salem, S. (2006). Workplace stress factors and 'burnout' among information technology professionals: A systematic review. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 7(3), 285-297.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ötken, A. B., & Cenkci, T. (2013). Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 41-51.
- Özdemir, M. (2011). Lise yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1895-1908.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In M. Ronald Buckley, J. R. B. Halbesleben.,

& A. R. Wheeler (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 331-369). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.

Waldron, V. R., & Kassing, J. W. (2011). *Managing risk in communication encounters: Strategies for the workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.

# ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ İLE SESLİ DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİDE İÇSEL İŞ TATMİNİNİN ROLÜ

**Dr. Öğr. Üyesi Aynur TAŞ**

Hakkari Üniversitesi, [aynurtas@hakkari.edu.tr](mailto:aynurtas@hakkari.edu.tr)

**Öğr. Gör. Dr. Zülfi Umut ÖZKARA**

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, [umut.ozkara@hbv.edu.tr](mailto:umut.ozkara@hbv.edu.tr)

## Özet

Bu çalışmada; algılanan yönetici desteğinin, çalışanların sesli davranışı üzerindeki etkisi araştırılarak bu ilişkide çalışanların içsel iş tatmininin üstlendiği aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmanın veri seti; Ankara'daki şehir oteli çalışanlarından elde edilen 251 anketten oluşmaktadır. Elde edilen veriler, SPSS programı ile analiz edilmiştir. Çalışmada; geçerlilik, güvenilirlik, Pearson korelasyon, regresyon analizleri ve Sobel testi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; çalışmaya katılanlar bakımından, algılanan yönetici desteği çalışanların içsel iş tatminini, çalışanların içsel iş tatmini de çalışanların sesli davranışını anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Ayrıca algılanan yönetici desteği çalışanların sesli davranışını hem doğrudan hem de çalışanların içsel iş tatmini üzerinden dolaylı olarak anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Bu çalışma kapsamında; algılanan yönetici desteği ile çalışanların sesli davranışı arasındaki ilişkide çalışanların içsel iş tatmininin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** *Algılanan Yönetici Desteği, İçsel İş Tatmini, Sesli Davranış.*

## 1. Giriş

Bu çalışmanın temel amacı; algılanan yönetici desteği ile çalışanların sesli davranışı arasındaki ilişkide çalışanların içsel iş tatmininin aracılık etkisini araştırmaktır. Chiu ve Chen (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmada; elektronik şirketi çalışanlarının içsel iş tatmini, iş özellikleri ile bu çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide aracı değişken olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada; algılanan yönetici (lider) desteği değişkeni, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki olumlu

etkisinin arındırılması amacıyla kontrol değişkeni olarak yer almaktadır. Şehir oteli çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmanın araştırma modelinde; Chiu ve Chen (2005)'in çalışmasından farklı bir şekilde algılanan yönetici desteği bağımsız değişken olarak, literatürde örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında ele alınan sesli davranış ise sonuç değişkeni olarak bulunmaktadır.

Literatürde; algılanan yönetici desteği, çalışanların içsel iş tatmini ve sesli davranışı örgüte katkı sağlayan unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Çalışma kapsamında; “algılanan yönetici desteği düzeyindeki artışın çalışanların içsel iş tatmini düzeyi üzerindeki yükseltici etkisi ve ayrıca hem algılanan yönetici desteği hem de çalışanların içsel iş tatmini düzeylerindeki artışın çalışanların sesli davranış düzeyi üzerindeki yükseltici etkileri yoluyla örgüte katkı sağlamak mümkün müdür?” sorusuna cevap aranmaktadır.

Bu çalışmanın; Sosyal Değişim Kuramı'na (Social Exchange Theory- Blau, 1964) dayanmakla birlikte, motivasyonda dışsal faktörlerden ziyade temel olarak içsel faktörlere ağırlık veren bazı kapsam kuramlarına (VİG Kuramı- Alderfer, 1972; İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı- Maslow, 1943; Üç İhtiyaç Kuramı- McClelland, 1961) da dayandığı söylenebilir. Sosyal Değişim Kuramı, Karşılıklılık Normu'nu (The Norm of Reciprocity- Gouldner, 1960) esas almaktadır. Çalışma çerçevesinde; çalışanların yöneticilerinden bilgisel, duygusal ve maddi anlamda destek aldıklarına dair algılarının artması durumunda, çalışanların hem işten duydukları tatminin içsel boyutta yükselmesi hem de herhangi bir zorunluluğu olmamasına rağmen, çalıştığı örgütün sorunlarını çözmek ve yeni projelere vesile olmak amacıyla bilgi edinmeyi sürdürmesi, örgütüne ilişkin konularda sahip olduğu bu bilgiler doğrultusunda fikirlerini çekinmeden dile getirmesi ve çalışma arkadaşlarını iş yerini ilgilendiren konularda katılımcı olmaları için teşvik etmesi beklenmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Algılanan yönetici desteği; “*çalışanların yöneticilerinden bilgisel, duygusal ve maddi anlamda destek aldıklarına dair bir algı*” olarak tanımlanabilir. Bilgisel anlamda yönetici desteği; yöneticinin işe ilişkin bilgi ve becerileri ışığında çalışanlarının verimliliğini arttırmak amacıyla uyguladığı ödül, ceza, geri bildirim ve rehberlik etme davranışlarını,

maddi anlamda yönetici desteği; yöneticilerin çalışanlarına zaman ayırmalarını ve onlar için yaptıkları mal, teçhizat ve finansal yardımları, duygusal anlamda yönetici desteği ise yöneticilerin çalışanlarına hem sözlü hem de sözlü olmayan (örn.: el sıkışma ve kucaklama gibi) biçimde ilgi ve sevgi göstermesini, değer vermesini, saygı duymasını, çalışanlarının iş ortamında karşılaştıkları stres ve çatışma gibi zorlukların üstesinden gelebilmeleri için onlara gerekli yardımları yapmasını içermektedir (Bhanthumnavin, 2000: 160). Yöneticiler çalışanlarına ihtiyaçları doğrultusunda destek vererek, aslında hedeflere ulaşmakta çalışanların sunacağı katkıyı arttırmayı amaçlamaktadır (Taş ve Özkara, 2018: 511). Literatürdeki çalışmalar (örn.: Babin ve Boles, 1996; Baruch-Feldman vd., 2002) algılanan yönetici desteğinin çalışanların iş tatmininin bir öncülü olduğunu ortaya koymaktadır.

İş tatmini; *“bireyin işe karşı olumlu ya da olumsuz tutumu”* şeklinde ifade edilebilir (Ergeneli, 2006: 109). İş tatmini içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılabilir. Dışsal iş tatmini; çalışmanın karşılığında elde edilen ücret ve iş güvencesi gibi kazanımlara bağlıdır ve işletmeye ait unsurlardan etkilenir. İçsel iş tatmini ise çalışma sırasında hissedilen doyumdur (Kaya, 2007: 359). Dışsal iş tatmini; *“terfi imkanı, kurum politikası ve uygulamalar, çalışma arkadaşları, çalışma koşulları, ücret, yöneticinin yönetim anlayışı, yöneticinin teknik desteği ve iş garantisi”* faktörlerinden, içsel iş tatmini ise *“faaliyet, serbestlik, değişiklik, ahlaki değerler, başkalarına yardım, otorite, yeteneklerini kullanma, sorumluluk, yaratıcılık, takdir edilme, başarı ve toplumda saygınlık”* faktörlerinden oluşmaktadır (Karataş ve Güleş, 2010: 80). Chiu ve Chen (2005)’in çalışmasında; algılanan yönetici desteği ile çalışanların içsel iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu istatistiksel olarak ispatlanmaktadır. Çalışma kapsamında; teorik bilgiler ve ampirik çalışmalardan hareketle algılanan yönetici desteğinin çalışanların içsel iş tatminini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemesi beklenmektedir.

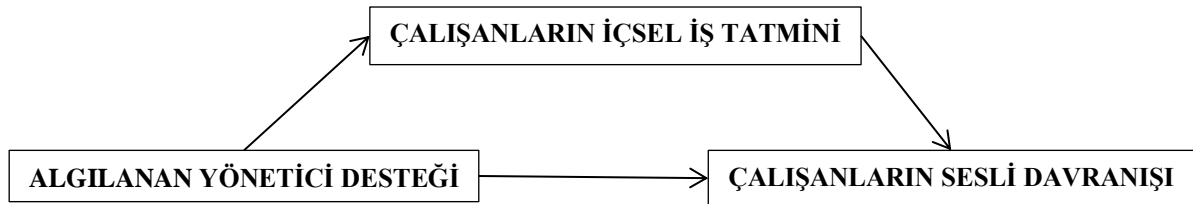
Literatürde, örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında ele alınan sesli davranış; *“sadece eleştirmek yerine örgütü geliştirmeyi ve örgüte katkı sağlamayı amaçlayan yapıcı ifadelerin (sözlerin) kullanılmasına yönelik davranışlar”* olarak tanımlanabilmektedir (Van Dyne ve LePine, 1998: 109). Sesli davranış; *“örgütsel sessizliği kıran davranış”* olarak da ifade edilebilir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537). Bu çalışma çerçevesinde; teorik bilgiler yanında Andiyasari ve diğerlerinin (2017)

çalışmasından hareketle algılanan yönetici desteğinin çalışanların sesli davranışını anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemesi beklenmektedir.

Mert'in (2010) yöneticiler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; işin kendisinden duyulan tatmin örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu bir şekilde etkilerken, ücretten duyulan tatmin ise bu davranışları olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Mert, 2010). Bu durum; de Charms (1968) tarafından ortaya atılan Bilişsel Değerlendirme Teorisi'ne dayandırılabilir. Çünkü bu teoriye göre; önceleri işin içeriği gibi içsel bir ödül karşılığı yapılan bir iş, daha sonra karşılığında bir ücret ödenmesi gibi dışsal bir ödülle ödüllendirildiğinde bireyin işe karşı genel motivasyon düzeyi düşmektedir (Charms, 1968). O halde; dışsal iş tatminindeki artış bazen örgüte zarar da verebilmektedir. Buna karşın, Podsakoff ve diğerlerinin (2000) meta analiz çalışmasında; içsel olarak tatmin edici işin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini yükselttiği görülmektedir (Podsakoff, vd., 2000). Çalışma kapsamında; teorik bilgiler ve ampirik çalışmalardan hareketle çalışanların içsel iş tatmininin bu çalışanların sesli davranışını anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemesi beklenmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında Şekil 1'de görüldüğü üzere çalışmanın araştırma modeli kurulmuş ve hipotezi geliştirilmiştir:

**Şekil 1: Araştırma Modeli**



**Hipotez:** Algılanan yönetici desteği ile çalışanların sesli davranışı arasındaki ilişkide çalışanların içsel iş tatmininin aracılık etkisi vardır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Örneklem

Ankara ilinde kolayda örnekleme yoluyla 16 şehir otelinde çalışan 481 kişiye anket dağıtılmıştır; ancak 351 kişiden geri dönüş olmuştur. Geri dönüş oranı yaklaşık %73'tür. Ancak çıplak gözle yapılan ön incelemelerin sonucunda elde edilen bu anketlerin sadece

251'nin düzgün bir şekilde doldurulduğu ve araştırmada kullanılabilir nitelikte olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın veri seti büyüklüğü “veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması” süreci sonunda kesinleşmektedir.

### **3.2. Veri Toplama Araçları**

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde algılanan yönetici desteğini ölçmek için Giray ve Şahin (2012) tarafından geliştirilen 11 maddelik ölçek; ikinci bölümde çalışanların içsel iş tatminini ölçmek için Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen 12 maddelik ölçek; üçüncü bölümde çalışanların sesli davranışını ölçmek için Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen 6 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerin puanlaması 5'li Likert tipi ölçme düzeyindedir. Ast konumunda çalışanlar; yönetici desteğine ilişkin sorularda bir üst yöneticilerini, içsel iş tatmini ve sesli davranışa ilişkin sorularda ise kendilerini değerlendirmişlerdir. Algılanan yönetici desteği ve sesli davranış ölçekleri “Kesinlikle katılmıyorum (1)-Tamamen katılıyorum (5)” şeklinde, içsel iş tatmini ölçeği ise “Hiç memnun değilim (1)-Çok memnunum (5)” şeklinde derecelendirilmiştir. Dördüncü bölümde ise demografik sorular bulunmaktadır.

## **4. Bulgular**

### **4.1. Ön Analizler**

Bu çalışma kapsamında; veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması amacıyla Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen yöntem kullanılmıştır. Bu yöntem; veri setinin doğruluğu, eksik veri analizi, normallik testi ve çoklu bağlantı analizi olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır. Yapılan inceleme sonucunda; tüm ölçek maddelerine ait basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1.5 ile +1.5 değerleri arasında değiştiği tespit edilmiş ve böylece verinin normal dağılım özelliğine sahip olduğu kabul edilmiştir. Ön analizler sonucunda; araştırmanın veri seti büyüklüğü 251 olarak kesinleşmiştir.

### **4.2. Katılımcılara İlişkin Betimsel Bulgular**

Araştırmanın veri setini oluşturan katılımcıların demografik özellikleri sıklık ve yüzde bazında Tablo 1'de görülmektedir.

**Tablo 1: Araştırmanın Veri Setini Oluşturan Katılımcıların Demografik Özellikleri**

<b>Demografik Özellikler</b>	<b>Sıklık (n)</b>	<b>Yüzde(%)</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	83	33.1
Erkek	168	66.9
<b>Yaş</b>		
20 yaşın altı	5	2.0
20-29 yaş	81	32.3
30-39 yaş	92	36.7
40-49 yaş	63	25.1
50 yaş ve üzeri	10	4.0
<b>Eğitim Düzeyi</b>		
İlköğretim	45	17.9
Lise	116	46.2
Ön lisans	34	13.5
Lisans	49	19.5
Lisansüstü	7	2.8
<b>İş Yerinde Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	82	32.7
1-3 yıl	69	27.5
4-6 yıl	48	19.1
7-9 yıl	52	20.7

### 4.3. Geçerlilik Analizi

Çalışma kapsamında; araştırma modelindeki üç farklı değişkene ait tüm maddeler SPSS programında bütün bir yapıda faktör analizine tabi tutulmuştur.

**Tablo 2: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Maddeler</b>	<b>Faktörler</b>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
AYD1	.708		
AYD2	.773		
AYD3	.678		
AYD4	.722		
AYD5	.746		
AYD6	.696		
AYD7	.811		
AYD8	.767		
AYD9	.775		
AYD10	.745		
AYD11	.695		
İİT1		.668	



İİT2	.675	
İİT3	.623	
İİT4	.614	
İİT5	.507	
İİT6	.681	
İİT7	.634	
İİT8	.651	
İİT9	.587	
İİT10	.657	
İİT11	.691	
İİT12	.610	
SD1		.755
SD2		.835
SD3		.712
SD4		.785
SD5		.743
SD6		.798

Notlar: KMO: 0.918; Barlett Küresellik Testi [ $\chi^2 (406) = 4932.945; p < 0.001$ ]; Toplam Açıklanan Varyans: %58.469; Kısaltmalar: AYD: Algılanan Yönetici Desteği; İİT: İçsel İş Tatmini; SD: Sesli Davranış

Tablo 2’deki KMO Barlett’s Test sonucunun 0.50’nin üzerinde olması ve Barlett küresellik testi sonucunun da anlamlı çıkması veri setine açımlayıcı faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir (Kalaycı, 2010). Analiz sonuçlarına göre; çalışmanın araştırma modelindeki üç değişkene ait maddeler teorilerine uygun bir şekilde değişkenlerin altında toplanmakta ve bu değişkenler toplam varyansın yaklaşık %58’ini açıklamaktadır. Bu oran; literatürde kabul edilen %50 oranının üzerindedir. Ayrıca maddelere ilişkin hesaplanan en küçük faktör yükü değeri 0.507’dir. Bu değer de literatürde minimum değer olarak kabul gören 0.40 değerinden büyüktür (Hair vd., 2010). O halde; araştırma kapsamındaki tüm ölçeklerin geçerliliği sağlanmıştır.

#### 4.4. Güvenilirlik ve Korelasyon Analizleri

Çalışmada yer alan değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri ile güvenilirlik ve korelasyon katsayıları Tablo 3’te görülmektedir.

**Tablo 3: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenilirlik ve Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4
Cinsiyet	-	-	-			
Algılanan Yönetici Desteği	3.74	.91	-.07	(.94)		
Çalışanların İçsel İş Tatmini	3.62	.74	-.05	.59**	(.89)	
Çalışanların Sesli Davranışı	3.82	.98	.00	.51**	.54**	(.90)

Notlar: \*\*p<.01; Parantez içindeki değerler Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısıdır.

Algılanan yönetici desteği, çalışanların içsel iş tatmini ve sesli davranışı ölçeklerine ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları sırasıyla .94, .89 ve .90'dır. Dolayısıyla tüm ölçeklerin güvenilirlikleri kabul edilebilir .70'lik Cronbach Alpha düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir (Hair vd., 2010).

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda; algılanan yönetici desteği ile çalışanların içsel iş tatmini ( $r = .59$ ;  $p < .01$ ), çalışanların içsel iş tatmini ile sesli davranışı ( $r = .54$ ;  $p < .01$ ) ve algılanan yönetici desteği ile çalışanların sesli davranışı ( $r = .51$ ;  $p < .01$ ) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

#### 4.5. Araştırma Hipotezinin Test Edilmesi

Araştırma hipotezinin testi için aracı değişken içeren regresyon analizi (bkz. Tablo 4) ve Sobel testi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre; algılanan yönetici desteği çalışanların içsel iş tatminini ( $\beta = .591$ ;  $p < .001$ ), çalışanların içsel iş tatmini ise çalışanların sesli davranışını ( $\beta = .370$ ;  $p < .001$ ) anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Ayrıca algılanan yönetici desteği, çalışanların sesli davranışı üzerinde tek başına anlamlı ve pozitif bir etkiye sahipken ( $\beta = .513$ ;  $p < .001$ ), çalışanların içsel iş tatmini regresyon denkleminde dahil edildiğinde bu etki azalmakla birlikte hala anlamlıdır ( $\beta = .294$ ;  $p < .001$ ). Bu durum, Baron ve Kenny (1986)'ya göre; çalışanların içsel iş tatmininin, algılanan yönetici desteği ile çalışanların sesli davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna işaret etmektedir. Son olarak, yapılan Sobel testi

(Preacher ve Leonardelli, 2010); bu etkinin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $z=5.210$ ;  $p<.001$ ). Böylece araştırma hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 4: Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Beta	T	P	R	R <sup>2</sup>	F
Algılanan Yönetici Desteği	Çalışanların Sesli Davranışı	.513***	9.435	.000	.513	.263	89.014
Algılanan Yönetici Desteği	Çalışanların İçsel İş Tatmini	.591***	11.560	.000	.591	.349	133.625
Çalışanların İçsel İş Tatmini	Çalışanların Sesli Davranışı	.370***	5.843	.000	.594	.352	67.505
Algılanan Yönetici Desteği	Çalışanların Sesli Davranışı	.294***	4.649	.000	.594	.352	67.505
Çalışanların İçsel İş Tatmini		.544***	10.234	.000	.544	.296	104.732

Not:  $p<.001$ \*\*\*

## 5. Sonuç ve Tartışma

Çalışma kapsamında; algılanan yönetici desteği ile çalışanların sesli davranışı arasındaki ilişkide çalışanların içsel iş tatmininin aracılık rolü incelenmiştir. Literatür taramasında; ilgili değişkenler arasındaki ilişkileri aynı kurguda inceleyen başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın analiz sonuçlarına göre, çalışmaya katılanlar bakımından; algılanan yönetici desteği, çalışanların içsel iş tatmini ve sesli davranışı değişkenleri arasında beklenildiği gibi anlamlı ve pozitif ikili ilişkiler bulunmaktadır. Algılanan yönetici desteği çalışanların içsel iş tatminini, çalışanların içsel iş tatmini de çalışanların sesli davranışını anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Ayrıca algılanan yönetici desteği çalışanların sesli davranışını hem doğrudan hem de çalışanların içsel iş tatmini üzerinden dolaylı olarak anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Bu çalışmada; algılanan yönetici desteği ile çalışanların sesli davranışı arasındaki ilişkide çalışanların içsel iş tatmini kısmi aracılık rolüne sahiptir.

Tüm bu bilgiler ışığında, çalışma kapsamında; algılanan yönetici desteği düzeyindeki artışın çalışanların içsel iş tatmini düzeyi üzerindeki yükseltici etkisi ve ayrıca hem algılanan yönetici desteği hem de çalışanların içsel iş tatmini düzeylerindeki artışın

çalışanların sesli davranış düzeyi üzerindeki yükseltici etkileri yoluyla örgüte katkı sağlamanın mümkün olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Çalışanların hem işten duydukları tatminin içsel boyutta yükselmesi hem de sergiledikleri sesli davranış düzeyindeki artış yoluyla örgüte katkı sağlamak bağlamında; yöneticilerin astlarına bilgisel, duygusal ve maddi anlamda verecekleri destek önem arz etmektedir. Bu durum; örgütlerde etkililik ve verimliliğin sağlanmasında yönetici tutum ve davranışlarının önemli bir belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. O halde; örgütlerde uygun yöneticilerin seçimi ve yönetici geliştirmeye yönelik faaliyetler ast konumunda çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki olumlu etkileri yoluyla örgütsel başarının yakalanmasında etkin rol oynamaktadır, ancak bu durum tek başına yeterli değildir. Çünkü literatür incelendiğinde ast konumunda çalışanların örgütlerine karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemesinde çalışanların fedakarlık eğilimlerinin, cinsiyet ve eğitim durumu gibi özelliklerinin de etkili olabileceği görülmektedir. Bu kapsamda gelecekteki çalışmalarda; bu çalışmanın araştırma modeline ast konumunda çalışanların kişisel özellikleri (demografik ve kişilik özellikleri) düzenleyici değişken olarak eklenmek suretiyle araştırma modeli genişletilebilir. Araştırma modeline çalışanların dışsal iş tatmininin aracı değişken olarak eklenmesi de literatüre katkı sağlayabilir. Ayrıca çalışma Ankara'daki şehir oteli çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Aynı araştırma modeli; şehir otelinden farklı özelliklere sahip kıyı otellerindeki çalışanlar üzerinde ve/veya Türkiye ile farklı kültürel özelliklere sahip batı ve uzak doğu toplumlarında test edilebilir. Daha sonra elde edilen sonuçlar karşılaştırılabilir. Çalışma çerçevesinde; çalışanların sergiledikleri sesli davranışa ilişkin soruları bizzat çalışanların kendilerinin değerlendirmesi (self-report) bu çalışmanın önemli bir kısıtı olarak görülebilir. Gelecekteki çalışmalarda; sesli davranışa ilişkin soruların ast konumunda çalışanların yöneticilerine ya da kendileriyle aynı konumda çalışan iş arkadaşlarına sorulmasında fayda görülmektedir. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise veri setini oluşturan katılımcıların yaklaşık üçte birinin sadece 1 yıldan az bir süredir aynı otelde çalışmasıdır. Arzu edilmeyen bu durum; araştırmanın yapıldığı otellerde işgücü devir hızının yüksek olması nedeniyle ortaya çıkmıştır.

## Kaynakça

- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Andiyasari, A., Matindas, R W. & Riantoputra, C. D. (2017). Voice behavior: the role of perceived support and psychological ownership. *The South East Asian Journal of Management*, 11(1), 1-24.
- Babin, B. J. & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Management*, 72(1), 57-75.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayana, D. & Schwartz, J. (2002). Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 84-93.
- Bhanthumnavin, D. (2000). Importance of supervisory social support and its implications for HRD in Thailand. *Psychology and Developing Societies*, 12(2), 155-166.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons, Inc: USA.
- Chiu, S. F. & Chen, H. L. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: the mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 33(6), 523-540.
- De Charms, R. (1968). *Personal causation: the internal affective determinants of behavior*. New York: Academic.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan*. (1. Baskı), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Giray, M. D., & Şahin, D. N. (2012). Algılanan örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. (7. Baskı), New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Kalaycı, Ş. (2010). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. (5. Baskı), Ankara: Asil Yayınevi.
- Karataş, S. & Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Kaya, İ. (2007). Otel işletmeleri işgörenlerinin iş tatminini etkileyen faktörler: geliştirilen bir iş tatmin ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 355-372.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Oxford, England: Van Nostrand.
- Mert, İ. S. (2010). İş tatmini alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: yöneticiler üzerine bir araştırma. *KHO Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 117-143.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for the future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Preacher, K. J. & Leonardelli, G. J. (2010). *Calculation for the sobel test: an interactive calculation tool for mediation tests*, <http://www.quantpsy.org/sobel/sobel.htm>, 12.07.2019.
- Premeaux, S. F. & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. (6. Baskı), Boston: Allyn & Bacon.
- Taş, A. & Özkara, Z.U. (2018). Algılanan yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş stresinin aracılık rolü. *6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (ss. 510-519), 2-3 Kasım, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England G. W. & Lofquist L. H. (1967). *Manual for the minnesota satisfaction questionnaire*. USA: University of Minnesota.

# TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMESİNİN İŞE TUTULMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE BAŞA ÇIKMA VE İŞİ BİÇİMLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ

**Dr. Öğr. Üyesi Murat GÜLER**

*Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İİBF, murat\_guler@ohu.edu.tr*

**Dr. Öğr. Üyesi Metin OCAK**

*Toros Üniversitesi, İİSBF, metin.ocak@toros.edu.tr*

**Prof. Dr. H. Nejat BASIM**

*Başkent Üniversitesi, İİBF, nbasim@baskent.edu.tr*

## Özet

Bu çalışmada iş talepleri ve kaynakları modelinde öne sürülen bireysel kaynaklar- işi biçimlendirme - işe tutulma ilişkisinde başa çıkma becerilerinin aracılık rolünün olup olmadığı araştırılmıştır. Temel benlik değerlendirmeleri, stresle başa çıkma, işi biçimlendirme işe tutulma ölçekleri kullanılarak 276 çalışandan anket yöntemiyle toplanan verinin nicel analizleri yapılarak araştırmanın hipotezleri incelenmiştir. Elde edilen bulgular olumlu benlik değerlendirmesinin işe tutulma üzerindeki etkisinde başa çıkmanın ve işi biçimlendirmenin anlamlı aracılık rolünün olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Temel Benlik Değerlendirmeleri, Başa Çıkma, İş Biçimlendirme, İşe Tutulma, İş Talepleri-Kaynakları Modeli*

## 1. Giriş

Çalışanların işlerine tutulmaları, iş bağlamının kendilerinden beklentilerini karşılamak için yeterli kaynaklara sahip olmalarıyla doğrudan ilişkilidir (Schaufeli ve Bakker, 2004; Bakker ve Demerouti, 2007; Taris ve Schaufeli, 2016). Kaynakları artırmak ve bununla birlikte işin taleplerini düzenleyerek iş bağlamını biçimlendirebilmek çalışanın işe tutulmasını olumlu etkileyebilecek biçimde aracılık rolü üstlenebilmektedir (Tims ve Bakker, 2010; Tims, Bakker ve Derks, 2012). Bununla birlikte bireyin sahip olduğu kaynakların yeterli ve fazla olması karşılaştığı zorlu iş ve yaşam problemleriyle başa

çıkabileceğini değerlendirmesine ve başa çıkma becerilerini gelişmesine yol açarak iyi oluşunu olumlu olarak etkileyebilmektedir. Ayrıca işi biçimlendirebilme belirli ölçüde iş bağlamıyla ilgi sorunların üstesinden gelme becerisini gerektirdiği düşünülmektedir. Bu yaklaşımla, mevcut araştırmada iş talepleri ve kaynakları modelinde öne sürülen bireysel kaynaklar- işi biçimlendirme - işe tutulma ilişkisinde başa çıkma becerilerinin aracılık rolünün olup olmadığı incelenmiştir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

İş Talepleri-Kaynakları Modeli (Schaufeli ve Bakker, 2004; Bakker ve Demerouti, 2007; Crawford, LePine ve Rich, 2010; Taris ve Schaufeli, 2016) iş bağlamının çalışan bireyden beklediği talepler karşısında sağladığı ve çalışanın sahip olduğu kaynakların denge durumunun olumlu olması durumunun çalışanın işe tutulmasına ve iyi oluşuna, olumsuz olmasının ise çalışanın tükenmesine ve dolayısıyla olumsuz iş ve bireysel sonuçlara yol açacağını öne sürmektedir. Modele göre iş bağlamının tüm özellikleri bu iki ana kategoriye ayrılmaktadır. İşin olumsuz, zorlayıcı tüm yönleri talepler, destekleyici olumlu yönleri kaynaklar kategorisindedir. Kaynaklar sadece iş ortamında bulunanlarla sınırlı değildir. Bireyin psikolojik ve fizyolojik olarak sahip olduğu bireysel kaynakları da model içinde iş talepleri karşısında kullanılan kaynakları arasında değerlendirilmektedir (Schaufeli ve Taris, 2014). Bireylerin öz yeterliliğini, öz saygısını, nevrotilikliğini ve dış kontrol odağını birleşik bir yapı altında temsil eden temel-benlik değerlendirmesi iş talepleri karşısında bireyin sahip olduğu temel bireysel kaynaklardan biridir. Temel benlik değerlendirmesi olumlu olan çalışanların, iş talepleri karşısında psikolojik hazır oluşu (Kahn, 1990) daha yüksek düzeyde olacağından fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini iş rollerine daha yüksek düzeyde verebilirler (Rich, Lepine ve Crawford, 2010). İş ortamının fiziksel yapısını, sosyal ilişkileri ve bilişsel değerlendirmesini biçimlendirebilme inisiyatifine sahip olmak kaynakların ve işe tutulma yönünde daha etkili kullanılmasını sağlayabilmektedir (Tims ve Bakker, 2010; Bakker, Tims, Derks, 2012; Tims, Bakker ve Derks, 2012). Bireysel kaynakları yüksek olan çalışanlar stresli ve zorlu durumlarla karşılaştıklarında uyarı değerlendirirken başa çıkma yeteneklerini daha olumlu değerlendirerek zorlu durumla daha etkili biçimde başa çıkabilirler (Lazarus, 1993). Dolayısıyla başa çıkma yeteneklerinin artması çalışanın karşılaştığı iş koşullarının üstesinden gelme inancını artıracığı ve daha fazla inisiyatif

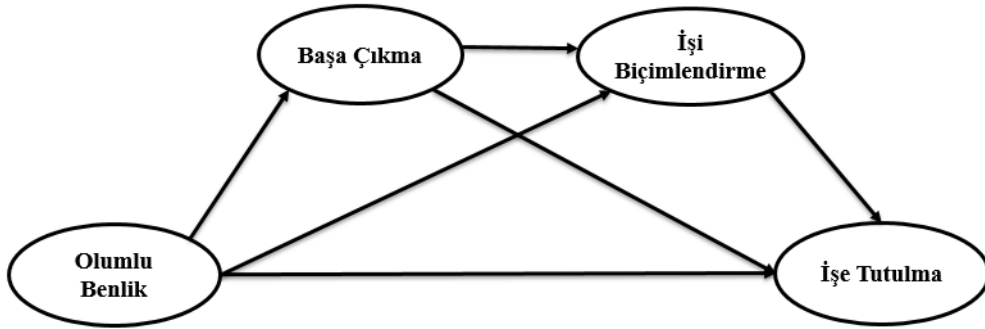


olarak işi biçimlendirmesini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu bağlamda mevcut çalışmada yazında öne sürülen kaynaklar-işe tutulma ilişkisinde işi biçimlendirmenin aracılık rolünün bulunduğu modelin, başa çıkmanın aracılık rolüyle ile genişletilmesine ihtiyaç bulunduğu değerlendirilmektedir. Bunu karşılamaya yönelik olarak oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıda ve araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.

*H.1: Olumlu benlik değerlendirmelerinin işe tutulma üzerindeki etkisinde işi biçimlendirmenin aracılık rolü vardır.*

*H.2: Olumlu benlik değerlendirmelerinin işe tutulma üzerindeki etkisinde başa çıkmanın aracılık rolü vardır.*

*H.3: Olumlu benlik değerlendirmelerinin işe tutulma üzerindeki etkisinde başa çıkmanın ve işi biçimlendirmenin aracılık rolü vardır.*



**Şekil-1 Araştırma Modeli**

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1. Katılımcılar**

Araştırmanın katılımcıları, yazarlardan biri tarafından yürütülen “Uzlaştırmacı Eğitimi”ne katılan ve farklı işlerde çalışan bireylerden oluşan kolayda bir örneklemdir. Katılımcılar 132’si (%47,5) kadın, 146’sı (%52,5) erkek olmak üzere toplam 276 kişidir ve yaş ortalamaları 37,8 (ss= 8,9)’dir.

#### **3.2. Ölçüm Araçları**

**Temel Benlik Değerlendirmeleri:** Judge ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen ve Şeşen (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan Temel-Benlik Değerlendirmeleri Ölçeği katılımcıların olumlu benlik değerlendirmelerini ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Toplam 12 maddelik Likert tipi ölçeğin 6 maddesi olumlu benlik değerlendirmelerini ölçmektedir. Uyarlama çalışmasında ölçeğin tek boyutlu yapısının Cronbach Alfa güvenilirlik değeri  $\alpha = ,85$  olarak raporlanmıştır (Şeşen, 2010). Mevcut araştırmada olumlu benlik boyutunun güvenilirlik değeri  $\alpha = ,71$  olarak bulunmuştur.

**Stresle Başa Çıkma:** Katılımcıların başa çıkma düzeylerini ölçmek üzere Cohen, Kamarek ve Mermelstein (1983) tarafından geliştirilmiş olan Likert tipi Algılanan Stres Ölçeği'nin başa çıkmayı ölçen 8 maddesi kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışmaları önceki araştırmalarda yapılmıştır (Baltaş, Atakuman ve Duman, 1998; Örucü ve Demir, 2008; Eskin vd., 2013). Uyarlama çalışmasında ölçeğin 10 maddelik formu için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı  $\alpha = .82$  (Eskin vd., 2013), mevcut araştırmada 8 maddelik formu için  $\alpha = ,83$  olarak bulunmuştur.

**İşi Biçimlendirme:** Katılımcıların işlerini biçimlendirme düzeylerinin ölçülmesi amacıyla Slempp ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen, İş Biçimlendirme Ölçeğinin 5 maddelik Likert tipi Görev Biçimlendirme alt ölçeği yazarlar tarafından Türkçeye uyarlanarak kullanılmıştır. Orijinal ölçeğin Görev Biçimlendirme boyutu için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı  $\alpha = ,87$ , mevcut araştırmada ise  $\alpha = ,75$  olarak bulunmuştur.

**İşe Tutulma:** Katılımcıların işe tutulma düzeylerinin ölçülmesi amacıyla Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından geliştirilen, Eryılmaz ve Doğan (2012) ile Özkalp ve Meydan (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan Utrecht İşe Tutulma Ölçeğinin, Güler, Çetin ve Basım (2019) tarafından önerilen Likert tipindeki 6 maddelik kısa formu (UWES-6) kullanılmıştır. Uyarlama çalışmasında ölçeğin 6 maddelik formu için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı  $\alpha = ,93$  (Güler vd., 2019), mevcut araştırmada ise  $\alpha = ,90$  olarak bulunmuştur.

Ölçüm araçlarının her biri için ve birlikte oluşturdukları ölçüm modelinin yapısal geçerliliğini incelemek üzere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ulaşılan uyum iyilik değerleri Tablo 1'de sunulmuştur. Sadece başa çıkma ölçeğinde iki çift maddeye yönelik iyileştirme sonrasında ulaşılan uyum iyilik değerlerine göre her bir ölçeğin ve tüm

ölçeklerin içinde bulunduğu ölçüm modelinin iyi uyum kriterlerini karşıladığı ( $X^2/sd = 1,79$ ,  $CFI = 0,93$ ,  $SRMR = 0,06$   $RMSEA = 0,05$ ) ve yapısal olarak geçerli olduğu (Hu & Bentler, 1999) değerlendirilmiştir.

**Tablo 1: Doğrulayıcı Faktör Analizleri Uyum İyilik Değerleri**

	$X^2$	sd	$X^2/sd$	CFI	SRMR	RMSEA
1. Olumlu Benlik Değerlendirmesi	23,70	9	2,63	0,94	0,05	0,08
2. Başa Çıkma	154,66	20	7,73	0,83	0,086	0,15
Başa Çıkma(iyileştirilmiş)	65,80	18	3,65	0,94	0,06	0,09
3. İşi Biçimlendirme	13,96	5	2,79	0,96	0,05	0,08
4. İşe Tutulma	9,82	6	1,64	0,99	0,01	0,05
5. Ölçüm Modeli	472,43	264	1,79	0,93	0,06	0,05

$\chi^2/sd$ = ki kare serbestlik derecesi oranı, CFI= Karşılaştırmalı uyum indeksi, SRMR=Standardize edilmiş ortalama hatların karekökü, RMSEA= Yaklaşık hataların ortalama karekökü

#### 4. Bulgular

Araştırma değişkenlerinin betimleyici istatistikleri kapsamında ortalamaları ve standart sapmaları normal dağılım gösterip göstermediklerini incelemek için çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen çarpıklık ve basıklık değerlere göre verinin normal dağıldığı değerlendirilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Değişkenler arasındaki ikili ilişkileri görmek için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır, analiz sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2: Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri ve Korelasyon Katsayıları**

Değişkenler	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.Cinsiyet (1K, 2E)	-	-	-	-	-					
2. Yaş	37,8	9,2	0,8	1,7	,15*					
3.Olumlu Temel Benlik	3,9	0,5	-0,3	0,1	,03	.11	(,71)			
4. Başa Çıkma	3,5	0,6	-0,3	0,5	,16**	,21**	,64**	(,83)		
5. İşi Biçimlendirme	3,4	0,6	-0,1	0,6	,06	,10	,43**	,42**	(,75)	
6. İşe Tutulma	4,2	0,9	0,1	-0,4	.03	,20**	,48**	,46**	,43**	(,90)

\*p < .05, \*\*p < .01, n = 276, Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri parantez içinde verilmiştir

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla işe tutulmanın bağımlı değişken, olumlu temel benlik değerlendirmesinin bağımsız değişken, başa çıkma ve işi biçimlendirmenin aracı değişkenler olarak incelendiği regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz için PROCESS 3.2 (Hayes, 2018) IBM SPSS eklentisinden faydalanılarak, doğrudan ve dolaylı etkilere yönelik regresyon katsayılarının anlamlılığını değerlendirmek için (%95)

güven aralığı yöntemi ve 5000 önyükleme (bootstrap) örnekleme kullanılmıştır (Shrout ve Bolger 2002, Preacher ve Hayes 2008). Doğrudan etkilere yönelik elde edilen bulgular Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3: Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Başa Çıkma R <sup>2</sup> = ,43			İşi Biçimlendirme R <sup>2</sup> = ,22			İşe Tutulma R <sup>2</sup> = ,33		
	B	Alt	Üst	B	Alt	Üst	B	Alt	Üst
Sabit	,37	-,73	,82	1,21**	,66	1,77	-,06	-,84	,72
Cinsiyet	,13*	,03	,24	,01	-,12	,15	-,08	-,26	,11
Yaş	,01**	,01	,01	,01	-,01	,01	,01*	,01	,02
Olumlu Temel Benlik	,68**	,58	,78	,30**	,14	,46	,43**	,20	,65
Başa Çıkma				,25**	,11	,40	,29**	,09	,50
İşi Biçimlendirme							,35**	,18	,51

\*p < .05, \*\*p < .01, B = standardize edilmemiş regresyon katsayısı, Alt= Alt düzey güven aralığı, Üst= Üst düzey güven aralığı, n=276 (5000 önyükleme örnekleme)

Dolaylı etkilere yönelik elde edilen regresyon katsayıları ve güven aralığı değerleri Tablo 4'de sunulmuştur. Gerek başa çıkma, gerekse işi biçimlendirme üzerinden olumlu benlik değerlendirmelerinin işe tutulma üzerindeki etkisine yönelik güven aralığı değerlerinin sıfırdan farklı olması incelenen dolaylı etkilerin %95 güven aralığına göre anlamlı olduğunu belirtmektedir.

**Tablo 4: Dolaylı Etki Analizi Sonuçları**

Dolaylı Etkiler (Olumlu Benliğin İşe Tutulma üzerindeki etkisinde)	B	SE	Önyükleme %95 GA	
			Alt	Üst
Toplam Dolaylı Etki	,36	,08	,21	,54
Olumlu Benlik -> Başa Çıkma -> İşe Tutulma	,20	,08	,05	,35
Olumlu Benlik -> İşi Biçimlendirme -> İşe Tutulma	,10	,04	,04	,19
Olumlu Benlik -> Başa Çıkma-> İşi Biçimlendirme -> İşe Tutulma	,06	,02	,02	,11

B = standardize edilmemiş regresyon katsayısı, Alt= Alt düzey güven aralığı, Üst= Üst düzey güven aralığı, n=276 (5000 önyükleme örnekleme)

Ulaşılan bulgular, olumlu temel benlik değerlendirmelerinin işe tutulma üzerindeki etkisinde başa çıkmanın ve işi biçimlendirmenin ayrı ayrı ve ikisinin birlikte anlamlı dolaylı etkilerinin olduğunu, diğer bir deyişle anlamlı bir aracılık rolünün olduğunu

göstermiştir. Bu bulgulara göre araştırmanın hipotezlerini destekleyen bulgular elde edilmiştir.

## **5. Sonuç ve Tartışma**

Bu çalışmada olumlu temel benlik değerlendirmelerinin işe tutulma üzerindeki etkisinde başa çıkmanın ve işi biçimlendirmenin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen temel bulgular, olumlu benlik değerlendirmesinin işe tutulmayı aynı yönde doğrudan ve dolaylı olarak etkilediğini, başa çıkma ve işi biçimlendirme düzeyinin bu etkiye aracılık ettiğini göstermiştir.

Temel benlik değerlendirmesi çalışanların sahip oldukları bireysel kaynaklardan biridir. İş talepleri ve kaynakları modeli çalışanların iş talepleri karşısında yeterli kaynaklara sahip olmalarının işe tutulmalarını sağlayarak olumlu iş sonuçlarına götüreceğini öne sürmektedir (Schaufeli ve Taris, 2014). Teoriyle paralel biçimde mevcut araştırma bulguları olumlu benlik değerlendirmesinin düzeyinin çalışanların fizikseli bilişsel ve duygusal olarak kendilerini işlerine daha fazla vermelerini ifade eden işe tutulmayı aynı yönde etkilediğini göstermiştir. İş ortamlarını biçimlendirebilme inisiyatifine sahip olmak bireysel kaynakların kullanılarak işe tutulmanın artırılmasına aracılık etmektedir. Bu bulgu da İş talepleri ve kaynakları modeli kapsamında işi biçimlendirme ile ilgili öne sürülen önceki kuramsal ve görgül çalışmalarla tutarlıdır (Tims ve Bakker, 2010; Bakker, Tims, Derks, 2012; Tims, Bakker ve Derks, 2012). Bu çalışmada ayrıca başa çıkmanın bireysel kaynaklar-ışi biçimlendirme-işe tutulma ilişkisinde aracılık rolünün olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu bulguya göre başa çıkma düzeyi arttıkça çalışanın işi biçimlendirme yönünde daha fazla inisiyatif alacağı ve daha fazla işine tutulacağı öne sürülebilir. Sonuç olarak çalışmada ulaşılan bulguların İş Talepleri-Kaynakları Modelinin kuramsal gelişimine ve aynı zamanda uygulamaya katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda İş Talepleri - Kaynakları Modeli kapsamında farklı başa çıkma yöntemleri ve farklı işi biçimlendirme yolları arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılabileceği araştırma tasarımlarının yapılması önerilmektedir.

## Kaynakça

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65 (10), 1359-1378.
- Baltaş Z., Atakuman, Y. & Duman, Y. (1998) Standardization of the Perceived Stress Scale: Perceived stress in middle managers. *Stress and Anxiety Research Society 19 the International Conference*. Boğaziçi University, İstanbul, July 10-12.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24 (4), 385-396.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834-848.
- Eryılmaz, E., & Doğan, T. (2012). İş yaşamında öznel iyi oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin psikometrik niteliklerinin incelenmesi, *Klinik Psikiyatri*, 15, 49-55.
- Eskin, M., Harlak, H., Demirkıran, F. & Dereboy, Ç. (2013). Algılanan Stres Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi. *New/Yeni Symposium Journal*, 51(3), 132-140.
- Güler, M., Çetin, F. & Basım, H. N. (2019) İşe Tutulma Ölçeği çok kısa versiyonu (UWES-3) geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Alternatif bir versiyon (UWES-6) önerisi, *İş ve İnsan Dergisi*, (Yayın Aşamasında).
- Hu, L. & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for FIT indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives, *SEM*. 6 (1), 1-55.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure, *Personnel Psychology*, 56, 303–331.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks, *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21.
- Örücü, M. Ç. ve Demir, A. (2009). Psychometric evaluation of perceived stress scale for Turkish university students, *Stress and Health*, 25(1), 103–109.
- Özkalp, E. & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe’de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(3), 04-19.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*. 40, 879-91.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance, *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.

- Shrout, P. E. & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7, 422-45.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of work engagement with a short questionnaire A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*. 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W.B. & Taris, T.W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. Bauer & O. Hämmig (Eds), *Bridging occupational, organizational and public health*. Dordrecht: Springer. 43-68.
- Şeşen, H. (2010). *Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde bir araştırma*. Doktora Tezi. Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*, Pearson, Boston.
- Taris, T.W. & Schaufeli, W.B. (2016). The Job Demands-Resources model. In: S. Clarke, T.M. Probst, F. Guldenmund & J. Passmore (Eds.). *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health*. Chichester: John Wiley. 157-180).
- Tims, M. & Bakker, A.B. (2010), Job crafting: towards a new model of individual job redesign, *South African Journal of Industrial Psychology*, 36 (2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2012), Development and validation of the job crafting scale”, *Journal of Vocational Behavior*, 80 (19), 173-186.

# ÖRGÜT TEMELLİ ÖZSAYGININ KENDİ KENDİNİ İSTİHDAM ETMEYE ETKİSİ: İMALAT SANAYİNDE BİR UYGULAMA

**Dr. Z. Mehmet FIRAT**

*Milli Savunma Üniversitesi, KHO (Misafir Öğretim Elemanı), Ankara, [mzaferfirat@hotmail.com](mailto:mzaferfirat@hotmail.com)*

**Öğr.Gör.Dr. Kenan ORÇANLI**

*Milli Savunma Üniversitesi, Kara Harp Okulu, Ankara, [kenanorcanli@gmail.com](mailto:kenanorcanli@gmail.com)*

**Doç. Dr. Mustafa BEKMEZCİ**

*Toros Üniversitesi, İİSBF, Mersin, [mustafa.bekmezci@toros.edu.tr](mailto:mustafa.bekmezci@toros.edu.tr)*

## Özet

Yapılan çalışmanın amacı, günümüzde örgütsel davranış literatüründe, çalışan kişiler açısından önemli iki kavram olan örgüt temelli özsaygı ile kendi kendini istihdam etme kavramları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Söz konusu amacı gerçekleştirmek amacıyla değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemede, korelasyon ve regresyon analiz yöntemleri kullanılmıştır. Çalışmada yapılan analizlerde kullanılan veriler, Ankara Organize Sanayiinde bulunan ve döküm sektöründe faaliyetini yürüten 9 adet işletmede görev yapan 178 çalışana uygulanan iki adet ölçek ile toplanmış ve bu veriler SPSS paket programı ve R programlama dili ile yapılan analizlerde kullanılmıştır. Çalışmanın sonunda, örgüt temelli özsaygı ile kendi kendini istihdam etme kavramları arasında pozitif ve aynı yönlü bir ilişkinin ( $r=0.62$ ) ve ayrıca söz konusu değişkenler arasında nedensellik ilişkisinin ( $F=14.7$ ,  $p(0.010)<0.05$ ,  $R^2=0.36$ ) olduğu tespit edilmiştir. Bu şekilde ortaya konan sonucun, hem örgütsel davranış literatürüne katkı sağlayacağı hem de işletmelerde yöneticilere ve çalışanlara iş yaşantısında faydalı olacağı; ayrıca sonraki çalışmalarda söz konusu değişkenlerin öncüllerinin ve ardıllarının tespit edilip, modelin genişletilerek analiz edilmesinin işletme literatürüne daha fazla katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Örgüt Temelli Öz Saygı, Kendi Kendini İstihdam Etme.*

## Abstract

The aim of this study is to examine the relationship between organization-based self-esteem and self-perceived employability which are two important subjects in terms of working people. In order to realize this aim, correlation and regression analysis methods were used to examine the relationship between variables. The data used in the analysis were collected with two scales applied to 178 employees from 9 enterprises operating in the foundry sector in Ankara Organized Industry. At the end of the study, positive relationship is found between organization-based self-esteem and self-perceived employability concepts ( $r=0.62$ ) and also causality relationship between the sevariables ( $F=$ ,  $p(0.010)<0.05$ ,  $R^2=0.36$ ). It was determined that the result presented in this way will contribute to the organizational behavior literature and will be useful for managers



and employees in business life, and in future studies, it is considered that if the predecessors and successors of these variables are identified, expanded and analyzed in order to expand the model will contribute more to the business literature.

**KeyWords:** *Organization-based self-esteem, Self-perceived employability.*

## 1. Giriş

Çalışanın örgütü ve yöneticisi ile olan ilişkisi örgüt temelli öz saygının temelini oluşturur. Örgüt temelli öz saygının da kendi kendini istihdam etme üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir (Sumanasiri vd., 2016). Bu iki kavram, örgütsel davranış literatüründe önemli kavramlar arasında yer almaktadır. Literatürde örgüt temelli öz saygı, bir bireyin kendini yetenekli, önemli görmesi ve örgütün bir üyesi olarak örgüte layık olduğuna inanma derecesidir; kendi kendini istihdam etme ise kişinin gelecekteki iş dünyasında, özellikle kısa periyotlu iş değiştirme kapasitesi hakkında kendini değerlendirmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Rothwell ve Arnold, 2007: 25). Literatürde bu kavramlardan örgüt temelli özsaygı ile ilişkili değişkenleri belirlemek için bazı çalışmalar yapıldığı tespit edilmiş, ancak kendi kendini istihdam etme kavramı ile ilişkisi kapsamında çok az çalışma olduğu tespit edilmiş, uygulama alanı olarak da imalat sanayinde bu kavramları araştıran herhangi bir çalışmanın olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla bu çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir. Araştırmanın amacı örgüt temelli özsaygının kendi kendini istihdam etme üzerinde etkisi olup olmadığını tespit etmektir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Bu çalışmada iki değişken üzerinde durulmuştur. İlki “örgüt temelli özsaygı” diğeri “kendi kendini istihdam etme”dir. “örgüt temelli özsaygı” “organization-based self-esteem” (OBSE) kavramının Türkçeye çevrilmiş halidir. “self-perceived employability” (SPE) kavramı ise Türkçeye “kendi kendini istihdam etme”, “algılanabilir istihdam edilebilirlik” veya “kendi kendine algılanan istihdam edilebilirlik” olarak tercüme edilebilir. Çalışmamızda “kendi kendini istihdam etme” kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

### 2.1. Örgüt Temelli Öz Saygı

Sui ve Wang (2014) örgütle ve yöneticiyle olan ilişkilerde, çalışanların tepkilerinin altında özsaygı mekanizmasının yattığını ileri sürmüştür (Keleş, 2015: 10). Özsaygı, bir bireyin kendi yeterliliğini genel olarak değerlendirmesini ifade eder. Bu kapsamda özsaygı, insanların kendisi hakkındaki kişisel bir değerlendirmesi şeklinde tanımlanabilir. Bireyin kendisini yeterli görmesini, ihtiyaçlarını tatmin etme derecesini yansıtır. Yüksek düzeyde özsaygısı olan bir kişide kişisel yeterlilik duygusu ve geçmişte ihtiyaçlarını tatmin etmiş olma durumu söz konusudur. Bu nedenle, özsaygısı yüksek insanların genellikle, “ben diğer insanlarla eşit değerde bir insanım” ve “kendimden memnunum” gibi kabulleri vardır (Pierce ve Gardner, 2004: 592).

Geçmişte araştırmalar, genel olarak bireyin özsaygısı üzerine odaklanmıştır. Ancak çalışanlar için “örgüt temelli özsaygı” da göz önüne alınması gereken önemli bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca genel özsaygının örgüt temelli olarak kavramsallaştırmasına odaklanan araştırmalara da sıklıkla rastlanmaktadır.

Örgüt temelli özsaygı, bir bireyin kendini yetenekli, önemli hissetmesi ve örgütün bir üyesi olarak örgüte layık olduğuna inanma derecesi olarak tanımlanır. Örgüt temelli özsaygısı yüksek olan çalışanlar, organizasyonda önemli, yetkin ve istihdam edilebilecek yetenekte olduğunainanır, mensubu olduğu örgütte sayıldığını düşünür. Örgüt temelli özsaygısı olan kurum üyeleri her yerde bir fark yarattığını ve o yerin önemli bir parçası olduğuna inanmaya başlar (Pierce ve Gardner, 2004: 593).

Örgüt temelli özsaygının genel özsaygıdan farkı, kişinin spesifik olarak bir örgütün üyesi olarak hissetmesi ve örgütün kişiye gönderdiği mesajlardan etkilenerek değişkenlik göstermesidir. Örgüt temelli özsaygı çalışılan kurumda oluşan bir özsaygı boyutu iken, genel özsaygı daha değişmez, daha durağan bir yapıdadır. Bu durağanlık, kişinin çocukluk ve sosyal uyum tecrübelerine dayalı olarak gelişmesiyle açıklanabilir (Gardner vd., 2004, Akt.: Erden, 2011: 29).

Örgütsel ortamda o örgütün bir üyesi olarak çalışanların kendilerini ne kadar değerli hissettiği ve ihtiyaçlarının tatminini işyerlerindeki rolleri yoluyla gerçekleştirebileceğine inanmasının derecesi örgüt temelli özsaygı olarak ele alınmaktadır (Erden, 2011: 29).

Pierce ve arkadaşları (1989) örgüt temelli özsaygıyı, çalışanların bağlı olduğu kurumda yerine getirdikleri görevlerin kendi ihtiyaçlarını karşılamasına olan inançlarının derecesi olarak tanımlamıştır. Araştırmacılara göre, yüksek örgüt temelli özsaygısı olan kişi örgütün bir üyesi olarak kendisini yeterli hissedecek ve örgütteki görevinden tatmin olacaktır. Sonuç olarak, örgüt temelli özsaygısı yüksek olan çalışan, kendini örgüt içinde verimli, anlamlı, etkili ve değerli bir birey olarak görecektir (Keleş, 2015: 6).

Pierce ve arkadaşları (1989)’na göre örgütte önemli diğerlerinin (yönetici, çalışma arkadaşları) çalışanın performansı hakkındaki inancı, yönetimsel tutum ve davranışları, yönetici-çalışan etkileşimi ve işin zorluk derecesi örgüt temelli özsaygının öncülleri arasında yer almaktadır (Keleş, 2015: 7).

Karmaşık iş tasarımları, rutin olmayan teknolojiler, organik tasarım ve katılımcı sosyal sistemler daha yüksek özsaygı seviyesine yol açar. Çünkü daha az yapılandırılmış oldukları için, insanları değerli bir örgütsel kaynak olarak görme eğilimindedir ve onlara kendilerini örgütsel rollerinde düzenleme ve ifade etme konusunda daha büyük fırsatlar sunar. Bir organizasyondaki başarılı deneyimler, bireyin organizasyon temelli özsaygısını desteklerken, başarısızlık deneyimlerinin tam tersi bir etkisi olacaktır. Başarısızlık yaşayan ve bu başarısızlığı kendine bağlayan bir kişinin, özsaygısında bir azalma yaşanacaktır (Pierce ve Gardner, 2004: 594).

Pierce ve Gardner (2004: 606-609) örgüt temelli özsaygının sonuçlarını, içsel motivasyon, işle ilgili tutumlar, örgütsel değişime uyum, işte kalma ve işten ayrılma niyeti, etik davranış niyeti, geribildirim arama davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans, kariyer seviyesi çıktılarını, mentorluk olarak sıralamıştır.

Örgüt temelli özsaygı; iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon, vatandaşlık davranışı, iş performansı ve işten ayrılma niyetiyle, aynı zamanda organizasyonla ilgili diğer tutum ve davranışlarla da ilgilidir (Pierce ve Gardner, 2004: 591).

## **2.2. Kendi Kendini İstihdam Etme**

İstihdam edilebilirlik kavramı hem bireyi hem de toplumu etkilemektedir. Dolayısıyla günümüzde istihdam edilebilirlik hem çalışanlar hem de organizasyonlar için önemlidir. İstihdam edilebilirlik çok net olmayan karmaşık bir kavramdır. Paydaşları arasında bireyin kendisinin dışında işverenler, aileler, hatta hükümetler vardır.

Bireyin dış ve iç işgücü piyasasında istihdam edilmesi konusunda kendi yetenek, bilgi, beceri, ilişki ağı gibi algılarını içeren istihdam edilebilirlik, içerisinde subjektif ve objektif unsurları barındıran psiko-sosyal bir yapı olarak kabul edilmektedir (Fugate vd., 2004; Aybas ve Kırbaslar, 2014: 356).

Günümüz şartları çalışanların istihdam edilebilirliği açısından endişe yaratan bir durumdur. Bireyler devamlı olarak mevcut potansiyelini sorgulama, buna bağlı olarak onu koruma veya geliştirme arayışı içindedir. Birey, mevcut işinde devam etme, terfi ya da yeni bir işe girme ihtimalini göz önünde bulundurmak durumundadır. Bu tür değerlendirmeler kendi kendini istihdam etme kavramını gündeme getirmiştir.

Gerçek ve Atay (2017: 92)'ın aktarımına göre istihdam edilebilirliğe yönelik ilk çalışmalar 1950'li yıllarda başlamış, bu yıllarda işsizlerin tam istihdama dâhil edilmesi üzerinde durulmuştur. 1980'lerde istihdam edilebilirlik, örgütsel düzeyde ele alınmıştır. 1990'lardan itibaren istihdam edilebilirliğin iş güvencesizliği için alternatif olabileceği düşünülmüş, istihdam edilebilirlik, bireyin iç veya dış işgücü piyasasında bir işte kalma yeteneği olarak tanımlanmıştır.

Kendi kendini istihdam etme, kişinin gelecekteki iş dünyasında, özellikle kısa periyotta iş değiştirme kapasitesinin mevcut bir değerlendirmesidir (Rothwell ve Arnold, 2007: 25). Çalışanın kendi yaptığı bu değerlendirmede geleceğe yönelik beklentiler odak noktasındadır. Berntson ve arkadaşları (2006: 225)'na göre kendi kendini istihdam etme, bireyin aynı işletmede farklı bir işe veya farklı işletmelerde yeni bir işe girip giremeyeceğine ilişkin kendi değerlendirmesidir (Gerçek ve Atay, 2017: 93).

Çalışanların istihdam edilebilir olabilmesi için kendi branşlarına özgü mesleki uzmanlıkları yeterli olmamaktadır. Bunun yanında çeşitli ve transfer edilebilir becerilere ve niteliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Bilginin yoğunlaşması, küreselleşme ve hizmet sektöründeki büyümeden kaynaklanan çalışma yaşamının doğasındaki değişim, bu gelişimin ana nedenleri arasında yer almaktadır (Kılınç Erdem vd., 2016: 774).

Birey açısından istihdam edilebilirlik algısının oluşmasını sağlayan faktörler; sahip olduğu bilgi ve beceriye, bu varlıkları kullanma ve işverene sunma biçimine ve iş aradığı ortam koşullarının durumuna bağlıdır (Kılınç Erdem vd. 2016: 774). Dolayısıyla sadece bilgi ve beceri değil, bunları yansıtma biçiminin de önemli olduğu ifade edilebilir.

Bireylerin “istihdam edilebilir” olarak nitelendirilebilmesi için, hali hazırda çalışıyor olma koşuluna gerek duyulmamaktadır (Gerçek ve Atay, 2017: 92). Eğitim öğretimine devam eden kişilerin de istihdam edilebilir olma ile ilgili algıları vardır.

Birey açısından istihdam edilebilirlik anlayışı, bireyin kendi kariyer gelişimlerini yönetmesi ve iş güvencesini koruma yönünde kendisini geliştirmesini gerekli kılar. İşveren açısından bakıldığında işveren, ihtiyaç duyulan niteliklerin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için çalışanlara gerekli bilgiyi, zamanı, kaynağı ve fırsatı sunmalıdır (Gerçek ve Atay, 2017: 93).

### **2.3. Örgüt Temelli Öz Saygı ve Kendi Kendini İstihdam Etmelişikisi**

İstihdam edilebilirliği etkileyen faktörleri tanımlamak, istihdam edilebilirliği arttırabilmek ve geliştirebilmek açısından önem taşımaktadır. Aybas ve Kırbaşlar, (2014: 353) tarafından yapılan çalışmanın sonucuna göre, hırs ve iç kontrol odaklılığın istihdam edilebilirlik üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

İstihdam edilebilirlik; özyeterlik, öz saygı ve öz güven gibi kişisel algılardan etkilenmektedir (Sumanasiri vd. 2016: 128). Andrew ve Higson (2008), istihdam edilebilirlik için transfer edilebilir bazı beceri ve yetkinliklerden bahsetmiştir. Bunlar; profesyonellik, güvenilirlik, belirsizlikle mücadele yeteneği, baskı altında çalışabilme yeteneği, stratejik olarak düşünme ve plan yapabilme yeteneği, diğerleriyle iletişim ve bir ağ kurabilme yeteneği, yazılı ve sözlü iletişim becerilerine sahip olma, yaratıcılık ve öz güven, öz yönetim ve zaman yönetimi becerisi ve öğrenme ile sorumluluk almaya istekliliktir (Aybas ve Kırbaşlar, 2014: 356).

Wittekind ve arkadaşları (2009: 566)’nın çalışmasının sonuçlarına göre, eğitim, kariyer ve beceri gelişimine destek, mevcut işle ilgili becerilerin seviyesi ve iş değiştirmeye istekli olmak algılanan istihdam edilebilirliğin öncülleri arasında yer almaktadır.

Örgüt temelli öz saygı birey için olumlu bir kavramdır. Dolayısıyla sonuçları da olumlu olacaktır. Nitelik yüksek düzeydeki örgüt temelli öz saygı hem iş performansını

(Keleş, 2015: 9) hem de yaşam doyumunu (Keleş, 2015: 49; Özçelik Bozkurt ve Özkoç, 2019) olumlu etkilemektedir.

Yapılan açıklamalardan, çalışan bir bireyin örgütten kaynaklanan öz saygısının yüksek olması durumunda kendi kendini istihdam etme durumunun da olumlu olması beklenmektedir.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Yapılan çalışmada, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi yöntemleri kullanılmıştır. Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, ölçeklerin geçerlilikleri ile güvenilirliklerinin kontrol edilmesinde, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri ise kurulan modelin değerlendirilmesinde kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi SPSS paket programında; korelasyon, regresyon ve doğrulayıcı faktör analizleri ise R programlama dilinde yapılmıştır.

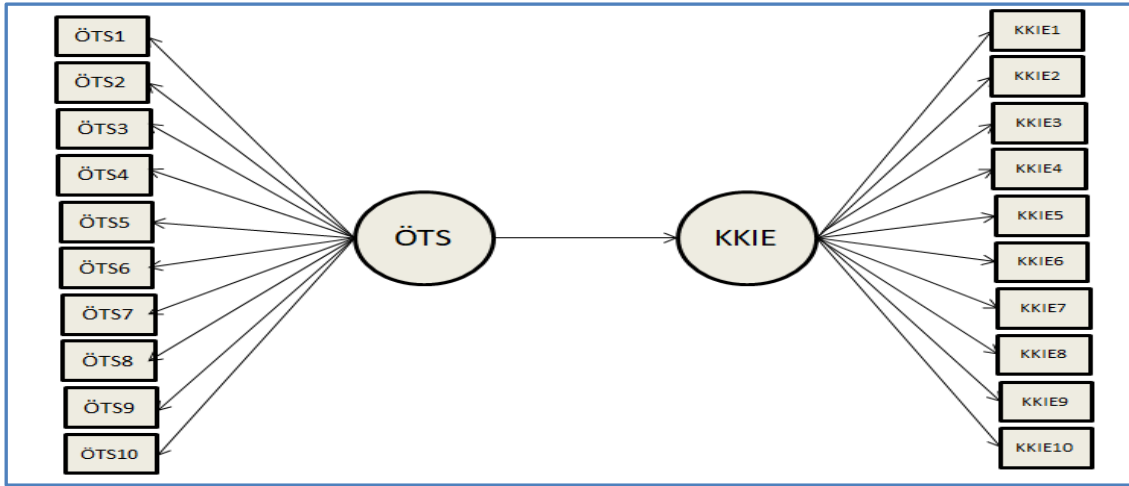
#### 3.1. Kurulan Model ve Hipotezler

Literatür bölümünde teorisi anlatılan iki değişken ile ilgili olarak önerilen hipotez;

*H<sub>1</sub>: Örgüt temelli öz saygı, çalışanların kendi kendini istihdam etmesini aynı yönlü ve pozitif etkilemektedir.*

şeklinde kurulmuş, kurulan model Şekil-1’de gösterilmiştir.

Şekil-1: Kurulan Modelin Şekilsel Gösterimi



#### 3.2. Çalışmanın Yapıldığı Yer, Anakütle ve Örneklem

Çalışmada kullanılan veriler Haziran-Temmuz 2019 döneminde Ankara ili Organize Sanayi Bölgesinde bulunan ve faaliyetlerini döküm alanında yürüten dokuz adet özel işletmede çalışanlardan iki ölçek ile toplanmıştır. Çalışmanın yapıldığı dönemde söz konusu işletmelerde 362 kişinin çalıştığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışmanın

anakütlesini bu çalışan grup oluşturmaktadır. Bu kapsamda örneklem büyüklüğü (1) no'lu formülden yararlanılarak hesaplanmıştır (Eygü ve Güllüce, 2017).

$$n = \frac{NpqZ^2}{(N-1)d^2 + pqZ^2} \quad (1)$$

Formül-1 'de  $n$ : Örneklem sayısı,  $N$ : Anakütle sayısı,  $p$ : İncelenecek olayın görülüş sıklığı (olasılığı),  $q$ : İncelenecek olayın görülmeşiş sıklığı ( $1-p$ ),  $Z$ : Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde  $t$  tablosunda bulunan teorik değer ( $\%(1 - \alpha)$  düzeyinde  $Z$  test değeri,  $\alpha$ = Önem düzeyi),  $d$ : Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen  $\pm$  sapma (hata (tolerans) payı) olarak simgelenmiştir. Bu formül anakütle sayısının bilinmesi halinde kullanılmaktadır. Çalışmada büyük örnekle çalışmak için ankete katılanların oranları 0,5 olarak alınmış, %5 önem düzeyinde %5 hata payı ile ana kütleyi temsil edecek örnek büyüklüğü;

$$n = \frac{362 * 0,5 * 0,5 * 1,96 * 1,96}{(361 * 0,05 * 0,05) + (0,5 * 0,5 * 1,96 * 1,96)} = 172$$

olarak bulunmuştur. Araştırmada hedeflenen minimum örnek büyüklüğü 172 kişidir. Anket uygulamasında eksik ve hatalı doldurulmuş anketler ile hiç doldurulmamış anketlerin olabileceği düşünülerek 212 adet anket sahaya sürülmüştür. Anket uygulaması yapıldıktan sonra eksik ve boş anketler ayıklanmış ve geriye 178 anket kalmıştır. Bu sayı hedeflenen 172 sayısının üstündedir.

### 3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Yapılan çalışmada iki adet ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçekler çalışmanın sonunda EK-1 olarak verilmiştir.

**Örgüt Temelli Öz Saygı Ölçeği:** Örgüt Temelli Öz Saygı Ölçeği, Pierce ve arkadaşları (1989) tarafından oluşturulmuş ve Türkçe çevirisi ile geçerlik ve güvenilirlikleri ise Erden (2011) tarafından yapılmıştır. Ölçek tek faktörlü olmak üzere 10 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı, Erden (2011) tarafından 0,82 olarak bulunmuştur. Ölçekte soru maddeleri katılımcılara “1.Kesinlikle katılmıyorum”, “2.Katılmıyorum”, “3.Kararsızım”, “4.Katılıyorum” ve “5.Kesinlikle katılıyorum” şeklinde 5’li Likert tipinde sorulmuştur.

**Kendi Kendini İstihdam Etme Ölçeği:** Kendi Kendini İstihdam Etme Ölçeği, Rothwell ve Arnold (2007) tarafından geliştirilerek, geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Söz konusu ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması ile geçerlik ve güvenilirlik çalışması ise Gerçek ve Elmas Atay (2017) tarafından yapılmıştır. Rothwell ve Arnold (2007) tarafından oluşturulan ölçekte yapı, hedef davranışı ölçmek maksadıyla iki faktörlü olarak tasarlanmış, içsel istihdam edilebilirlik için 8 soru ve dışsal istihdam edilebilirlik için 8 soru olmak üzere toplam 16 adet soru kullanılmışken, Gerçek ve Elmas Atay (2017) tarafından Türkçe’ye uyarlaması esnasında hedef davranışın ölçülmesinde ölçekte yapının iki faktörlü;birinci faktörde (içsel) 4 adet soru ve ikinci faktörde (dışsal) ise 6 adet sorunun toplamda 10 adet sorunun bulunması gerektiği

ortaya konmuştur. Rothwell ve Arnold (2007)'ın oluşturduğu ölçeğin Cronbachalpha değerleri; içsel istihdam edilebilirlik değeri için 0,72, dışsal istihdam edilebilirlik değeri için 0,79 ve ölçeğin toplam Cronbach alpha değeri 0,83 olarak bulunmuştur. Gerçek ve Elmas Atay (2017) ise oluşturduğu ölçeğin Cronbach alpha değerlerini içsel istihdam edilebilirlik için 0,812, dışsal istihdam edilebilirlik için 0,845 ve ölçeğin toplamı için 0,88 olarak tespit etmiştir. Ölçekte soru maddeleri katılımcılara “1.Kesinlikle katılmıyorum”, “2.Katılmıyorum”, “3.Kararsızım”, “4.Katılıyorum” ve “5.Kesinlikle katılıyorum” şeklinde 5’li Likert tipinde sorulmuştur.

### Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenirliği

İki adet ölçeğe ait doğrulayıcı faktör analizi R programlama dilinde yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen uyum değerlerinin Kendi Kendini İstihdam Etme Ölçeği’nde referans değerlerinde olmaması nedeniyle SPSS paket programında yapılan açıklayıcı faktör analizi ile ölçeğin yapısı kontrol edilmiştir. Bu kapsamda, Kendi Kendini İstihdam Etme Ölçeği ile ilgili yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek yapılı olmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Daha sonra R programlama dilinde Kendi Kendini İstihdam Etme Ölçeği ile ilgili doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve uyum iyiliği değerlerinin literatürde yer alan referans değerleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda R programlama dilinde yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda her iki ölçeğe ait uyum iyiliği değerleri çizelge halinde Tablo-1’de verilmiştir. R programlama dilinde doğrulayıcı faktör analizinin yapılmasında *lavaan* paketi ve *lavaan* kütüphanesi kullanılmıştır.

**Tablo-1: Örgütsel Temelli Öz Saygı ve Kendi Kendini İstihdam Etme Ölçeklerinin Uyum İyiliği Değerleri**

Ölçekler	$\chi^2$	sd	$\chi^2 /sd$	CFI	RMR	RFI	NFI
Örgüt Temelli Öz Saygı Ölçeği	136,419	28	4,872	0,952	0,051	0,904	0,94
Kendi Kendini İstihdam Etme Ölçeği	88,561	27	3,28	0,968	0,027	0,924	0,94

Tablo-1’de yer alan ölçeklerin uyum değerlerinin, olması gereken referans değerleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu istatistiklere ait referans değerleri ile ilgili detaylı teorik bilgi için Meydan ve Şeşen (2011) tarafından hazırlanmış yayına bakılabilir. Ayrıca her iki ölçek ile ilgili yapılan güvenilirlik analizi kapsamında alpha katsayı değerleri sırasıyla 0,834 ve 0,904 olarak bulunmuştur. Bu değerleri yorumlamak amacıyla Tablo-2’de yer alan bilgi kullanılmıştır.

**Tablo-2: Alpha Katsayısının Yorumlanmasında Kullanılan Tablo**

Cronbach’s Alpha	Açıklama
0,80-1.00	Geliştirilen test/ölçek yüksek güvenirliliğe sahiptir.
0,60-0,79	Geliştirilen test/ölçek oldukça güvenilirdir.
0,40-0,59	Geliştirilen ölçeğin güvenirliliği oldukça düşüktür.

0,00-0,39	Geliştirilen test/ölçek güvenilir değildir.
-----------	---

Kaynak: Alpar R. (2012), Uygulamalı İstatistik ve Geçerlilik-Güvenirlilik, Detay Yayıncılık, Ankara.

Bu kapsamda elde edilen alpha katsayılarına bakıldığında her iki ölçeğin yüksek güvenirliliğe sahip olduğu söylenebilir.

#### 4.Bulgular

Yapılan çalışmada ilk olarak değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda değişkenlerin R programlama dilinde yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen ortalama, standart sapma ve aralarındaki ilişki katsayısı değerlerine Tablo-3'te yer verilmiştir. Söz konusu değerlerin hesaplanmasında R programlama dilinde *Hmisc* paketi ve *Hmisc* kütüphanesi kullanılmıştır.

**Tablo-3:Gizli Değişkenlerin Ortalama, İlişki ve Standart Sapma Değerleri**

		ORT	SS	Örgüt Temelli Öz Saygı	Kendi Kendini İstihdam Etme
Örgüt Temelli Öz Saygı	r	3,48	1,18	1,000	0,620
	p				0,010
Kendi Kendini İstihdam Etme	r	3,21	1,56	0,620	1,000
	p			0,010	

Yapılan inceleme neticesinde, değişkenlerin ortalama değerlerinin birbirine yakın olduğu ve korelasyon katsayılarına bakıldığında da değişkenlerin aynı yönlü (pozitif) ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Müteakiben, Örgüt Temelli Öz Saygı ve Kendi Kendini İstihdam Etme değişkenleri arasındaki nedensellik ilişkisi R programlama dilinde yapılan basit regresyon analizi ile incelenmiştir. Bu kapsamda elde edilen sonuçlar Tablo-4'te, modelin uyum iyilik değerleri ise Tablo-5'te verilmiştir. Söz konusu değerlerin hesaplanmasında R programlama dilinde *QuantPsyc* paketi ve *QuantPsyc* kütüphanesi kullanılmıştır.

**Tablo-4: Regresyon Analizi Sonuçları**

	Sabit	Standardize Edilmemiş Beta	p	Standardize Edilmiş Beta	F	p	R <sup>2</sup>
Bağımlı:KKIE Bağımsız:OTS	2,56	1,25	0,014	0,62	14.7	0.010	0,36

**Tablo-5:Kurulan Modelin Uyum İyilik Değerleri**

$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	CFI	RMR	RFI	NFI
111,28	26	4,28	0,947	0,0292	0,917	0,921

$p > 0,05$ ; CFI:Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMR:Root Mean Square Residuals (Ortalama Hataların Karekökü) ; RFI:Relative Fit Index (Göreceli Uyum İndeksi); NFI:Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)



Şimşek, Ö.F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları, Ekinoks Yayınları, Ankara.

Tablo-4'te yer alan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; modelin tümünün anlamlılığını test eden F değerinin ( $p(0.010) < 0.05$ ) ve regresyon katsayısının ( $p(0,014) < 0.05$ ) anlamlı olduğu, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni %36 oranında açıkladığı sonucuna varılmıştır.

Tablo-4'te yer alan uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ise uyum değerlerinin olması gereken referans değerleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu istatistiklere ait referans değerleri ile ilgili detaylı teorik bilgi için Meydan ve Şeşen (2011) tarafından hazırlanmış yayına bakılabilir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, örgütsel davranış literatüründe iki önemli değişken olan örgüt temelli öz saygı ile kendi kendini istihdam etme değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Veriler, Ankara Organize Sanayinde bulunan ve döküm sektöründe faaliyetlerini yürüten 9 adet işletmeden toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda örgüt temelli öz saygı ile kendi kendini istihdam etme değişkenleri arasında aynı yönlü pozitif nedensellik ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu literatür ile uyumludur (Sumanasiri vd., 2016).

Örgüt temelli özsaygı, bireyin kendisini yetenekli, önemli ve örgütün bir üyesi olmaya layık olduğunu düşünmesidir. Kendi kendini istihdam etme, bireyin kendisini yeni bir işe girip giremeye konusundaki öz değerlendirmesidir. Dolayısıyla kendini önemli hisseden, yetenekleri ile örgütün bir üyesi olmayı kendine layık gören kişilerin de çalıştığı örgütte kendi kendini istihdam etme algısının yüksek olacağı değerlendirilebilir.

Yöneticilerin çalışanların kendisini örgütüne layık göreceği ortamı yaratması önem arz etmektedir. Çünkü örgüt temelli özsaygı; iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, işten ayrılma niyeti gibi pek çok kavramla ilişkilidir (Pierce ve Gardner, 2004: 591). Çalışanın başka örgütleri değil de kendi çalıştığı örgütte kalma ve örgütün başarısına katkıda bulunma isteği örgüt temelli öz saygının oluşturulması durumunda sağlanacaktır.

Bu çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Çalışmanın tek bir coğrafi bölge ve tek bir sektörde yapılması bu çalışmanın en önemli kısıtıdır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda bu kısıtlar da göz önüne alınarak burada ele alınan değişkenlerin, diğer değişkenlerle birlikte ele alınması farklı sonuçlar ve farklı bakış açısı ortaya koyacaktır.

## Kaynakça

- Alpar R. (2012). *Uygulamalı İstatistik ve Geçerlilik-Güvenirlik*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Andrews, J. ve Higson, H. (2008). Graduate employability, 'soft skills' versus 'hard' business knowledge: A European study. *Higher Education in Europe*, 33(4), 411-422.
- Aybas, M. ve Kırbaşlar M. (2014). Hırs, iç kontrol odaklılık ve yenilikçiliğin iş gücü piyasası adaylarının istihdam edilebilirlik algıları üzerindeki etkisi. *Research Journal of Business and Management* 1(4), 353-364.
- Berntson, E., Sverke, M. ve Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: Human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy* 27(2), 223-244.
- De Vos, A., De Hauw, S. ve Van Der Heijden, B.I.J.M. (2011); Competency development and career success: The mediating role of employability, *Journal of Vocational Behavior*, 79, 438-447.
- Eygü, H. ve Güllüce, A.Ç. (2017). Determination of customer satisfaction in conservative concept hotels by ordinal logistic regression analysis, *Journal of Financial Risk Management*, 6, 269-284.
- Erden, N.S. (2011). *Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkide Örgüt Temelli Özsaygının Rolü*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fugate M., Kinicki, A.J. ve Ashforth B.E. (2004); Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications, *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.
- Gardner, D.G., Dyne, L.V. ve Pierce, J.L. (2004). The effect of pay level on organization based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 307-322.
- Gerçek, M. ve Elmas Atay S. (2017). Rothwell ve Arnold'ın Algılanan İstihdam Edilebilirlik Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlama, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 54, 91-103.
- Heijde, C.M.V. ve Heijden, B. (2005). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability and the impact of aging. *International Congress Series*, 1280, 143.

- Kılınç Erdem H. ve E., Demirci D. (2016). Çalışanlarda iş yükü fazlalığının algılanan istihdam edilebilirlik üzerine etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(58), 772-784.
- Keleş, E. (2015). *Yaşam doyumunu yordayan örgütsel değişkenler: örgüt temelli özsaygının düzenleyici rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Meydan H.C. ve Şeşen H, (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Özçelik Bozkurt, H. ve Özkoç, A.G. (2019). Çalışanlarda öznel iyi olma halinin algılanan istihdam edilebilirlik ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (1), 265-285.
- Pierce, J.L., Gardner, D.G., Cummings, L.L., ve Dunham, R.B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Pierce, J.ve Gardner, D. (2004). Self esteem with in the work and organizational context: A review of organization based self esteem literature. *Journal of Management*, 30(5): 591–622.
- Rothwell, A. ve Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41.
- Sui, Y. ve Wang, H. (2014). Relational evaluation, organization- based self-esteem, and performance: The moderating role of all ocentrism. *Journal of Leadership and OrganizationalStudies*, 21(1), 17-28.
- Sumanasiri, E.G.T., Ab Yajid, M.S. ve Khatibi, A. (2016). Organization-based self-esteem (OBSE) and its influence on self-perceived employability (SPE) of IT export sector employees in Sri Lanka. *European Scientific Journal*, 12(14), 124-133.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ekinoks Yayınları, Ankara.
- Wittekind, A., Raeder, S. ve Grote, G. (2009); A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*,31(4), 566-586.

#### **EK-1: Anket (Ölçekler)**

Cinsiyetiniz nedir?	① Erkek	② Kadın
Medeni durumunuz nedir?	① Evli	② Bekâr

İşletmedeki pozisyonu hangisidir?	① Yönetici	② Çalışan			
Kaç yaşındasınız?	① 24 ve altı ④ 45-54	② 25-34 ⑤ 55 ve üstü	③ 35-44		
Öğrenim durumunuz nedir?	① Okur-yazardeğil ④ Ortaokul	② Okur-yazar ⑤ Lise	③ İlkokul ⑥ Üni.		
				Kesinlikle Katılmıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Örgüt Temelli Özsaygı Ölçeği</b>					
1.Yararlıyım.	①	②	③	④	⑤
2.Verimliyim.	①	②	③	④	⑤
3.Uyumluyum.	①	②	③	④	⑤
4.Güveniliyorum.	①	②	③	④	⑤
5.İnanılıyorum.	①	②	③	④	⑤
6.Fark yaratabiliyorum.	①	②	③	④	⑤
7.Değerliyim.	①	②	③	④	⑤
8.Sözüm geçiyor.	①	②	③	④	⑤
9.Ciddiye alınıyorum.	①	②	③	④	⑤
10.Önemliyim.	①	②	③	④	⑤
<b>Kendi Kendini İstihdam Etme Ölçeği</b>					
1.Bu işletmede sahip olduğum ilişkiler kariyerimde yardımcı olur.	①	②	③	④	⑤
2.Şu anki işimde kazanmış olduğum beceriler, bunun dışındaki diğer meslek alanlarına da transfer edilebilir.	①	②	③	④	⑤
3.Başka işletmelerde de istihdam edilebilir olmak adına kendi kendimi geliştirebilirim.	①	②	③	④	⑤
4.Mesleki ağlarımı ve iş bağlantılarımı kariyerimi geliştirmek için kullanabilirim.	①	②	③	④	⑤
5.Eğer ihtiyacım olursa benzer bir işletmede şu anki işime benzer bir işi kolayca bulabilirim.	①	②	③	④	⑤
6.Şu an çalışmakta olduğum işletmeye benzeyen diğer işletmelerde benim gibi iş yapan insanlar gerçekten talep görür.	①	②	③	④	⑤
7.Hemen hemen her işletmede benimkine benzer bir işe kolaylıkla girebilirim.	①	②	③	④	⑤
8.Benimle benzer niteliklere sahip (bilgi, beceri, tecrübe vs.) herhangi bir kişi, işverenler tarafından oldukça talep görür.	①	②	③	④	⑤
9.Becerilerim ve deneyimlerimle ilgili olan her işe girebilirim.	①	②	③	④	⑤
10.Benimle benzer deneyime sahip insanlar hem kendi işletmelerinde hem de sektördeki diğer işletmelerde oldukça değer görür.	①	②	③	④	⑤

# LİDER OLMA KAYGISINDA PERFORMANS KAYGISINI AÇIKLAYAN DÜNYA GÖRÜŞLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Arş. Gör. Hayri CENGİZ**

*Süleyman Demirel Üniversitesi, hayricengiz@sdu.edu.tr*

**Prof. Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI**

*Süleyman Demirel Üniversitesi, ilkerarikci@sdu.edu.tr*

## **Özet**

Bu çalışmada eğitim aldıkları üniversiteden mezun olduktan sonra lider olma potansiyellerinin yüksek olduğu değerlendirilen üniversite öğrencilerinin sahip oldukları dünya görüşleri, dış etkiyi kabullenme düzeyleri, kendilerine yabancılaşma düzeyleri ve lider olma kaygısında performans kaygısı düzeyleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Ege Üniversitesi ve Dokuz Eylül Üniversitelerinin fakültelerinde öğrenim gören öğrencilere anket yöntemiyle ulaşılmış, 1022 adet veri SPSS 22 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar; bireyci ve toplulukçu dünya görüşleriyle dış etkiyi kabullenme arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu, determinist ve iradeci dünya görüşleriyle dış etkiyi kabullenme ve kendine yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu, sorumluluk odağında yer alan içsel ve dışsal dünya görüşlerine sahip bireylerle kendine yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu, spiritüalist ve materyalist dünya görüşüne sahip bireylerle performans kaygısı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, dış etkiyi kabullenen ve kendine yabancılaşan bireylerle de lider olma kaygısında performans kaygısının anlamlı bir ilişkisinin olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Dünya görüşü, dış etkiyi kabullenme , kendine yabancılaşma, lider olma kaygısı, performans kaygısı*

\*\*Bu çalışma Lider olma kaygısında, dünya görüşlerinin, aktivistliğin ve otantikliğin rolü isimli devam eden doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

## **1. Giriş**

Günümüzde örgütlerde liderlik pozisyonu söz konusu olduğunda çekimser kalan, taşın altına elini koymayan ve sonucunda istenmeyen liderlerin ortaya çıkmasına sebep olan

bu durumu açıklamaya çalışmak amacıyla Aycan ve Shelia (2018) tarafından lider olma kaygısı isimli yeni bir yapı geliştirilmiştir. Liderlik rolü duygular tarafından etkilenen bir karar gerektirmektedir. Bireylerin liderlik rolünün üstlenmesinin doğurabileceği olası olumsuz sonuçlarla ilgili endişeleri olan ve yeni bir yapı olan lider olma kaygısının (Aycan ve Shelia, 2018:1-2) bireylerin hayata baktıkları gözlük olan dünya görüşleri ve otantik olmama durumları olan dış etkiyi kabullenme ve kendine yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışmanın belirli üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirilmesinin sebebi ise Business Management Institute isimli eğitim enstitüsünde yayımlanan “C-Level yöneticiler hangi üniversiteden mezun” isimli araştırma doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Araştırma Türkiye’nin başarılı kurumlarında yönetici pozisyonlarında bulunan kişilerin mezun oldukları üniversite ve bölümler hakkında bilgi vermektedir. Dolayısıyla geleceğin potansiyel lider adaylarının sahip oldukları dünya görüşlerini keşfetmek, birçok araştırmada iyi oluş değişkenleriyle negatif ilişkide bulunan özgün, otantik olmama seviyelerinin lider olma kaygılarındaki performans kaygılarıyla ilişkilendirip, belki de liderlik için uygun olabilecek ancak hissettiği kaygıdan dolayı ilgilenmeyip, çekimser kalabilecek bu kişilerin kaygı düzeylerini belirlemek çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Dünya Görüşleri**

Temelde dünya görüşü kavramı bireyin kendisini ve etrafındaki dünyayı nasıl gördüğünü ifade eder. Dünya görüşü kavramı işlevsel olarak ise bilişsel sürecin anlam kazandıran yapısını, çerçevesini temsil etmektedir (Kegan, 1982). Funk’a (2001) göre ise bireyin sahip olduğu dünya görüşü düşünmek, algılamak, bilmek ve yapmak da dahil olmak üzere tüm bilişsel ve irade işlevlerine aracılık etmektedir. Dolayısıyla dünya görüşünün kişisel işleyiş üzerine temel etkisi vardır. Dünya görüşü kavramını bu yapıda değerlendirmek Bandura’nın (1997) üçlü karşılıklı nedensellik isimli sosyal-bilişsel kuramında belirttiği, eyleme geçmenin zihinde yer edinmiş faktörler ve çevrenin ayrılmaz bir şekilde bağlantılı olduğu ifadesiyle uyum gösterdiği anlaşılmaktadır (Kegan, 1982). Funk’ın tanımlamasını daha da detaylandıran Koltko Rivera’ya (2000) göre temelde dünya görüşü kavramı bireyin kendisini, etrafındaki dünyayı ve ilişkilerini geçmiş deneyim, varsayım ve inançlarından oluşan bir çeşit lens ile yorumlamasıdır.

Dünya görüşü kavramı doğrultusunda değerlendirilen boyutlar Koltko Rivera (2000) tarafından dünya görüşleri değerlendirme araçları isimli çalışması doğrultusunda kavramlaştırılmış ve araştırılmıştır. Koltko Rivera araştırmasında detaylandığı dünya görüşlerini belirli boyutlar altında toplayıp iki farklı kutupta değerlendirmiştir.

#### *Eylemlilik Boyutu*

Freud'un dünya görüşü modeline dayanan eylemlilik boyutu bireylerin davranışlarının sebepleri hakkında sahip oldukları varoluşsal inançları iradeci davranış (voluntarist) ve belirlenmiş davranış (determinist) kavramları çerçevesinde değerlendirmektedir. İradeci davranış yapısında önemli olan kavram hür iradedir. İradeci dünya görüşünde hür iradenin insanın gerçek bir gücü, kabiliyeti olduğu ve insanların davranışlarının kendi hür iradeleri doğrultusunda şekillendiği görüşü savunulur. Belirlenmiş davranış dünya görüşünde ise bireylerin tüm davranışlarının toplum, başkaları vb tarafından belirlendiği, davranışların hür irade ile karar verilmeden belirli kalıplar doğrultusunda gerçekleştiği görüşü hakimdir. Eylemlilik boyutu aynı zamanda Bandura'nın sosyal biliş teorisinde de ifade edilmiş ve insan davranışlarıyla ilgili güncel kavramların da merkezinde yer almaktadır (Koltko Rivera, 2000:62).

#### *Grupla İlişkiler Boyutu*

Grupla ilişkiler boyutu bireylerin ve referans gruplarının (aile, iş grubu, okul grubu vb.) kendi gündemleriyle ilgili kuralcı ve yasaklayıcı inançlarını yansıtmaktadır. Bu boyut bireyci (indivüalist) ve toplulukçu (kolektivist) dünya görüşleri olmak üzere 2 zıt kavram çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bireyci dünya görüşü kişinin kendi gündeminin ilişkili olduğu gruba göre daha hakim olduğu inancını yansıtırken, toplulukçu dünya görüşü bireyin ilişkili olduğu grubun gündeminin bireyin gündeminden daha hakim olduğu inancını yansıtmaktadır. Yapılan araştırmalarda bireyci ve toplulukçu dünya görüşlerinin sosyal davranışlarda kültürel farklılıkları anlamak için en önemli boyutlardan birisi olduğu değerlendirilmektedir (Koltko Rivera, 2000:67-68).

#### *Sorumluluk Odağı Boyutu*

Sorumluluk odağı boyutunda bireyin sahip olduğu statüsü, başarılı olmak için sahip olduğu fırsatlar vb. durumların bireyin kendi sorumluluğunda mı olduğunu ya da dışsal toplumsal güçlerin mi sebebiyet verdiğine ilişkin varoluşsal inançları yansıtmaktadır. Dışsal (external) dünya görüşü yapısında bireyin fırsatları, başarısı, başarısızlığının

sebebi olarak sosyal güçlerin olduğuna (adaletsizlik, ırkçılık vb.) ilişkin varoluşsal inançları yansıtmaktadır. İçsel (internal) dünya görüşü yapısında ise tüm başarıların, başarısızlıkların ve fırsatların bireyin kendisinden kaynaklandığına, dış sosyal güçlerin etkisi olmadığına ilişkin varoluşsal inançları yansıtmaktadır (Koltko Rivera, 2000:64-65).

### *Metafizik Boyutu*

Metafizik boyutu da Freud'un dünya görüşü konseptine dayanmakla beraber gerçeğin doğasına ilişkin sahip olunan varoluşsal inançları yansıtmaktadır. Metafizik boyutu da diğer dünya görüşleri boyutları gibi iki zıt kutupta, spiritüalist ve materyalist dünya görüşleri çerçevesinde değerlendirilmiştir. Spiritüalist dünya görüşü maneviyatın gerçekliğin en önemli unsurlarından birisi olduğu görüşünü savunmaktadır. Bir başka ifadeyle aslında görülmeyen manevi gerçekler/güçler mevcuttur. Birey bu güçler doğrultusunda yaşamını anlamlandırabilir düşüncesine ilişkin inançları yansıtmaktadır. Materyalist dünya görüşü ise gerçekliğin temelinde sadece maddenin olduğuna ilişkin sahip olunan inançları yansıtmaktadır. Materyalist yapı spiritüalist yapının varlığını, manevi güçlerin olduğu inancını reddederek her şeyi maddenin varlığı doğrultusunda değerlendirmektedir (Koltko Rivera, 2000:70-71 ).

## **2.2. Dış Etkiyi Kabullenme ve Kendine Yabancılaşma**

Çalışma doğrultusunda kullanılan otantiklik modeli Wood ve diğ. (2008) tarafından geliştirilmiş, İlhan ve Özdemir (2013) tarafından dilimize uyarlaması yapılmıştır. Otantiklik modeline göre otantiklik; kendine yabancılaşma, dış etkiyi kabullenme ve otantik yaşam boyutlarından oluşmaktadır Otantiklik; bireye ait olan değerleri, ihtiyaçları ve tercihleriyle uyum içerisinde belirlediği davranışları içermektedir. Otantik yaşam ise bireyin bu değer, inanç ve tercihleriyle uyum içerisinde yaşaması olarak açıklanmaktadır (Kernis ve Goldman, 2006). Bireyin gerçek benliğinden uzaklaştığını hissetmesi, deneyim ve duygularının farkında olmaması kendine yabancılaşma boyutunu oluşturmaktadır. Dış etkiyi kabullenme ise bireyin diğer bireylerin davranış, inanç ve beklentilerinden etkilenip, gerçek benliği doğrultusunda yaşayamamasıdır (Wood ve diğ. 2008). Lopez ve Rice (2006) tarafından yapılan çalışmalarda dış etkiyi kabullenme, benlik saygısı, otantik yaşam ile kaygı, yaşam doyumu ve depresyonun ilişkili olduğu görülmüştür. İlhan ve Özdemir (2013)'e göre bireyde dış etkiyi kabullenme ve kendine



yabancılaşma düzeylerinin fazla olması otantik olmamayı desteklemektedir. Dolayısıyla dış etkiyi kabullenen ve kendine yabancılaşan bireylerin otantik yaşamdan uzaklaştıkları ifade edilebilir. Bir başka çalışmaya göre otantikliğini baskı altına alan bireylerde fiziksel şikayet, depresyon, kaygı ve stresin daha fazla görüldüğü tespit edilmiştir (Wood ve ark. 2008, aktaran İlhan ve Özdemir, 2013).

### **2.3 Lider Olma Kaygısında Performans Kaygısı**

*“Lider olmayı istemenin önemli bir arzu olduğu düşünülür. Ancak güvenilmez, karmaşık, değişken ve belirsiz bir ortamda lider olmayı istemek tartışmasız bir şekilde arzu edilen bir hedef midir?”* Bu noktada Aycan ve Shelia (2018) bireylerin duygu alanlarına dokunarak yeni bir yapı olan lider olma kaygısı yaklaşımının üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla duyguya dayalı bireysel bir farklılık değişkeni olarak lider olma kaygısının liderin ortaya çıkmasını etkileyip etkilemediği sorusuna cevap aramaktadır. Lider olma kaygısı bireylerin liderlik rolünü üstlendiklerinde karşılaşılabilecekleri olası negatif sonuçlarla ilgili kaygıları, endişeleri olarak tanımlanmaktadır (Aycan ve Shelia, 2018:1-2).

Aycan 2018 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi’nde düzenlenen 6.Örgütsel Davranış Kongresi’nde “Kim lider olmak ister, kim istemez: Liderliğe Yeni Bakış Açılıarı” isimli çalışma programının bir özeti olan Lider Olma Kaygısı yaklaşımının büyük sorularını;

- *“Liderlik söz konusu olduğunda neden taşın altına elimizi koymuyoruz?”*
- *“Neden liderlik görevlerine kendimizi aday olarak göstermiyoruz ve istekli olmuyoruz?”*
- *“Var olan liderlik yapılarını beğenmediğimiz halde neden bu konuda biz sorumluluk almak istemiyoruz?”*

İfadeleri aracılığıyla tanımlamıştır (Aycan, 2018).

Lider olma kaygısı temelde üç teoriden yola çıkılarak geliştirilmiştir. Lazarus (1991) değerlendirme teorisinde kaygının sonuçları tehdit edici durumların beklentisinden kaynaklandığını ifade etmiştir. Deci ve Ryan (1985) öz belirleme teorisinde ise ilişki kurma, özerklik ve yeterlik ihtiyaçlarının karşılanmama olasılığı hissedildiğinde sonuçları tehdit edici durumların ortaya çıktığını ifade etmiştir. Jones ve Berglas (1978) kendini sabotaj (self handicapping) teorisinde ise tüm bu hislerin sonucunun kaçınma

davranışı ile sonlanacağını belirtmiştir. Teorik altyapılar doğrultusunda ve öz belirleme teorisi çizgisinde lider olma kaygısı performans kaygısı, zarar görmek zarar vermek kaygısı ve hayat dengesinin bozulması kaygısı olmak üzere üç boyuttan oluşturulmuştur (Aycan ve Shelia, 2018:2).

Performans kaygısı hata yapmak, hataların dikkat çekmesi, mahcup olmak ve sonucunda özgüven kaybı yaşama doğrultusunda hissedilen kaygıyı açıklamaktadır. Zarar görmek veya zarar vermek kaygısı ise adil olamamak, stres nedeniyle sağlık sorunları yaşamak, acımasız ve kırıncı bir insan olmak kaygılarını içeren boyutu ifade etmektedir. Hayat dengesinin bozulması kaygısı ise özel hayata ve aileye zaman ayıramamaya ilişkin hissedilen kaygıları ifade etmektedir (Aycan, 2018). Araştırma doğrultusunda lider olma kaygısı yapısında performans kaygısı boyutu üzerine çalışma gerçekleştirilerek, bireylerin lider olma kaygısı performans kaygısı açısından değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

H1: Bireylerin sahip olduğu dünya görüşleriyle dış etkiyi kabullenme ve kendine yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Bireylerin sahip olduğu dünya görüşleriyle lider olma kaygısında performans kaygısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Dış etkiyi kabullenme ve kendine yabancılaşma boyutlarıyla lider olma kaygısında performans kaygısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### **3. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın temeli lider olma kaygısına dayanmaktadır. Bu doğrultuda geleceğin liderleri olarak değerlendirilebilecek üniversite öğrencileri yapılan alan araştırmasıyla belirlenmeye çalışılmıştır. Ardından araştırmaya ilişkin evren ve örneklemin tercih edilme sebebi olarak üst düzey yönetici araştırma firması olan Data Expert'in 2017 yılında yayınladığı "C-level Yöneticiler Hangi Üniversiteden Mezun" isimli çalışma temel alınmıştır. Bu doğrultuda Araştırmanın evrenini temsil edebilecek bir örneklem grubuna ulaşmak amacıyla Ankara, İstanbul ve İzmir illerindeki Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, Ege Üniversitesi ve Dokuz Eylül Üniversitelerinin 2018-2019 eğitim öğretim yılında öğrenim gören fakülte öğrencilerine anket uygulaması yapılmıştır.

Veri toplama süreci Nisan 2019- Haziran 2019 tarihleri arasında tamamlanmıştır. Toplamda 1120 adet uygulama yapılmış, ancak anketlerde yer alan cevapların bir kısmının boş bırakılması, cevap verilmek istenmesi vb. nedenlerle 1022 adet veriyle analiz sürecine başlanmıştır. Çalışmaya katılan örneklemin %29,5'i Ortadoğu Teknik Üniversitesi, %16,2'si Hacettepe Üniversitesi, %14,6'sı Bilkent İhsan Doğramacı Üniversitesi, %13,5'i Marmara Üniversitesi, %11,1'i İstanbul Üniversitesi, %8,2'si Ege Üniversitesi, %6,9'u Dokuz Eylül Üniversitelerinde öğrenim gören öğrencilerden oluşmaktadır. Kadın katılımcıların oranı %52,8 iken erkek katılımcıların oranı %47,2 olarak gerçekleşmiştir.

*Lider Olma Kaygısı Ölçeği:* Aycan ve Shelia (2018) tarafından geliştirilen ölçek 16 maddeden ve performans kaygısı ( $\alpha=.78$ ), zarar görmek zarar vermek kaygısı ( $\alpha=.76$ ) ve hayat dengesinin bozulması kaygısı ( $\alpha=.76$ ) olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır.

*Dünya Görüşleri Değerlendirme Ölçeği:* Koltko Rivera (2000) tarafından geliştirilen ölçeğin orijinali 54 soru ve 6 dünya görüşü boyutundan oluşmaktadır. Ölçeğin dilimize çevrilmesi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Cengiz tarafından 2019 yılı itibariyle devam eden doktora tez çalışmasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ölçeğe ilişkin sorumluluk odağı boyutundaki dünya görüşleri (dışsal ve içsel dünya görüşleri), eylemlilik boyutundaki dünya görüşleri (iradeci davranış ve belirlenmiş davranışlara ilişkin dünya görüşleri), grupla ilişkiler boyutundaki dünya görüşleri (bireyci ve toplulukçu dünya görüşleri) ve metafizik (spiritüalist ve materyalist) boyutundaki dünya görüşlerini temsil eden 4 boyut değerlendirmeye alınmıştır. İlgili boyuta ait değerlendirmeler 7'li likert ölçekte kesinlikle katılmıyorum- kesinlikle katılıyorum arasında değişen işaretlemeler sonucu puanların toplanmasıyla değerlendirilmektedir.

Tablo 1: Dünya Görüşleri Değerlendirme Puanları

Boyut	Toplam Puana Göre Dünya Görüşü	Toplam Puana Göre Dünya Görüşü
Metafizik	(44 Üzeri) Spiritüalist	(44 Altı) Materyalist
Sorumluluk Odağı	(32 Üzeri) Dışsal	(32 Altı) İçsel
Eylemlilik	(28 Üzeri) İradeci Davranış	(28 Altı) Belirlenmiş Davranış
Grupla İlişki	(44 Üzeri) Toplulukçu	(44 Altı) Bireyci

\*İlgili boyutta yer alan sorulara 7'li likert üzerinden verilen cevapların toplanmasıyla bireyin dünya görüşünün ortaya çıktığı değerlendirilmiştir (Koltko Rivera, 2000).

Koltko Rivera (2000) çalışmasında dünya görüşleri değerlendirme aracının farklı dünya görüşlerine ilişkin varsayımları ölçmeyi amaçlamasından dolayı her bir boyutun ayrı olarak değerlendirilebileceğini belirtmiştir. Boyutlara ilişkin c.alfa değerleri sırasıyla  $\alpha=.77$ ,  $\alpha=.66$ ,  $\alpha=.71$  ve  $\alpha=.91$  olarak gerçekleşmiştir.

*Otantiklik Ölçeği:* Wood vd. (2008) tarafından geliştirilen İlhan ve Özdemir (2013) tarafından uyarlanan ölçek dış etkiyi kabullenme, kendine yabancılaşma ve otantik yaşam olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Boyutlara ilişkin c.alfa değerleri sırasıyla  $\alpha=.82$ ,  $\alpha=.83$   $\alpha=.61$  olarak gerçekleşmiştir.

*Demografik Değişkenler:* Cinsiyet, Üniversite, bölüm, sınıf, anne baba mesleği, 15 yaşına kadar yaşanılan yer değişkenleri hakkında bilgi toplanmıştır.

#### 4. Bulgular

Araştırmanın analiz sürecinden önce veriler ön analiz edilerek uç değerler, eksik veri ve normallik testleri yapılmıştır. Ardından araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi aşağıda yer alan tablo-2 de yer almaktadır.

Tablo-2 Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçekler	$\Delta X^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NFI	TLI
Lider Olma Kaygısı Ölçeği	4,98	0,06	0,93	0,95	0,92	0,91	0,90
Dünya Görüşleri Değerlendirme	3,39	0,05	0,92	0,92	0,90	0,89	0,91
Otantiklik Ölçeği	4,60	0,06	0,95	0,93	0,91	0,94	0,94

Ölçeklere ilişkin uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar dahilinde olduğu görülmektedir ( $\chi^2/df < 5$ ,  $RMSEA < 0,08$ ,  $CFI > 0,9$  Hair vd., 2013.  $GFI > 0,8$ ,  $NFI > 0,8$ ,  $TLI > 0,9$  Forza ve Flippini, 1998.  $AGFI > 0,8$ , Abedi vd., 2015).

Tablo-3 Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Bulguları

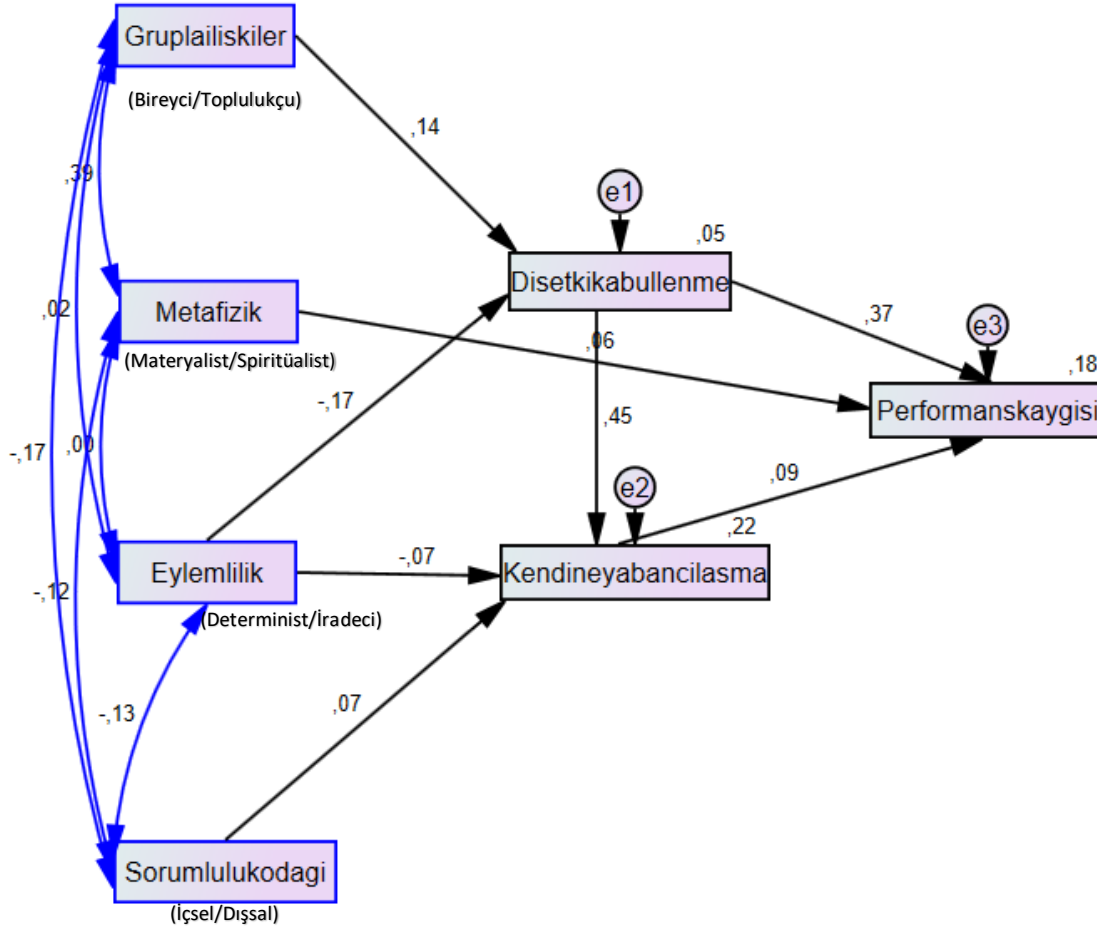
Değişkenler	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Metafizik Boyutundaki Dünya Görüşleri	4,22	1,48	1						

2. Sorumluluk Odağındaki Dünya Görüşleri	3,65	1,24	-	1					
			,119**						
3.Eylemlilik Boyutundaki Dünya Görüşleri	5,88	,910	,004	-	1				
				,126**					
4. Grupla İlişkiler Boyutundaki Dünya Görüşleri	3,43	1,04	,391**	-	,018	1			
				,170**					
5.Dış Etkiyi Kabullenme	3,06	1,19	,092**	,016	-	,135**	1		
					,163**				
6.Kendine Yabancılaşma	3,19	1,42	-,039	,081**	-	,024	,464**	1	
					,148**				
7.Performans Kaygısı	3,14	,869	,087**	,037	-,055	,109**	,412**	,255**	1

M=ortalama; SD= standart sapma; \*p≤0,05; \*\*p≤0,01

Korelasyon bulgularına ilişkin yol analizi modeli kurulmuş Şekil-1 de verilmiştir.

Şekil-1 Yol Analizi



Şekil-1’de verilen modele ilişkin uyum iyiliği değerleri;  $\chi^2/df= 1,911$ , RMSA = 0,03, CFI= 0,98, GFI = 0,98, NFI = 0,97, TLI= 0,96, AGFI = 0,97 olarak gerçekleşmiş ve uygun olduğu görülmüştür.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Yapılan araştırma sonucunda geleceğin liderleri olarak değerlendirilebilecek başarılı üniversitelerde ve ilgili bölümlerde öğrenime devam eden öğrencilerin dünyaya ilişkin görüşleri, dış etkiyi kabullenme düzeyleri ve lider olma kaygısında performans kaygıları değişkenleri arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir.

Yapılan araştırma dünya görüşlerine göre değerlendirildiğinde grupla ilişkiler dünya görüşü boyutunda; bireyci dünya görüşüne sahip kişilerin oranı %69,8 olarak gerçekleşirken, toplulukçu dünya görüşüne sahip bireylerin oranı %30,2 olarak gerçekleşmiştir. Metafizik dünya görüşü boyutunda ise; materyalist dünya görüşüne sahip bireylerin oranı %37,9 olurken, spiritüalist dünya görüşüne sahip bireylerin oranı %62,1 olarak gerçekleşmiştir. Eylemlilik boyutundaki dünya görüşünde ise; belirlenmiş davranış (determinist) dünya görüşüne sahip bireylerin oranı %4,2 olurken, hür iradenin hakim olduğu iradeci dünya görüşüne sahip bireylerin oranının %95,8 olarak gerçekleştiği görülmüştür. Sorumluluk odağı boyutundaki dünya görüşlerinde ise; olayları içsel sorumluluğuna bağlayan dünya görüşüne hakim bireylerin oranı %60,2 olurken, olayları dışsal durumlara bağlayan dünya görüşüne sahip bireylerin oranının %39,8 olarak gerçekleştiği görülmektedir.

Otantikliğin yani özgünlüğün önemi son yıllarda yapılan araştırmalar doğrultusunda ortaya konmaktadır. Bireyin kendisini hür bir şekilde ifade etmesinin pozitif sonuçları olduğu görülürken otantik olamama durumların yaratacağı olumsuz durumların da olabileceği yapılan araştırmalarda görülmüştür. Tangör ve Curun (2016) yaptıkları araştırmada otantik yaşam, dış etkiyi kabullenme ve kendine yabancılaşma ile benlik saygısı ve sürekli kaygı değişkenlerinin psikolojik iyi oluş ile ilişkilerini incelerken, dış etkiyi kabullenme ve kendine yabancılaşma boyutlarının sürekli kaygı durumu ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduklarını tespit etmişlerdir.

Bu araştırmada bireyin sahip olduğu dünya görüşleriyle otantik olmama durumları incelenmiş ve lider olma kaygısına etkisi araştırılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın sonucuna göre toplulukçu dünya görüşüne sahip bireylerin dış etkiyi kabullenme düzeyleri ile arasında anlamlı ve pozitif yönde, bireyci dünya görüşüne sahip bireylerinse dış etkiyi kabullenme düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu

görülmektedir. Belirlenmiş davranış (determinist) dünya görüşünü savunan bireylerin dış etkiyi kabullenme düzeyleri artarken, iradeci davranış yani hür iradenin varlığını dünya görüşü edinmiş bireylerinse dış etkiyi kabullenme düzeylerinin azaldığı görülmüştür.

Kendine yabancılaşma boyutunda ise; belirlenmiş davranış (determinist) dünya görüşünü savunan bireylerin kendine yabancılaşma düzeyleri artarken, iradeci davranış yani hür iradenin varlığını dünya görüşü edinmiş bireylerin kendilerine yabancılaşma düzeylerinin azaldığı görülmektedir. Olayların gelişmesini içsel sorumluluğuna bağlayan ve bu dünya görüşünü benimseyen bireylerin kendine yabancılaşma düzeyleri azalırken, olayları dışsal durumlara bağlayan dünya görüşüne sahip bireylerin kendine yabancılaşma düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir.

Lider olma durumunda performans kaygısından dolayı liderlik pozisyonuna gelmekten kaygı duyan bireylerinse dış etkiyi kabullenme ve kendine yabancılaşma durumlarından anlamlı olarak etkilendikleri görülmektedir. Dış etkiyi kabullenen bireyin kendisine yabancılaşması ve bu durumun performans kaygısı yaratması araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bir diğer sonucuna göreyse; spiritüalist dünya görüşüne sahip (yaşamı anlamlandıran) bireylerin lider olma kaygısıyla arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülürken, materyalist dünya görüşüne sahip bireylerin lider olma kaygısıyla negatif ve anlamlı bir yönde ilişkisinin olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak bu çalışmanın temeli olan lider olma kaygısı yapısının yeni bir oluşum olması ve üniversite öğrencileri üzerinde araştırmanın gerçekleştirilmesi, geleceğin potansiyel yöneticilerinin performans bağlamındaki kaygı düzeylerine, otantik olmama durumlarına ve dünya görüşlerine ilişkin sunduğu verilerle alana katkı sağlayabilir.

## **Kaynakça**

- Abedi, G., Rostami, F., & Nadi, A. (2015). Analyzing the dimensions of the quality of life in hepatitis b patients using confirmatory factor analysis. *Global journal of health science*, 7(7), 22-31.
- Aycan, Z., & Shelia, S. (2018). "Leadership? No, Thanks!" A New Construct: Worries About Leadership, *European Management Review*,
- Aycan, Z. (2018). 6. Örgütsel Davranış Kongresi, Süleyman Demirel Üniversitesi. Isparta. İnternet erişimi 01.02.2019.
- Bandura, A., (1989), "Human agency in social cognitive theory". *American Psychologist*, 44: 1175–1184.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W.H. Freeman.
- Barrett-Lennard, G. T. (1998). *Carl rogers' helping system: Journey and substance*. london: sage.
- Deci, E. & Ryan, R. (1985a). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New york: plenum press.
- Deci, E. & Ryan, R. (1985b). The general causality orientations scale: Self determination in personality. *journal of research in personality*, 19, 109-134.
- Deci, E. & Ryan, R. (1991). a motivational approach to self: integration in personality. in r. a. Dienstbier (ed.), *nebraska symposium on motivation, 1990: perspectives on motivation* (pp. 237–288). lincoln, ne, us: university of nebraska press.
- Deci, E. & Ryan, R. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *psychological inquiry*, 11 (4), 227-269.
- Forza, C., & Flippini, R. (1998). Tqm impact on quality conformance and customer satisfaction: a causal model. *international journal of production economics*, 55(1), 1-20.
- Funk, K. (2001). What is a worldview?  
<http://web.engr.oregonstate.edu/~funkk/Personal/worldview.html>



- İlhan & Özdemir (2013). Otantiklik Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk psikolojik danışma ve rehberlik dergisi*, 5 (40), 142-153.
- Jones, E. E. and S. Berglas, (1978), "Control of attributions about the self through self-handicapping strategies: the appeal of alcohol and the role of underachievement" *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4: 200–206.
- Kegan, R. (1982). *The evolving self*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283-357.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2004). From thought and experience to behavior and interpersonal relationships: A multicomponent conceptualization of authenticity. *Taylor and Francis*, 31-52.
- Kernis, M. H., & Goldman. (2005). Authenticity, social motivation, and psychological adjustment. j. p. forgas, k. d. william, s. m. laham (ed.), *social motivation: Conscious and unconscious processes* (ss. 210-227). usa: cambridge university press.
- Koltko-Rivera, M. R. (2000). "The worldview assessment instrument (wai): The development and preliminary validation of an instrument to assess worldview components relevant to counseling and psychotherapy" ph. d. dissertation, new york university, new york.
- Lazarus, R. S., (1991), "Cognition and motivation in emotion". *American Psychologist*, 46: 352–367.
- Lopez, F. G., & Rice, K. G. (2006). Preliminary development and validation of a measure of relationship authenticity. *Journal of counseling psychology*, 53, 362-371.
- Tangör, B. B . & Curun, F. (2016). Psikolojik iyi oluşun yordayıcıları olarak bireysel farklılıklar: Özgünlük, benlik saygısı ve sürekli kaygı, eğitim ve öğretim araştırmaları dergisi, cilt 5, sayı 4.

Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baliouisis, M., Joseph, S. (2008). The authentic personality: a theoretical and empirical conceptualization and the development of the authenticity scale. *journal of counseling psychology*, 55, 385-399.

İnternet erişimi: (<https://www.youtube.com/watch?v=tuU4d2VnaXg>).01.02.2019

<http://www.bm-institute.com/haber/c-level-yoneticiler-hangi-universiteden.html> 01.02.2019

<http://www.dataexpert.com.tr/> 01.02.2019

# ÇALIŞANLARIN ATALET VE VİCDANİ DURUMLARININ ETİK DIŞI DAVRANIŞLARIYLA İLİŞKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

**Dr. Öğr. Üyesi Meral BEKTAŞ**

*Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu,  
mbektas@mehmetakif.edu.tr*

**Öğr. Gör. Dr. Pınar ERKAL**

*Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir Meslek Yüksekokulu*

## Özet

İş hayatında çok sık gündeme gelen etik dışı davranışlar son yıllarda örgütlerin en önemli problemi haline gelmiştir. Bu problemlerin örgütlerde gün yüzüne çıkmasıyla birlikte yönetim kademesine büyük görev düşmeye başlamıştır. İş hayatında çalışanları etik dışı davranışlar da bulunmaya iten etkenler göz önünde bulundurulduğunda çalışanların vicdani durumlarının ve atalet duygularının bu etkenler arasında yer aldığı görülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, örgüt çalışanlarının etik dışı davranışlarda bulunmalarının vicdani durumları ve atalet duyguları ile ilişkisinin olup olmadığını araştırmaktır.

Çalışmada 287 anket formuna ait verilere SPSS 17.0 ve **Lisrel 8.8** istatistik programları kullanılarak açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda, etik dışı davranışlar ile vicdan arasında (-,209) ( $p<0.05$ ) negatif yönlü bir ilişki çıkarken, etik dışı davranışlar ile atalet arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Bu bulgular ışığında vicdan odaklı çalışanların etik dışı davranışlar sergilemekten kaçındıkları düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Etik dışı davranış, vicdan, atalet.*

## 1. Giriş

Yoğun iş temposunun yaşandığı günümüz örgütlerinde, çalışanların örgütsel kuralları ihlâl ederek birçok etik dışı davranışlarda bulunduğu görülmeye başlanmıştır. Birçok nedenden dolayı etik dışı davranışlarda bulunan örgüt çalışanları, bazen isteyerek bazen de istemeden bu davranışları sergileyebilmektedirler. Bu nedenler, çalışanlardan kaynaklı olmayan dışsal nedenler olabileceği gibi çalışanlardan kaynaklı olan içsel nedenler de olabilmektedir. Çalışanlardan kaynaklı olan içsel nedenlerin bazıları çalışanların vicdan

odaklı yaklaşımdan uzaklaşarak hareket etmeleri, kendi bireysel alışkanlıklarını sürdürmeye çalışmaları ve/veya atalet duygusuna kapılmaları vb.dir. Ayrıca çalışanlar dışında gelişen ve örgüt kültüründen kaynaklı etkenler de bazı çalışanları etik dışı davranışlara yönlendirebilmektedir. İstenmeyen bu tür davranışların örgütlerde yaşanmaması ya da daha az yaşanması için özellikle yöneticilerin etik konusunda daha duyarlı davranmaları gerekmektedir. Böylece yöneticilerin etik davranışları, örgütlere yansiyarak çalışanları etkileyecek bunun sonucu olarak örgütlerdeki etik dışı davranışları azaltacaktır. Aynı şekilde yöneticilerin kurumsal değerleri göz önünde bulundurarak, atalet duygusunun örgütlere yansımaları hissedebilmeleri gerekir. Yöneticilerin *balık baştan kokar* düşüncesiyle hareket ederek kişisel atalet duygularını yenmeleri kurumsal düzeyde en önemli hususlar arasında yer almaktadır. Kişisel ataleti yenmek, kurumsal ataleti yenmeye, kurumsal ataleti yenmek ise toplumsal ataleti yenmeyi sağlayacaktır (Sekman ve Utku, 2009:17) böylece toplumsal düzeyde fayda sağlayacaktır.

Bu çalışma ile örgütlerde çalışanların atalet duyguları ve vicdani durumları ile sergiledikleri etik dışı davranışların ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Etik Dışı Davranış**

Bireylerin, doğru ile yanlış ayırt etmek için kullandıkları kriterler olarak tanımlanan etik kavramı, bireylerin nasıl davranmaları veya neyi yapıp neyi yapmamaları gerektiğine dair kuralları ele almaktadır (Gökçe ve Örselli, 2011:48). Etik dışı davranışlar ise bireylerin yasal düzenlenmelerden uzaklaşarak yasa dışı davranışlarda bulunmaları anlamına gelerek örgütsel sorunların temelini oluşturmaktadır. Örgütlerdeki etik dışı davranışlar genellikle bireylerin karakteristik özelliklerinden, örgütsel iklimden vb. durumlardan dolayı ortaya çıkabilmektedir. Çünkü örgütlerde bireylerin etik dışı davranışlarda bulunmalarına çoğu zaman kendilerine yarar sağlamak ya da kendilerine zarar veren çalışma arkadaşlarına misilleme yapmak sebep olabilmektedir (Umphress, 2010; akt. Wilks, 2011:11).

Tusiad (2009:81) bireylerin etik dışı davranışlar sergilemelerine etki eden etmeleri; çevreye ilişkin, kuruma ilişkin, eyleme ilişkin ve kişiye ilişkin etmenler olarak dörde ayırmıştır.

**Çevreye ilişkin etmenler;** ekonomik çevre, siyasal çevre, sosyal - kültürel çevredir.

**Kuruma ilişkin etmenler;** kurumun yönetim felsefesi, geçmişi (tarihi), görüntüsü, değerleri ve kültürü (söylem, ritüeller, semboller), etik kodları ve etik eğitimi, bulunduğu sektör ve rekabet durumudur.

**Eyleme ilişkin etmenler,** açık etik ihlali, gri alanlar, etkilenen kişiler – gruplar ve durumsal faktörlerdir.

**Kişiyeye ilişkin etmenler;** kişinin değerleri, öncelikleri, tecrübeleri, pozisyon ve kıdemi, demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim), etik dışı eylemin olası getiri ve götürüleri hakkında risk değerlendirişidir.

Bireyleri etik dışı davranışlara iten etmenler düşünüldüğünde, örgütlerde karşılaşılan belli başlı etik dışı davranışlar; ayrımcılık, kayırma, rüşvet, yıldırma, korkutma, ihmal, istismar, iş ilişkilerine politika karıştırma, hakaret ve küfür, bedensel ve cinsel taciz, kötü alışkanlıklar, bencillik, yolsuzluk, işkence, yaranma, kavukluk, şiddet-baskı-saldırganlık, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, zimmet ve bağınazlıktır (Aydın, 2002:60-69). Bu tür etik dışı davranışlar, örgüt içinde çatışma ortamı yaratarak, örgüt kültürünü zayıflamakta, çalışan bağlılığını, performansı ve motivasyonu azaltabilmektedir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005: 96).

Bowman (1991), kamu çalışanlarının vermesi gereken birçok zor kararının olduğunu ancak etiğin olanların çoğundan daha zor olduğunu dile getirerek yönetsel etiğin önemine vurgu yapmıştır (akt. Gökçe ve Örselli, 2011:49). Çünkü bireyler iş hayatında etik dışı davranışlarda bulunurken “*gemisini kurtaran kaptan, uyuyorsa sen de yap, kim dürüst ki, dürüst oldum da ne oldu*” gibi kavramların arkasına sığınabilmektedirler (Tahtasakal, 2003:48). Bu ifadeleri kullanmalarının sebebi çoğu zaman çalıştıkları kurumun yönetim felsefesi, kurumun kültürü ve kurumların kullandıkları etik kodlar olabilmektedir. Örgütlerde etik dışı davranışların önlenmesi için yönetimin uyması gereken belli başlı etik ilkeler ise; adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan haklarına saygı, hümanizm, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, saygı, tutumluluk, demokrasi, açıklık, yasadışı eylemlere direnmek, emeğin hakkını vermek, çalışanlara örnek olmak, nazik olmak, sır saklamak, mütevazı olmaktır (Aydın, 2002:48-60).

## **2.2. Atalet**

Atalet, paydaşların davranışlarında başlayan ve örgütün geneline yayılabilen durgunluk, eylemsizlik, pasiflik, monotonluk, tembellik, üşengeçlik, harekete geçmemek anlamlarına gelen ve örgütlerdeki verimliliği engelleyen temel problemlerin başında gelmektedir (Çankaya ve Demirtaş, 2010:1). Çünkü atalet eylem yeteneğindeki zayıflık, harekete geçememe, yavaşlık, tükenmişlik, yılgınlık, tembellik olarak tanımlanmaktadır (Sekman, 2010: 22-23). Çalışanların örgüt kültüründen ya da bireysel alışkanlıklarından dolayı atalet düşmeleri örgütün geneline yayıldığı zaman örgütsel iklimi de olumsuz olarak etkilemeye başlar hatta örgütsel yeniliklere karşı atalet kapılmış çalışanlar örgütsel düzenlemelere daha çok direnç göstermeye başlarlar. Örgütsel düzeyde atalet; bireysel atalet ve örgütsel atalet olarak ikiye ayrılmaktadır.

### **2.2.1. Bireysel Atalet**

Bireysel atalet eyleme geçememe, yılgınlık, yavaşlık, umursamazlık ve çevredeki değişimlere tepki vermeme şeklinde ifade edilmektedir. Atalet sadece bir ruh hali değil, aynı zamanda bir zihniyettir. Bireysel şekilde başlayan atalet, örgütsel ataletin oluşumuna zemin hazırlayarak ve birbirlerini destekleyebilmektedir. Bu kısır döngüyü yenmek için öncelikle örgütlerde bireysel atalet ile başa çıkmak gerekir (Karayel, 2014:52). Atalet bireylerin alışkanlıklarından, değer yargılarından, dünyaya bakış açılarından dolayı süre gelen bir durum olduğundan dolayı bireylerin bu durumdan kurtulabilmeleri de yine bireysel çabalarıyla ya da dışardan gelen yaptırımlarla gerçekleşebilir. Mükemmeliyetçiliği arzularak ya da başarısız olmaktan çekindiği için eyleme geçemeyen bireylerin kendini çevresinden soyutlamadan, işe ve örgüte yabancılaşmadan fark edilmeleri gerekir.

### **2.2.2. Örgütsel Atalet**

Örgütsel atalet, bir örgütün çevresinde meydana gelen değişimlere adapte olmak yerine kendi içsel durumunda ısrarcı davranmasıdır (Nakagawa ve Watanabe, 2007:7). Bu nedenle atalet durumu sadece bireysel nedenlerden dolayı ortaya çıkan bir durum değildir. Aynı zamanda örgütsel nedenlerden dolayı da ortaya çıkarak örgütsel iklimi yayılan bir durumdur. Örgütsel atalet genellikle bürokrasinin fazla olduğu, örgütsel kararlarda çalışanların göz ardı edildiği ve örgüt çalışanlarının örgütsel yeniliğe ve değişime hazır olmadığı durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Çünkü örgütlerin iç

çevresinde yine bireyler yer aldığı için örgütsel atalet insan beyninden başlayarak örgüt geneline yayılabilmektedir. Bu nedenle örgütlerde özellikle atalet hastalığı ile mücadelede edilirken, öncelikle tepe yönetimin atalete düşmeden gerekli önlemleri alması gerekmektedir. Atalete düşmüş örgütlerde genel olarak yöneticilerin irade koyma ve inisiyatif alma konusunda eksik kaldıkları görülebilmektedir. Kurumları bir akvaryuma benzeten yazarlara göre; kurum kültürü o akvaryumun içindeki su gibidir ve balıklar her dakika o suyu içlerine solurlar. Eğer o suya atalet mikrobu bulaşmışsa, çalışanlar önce kurum kültüründen atalet mikrobunu kaparlar, sonra o mikrobu içlerinde gezdirip, daha da güçlendirilmiş bir şekilde kurum kültürüne tekrar katarlar (Sekman ve Utku, 2009: 70-152).

Arlı vd.'lerinin (2012:88) yapmış oldukları araştırma sonucuna göre, ilköğretim okulu müdürleri okullarında yaşanan ataletin sebeplerini bireysel ve kurumsal sebepler olarak iki kategoriye ayırmışlardır. Müdürler bireysel sebeplere; kişilik tipleri, iş doyumunu eksikliği, eski alışkanlıklar ve ekonomik sebeplerin neden olduğunu belirtirken kurumsal sebeplerin ise; hiyerarşi, şeffaf olmayan yönetim, fiziksel donanım eksikliği, iş bölümü ve iş yükü olduğunu belirtmişlerdir.

### **2.3. Vicdan**

Vicdan dini, tasavvufi, mistik ve felsefi akımlarda çok önemli yere sahip bir kavramdır. Felsefi açıdan vicdan; iç huzura veya sıkıntıya yol açan bir kişisel yetenek, diyalektik anlayışta ise vicdan; neyin doğru, neyin yanlış olduğunu gösteren bir ahlâk hocası, iyiyi ve doğruyu gösteren en iyi yol gösterici, insan için hata ve doğrunun ne olduğunu ona bildiren içsel, içgüdüsel bir ses, insanın bütün duygu ve düşüncelerini ve niyetlerini izleyip değerlendirerek yargılayan canlı bir hâkimdir (Hendel ve Rousseau; akt. Kahveci, 2012:206). Vicdan, kişiyi kendi davranışları hakkında bir yargıda bulunmaya iten, kişinin kendi ahlak değerleri üzerine dolaysız ve kendiliğinden yargılama yapmasını sağlayan güç anlamına gelmektedir (TDK, 2015).

Kahveci 'ye göre (2012:211) vicdan, faydalı bir iş yaptığımızda bizi sevindiren; kötü bir şey yaptığımızda da bizi üzen bir duygudur; bizi hayra sevk eden ve kötülüklerden alıkoyan bir sestir. Vicdan tek başına doğruyu bulamayacağı için mutlaka onun iyi yönde programlanması ve eğitilmesi gerekmektedir. Aksine insan yapılan kötülükler karşısında vicdan azabı duyamaz hale gelebilmektedir. Vicdan bir bilgisayar programına

benzetildiğinde, bilgisayarı neye göre programlarsak o yönde hareket eder. Dolayısıyla vicdan için de nasıl yapılacağını anlatan iç eğilim, yanlış yapmaktan koruyan iç ölçü ve bekçidir denilebilir.

Dinlerin vicdan olgusuna yönelik öğretilerine bakıldığında, Yahudilik ve Hristiyanlıkta vicdan, öğüt veren, uyarıcı, imana götüren, temiz olan ve yargılayıcı bir iç ses olarak tanımlanmıştır. İslam'a göre de Allah inancı ile vicdan arasında önemli bir bağ vardır. Kuran-ı Kerim'de ve hadis-i şeriflerde vicdan olgusunun işlevselliği çeşitli şekillerde ifade edilmiştir. Buna göre vicdanın, ilhâmi bir uyarı (iç ses), daralmak (vicdan azabı), hesap görücü (müftü, hâkim) olarak ifade edilmiştir (Zengin ve Arslan, 2018:332).

Vicdan kelimesi incelendiğinde çoğu insan vicdanı, iç ses olarak algılamaktadır. Kişinin yapmak veya yapmamak durumunda kalması sebebiyle kendisini rahatsız hissetmesi de vicdan kavramını en güzel şekilde açıklamaktadır. Vicdanın temelinde bireyin ahlaki ve dini değerlerinin olduğu görülmektedir. Vicdan doğuştan gelebileceği gibi, sonradan içinde bulunulan topluma göre de şekil alabilmektedir (Kıral, 2016:185). Çünkü vicdan en genel anlamda, kişinin kendi ahlâk değerlerini dolaysız bir biçimde kendiliğinden yargılamasını sağlayan iç yeti ya da kişiyi bunu yapmaya yöneltten iç duyudur, her insanda var olduğu düşünülen bir tür ahlaki bilinçtir (İmamoğlu, 2010:129).

Vicdan, yapılacak bir vazife ile kaçınılacak hatalı bir davranışı tayin eden hâkim görevi görerek, ahlâk eğitiminin en etkili araçları arasında yer almaktadır. Vicdan insanın, hiçbir cezaya veya zarara uğramayacağından emin olduğu durumlarda bile kişileri kötülük yapmaktan alıkoyabilmektedir. Vicdanı aydınlık ve dürüst bir hâle getirmek için bir yandan aklın eğitilmesine diğer yandan ahlâk eğilimlerinin geliştirilip yönlendirilmesine özen gösterilmelidir. Vicdan eğitimi ile çocuklara iyi, kötü, görev, sorumluluk, erdem gibi değerler hakkında açık ve tam bilgiler verilip bunların özümsemesi sağlanmalıdır. Bununla beraber bu değerlerin gerçeğini sahtesinden ayırt etme, gerçek değere sevgi ve bağlılık duyma yetenekleri de geliştirilmelidir (Arpacı, 2015 :273-289).

Çalışanların vicdanı durumları, etik dışı davranışlarda bulunmalarını ya da ataletle düşmelerini engelleyerek dinamik kalmalarına neden olan etmenlerden biridir. Çünkü bireylere doğru ve yanlışın ne olduğunu bildiren içsel bir ses olan vicdani durumları, çalışanları örgütsel doğrulara yönlendirebilmektedir. Çalışanların vicdan odaklı



davranmaları sonucunda; örgütsel bağlılık, performans, iş tatmini vb. düzeylerinde artış görülebilmektedir. Victor Hugo'nun dediği gibi, *en mükemmel adalet vicdandır*. Çalışanlar iş hayatında çelişkiye düştükleri durumlarda vicdanen düşündükleri takdirde daha olumlu karar verebileceklerdir. Aristoteles de *iradene hâkim ol, fakat vicdanına esir ol* derken vicdanın önemine vurgu yapmıştır. Bu nedenle örgütlerde vicdan odaklı yöneticilere de ihtiyaç duyulmaktadır. Vicdan odaklı davranan yönetici kendine karşı, örgüte karşı ve topluma karşı sorumluluk sahibi olduğunun bilincindedir. Vicdan odaklı yönetici sadakat, dürüstlük, eşitlik, sabır göstermek ve güven vermek gibi etik ilkeleri benimseyerek hareket ederek (Çelik, 2003) çalışanlara da bu yönde yardımcı olabilir.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

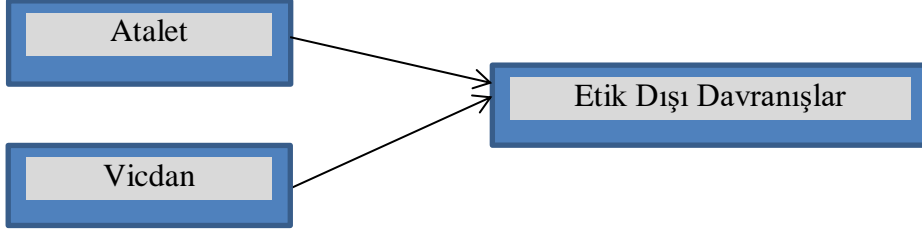
Bu çalışmanın amacı, örgüt çalışanlarının etik dışı davranışlar da bulunmalarının vicdani durumları ve atalet duyguları ile ilişkisinin olup olmadığının araştırılmasıdır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket verilerine SPSS 17 programı kullanılarak açımlayıcı faktör analizi, Lisrel 8.8 istatistik programı kullanılarak ise doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

**Vicdan ölçeği;** Goldberg (2007) tarafından geliştirilen ve Çankaya'nın (2010) Türkçe'ye uyarlayarak kullandığı özgün formda 8 maddeden oluşan tek boyutlu bir ölçektir. Ölçek orijinali bozulmadan bu çalışmada da kullanılmıştır. 1) *Kesinlikle Katılmıyorum* ve 5) *Tamamen Katılıyorum* arasında derecelendirilmiş 5'li bir likert tipi bir ölçektir. KMO değeri ,917 açıkladığı varyans oranı %68,89, Cronbach Alpha Katsayısı ise 0,934'dür.

**Etik dışı davranış ölçeği;** 8 maddeden oluşan tek boyutlu bir ölçektir. Ölçek orijinali bozulmadan kullanılmış ve 1) *Kesinlikle Katılmıyorum* ve 5) *Tamamen Katılıyorum* arasında derecelendirilmiş 5'li bir likert tipi bir ölçektir. KMO değeri ,926 açıkladığı varyans oranı %70,89'dur. Cronbach Alpha Katsayısı 0,940'dır.

**Atalet ölçeği;** Liao *et al.* (2008) tarafından geliştirilen ve Çankaya'nın (2010) Türkçe'ye uyarlayarak kullandığı deneyim ataleti ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 1) *Kesinlikle Katılmıyorum* ve 5) *Tamamen Katılıyorum* arasında derecelendirilmiş 5'li bir likert tipi bir ölçektir. Orijinalinde 7 maddeden oluşan ölçek, yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda birinci ölçek maddesinin faktör yük değerinde sıkıntı çıktığı için bu madde

ölçekten çıkarılarak analizler tekrar edilmiştir. KMO değeri ,878 açıkladığı varyans oranı %60,92'dir. Cronbach Alpha Katsayısı 0,868'dir.



**Şekil 1: Araştırma Modeli**

#### **Araştırma modeline ilişkin kurulan hipotezler ise;**

H<sub>1</sub>. Çalışanların atalet durumları ile etik dışı davranışlar sergilemeleri arasında ilişki vardır.

H<sub>2</sub>. Çalışanların vicdani durumları ile etik dışı davranışlar sergilemeleri arasında ilişki vardır.

#### **Araştırmanın Örneklemi**

Araştırmanın örneklemini Balıkesir'deki kamu ve özel sektörde görev yapan 310 çalışandan oluşmaktadır. Toplanan anketler incelendiğinde 287 anket formunun kullanılabilir veri içerdiği tespit edilmiş ve bu anketlere ait veriler analizlere dâhil edilmiştir.

#### **Bulgular**

Araştırma bulguları tablolar halinde verilerek yorumlanmıştır.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı**

	n	%		n	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Yaş</b>		
<b>Kadın</b>	146	50,9	<b>20-30</b>	137	47,7
<b>Erkek</b>	141	49,1	<b>31-40</b>	90	31,4
<b>Eğitim</b>			<b>41-50</b>	46	16
<b>İlköğretim</b>	26	9,3	<b>50 ve üstü</b>	14	4,9
<b>Lise</b>	106	36,9	<b>Kurum</b>		
<b>Ön lisans</b>	81	28,2	<b>Kamu</b>	82	28,6
<b>Lisans ve üstü</b>	74	25,8	<b>Özel</b>	149	21,9
			<b>Diğer</b>	56	19,5

Tablo 1'e göre; araştırmaya katılan çalışanların % 50,9'u kadın % 49,1'i erkektir. % 47,7'si 20-30, % 31,4'ü 31-40, % 16'sı 41-50 yaş grubu ve % 4,9'u ise 50+ yaş grubu arasındadır. Araştırmaya katılan çalışanların % 9,3'ü ilköğretim, % 36,9'u lise, % 28,2'si ön lisans ve % 25,8'i lisans ve üstü mezundur. Araştırmaya katılan çalışanların % 28,6'sı kamu sektöründe , % 21,9'u özel sektörde çalışmaktadır.

**Tablo 2: Ölçeklere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

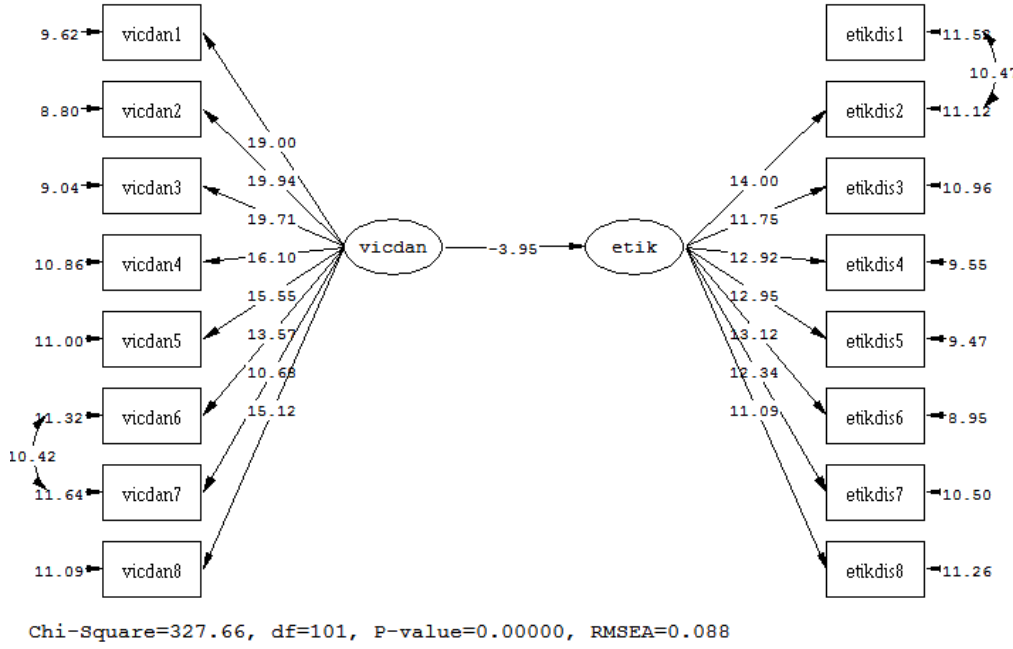
	N	Min.	Max.	Ort.	Std. Sapma
<b>Etik Dışı Davranış</b>	287	1,00	5,00	2,34	1,17
<b>Vicdan</b>	287	1,00	5,00	4,31	,81
<b>Atalet</b>	287	1,00	5,00	3,80	,92

Tablo 2'ye göre, çalışanların etik dışı davranışlar ölçeğine verdikleri cevaplara ilişkin ortalama 2,34 standart sapmanın 1,17 olduğu, vicdan ölçeğine ait ortalamanın 4,31 standart sapma ,81, atalet ölçeğine ait ortalamanın 3,80 standart sapmanın ise ,92 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmaya katılan çalışanların vicdan odaklı çalıştıkları ancak atalet duygusuna kapılmak üzere oldukları, etik dışı davranışları ise çok fazla sergilemedikleri görülmüştür.

**Tablo 3: Etik Dışı Davranışlar ile Vicdan ve Atalete İlişkin Korelasyon**

	Etik Dışı Davranış	Vicdan	Atalet
Etik Dışı Davranış	1		
Vicdan	$r = -,209^{**}$ , $p < 0.01$	1	
Atalet	$r = -,070$ , $p < 0.01$	$r = ,667^{**}$ , $p < 0.01$	1

Tablo 3'e göre, etik dışı davranışlar ile vicdan arasında (-,209) ( $p < 0.01$ ) negatif yönlü bir ilişki çıkarken ( $H_2$  hipotezi kabul), etik dışı davranışlar ile atalet arasında herhangi bir ilişkinin çıkmadığı ( $H_1$  hipotezi red) görülmüştür ( $p > 0.05$ ). Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda da bu sonuçlar doğrulanmıştır.



**Şekil 2: Yapısal Eşitlik Ölçüm Modeli**

Anlamlılık  $p = 0,0000$ ,  $p < 0,05$  olarak bulunmuştur. Beklenen kovaryans matrisi ile beklenen kovaryans matrisi arasındaki fark anlamlıdır. Ki kare uyum istatistiği;  $\chi^2/df = 3,2$  RMSEA değeri ise 0,088 bulunmuştur. Model iyi uyum göstermektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi neticesinde incelenmesi gereken t- değerleridir (t-values). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama durumunu ifade eden t-değerlerinin doğrulayıcı faktör analizi neticesinde 10,68 ile 19,94 arasında değiştiği görülmüştür. t-

değerlerinin 1,96'dan yüksek olması modelin 0,05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir (Schumacker ve Lomax, 2004; Çokluk et. al., 2012:304). Elde edilen t-değerlerine bakıldığında bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama değerlerinin 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen t-değerleri Şekil 2'de görülmektedir.

### **Sonuç ve Tartışma**

Örgütlerde yaşanan etik dışı davranışlar göz önünde bulundurulduğunda, bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli etkenlerin bu davranışlara neden olduğu görülmektedir. Bireysel etkenler arasında yer alan vicdan kavramı çalışanlara bir iç ses olarak seslenerek doğru ve yanlış ayrımı yapmalarına yardımcı olabilmektedir. “Vicdan azabı çekmek”, “Vicdanı sızlamak”, “Vicdanının sesine kulak ver!”, “Vicdan muhasebesi”, “Senin hiç vicdanın yok mu?” gibi ifadeleri bireylerin sıklıkla kullandıkları görülmektedir (Aktı et al., 2016:330). Bu ifadelerin geneline bakıldığında bireyler için ikaz niteliği taşıyan ifadeler olduğu görülmektedir. İş hayatında özellikle bireylerin neyin iyi, doğru neyin yanlış olduğuna karar vermelerine yardımcı olan etik kavramına bakıldığında vicdanın etik değerlerle ilişkisi olduğu görülmektedir.

Örgüt çalışanlarının etik dışı davranışlarda bulunmalarının vicdani durumları ve atalet duyguları ile ilişkisinin olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılan bu çalışma sonucuna göre; etik dışı davranışlar ile vicdan arasında (-,209) ( $p<0.05$ ) negatif yönlü bir ilişki çıkarken, etik dışı davranışlar ile atalet arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Bu bulgular ışığında vicdan odaklı çalışanların etik dışı davranışlar sergilemekten kaçındıkları düşünülürken, ataletin etik dışı davranışlar ile bir ilişkisinin olmadığı düşünülmektedir. Ancak araştırmanın Balıkesir ilinde görev yapan 287 çalışanı kapsıyor olması araştırmanın önemli bir kısıtını oluşturmaktadır. Bu çalışmanın başka şehirlerde de yapılması literatüre katkı sağlayarak bu sonuçları destekleyebilecektir. Bu nedenle iş hayatında özellikle yönetim kademesine büyük görevler düşmektedir. Çünkü örgütlerde vicdan odaklı davranışlardan uzaklaşarak etik dışı davranışlar sergileyen çalışanlar için gerekli önlemlerin alınması gerekebilmektedir.

## Kaynakça

- Aktı, Ü, Giderler, C, Duran, C, Behdioğlu, S. & Boz, D. (2017). Vicdani zekâ ölçeği: geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *İslam Medeniyeti Araştırmaları Dergisi*, (2) (3), 329-349. DOI: 10.20486/imad.356480
- Arlı D., Ceylan Ö. ve Yetim S. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel ataletle ilişkin görüşleri, *Ege Eğitim Dergisi*, (13)1, 73-9.
- Arpacı M. (2015). *Çocuklarda Vicdan Eğitimi*. İstanbul: Seda Ozalit.
- Atalay M. (2013). *Kurumsal ataletin yabancılaşma ve işten ayrılma niyetine etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Aydın, İ. P. (2002), *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*, Pegem Yayıncılık, 3.Baskı, İstanbul.
- Çankaya, İ. H. (2010), İlköğretim okul yöneticilerinin vicdan odaklı yaklaşım düzeyleri ile atalet algıları arasındaki ilişki, *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, ( 11) 2,Ağustos, 65-7.
- Çankaya İ. H. ve Demirtaş Z. (2010), Öğretmen adaylarının görüşlerine göre üniversite iklimi ve atalet arasındaki ilişki, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, ( 28), 1-9.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*, Ankara, Pegem Akademi.
- Gökçe, O., & Örselli, E. (2011). Kamu yönetiminde etik ve etik dışı davranış algısı. *İş Ahlakı Dergisi*, 1(7), 45-66.
- İmamoğlu, A. (2010). Vicdan kavramının psiko - sosyal tahlili, *Akademik İncelemeler Dergisi* (5), 127-144.
- Kahveci, K. A. (2012). J.J. Rousseau'da ahlâkî vicdan ve değeri, *Çukurova Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi* 12 (1), 205-213.
- Karayel G. (2014), *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel atalet düzeyleri (Bayrampaşa İlçesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Kıral B.(2016), Sosyal bilgiler ve hayat bilgisi programında yer alması gereken bir değer: vicdan ve vicdanlı öğrenciler, *USBES V, 2016 Bildiriler Kitabı/ Proceedings*.

- Nakagawa, M. ve Watanabe, C. (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.
- Özdevecioğlu, M. ve Aksoy, M. S. (2005). Organizasyonlarda sabotaj: Türleri, amaçları, hedefleri ve yönetimi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1), 95-109.
- Sekman M. ve Utku A. (2009), *Çevik Şirketler, Kurumsal Ataleti Yenmek: İstanbul Alfa Yayınları*.
- Tahtasakal M. (2003). *Bürolarda yaşanan etik dışı davranışlar ve cinsel taciz olaylarının azaltılmasında eğitimin etkisi: Bir alan çalışması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Türk Dil Kurumu. (2015). *Türkçe Sözlük*. Ankara: TDK.
- TUSİAD (2009), "Dünyada ve Türkiye’de iş etiği ve etik yönetimi” TUSİAD/T-2009-06-492
- Wilks D. C. (2011). Attitudes towards unethical behaviours in organizational settings: an empirical study, ethics in progress quarterly, ethicsinprogress.org. (2) 2, 9-22.
- Zengin M. & Arslan İ. E. (2018). Dini, felsefi, psikolojik boyutlarıyla vicdan ve değerler eğitimindeki yeri, *AUID*, (6),10, 323-345.

# ETİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİNDE KİŞİ ÖRGÜT UYUMUNUN ARACILIK ROLÜ

Doktor Seval AKSOY

*Gebze Teknik Üniversitesi drsevalaksoykuru@gmail.com*

## Özet

Bu çalışmanın amacı, çalışanların etik liderlik algıları buna bağlı olarak kişi örgüt uyumu yaşamaları ile örgütleriyle olan özdeşleşmelerine olan etkisi olarak belirlenmiştir. Araştırma verileri 2018 yılında anket formu kullanarak İstanbul'daki kurumsal firmalardaki mavi yakalı çalışanlardan toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS ve YEM istatistik programları kullanılarak yorumlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre etik liderlik algısı ve kişi örgüt uyumu arasında, kişi örgüt uyumu ve örgütsel özdeşleşme arasında ayrıca etik liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bunların yanı sıra, araştırmanın temel motivasyonunu oluşturan aracılık etkisi, kişi örgüt uyumunun etik liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme arasında kısmi aracılık etkisi oluşturduğu tespit edilmiştir.

*Anahtar kelimeler: Etik Liderlik, Kişi Örgüt Uyumu, Örgütsel Özdeşleşme*

## 1. Giriş

Günümüz iş yaşamında örgütler içinde bulunulan durumlar çerçevesinde gerek yöneticilik gerekse liderliğe ihtiyaç duymaktadırlar. İhtiyaç duyulan liderlik türü de örgüte ve örgütün çözüm arayışına göre çeşitlenmektedir. 21. yüzyılda yönetim dünyasında karşılaşılan ahlaka uygun olmayan düzenlemeler ve davranışlar ile yolsuzluklar hem yönetimde etik anlayışı hem de yönetici konumundaki çalışanların etik nitelikte olması gerekliliğini ortaya koymuştur. Brown ve diğerleri (2005) tarafından ifade edilen; kişisel faaliyetlerde ve bireyler arasındaki ilişkiler kapsamında “normatif uygunluk” içinde bir yönetim tarzını ortaya koyan etik liderlik de örgütlerin ihtiyaç duyduğu bir liderlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütteki bireylerin kurdukları karşılıklı iletişimde onları güçlendirerek, ahlaki düşünmeye ve davranmaya sevk eden etik liderlik (EL) anlayışı, “iş etiği kapsamında normatif ve sosyal bilimsel temelli bir yaklaşımla” ifade edilmektedir (Brown ve Mitchell, 2010). Güttüğü yaklaşımlar sonucunda örgütte yer alan işgörenlerde olumlu ve yapıcı yönde değişim ve



iyileştirmelere yol açan etik liderler, bireylerin kişi-örgüt uyumuna da katkı sağlamaktadırlar. Çünkü etik liderler örgüt içinde Rubenstein'in de (2001) öne sürdüğü görüşe göre; iki temel anlayışa dayanmaktadır. İlki; etik liderlik, "ne yapılmaması gereken kurallara göre değil, ne yapılması gerektiği ile ilgili kurallarla" açıklanmaktadır, bir diğeri de "etik liderlik, etik davranışları kapsamaktadır" (Akt. Aksoy, 2012: 57). Böylece, Harvey'in (2004) etik liderler hem meslektaşları hem de işgörenlerin duygu ve düşüncelerine önem verip ona göre hareket ederler ifadesinden yola çıkarak yukarıda da belirtildiği gibi kişi-örgüt uyumu için bir öncül niteliğindedir. Bunun yanı sıra Tajfel ve Turner'in (1986) Sosyal Kimlik Kuramı'ndan kök alan örgütsel özdeşleşmeyle de sıkı sıkıya bağlıdır. İnsanın sosyal ve psikolojik yönüne önem veren EL anlayışı bireysel ve örgütsel çıktılara önemli katkılar sunmaktadır. Bahsi geçen kavramları (etik liderlik, kişi örgüt uyumu, örgütsel özdeşleşme) bir bütün olarak ele alan bir araştırmaya rastlanmamış olmasından ötürü yürütülen bu araştırmada İstanbul'daki kurumsal firmalardaki mavi yakalı çalışanlarda etik liderlik algısı, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin varlığı sorgulanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, alan yazında etik liderlik, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel özdeşleşme kavramları ve sıralanan bu kavramlar arasındaki ilişkiler de ele alınarak kapsayıcı ve alan yazına katkı sağlayabilecek bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Etik liderlik**

Grekkökenli bir kelime olan etik, "*ethos*" ve "*mores*" kelimelerinden türetilmiştir. Sabuncuoğlu'nun (2011) ifadeleriyle etik, doğru ve yanlış türündeki kavramları ele alarak hayatımızda doğru olana ulaşma yollarını sorgulayan düşünsel yapının alt disiplini. Bu alt disiplinin örgütsel yansımalarında ise etik kendine liderlik türü olarak da yer bulmaktadır. Etik liderlik olarak alan yazında bilinen liderlik türü; liderin liderlik görevini icra ederken etik olan veya etik olmayan davranışlarıyla takipçileri sıfatındaki işgörenleri yapıcı veya yıkıcı yönde etkileyebilen bir konumdadır. Rol model konumunda olan etik liderler, ödül ya da ceza kavramlarını takipçilerine yönelik olarak doğrudan sergilemektedirler. Böylece, istedik davranışların pekiştirilmesi ve istenmedik davranışların söndürülmesi ve hatta uzun vadede ortadan kaldırılabilmesi için kullanılmaktadırlar (Brown ve Trevino, 2006).

Örgütlerde etik liderliğin var olması halinde etik lidere düşen dört ana görev mevcuttur. Sırasıyla bakıldığında;

- a. Takipçilerine yönelik adetli davranmak,
- b. Davranış ve tutumlarıyla takipçileri için birer rol model olmak,
- c. İletişimde etkin ve etkili olmak birer gereklilikken;

d. Örgütsel çıktılarda (ürün ve/veya hizmet) uzmanlık sahibi olmak zorunda değildir. Önemli olan, takipçilerine yönelik onların haklarına saygılı olabilmeyi ve daha da önemlisi onların onurlarını zedeleyecek davranışlardan kesinlikle kaçınabilmeyi esas almaktır (Yılmaz, 2005).

## 2.2. Kişi-Örgüt Uyumu

Temelinde insan olan kişi-örgüt uyumu (KÖU), Kristof'a (1996) göre, kişinin ya da örgütün karşılıklı etkileşiminde taraflardan en az birinin bir diğerinin ihtiyaç ve isteklerini karşılayıp ona tatmin sağlıyor olmasıdır. Bu nedenle de Astakhova'nın (2016) ifadesinde olduğu gibi öncelikle kişinin ihtiyaç ve isteklerini karşılama noktasında kişinin değerleri, kişilik yapısı ve bireysel yetenekleri gibi çeşitli içsel taraflar ve bunlarla benzer nitelikteki unsurlar olan örgütün ve hatta yöneticinin ve/veya liderin değer yargıları, kişilik yapısı, hedef ve iş talepleri gibi birçok dışsal tarafların kıyaslanması olan uyumu bilmek gerekir. Kişi ile örgüt arasında değerler uyumundan bahsebilmek için üç temel şart söz konusudur.

a. Kişi veya örgüt olmak üzere en az birinin ihtiyaç(lar)ının ne(ler) olduğunun diğer tarafça anlaşılıyor olmasıdır.

b. Benzer temel özelliklerin paylaşılıyor olmasıdır.

c. İlk iki şartta söz edilenlerin birlikte sağlanmasıdır (Herrbach ve Mignonac, 2007). Benzer bir şekilde, kişinin sahip olduğu değer, inanç, norm, beklenti ve amaçlarını çalışmakta olduğu örgüt ve/veya yapmakta olduğu iş arasındaki uyumu KÖU olarak ifade edilmektedir (Chatman, 1989; Polatçı ve Cindiloğlu, 2013). Belirtilen bu uyuma bağlı olarak KÖU, Schneider'in (1987) KÖU modeline göre, işgören konumundaki kişilerin örgütlere katılmaları ve süreç içerisinde örgütün birer üyesi olarak devam etmelerinde kendi kişisel değerleriyle örgütün değerleri, kendi amaç ve hedefleriyle örgütün amaç ve hedefleri, benzer şekilde kendi kültürleriyle örgütün kültürel değerlerinin uyumluluğunu belirleyen bir işlev olduğu ifade edilmektedir.

### 2.3. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme (ÖÖ) alan yazını ele alındığında; örgütle işgören arasında var olan bağı açıklamak ve yönetimin örgütte yer alan üyelerinin ilgisini ve kararlara katılımlarındaki önerilerini artırmayı teşvik etmedeki yararı açıktır (Tompkins ve Cheney, 1985; Ashforth ve Mael, 1989). Tıpkı Sosyal Kimlik Teorisi'nde olduğu gibi bir sınıflandırma ÖÖ'de de görülmektedir. Bireyin kendisini bir örgütün üyesi olarak konumlandırmasıyla başladığı varsayılan ÖÖ (Wiesenfeld vd. 2001), işgörenin örgütün hemen hemen tüm amaç ve değerlerini kendine mal etmesiyle oluşan bir süreçtir (Eicholtz, 2000). Buchanan'a (1974) göre ÖÖ, bireylerin örgütün amaç ve değerlerine ve bunların gerçekleştirilmesine yönelik olarak kendi rollerine ve örgütüne yönelik taraflı bir duruşun sergilendiği bilişsel ve duygusal bir bağlılıktır.

ÖÖ için genel geçer tek bir tanımlama yapmak mümkün değildir. Çünkü örgütler de tıpkı insanlar gibi onu etkileyen ve sürekli değişime açık olan çevre koşullarında yer almaktadırlar. Bu nedenle öncelikle özdeşleşme ifadesinin anlamına bakıldığında TDK (2018) tarafından yapılan tanımlamada *“bireyin başka bireylerle kişilik kaynaşması gerçekleştirecek ölçüde onların yaşantılarına ve duygularına katılma süreci”* ve *“bireyin bu yolla kendi kimliğini tanıması ve tanımlaması süreci”* olarak ortaya konulmaya çalışıldığı görülmektedir. Benzer bir anlatımla özdeşleşmeyi Lee (1971), *“ait olma, sadakat ve paylaşılan özellikler”* olarak belirtirken; Freud ise (1938) *“başka biriyle duygusal bağ”* ifadesiyle belirtmek istemektedir (Akt.: Gautam vd. 2004: 301-315).

Örgütsel davranış alanında özdeşleşme kavramını ilk kez ele alan Foote'nin (1951) ifadesinde işgörenleri isteklendirme temel yapı taşı olarak ortaya attığı görülmektedir. Özdeşleşme ifadesi için yapılmaya çalışılan tanımlamalardan hareketle insanın sosyal bir varlık olduğu, iletişim, değişim ve etkileşim içinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle de yalnızca özel yaşamında değil iş yaşamında da özdeşleşme kaçınılmaz olmaktadır. Ashforth ve Mael'in (1989) *“örgütsel özdeşleşme, araştırmacılar tarafından çalışanların tatmini ile örgütün faydasını etkileyen örgütsel davranış literatürünün kritik yapı taşı olarak kabul görmektedir”* ifadelerine göre de bu varsayım desteklenmektedir.

Foote'yi takip eder nitelikte özdeşleşmenin yapısal gelişiminde ikinci araştırmacı Lee olmuştur. Lee'ye göre ÖÖ, *“bireylerin örgütleriyle geniş kişisel özdeşleşmesinin*

*derecesi*” olarak tanımlanmaktadır (Akt: Patchen, 1970). Patchen’e göre ise örgütsel özdeşleşme, *“katılma, başarma ve işte bağlılıktan oluşan bir tasvir”* olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel özdeşleşme alanında çalışma yapan sosyal psikologlara göre ise özdeşleşme, bireyin çalıştığı örgütle kendini koruyarak mutluluğun sebebinin örgütü olduğunu kabul ettiği bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Dutton, Dukerich ve Harquail’in (1994) çalışmasında örgütsel özdeşleşme, davranışsal bir yaklaşımla ele alınarak; bireyin kendini örgütle özdeşleştiren bir yapı sergilediği ifade edilmektedir. Bir başka deyişle; kendini doğrudan doğruya örgütün kimliğiyle tanımlayan örgüt üyelerinin, örgütün amaçlarını kendilerinin bireysel amaçları gibi kabul ettiklerini, örgüte daha sadık olduklarını ve çalışma arkadaşlarıyla daha uyumlu bir biçimde çalıştıklarını ortaya koymaktadır.

Meal ve Ashforth’a (1995) göre ÖÖ, *“örgütle bir olmak algısı ve örgütün başarı ve başarısızlıklarını kişinin kendisininmiş gibi sahiplenmesi”* olarak tanımlanmaktadır. Tompkins ve Cheney’e (1985) göre ise örgütle yaşanan özdeşleşme bireyin bakış açısına göre şekillenmektedir. Genel anlamda bakıldığında ÖÖ için yapılan birçok tanımlamada birey veya örgüt odaklı olarak sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Bu nedenle de Tompkins ve Cheney (1985) örgütsel özdeşleşmenin gerek ürün gerekse süreç olduğunu ileri sürmektedirler. Kogut ve Zander (1996) örgütsel özdeşleşmeyi, işgörenlerin davranışlarını koordine etmek için kullandıkları düzen ve kurallar bütünü olarak tanımlarken yine Mael ve Ashforth (1992) örgütsel özdeşleşmeyi, işgörenlerin sosyal kimliklerinin bir parçası olup örgütsel kimliğin bir sonucu olarak; Tompkins ve Cheney (1985) de örgüt üyelerinin örgütsel karar önermelerini kabul etmede ve örgütsel fonksiyonlarına göre davranmada, örgütsel davranış türlerini içselleştirip benimsemeye yönelen bir kavram olarak tanımlamaktadırlar.

Miller, Allen, Casey ve Johnson’a (2000) göre ÖÖ, *“iş görenlere örgütün değerleri ve hedeflerindeki benzerlik sahalarını algılamalarını sağlar, örgütsel amaçları ve faaliyetleri şekillendirme olanağı sağlar, örgütsel hedefleri ve değerleri kabul ederek belirsizliği azaltır”* şeklinde yapılan bir tanımlamayla ifade edilmektedir. Örgütüyle özdeşleşen işgörenler, örgüt dışında katılacakları etkinlikler ve kuracakları kişiler arası etkileşim ve iletişimde kendilerini aidiyet duydukları örgütün birer temsilcisi olarak kabul etmektedir. İşleriyle ilgili alacakları önemli kararlarda kurumun menfaatini kendi menfaatlerinden ön planda tutarlar, örgütün değer ve çıkarlarının aleyhine

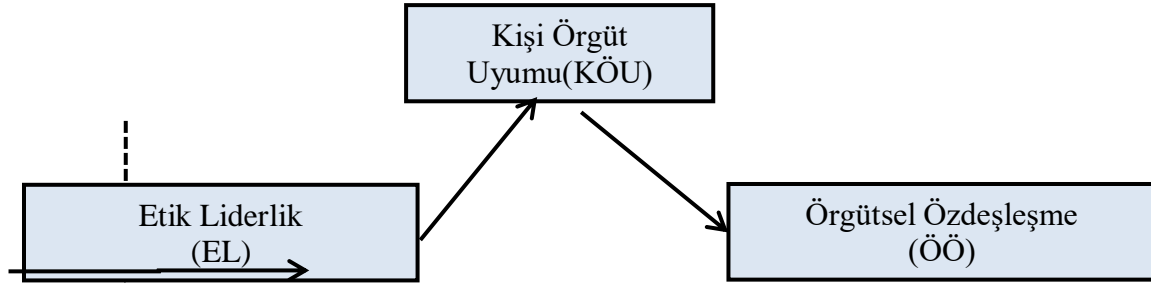
davrananlardan uzaklaşarak bu ve benzeri işgörenlere karşı gereken tavrı kurumu korumak adına doğrudan ortaya koymaktadırlar.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Yapılan bu araştırmada, Karasar'ın (1995) belirttiği gibi; iki ve daha fazla sayıda değişkenin ilişki içinde olma durumunu ve birlikte bir değişimin olup olmamasını tespit etmeye çalışan araştırma modeli olan ilişkiyel tarama modeli tercih edilmiştir. Şekil 1'de üç farklı değişkeni konu alan araştırmanın kavramsal modeli gösterilmiştir.

Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli



#### 3.2. Örneklem ve Prosedür

Bu araştırmada önerilen hipotezleri test edebilmek amacıyla, İstanbul Anadolu yakasında faaliyet gösteren büyük ölçekli firmalarda çalışan mavi yakalı işgörenlerden 2018 yılı içerisinde veri toplanmıştır.

Çalışma kapsamında dağıtılan 500 adet anket formundan 478 tanesi geri dönmüş ve bunlardan da gerek eksik cevaplanmış olmaları gerekse birden fazla işaretleme yapılmış olmasından dolayı 22 anket formu analiz dışına çıkarılmış ve 456 anket formuyla araştırma tamamlanmıştır.

Alan yazında belirtildiği gibi örneklem sayısının yeterliliği istatistiksel olarak hesaplanmaktadır, 0,95 güven aralığı ve 0,05 örneklem hatasıyla temsil edilebilecek olan evren büyüklüğü aşağıdaki Tablo 1'de ifade edilmiştir.

**Tablo 1. Araştırmanın evreni ve örneklemi**

Evren Büyüklüğü	100	150	250	500	1000	5000	10000	50000	100000	1000000
Örneklem Sayısı	80	108	152	217	278	357	370	381	383	384

Anket formalarının geri dönüş oranı yaklaşık olarak %96'dır. Tablo değerlerine bağlı olarak 0,95 güvenilirlik ve 0,05 örneklem hata payıyla elde edilen örneklemin (n= 456) evreni temsil ettiği kabul edilmektedir.

Katılımcıların (n=456) demografik bilgilerine bakıldığında; 338 kişinin erkek (%74,1) olduğu görülmektedir. Medeni durumlarının dağılımında ise 267 kişinin (%58,6) evli olduğu görülmektedir. Yaş dağılımında ise, 30-39 yaş aralığında 210 kişi, 18-29 yaş aralığında ise 185 çalışan yer almaktadır. Eğitim düzeylerinde de katılımcıların 160'ının (35,1) lise, 154'ünün (%33,8) lisans ve 55'inin %12,1'inin ise önlisans eğitimi tamamlamış olarak bilinmektedir. 456 katılımcının %38,4'lük kısmı (n=175) 11-25 işgörenin bir arada çalıştığı birimlerde yer almaktadır. Halihazırda çalışmakta oldukları örgütteki hizmet sürelerine bakıldığında katılımcıların 166'sının (%36,4) 1-5 yıl ve 133'ünün (%29,2) 6-10 yıl aralığında yer aldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, benzer şekilde 173 katılımcının 1-5 yıllık; 132 katılımcının da 6-10 yıllık sektör tecrübesine sahip olduğu saptanmıştır.

### **3.3. Kullanılan Ölçekler**

Anket formlarındaki tüm ölçeklerdeki ifadeler beşli Likert tipi ölçekle (1: Kesinlikle Katılmıyorum" ..... "5: Tamamen Katılıyorum") ölçülmüştür. Ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach Alpha değeri kullanılmış olup; ölçeklerdeki tüm ifadeler için de ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Anket formundaki ifadelerin tümündeki faktörlerin güvenilirlik değerlerinin asgari kabul edilebilir güvenilirlik düzeyi olan 0,70'in üzerinde olduğu bulgulanmıştır (Nunnally, 1978).

**3.3.1. Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ):** Brown ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilmiş olup Türkçe'ye Tuna, Bircan ve Yeşiltaş (2012) tarafından uyarlanmış olan, "*Kurum müdürüm çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenir.*" ve "*Kurum müdürüm adil ve dengeli kararlar verir.*" gibi ifadelerin de olduğu 10 ifadeden oluşan tek boyutlu ölçek kullanılmıştır.

**3.3.2. Kişi Örgüt Uyumu Ölçeği (KÖÜÖ):** Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından

geliştirilip Türkçe'ye uyarlaması Elçi (2005) tarafından yapılmış olan “*Bu kurumun dürüstlük konusundaki değerleri ile benim değerlerim aynıdır.*” ve “*Bu kurumun değerleri ile kişisel değerlerimin uyumlu olduğunu düşünüyorum.*” gibi ifadelerinde olduğu dört ifadeden oluşan tek boyutlu ölçek kullanılmıştır.

**3.3.3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği (ÖÖÖ):** Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilerek sonrasında Tak ve Aydemir (2004) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılmış olan ve “*Başka biri çalıştığım kurumdan övgüyle bahsettiğinde, bunu şahsıma yönelik yapılmış bir övgü, iltifat olarak kabul ederim.*” ile “*Çalıştığım kurumdan bahsederken; “onlar” yerine “biz” ifadesini kullanırım.*” gibi ifadelerin de olduğu altı ifadeden oluşan tek boyutlu bir ölçektir.

## 4. Bulgular

### 4.1. Faktör Analizleri

Bu çalışmada toplanan veriler üzerinde gerçekleştirilen açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analiz sonuçlarına bağlı olarak analizden hiçbir ifadenin çıkarılmadığı; tek boyutlu etik liderlik, tek boyutlu kişi örgüt uyumu ve yine tek boyutlu örgütsel özdeşleşmeden oluşan üç faktörlü yapının iyi bir uyuma sahip olduğu ( $\chi^2/sd=2,275(<3)$ ,  $p<0,00$ , GFI=0,93, CFI=0,96, IFI=0,99, NFI=0,93, RMR=0,04, RMSEA=0,05, AGFI=0,90 belirtilmektedir.

### 4.2. Hipotezlerin Analizleri

Çalışmada kullanılan ölçeklerin tanımlayıcı istatistik verileri, Cronbach Alpha güvenilirlik değerleri ve korelasyon katsayıları Tablo 3’de özetlenmiştir.

**Tablo 3. Tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik ve korelasyon değerleri**

Değişken	Ort.	St. Sap.	EL	ÖÖ	KÖU
EL	3,69	0,755	0,91 <sup>α</sup>		
ÖÖ	3,61	0,861	0,50**	0,88 <sup>α</sup>	
KÖU	3,61	0,919	0,67**	0,57**	0,90 <sup>α</sup>

\*\*Katsayılar 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

\*Katsayılar 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

α: Cronbach Alpha Güvenilirlik katsayısı,

EL: Etik Liderlik, ÖÖ: Örgütsel Özdeşleşme, KÖU: Kişi Örgüt Uyumu

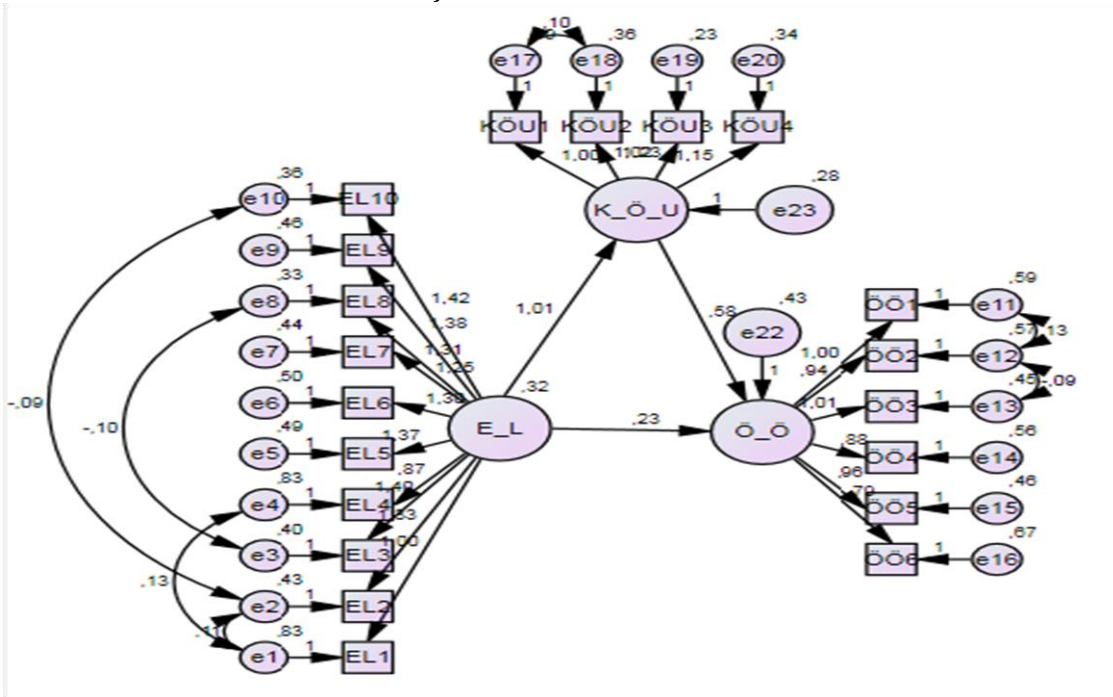
Tablo 3’e göre; değişkenler arasındaki ilişkilerin 0,01 düzeyinde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

Baron ve Kenny (1986) yaklaşımıyla aracılık etkisinin testi için adımlar sırasıyla takip edilmiştir. Öncelikle, bağımsız değişkenin EL’nin bağımlı değişken olan ÖÖ’deki

etkisinin test edilerek; oluşturulan regresyon yolunun (EL→ÖÖ: Standardize  $\beta=0,611$ , Standart hata=0,059,  $p=0,000$ ) anlamlı olduğu görülmektedir. DFA sonuçları da ( $\Delta\chi^2/sd=1,978$ ,  $p=.000$ , GFI=0,951, CFI=0,974, IFI=0,974, NFI=0,949, RMR=0,045, RMSEA=0,046) elde edilen anlamlılık düzeyini desteklemektedir. İkinci adımda EL'nin aracı değişken olan KÖÜ üzerindeki etkisinin varlığı test edilmiştir. Yapılan analizle anlamlı bir ilişkinin (EL→KÖÜ: Standardize  $\beta=0,706$ , Standart hata=0,053,  $p=0,000$ ) varlığı bulgulanmıştır. DFA sonuçlarıyla da ( $\Delta\chi^2/sd=2,032$ ,  $p=0,000$ , GFI=0,956, CFI=0,980, IFI=0,980, NFI=0,962, RMR=0,030, RMSEA=0,048) bu ilişki doğrulanmıştır. Üçüncü adımda da aracı değişkenin (KÖÜ) bağımlı değişken (ÖÖ) üzerindeki etkisine bakılmak amacıyla yeni bir regresyon modeli geliştirilmiştir. Bu ilişkinin de (KÖÜ→ÖÖ: Standardize  $\beta=0,609$ , Standart hata=0,051,  $p=0,000$ ) anlamlı olduğu bulgulanmıştır. Bunun yanında, DFA sonuçları da ( $\Delta\chi^2/sd=3,088$ ,  $p=0,000$ , GFI=0,959, CFI=0,975, IFI=0,975, NFI=0,963, RMR=0,033, RMSEA=0,068) elde edilen ilişkiyi desteklemektedir.

Aracılık etkisinin test edilebilmesi için gereken ilk üç adımın tam ve eksiksiz yerine getirilmesiyle son adım olan EL'nin ÖÖ üzerindeki etkisi ve bu etkide KÖÜ'nun aracılık rolü için bir yol analizi modeli kurulmuştur. Kurulan modele ilişkin sonuç Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2. Aracılık testi





Kurulan aracılık modelin analiz edilmesi sonucunda bağımsız değişken olan EL'nin bağımlı değişken olan ÖÖ üzerindeki anlamlı etkisinin ilk durumdaki etkisine ( $\beta=0,611$ , Standart hata=0,059,  $p=0,000$ ) nazaran büyük oranda azaldığı (Standardize  $\beta=0,233$ , Standart hata=0,105,  $p=0,027$ ) bulunmuştur. Ayrıca; KÖU'nun ÖÖ üzerindeki anlamlı etkisinin (Standardize  $\beta=0,609$ , Standart hata=0,051,  $p=0,000$ ) bağımsız değişken olan EL ile birlikte modele dâhil edilmesinden sonra da (Standardize  $\beta=0,584$ , Standart hata=0,084,  $p=0,000$ ) devam ettiği görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre bağımsız değişken olan EL ile beraber modele dâhil edilen aracı değişkenin (KÖU) kısmi aracılık etkisi oluşturduğu bulgulanmıştır. EL ile ÖÖ arasındaki ilişkide KÖU'nun aracılık etkisinin test edilebilmesi amacıyla oluşturulan regresyon modelinin uyum indeksleri de ( $\Delta\chi^2/sd=2,171$ ,  $p=0,000$ , GFI=0,931, CFI=0,964, IFI=0,965, NFI=0,936, RMR=0,042, RMSEA=0,051) modelin iyi uyum aralığında olduğunu belirterek değişkenin aracılık etkisi oluşturduklarını doğrular niteliktedir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucunda örgütteki işgörenlerin yöneticilerini etik birer lider olarak algılamalarına bakıldığında ( $EL_{ort.}: 3,69$ ) ortalamanın oldukça üstünde bir değerde seyrettiği rahatlıkla görülmektedir (Bkz: Tablo 3). Bu nedenle de etik bir lider olarak değerlendirilip ifade edilen bir yöneticiyle çalışıyor olmaktan dolayı işgörenlerin elde ettikleri maddi (kaliteli mal ve/veya hizmet) ve manevi (örgütsel aidiyet, rol model edinimi, itaat, vb.) düzeydeki çıktılara olumlu birer yansımanın olacağı düşünülebilir. Öte yandan EL'nin var olduğu açıkça ortaya konulan bu çalışmada işgörenlerin KÖU elde edebilmelerinde yüksek düzeyde sayılabilecek ( $0,67^{**}$ ) bir ilişkinin olduğu da görülmektedir. Araştırmada elde edilen bu sonuç da yönetici davranışlarının rol model olarak kabul edilerek (Brown ve Trevino, 2006) KÖU'ya erişiminin (Mullane, 2009) ifade edildiği görüşü de destekler durumdadır. Bu durumda araştırmanın hipotezlerinden "**Hipotez 2: Etik Liderlik ile Kişi-Örgüt Uyumu arasında pozitif bir ilişki vardır.**" hipotezi doğrulanmaktadır.

Etik bir liderin varlığı halinde örgütsel çıktılara olumlu etkisi olduğu tartışılmazdır. ÖÖ de bu örgütsel çıktılardan biridir. Tablo 3'teki değerlere ( $0,50^{**}$ ) bakıldığında yönetici konumundaki bireylerin işgörenlerce etik nitelikte algılanması ve bu durumun kabul edilip içselleştirilmesi halinde ÖÖ ile orta düzeyde bir ilişkinin ortaya çıktığı açıktır.

Ayrıca bahsi geçen kavramlar arasındaki nedenselliği konu alan analizler sonucu elde edilen değerlere göre de EL'nin ÖÖ üzerinde pozitif yönde bir etkisinin ( $\beta=0,611$ , Standart hata=0,059,  $p=0,000$ ) olduğu da görülmektedir. Bu durumda araştırmanın hipotezlerinden "**Hipotez 1: Etik Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme arasında pozitif bir ilişki vardır.**" hipotezi doğrulanmaktadır.

Sosyal kimlik ediniminin bir yansıması olan ÖÖ'ye erişebilmek için bir işgörenin örgütüyle uyum içerisinde olması kaçınılmazdır. Araştırma sonuçlarına göre de bir işgörenin örgütüyle sağladığı uyum ( $KÖU_{ort.}: 3,61$ ) ve bunun sağladığı örgütüyle özdeşim ( $ÖÖ_{ort.}: 3,61$ ) kurabilme arasındaki ilişkinin de orta düzeyde olduğu ( $0,57^{**}$ ) ve Vondey'in (2010) çalışmasını da desteklediği görülmektedir (Bkz: Tablo 3). Bu durumda Özcan'ın (2012) araştırmasında olduğu gibi, işgörenlerin örgütlerine dair bilgilere erişim kolaylıkları, alınan kararlara katılım sağlayabilmeleriyle örgütleriyle uyum yakalayabilecekleri; bu sayede de örgütleriyle özdeşleşme yaşayabilecekleri görüşü desteklenmektedir. Örgütün değerlerini benimseyip içselleştirebilen işgörenlerin örgütleriyle özdeşleşmeye sevk olacakları bilincine vurgu yapan araştırmalar da (Boxx, Odom ve Dunn, 1991; Chatman, 1991; Saks ve Ashforth, 1997; Edwards ve Cable, 2009) olduğu gibi bu araştırma sonuçları da KÖU'nun ÖÖ'ye pozitif yönde etki ettiğini doğrulamaktadır (Bkz: Şekil 1). Bu durumda araştırmanın hipotezlerinden "**Hipotez 3: Kişi-Örgüt Uyumu ile Örgütsel Özdeşleşme arasında pozitif bir ilişki vardır.**" hipotezi doğrulanmaktadır.

Ayrıca, aracılık rolünü test etmek için yapılan analizler sonucunda da işgörenlerin örgütleriyle özdeşleşmelerini EL davranışlarından öte EL'nin ve aynı zamanda KÖU'nun varlığıyla birlikte sağlayabileceklerini göstermektedir. Bu sayede de ÖÖ'de EL'nin KÖU'de bireysel bir motivasyon sağladığı ve böylece Van Knippenberg'in (2000) ifade ettiği gibi örgüt içindeki grubun ve/veya grupların değer, amaç ve ilgileriyle işgörenin kendi değerlerinin ortak olarak algılandığı anlaşılmaktadır. Çünkü işgören konumundaki bireyin öncelikle bilişsel bir bağlılık göstermesini öne süren KÖU, bireyin örgüt içindeki konumunu ve benlik sınıflandırmasını esas almakta olup bu sayede ÖÖ sağlamanın mümkün olacağını ifade etmektedir (Foreman ve Whetten, 2002: 619; Bellou, Chitiris ve Belleou, 2005). Bu durumda araştırmanın hipotezlerinden sonuncusu olan "**Hipotez 4: Kişi-Örgüt Uyumu, Etik Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki ilişkilerde aracılık rolü oynamaktadır.**" hipotezi doğrulanmaktadır.

## Kaynakça

Aksoy, S. (2012). Etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel performansa etkisi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Gebze, Kocaeli.

Ashforth, B.E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.

Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the US and Japan. *Journal of Business Research*, 69(2), 956-963.

Baron, M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Bellou, V., Chitiris, L., & Belleou, A. (2005). The impact of organizational identification and self-esteem on organizational citizenship behavior: The case of Greek public hospitals. *Operational Research An International Journal*, 5(2), 305- 318.

Boxx, W., Odom, R. Y. & Dunn, M. G. (1991). Organizational values and value congruence and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: An empirical examination within the public sector. *Public Personnel Management*, 20(1), 195-205.

Brown, M., Trevino, L.K. & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97,119-120.

Brown, M., & Trevino, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 596-598.

Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.

Buchanan, B. (1974). "Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19(4), ss. 533-546.

Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.

Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selections and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.

Dutton, J. E., Dukerich, J.M., & Harquail, C.V. (1994). "Organizational images and member identification", *Administrative Science Quarterly*, 39(2), ss. 239-263.

Edwards, J.R., & Cable, D.M. (2009), "The value of value congruence", *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677.

Eicholtz, M.M. (2000). Organizational Identification as a negotiated relationship: The dialectics of members' dialogue, Ohio Un. (Unpublished PhD. Thesis).

Elçi, M. (2005). Örgütlerde etik iklimin personelin vatandaşlık davranışlarına etkileri. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, Kocaeli.

Foot, E. (1951). Identification as the basis for a theory of motivation. *American Sociological Review*, 16(1), 14-21.

Foreman, P., & Whetten, D. A. (2002). Members identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13(6), 618- 635.

Freud, S. (1938). Abriss der psychoanalyse internat. *Zschr Psychonal Image*, 25, 7-6.

Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: distinct aspects of two related concepts, *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315.

Harvey, E. (2004). Liderlik ve etik. *Executive Excellence*, 8(87), 13-27.

Herrbach, O., & Mignonac, K. (2007). Is ethical profit really related to individual outcomes? *Business & Society*, 46(3), 304-330.

Kogut B., & Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity and learning, wharton school, University of Pennsylvania, Philadelphia and Stochholm School of Economics, Stockholm, Sweden.

Kristof, A. L. (1996). "Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications". *Personnel Psychology*, 49, 1- 49.

Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification, *The Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226.

Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1992). "Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification", *Journal of Organizational Behaviour*, 13(2), 103- 123.

Miller, V.D., Allen, M. Casey, M.K, & Johnson, J.R. (2000). "Reconsidering the organizational identification questionnaire", *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.

Mullane, S. (2009). The Johnson A. Edosomwan Leadership Institute University Of Miami White Paper Series, 2, <http://www.bus.miami.edu/assets/files/executive-education/leadership-institute/ethics-and-leadership.pdf> (15.01.2019).

Netemeyer, R.G., Boles, J.S., McKee, D.O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85–98.

Nunnally, J. (1978), *Psychometric methods*, 2<sup>nd</sup> edition, McGraw-Hill, New York, NY.

Özcan, H. U. (2012). Birey-örgüt değerleri arasındaki uyumun örgütle özdeşleşme ile ilişkisi, *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(29), 25-39.

Patchen, M. (1970). Participation, achievement, and involvement on the job. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Polatçı, S., & Cindiloğlu, M. (2013). Kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: duygusal bağlılığın aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3): 299-318.

Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İşletme etiği* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.

Saks, A.M., & Ashforth, B.E. (1997), “A longitudinal investigation of the relationship between job information sources, applicant perceptions of fit and work outcomes”, *Personnel Psychology*, 50(2) ,395-426.

Schneider, B. (1987), “The people make the place”, *Personnel Psychology*, 40(1), 437-453.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Ed.), *Psychology of intergroup relations*. Chicago, IL, Nelson, 7-24.

Tak, B., & Aydemir, B.A. (2004). Örgütsel özdeşleşme üzerine iki görgül çalışma, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Türk Dil Kurumu (TDK), (2016).

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a462c66cb0785.09487681](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a462c66cb0785.09487681). Erişim tarihi 17.12.2018.

Tompkins, P.K., & Cheney, G. (1985), "Communication and unobtrusive control in contemporary organizations", R.D. McPhee ve P.K. Tompkins (eds). *Organizational communication: traditional themes and new directions*, Beverly Hills, CA: Sage, 179-210.

Tuna, M., Bircan, H., & Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26(2), 143-156.

Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 357- 371.

Vonday, M. (2010), “The relationship among servant leadership, organizational

citizenship behavior, person-organization fit and organizational identification”, *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3-27.

Wiesenfeld, B. M., Raghuram. S., & Garud, R. (1998). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Journal of Computer Mediated Communication*, 3(4), 777-790.

Yılmaz, E. (2005). Ahlâk, toplum yapısının bir parçası olarak etik ve liderlik, öğretmenlerin dünyası Odun Pazarı Belediyesi Yayınları Eğitim Dizisi-3, Ankara: Mikro Yayıncılık.

# LİDERLİK TARZININ ÖRGÜT ÜYESİNİN ÖRGÜT YARARINA AHLAKİ OLMAYAN DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİSİ

**Dr. Öğr.Ü. Ali Osman UYMAZ**

*Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, ali.uymaz@alanya.edu.tr*

## **Özet**

Bu çalışmada otoriter, demokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzı ile örgüt üyelerinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışları arasındaki ilişki ve bu ilişkiye yine örgüt üyelerinin örgütsel bağlılıklarının (duygusal, normatif ve kronik-devamlılık bağlılıklarının) etkisi incelenmiştir. Araştırmaya turizm sektöründe çalışan 169 kişi katılmıştır. Toplanan veriler yapısal eşitlik modeli yöntemi analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre otoriter liderlikle örgüt yararına ahlaki olmayan davranış arasında, standardize edilmiş regresyon değeri ,23 olan ve ,002 anlamlılık düzeyinde ilişki tespit edilmiştir. Demokratik liderliğin örgüt yararına ahlaki olmayan davranış arasında doğrudan ilişkisi bulunmamakla birlikte, duygusal bağlılık üzerinden, standardize edilmiş regresyon değeri ,175 olan ve ,032 anlamlılık düzeyinde ilişki tespit edilmiştir. Serbesiyetçi liderlik ile örgüt yararına ahlaki olmayan davranış arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranış, Etik Olmayan Davranışlar, Turizm Sektörü Çalışanları*

## **1. Giriş**

Örgütsel yapının kurulmasının temelinde iş süreçlerinden, görev tanımları ve kurallarının tanımlanmasına kadar geniş bir yelpazede birçok düzenlemeyi kapsamaktadır. Drucker (2012) bir girişimin örgütsel yapısını oluşturamazsa, pazarda başarı elde etmiş olsa bile orta ve uzun dönemde varlığını devam ettiremeyeceğinin altını çizmektedir. Örgüt üyelerinin örgütün başarısını, sürdürülebilirliğini doğrudan etkileyen, görev tanımları ve kuralları ile tanımlanmış davranışlar olduğu gibi kendi iradeleri sonucu yaptıkları davranışlar da etkili olmaktadır. Örgüt üyesinin görev tanımında ve performans kriterlerinde bulunmayan fakat yaptığı ve hem örgütün hem de kendi performansını olumlu etkileyen ekstra role davranışı bir örnektir. Örgüt üyesinin görev tanımında bulunmayan, kendi kararı ve inisiyatifi ile yaptığı örgüt yararına olan bu davranışlar

örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmıştır (Organ, 1988). 1980’li yıllardan sonra bu tarz davranışların örgüte ve çalışma ortamına katkısı dolayısıyla örgüt yönetimleri tarafından örgüt içinde oluşması arzulanmış ve desteklenmiştir. Bu pozitif durum akademik dünya için popüler bir araştırma konusu olmuştur. Peki, bu örgütsel ve bireysel performansa katkı yapan davranışların karanlık bir yönü bulunabilir mi? Örgüt üyesi, örgüt yararına olan fakat ahlaka uymayan davranışlar gösterebilir mi?

Bu çalışmada yöneticilerin liderlik tarzı ile örgüt üyesinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışları arasındaki ilişki ve örgüt üyesinin örgütsel bağlılık türünün bu ilişkiye olan etkisi incelenecektir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

2010 yılında Umphress tarafından doktora tezinde ayrı bir faktör olarak ‘örgüt yararına ahlaka uygun olmayan davranış’ (ÖYAOD) tanımlanmıştır. Bu tarz davranışlar örgütün veya örgüt üyelerinin etkin çalışmasını desteklemeye niyetli fakat sosyal normları, yasaları ya da ahlaki değerleri ihlal eden davranışlar olarak tanımlanmıştır (Çoskun & Ülgen, 2017). Tanımda üç olgu öne çıkmaktadır, bunlardan biri örgüttür. Örgüt üyesinin davranışları örgüt performansını geliştirmesidir. İkincisi ise; örgüt üyesidir. Özne olan örgüt üyesi diğer üye veya üyelerin, örneğin liderin amaç ve hedeflerini gerçekleştirme için destek olmasıdır. Her iki davranış da özgeci ve pozitif bir davranış olarak görülmektedir. Üçüncüsü ise, yapılan davranışlar görünüşte örgüt ve kişisel performansa katkı yapmasıyla birlikte iş ahlakını çığneyen davranışlardan oluşmasıdır (Umphress, Bingham, & Mitchell, 2010). Örgüt ve üyelerinin lehine olan bu davranışların sonuçları bir başka birey veya örgütün aleyhine olabilmektedir. Bu davranışların kökeninde, ekstra rol davranışında olduğu gibi (Organ, 1988) birçok neden bulunabilmektedir.

### **Liderlik Tarzı**

Artan (1999) tarafında liderlik, herhangi bir durumda, hedefe ulaşmak amacıyla, kişinin ya da grubun faaliyetlerini etkileme, yönlendirme ve kontrol etme; aynı zamanda da grup üyelerini biraraya getirerek, grubun devamını sağlama süreci olarak tanımlanmıştır. Tekarslan (2004) ise liderliği örgütlerde üyelerin davranışlarını etkileme süreçlerinden biri olarak nitelemektedir. Lider takipçilerinin davranışlarını yönlendirebilmektedir.



Kurt Lewin tarafından farklı liderlik tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkilerini tespit etmek için deneyler yapılmıştır. Araştırma kapsamında uygulanan liderlik tarzları otoriter, demokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzları olmuştur (Tekarslan, 2004).

*Otoriter liderlik:* Lider örgütün, bölümün veya grubun amaç, hedeflerini ve politikalarını tümüyle kendi başına belirlemektedir. İş plan, program ve bütçelerini kendisi yapmakla birlikte örgüt üyeleri ile son ana kadar paylaşmamaktadır. Böylelikle gelecek için bir belirsizlik ortamı sürdürmektedir. İşlerin dağılımını kendi belirlemekte ve grup faaliyetlerinden kendini ayrı tutmaktadır. Üyelerle ciddi bir güç mesafesi bulunmaktadır.

*Demokratik liderlik:* Örgütün, bölümün veya grubun amaç, hedef ve politikaları liderin katkısı ile grup tarafından tartışılarak belirlenmektedir. İş plan ve programları tartışmalar sırasında oluşturulmaktadır. İş dağılımı gruba bırakılmaktadır. Lider işin sorumluluğunu yüklenmekle birlikte grup üyesi gibi davranmakta ve iletişime açıktır.

*Serbesiyetçi liderlik:* ‘*Laissez-faire, laissez pas*’, yani ‘bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler’ politikasıyla lider her alanda katkısını en az düzeyde tutarak örgüt, bölüm veya gruptan kendisini tamamen soyutlama davranışı içindedir. Liderlik yapmamakla birlikte hiçbir şeye karışmamakta, örgüt üyelerini her konuda tamamen serbest bırakmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin liderlik tarzları örgüt üyelerinin davranışları ve performansları üzerinde önemli etkisi bulunduğunu göstermektedir. Otoriter liderlik ile yönetilen grubun verimliliği yüksek olurken üyelerinin iş tatmini ve aidiyet duyguları düşük olduğu görülmüştür. Demokratik liderlik davranışı ile yönetilen grup sonuçlarında ürün kalitesi ile üyelerinin iş tatmini ve aidiyet duygularının diğer grup üyelerine göre daha yüksek olduğu; serbesiyetçi liderliğin ise hem üretimi hem de üyeleri olumsuz etkilediği tespit edilmiştir (Tekarslan, 2004).

## **Örgütsel Bağlılık**

Örgüte bağlılık Wiener (1982) tarafından örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için disiplin süreci sonucu, örgüt üyelerinin belirli bir yön ve tarzda davranması, Allen ve Meyer (1990) tarafından ise üyeleri örgüte bağlayan psikolojik durum olarak tanımlamaktadır. Örgüt üyeliğinin devamının kaynağı olarak da görülmektedir. Currivan (1999) örgüte bağlılığı örgütte kalma davranışı ile ilgili bir ön eğilim, tutum olarak görmektedir.

Örgüte bağlılık modellerinden en çok kabul görmüş olan Meyer ve Allen'ın (1990) modeline göre üç türlü bağlılık vardır. Birincisi; psikolojik bir durum olan duygusal bağlılık, ikincisi; sosyal bir durum olan normatif bağlılık, üçüncüsü ise; ekonomik fayda durumu olan kronik-devamlılık bağlılığıdır.

*Duygusal bağlılık:* Bireyin örgütün bir üyesi olmakla kazanmış olduğu kimlikten veya örgütün faaliyetlerine katılmaktan dolayı motive ve tatmin olması sonucu örgüte karşı olumlu duygulara sahip olmasıdır. Duygusal bağlılığı yüksek kişilerin örgüt üyeliğinin devamlılığı için 'gönüllü' oldukları ve örgütsel kimlikleri ile bütünleştikleri kabul edilmektedir.

*Normatif bağlılık:* Bireyin aile, okul ve örgütlerdeki disiplin sürecinde kazandığı bireysel bilgi ve tecrübe sonucu oluşmuş sorumluluk duygusudur. Wiener (1982) normatif bağlılığı, bireyin sosyalleşme sürecinde üyesi olduğu toplum ve örgütün amaç ve hedeflerine uygun davranmayı içselleştirmesinin sonucu oluşan normatif bir durum olarak tanımlamıştır. Sosyalleşme sürecindeki kişiye kendisinden istenildiği şekilde davranması ve kurallara uymasının, aynı zamanda ahlaksal olarak da yerine getirmesi gereken şey ve bunun kendisinin topluma ve örgüte karşı bir sorumluluğu olduğu öğretilmektedir. Bireyin örgüte, kişilere karşı sahip olduğu sorumluluk duygusu; bireyin örgüte karşı sadık olması, örgütü eleştirmemesi ve örgüt için fedakârlık yapmaya hazır olması gibi sonuçlar sağlamaktadır.

*Kronik-Devamlılık Bağ(ım)lılığı:* Meyer ve Allen (1990) kronik-devamlılık bağlılığını Becker'in ara değişken teorisinden geliştirmişlerdir. Becker'e (1960) göre birey karar verirken o anda gerçekleştireceği davranışı ile ilgili görünmeyen fakat davranışın gerçekleşmesi veya gerçekleşmemesinin ortaya çıkaracağı sonucuna bağlı olan ve kendisine fayda sağlayacak bir şeyi kaybetme veya kazanma durumunu göz önüne alarak karar vermekte, örgüte karşı tutum ve davranışlarını ve ilişkisini düzenlemektedir. Meyer ve Allen kronik bağlılığı bireyin verdiği emeğin, zamanın, kazanılmış hakların büyüklüğü ve kaybetme riski ile örgüt haricindeki alternatiflerin azlığı olarak iki faktör ile incelemişlerdir.

Örgütsel bağlılık, üyenin örgüt ile ilişkisinin niteliği ile ilgilidir. Üyenin örgütün karşı duyduğu bağlılık türü ve seviyesi önemlidir. Çünkü bağlılığın türü ve seviyesindeki

farklılık üyenin tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Örneğin, Turnipseed (2002) örgütsel vatandaşlık ve bağlılık davranışları gösteren örgüt üyelerinin etik yönlerini sorgulamıştır. Daha yüksek örgütsel vatandaşlık ve bağlılık gösteren üyelerin etik değerlere daha bağlı üyeler olması beklendiğini tespit etmiştir. Örgüt içinde örgütsel vatandaşlık ve bağlılık davranışları göstermekle birlikte, incelendiği zaman örgüt üyesinin niyetinin ve ortaya çıkan sonuçlarının etik olmayan bir yönünün de olabileceği görülmüştür. Başkasının aleyhine olan davranış, örgüt menfaati gözetilerek gerçekleştirildiği için etkinlik, verimlilik, karlılık gibi rasyonel göstergeleri de iyileştirdiği tespit edilmiştir. Bu tarz davranışlar örgüt, bölüm ve çalışanların etkinlik, verimlilik ve performans göstergelerinde iyileştirme yapacağı için kişi doğrudan veya dolaylı olsa da kendisine fayda sağlayabilmektedir (Umphress & Bingham, 2011). Benzer şekilde ekstra rol davranışının performans değerlendirme sisteminde etkili olduğu tespit edilmiştir (MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991).

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma nicel bir araştırma olarak tasarlanmış, beşli likert ölçeği kullanılan ölçeklerle veriler toplanmış ve yapısal eşitlik modeli ile analizleri SPSS 24 ve AMOS 23 kullanılarak analizleri gerçekleştirilmiştir.

#### *Araştırma Modeli ve Hipotezleri*



**H<sub>1</sub>:** Yöneticinin otoriter liderlik tarzı ile örgüt üyesinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1a</sub>:** Yöneticinin otoriter liderlik tarzı ile örgüt üyesinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı arasındaki ilişki üzerinde örgüt üyesinin duygusal bağlılığının anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1b</sub>:** Yöneticinin otoriter liderlik tarzı ile örgüt üyesinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı arasındaki ilişki üzerinde örgüt üyesinin normatif bağlılığının anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1c</sub>:** Yöneticinin otoriter liderlik tarzı ile örgüt üyesinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı arasındaki ilişki üzerinde örgüt üyesinin kronik-devamlılık bağlılığının anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Yöneticinin demokratik liderlik tarzı ile örgüt üyesinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2a</sub>:** Yöneticinin demokratik liderlik tarzı ile örgüt üyesinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı arasındaki ilişki üzerinde örgüt üyesinin duygusal bağlılığının anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2b</sub>:** Yöneticinin demokratik liderlik tarzı ile örgüt üyesinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı arasındaki ilişki üzerinde örgüt üyesinin normatif bağlılığının anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2c</sub>:** Yöneticinin demokratik liderlik tarzı ile örgüt üyesinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı arasındaki ilişki üzerinde örgüt üyesinin kronik-devamlılık bağlılığının anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Yöneticinin serbesiyetçi liderlik tarzı ile örgüt üyesinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3a</sub>:** Yöneticinin serbesiyetçi liderlik tarzı ile örgüt üyesinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı arasındaki ilişki üzerinde örgüt üyesinin duygusal bağlılığının anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>3b</sub>:** Yöneticinin serbesiyetçi liderlik tarzı ile örgüt üyesinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı arasındaki ilişki üzerinde örgüt üyesinin normatif bağlılığının anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>3c</sub>:** Yöneticinin serbesiyetçi liderlik tarzı ile örgüt üyesinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı arasındaki ilişki üzerinde örgüt üyesinin kronik-devamlılık bağlılığının anlamlı bir etkisi vardır.

#### *Araştırma Evreni ve Kullanılan Ölçekler*

Araştırma evreni olarak turizm sektörü çalışanları seçilmiştir. Örneklem olarak Antalya ili Alanya ilçesinde turizm sektöründe çalışanlar kolayda örneklem tarzıyla araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmaya 190 kişi katılmış, 169 kişiden toplanan veriler analize dâhil edilmiştir.

*Liderlik Tarzı Ölçeği*, Clark (2009) tarafından geliştirilen otoriter, demokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzlarını ölçen, 30 ifadeden oluşan bir ölçektir. “Liderlik Stilleri Ölçeği” olarak Dündar ve diğerleri (2011) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

*Örgütsel Bağlılık Ölçeği*, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen, 19 ifadeden oluşan, örgütsel bağlılığı duygusal, normatif ve kronik-devam bağlılığı olarak ölçen ölçek, Kaya ve Selçuk (2007) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

*Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranış Ölçeği (ÖYAOD)*, Umphress ve arkadaşları (2010) tarafından geliştirilen, 7 ifadeden oluşan ölçek, Baba (2019) tarafından doktora tezi için Türkçeye uyarlanmıştır.

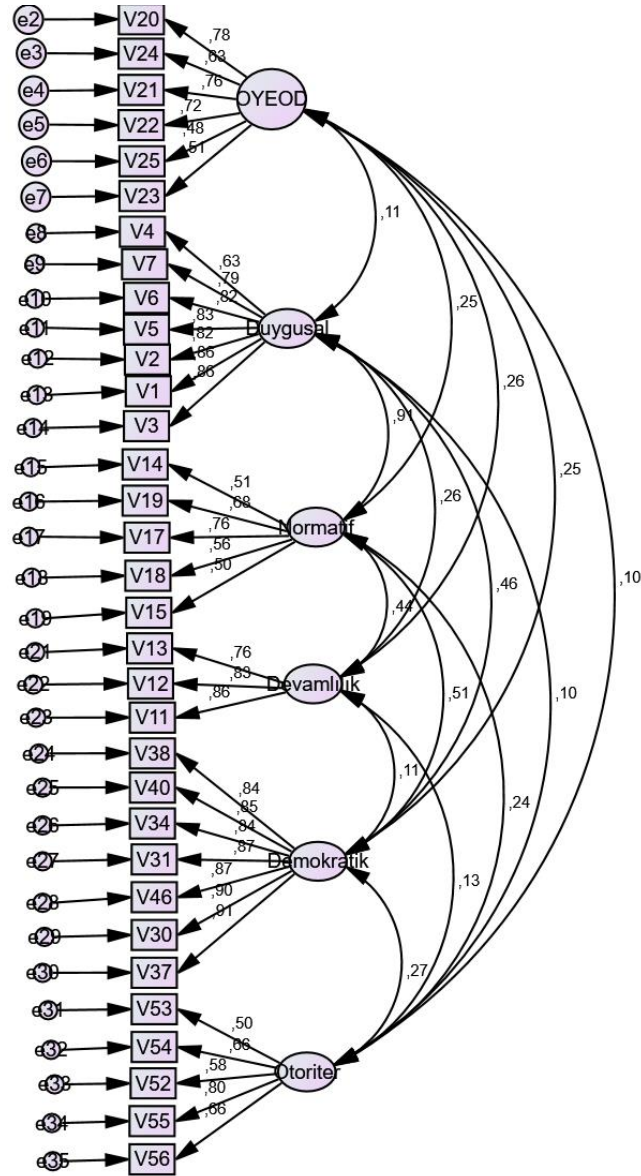
#### **4. Bulgular**

Araştırmada kullanılan ölçeklerin öncelikle doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Toplanan verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerine bakılarak açıklanabilir. KMO değerinin 1'e yakın olması her bir değişkenin araştırma kapsamında diğer değişkenler tarafından toplanan verilere göre açıklanabileceğinin ifadesidir. Doğrulayıcı faktör analizi KMO değeri ,941'dir. Field (2000) KMO değeri < ,50 altının faktör dağılımının yapılamayacağını belirtmektedir. Bulunan KMO değeri ,941 olduğu için faktör dağılımı açısından sonuç istatistiki olarak anlamlıdır. Faktör analizi sonucu toplam açıklanan varyansın %59,97 olduğu görülmüştür. Güvenirlilik katsayısı Cronbach's Alpha katsayısı ,930 bulunmuştur. Cronbach's Alpha katsayısı > ,70 olan ölçekler istatistiki olarak güvenilir (Field, 2000) kabul edildiği için ölçekler güvenilir olarak kabul edilmiştir.

Faktör analizi sonucu elde edilen ifadelerle, AMOS programında yeniden doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu doğrulayıcı faktör analiziyle; hem faktörler arasında hem de faktörlerle altlarındaki ifadeler arası korelasyon değerleri tespit edilmiştir. Uyuşum geçerliliği (Convergent validity) için her faktörün altında bulunan ifadelerle olan ilişki gücüne bakılması gerekir. ,50 üzeri kabul edilebilir, ideali ,60 üzeri olması gerekir (Byrne, 2010).

Ayrırtedici geçerlilik (Discriminant validity) için ise faktörler arasındaki ilişki gücüne bakılması gerekir. Faktörler arası korelasyonların ,8 den küçük olması istenmektedir. Düzenleme endekslerinden (modification indices) yola çıkarak aynı faktöre ait olan, model uygunluk değerlerini bozan ve aralarında yüksek korelasyona sahip ifadeler ve tahminler (estimates), sayısal (scalar), kovaryon (covariances) değerlerinden yola çıkarak yüksek kovaryansa sahip ifadeler silinerek model uygunluk indeksleri norm değerlerine ulaşması sağlanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu serbesiyetçi liderlik faktörü analizde düşmüştür.

Bu düzenlemelerle model uygunluk indeks değerleri olarak CMIN/DF, GFI, AGFI, CFI, PCFI, PCLOSE, RMSEA değerlerinin norm değerlere uygun olması sağlanmıştır.



Şekil 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

Tablo 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uygunluk İndeksleri

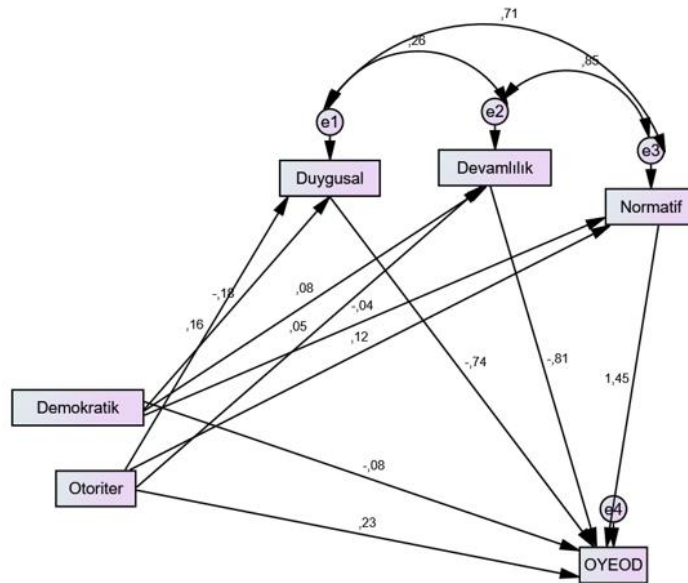
Gösterge	Norm değer	Analiz Değeri
CMIN/DF	<5	1,375
GFI	,9	,899
AGFI	,9	,877
CFI	,9	,942
PCFI	,9	,857
PCLOSE	,9	,856
RMSEA	<,05	.048

**Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Güvenilirlik Tablosu**

	CR	AVE	MSV	Max R(H)	Devam Bağlılığı	Demokratik Liderlik	Duygusal Bağlılık	ÖYAOD	Otoriter Liderlik
<b>Devam Bağlılığı</b>	0,857	0,666	0,080	0,866	<b>0,816</b>				
<b>Demokratik Liderlik</b>	0,960	0,607	0,220	0,975	0,126	<b>0,779</b>			
<b>Duygusal Bağlılık</b>	0,931	0,604	0,220	0,982	0,283	0,469	<b>0,777</b>		
<b>ÖYAOD</b>	0,814	0,525	0,060	0,984	0,245	0,242	0,118	<b>0,725</b>	
<b>Otoriter Liderlik</b>	0,756	0,517	0,127	0,985	0,089	0,356	0,135	0,066	<b>0,719</b>

Ölçeklerin uygunluk testlerinden sonra güvenilirlik testi de yapılmıştır. Bileşik güvenilirlik (Composite Reliability-CR) değerinin .70'ten büyük olması, çıkan ortak varyans (Average Variance Extracted-AVE) .50'den büyük olması, paylaşılan maksimum varyans (Maximum Shared Variance-MSV) değerleri ile her faktörün korelasyon değerlerinin diagonal değerlerinden büyük olmaması, ölçeklerin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin olduğunun göstergesidir (Byrne, 2010). Elde edilen sonuçlar test edilen araştırma modelinin ilişkilerinin ve bu modelle kullanılan verilerin uygunluğunu göstermektedir.

### Model Analizi



**Şekil 3: Model Analizi**



**Tablo 3: Araştırma Modeli Uygunluk İndeksleri**

<b>CMIN/DF</b>	<5	52.859
<b>GFI</b>	,9	,915
<b>AGFI</b>	,9	,892
<b>CFI</b>	,9	.924
<b>PCFI</b>	,9	862
<b>PCLOSE</b>	,9	.876
<b>RMSEA</b>	<,05	.056

**Tablo 4: Araştırma Modeli Analizi Sonuçları**

<b>Faktörler</b>	<b>S.E.R.D.#</b>	<b>S.E.</b>	<b>C.R.</b>	<b>P</b>
Duygusal <--- Demokratik	,181	,080	2,366	**
Devamlılık <--- Demokratik	,076	,095	,973	,331
Normatif <--- Demokratik	-,036	,018	-,466	,641
Normatif <--- Otoriter	,115	,014	1,475	,140
Devamlılık <--- Otoriter	,053	,075	,674	,501
Duygusal <--- Otoriter	-,156	,062	-2,035	**
ÖYAOD <--- Otoriter	,230	,074	3,138	***
ÖYAOD <--- Duygusal	-,743	,328	-2,816	***
ÖYAOD <--- Devamlılık	-,813	,360	-2,408	**
ÖYAOD <--- Normatif	1,449	2,626	3,104	***
ÖYAOD <--- Demokratik	-,083	,096	-1,116	,265

( $p < 0,05$  için \*,  $p < 0,01$  için \*\*,  $p < 0,001$  için \*\*\*); #S.E.R.D: Standardize Edilmiş Regresyon Değeri

**H<sub>1</sub>:** *Yöneticinin otoriter liderlik tarzı ile örgüt üyesinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Yapısal eşitlik analizi sonucu elde edilen verilere göre otoriter liderlik tarzı ile örgüt yararına ahlaki olmayan davranış arasında ,002 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre H<sub>1</sub> hipotezi desteklenmiştir. İki değişken arasındaki standardize edilmiş regresyon değeri ,230 ve pozitifdir. Bunun anlamı yöneticilerin otoriter liderlik tarzı çalışanları örgüt yararına ahlaki olmayan davranışlara yönlendirmektedir ve liderlerin otoriter davranışları arttıkça çalışanlarda örgüt yararına ahlaki olmayan davranışın artacağıdır.

**H<sub>2</sub>:** *Yöneticinin demokratik liderlik tarzı ile örgüt üyesinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Yapısal eşitlik analizi sonuçlarına göre demokratik liderlik tarzı ile örgüt yararına ahlaki olmayan davranış arasında ,265 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Değer ,05'ten büyük olduğu için H<sub>2</sub> hipotezi desteklenmemiştir. Bunun anlamı yöneticilerin demokratik liderlik tarzı ile çalışanları örgüt yararına ahlaki olmayan davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

**H<sub>3</sub>:** *Yöneticinin serbesiyetçi liderlik tarzı ile örgüt üyesinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Doğrulayıcı faktör analizi sonucu serbesiyetçi liderlik tarzı analizden düştüğü için hem H<sub>3</sub> hem de alt hipotezleri desteklenmemiştir. Yöneticilerin serbesiyetçi liderlik tarzı ile çalışanları örgüt yararına ahlaki olmayan davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

**Tablo 5: Araştırma Modeli Üzerinde Mediatör Değişken, Örgütsel Bağlılığın Analiz Sonuçları**

Faktörler	Estimate	Lower	Upper	P
Demokratik Liderlik → Duygusal Bağlılık	,175	,034	,432	**
Demokratik Liderlik → Devam Bağlılığı	-,080	-,315	,044	,252
Demokratik Liderlik → Normatif Bağlılık	-,068	-,457	,159	,605
Otoriter Liderlik → Duygusal Bağlılık	-,118	-,303	-,013	*
Otoriter Liderlik → Devam Bağlılığı	-,044	-,228	,053	,414
Otoriter Liderlik → Normatif Liderlik	,170	-,007	,505	,119

(p<0,05 için \*, p<0,01 için \*\*, p<0,001 için \*\*\*);

**H<sub>1a</sub>:** *Yöneticinin otoriter liderlik tarzı ile örgüt üyesinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı arasındaki ilişki üzerinde örgüt üyesinin duygusal bağlılığının anlamlı bir etkisi vardır.*

Yöneticilerin otoriter liderlik tarzı ile çalışanların örgüt yararına ahlaki olmayan davranış arasındaki ilişkiye örgüt üyesinin sahip olduğu duygusal bağlılığın ,05 düzeyinde istatistiki olarak anlamlı ve negatif bir etkisi vardır. H<sub>1a</sub> hipotezi desteklenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre yöneticilerin otoriter liderlik tarzı ile çalışanların örgüt yararına ahlaki olmayan davranışları arasındaki ilişki pozitifdir. Otoriter liderlik arttıkça örgüt yararına ahlaki davranışta artacağı öngörülmektedir. Mediatör değişken olarak örgüt

üyesinde bulunan duygusal bağlılık ise yöneticilerin otoriter liderlik tarzının çalışanların örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı üzerindeki etkisini zayıflatacaktır.

**H<sub>1b</sub>:** *Yöneticinin otoriter liderlik tarzı ile örgüt üyesinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı arasındaki ilişki üzerinde örgüt üyesinin normatif bağlılığının anlamlı bir etkisi vardır.*

Analiz sonuçlarına göre; yöneticinin otoriter liderlik tarzı ile örgüt üyesinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı arasındaki ilişki üzerinde örgüt üyesinin normatif bağlılığının istatistiki olarak anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. H<sub>1b</sub> desteklenmemiştir.

**H<sub>1c</sub>:** *Yöneticinin otoriter liderlik tarzı ile örgüt üyesinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı arasındaki ilişki üzerinde örgüt üyesinin kronik-devamlılık bağlılığının anlamlı bir etkisi vardır.*

Analiz sonuçlarına göre; yöneticinin otoriter liderlik tarzı ile örgüt üyesinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı arasındaki ilişki üzerinde örgüt üyesinin kronik-devamlılık bağlılığının anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. H<sub>1c</sub> desteklenmemiştir.

**H<sub>2a</sub>:** *Yöneticinin demokratik liderlik tarzı ile örgüt üyesinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı arasındaki ilişki üzerinde örgüt üyesinin duygusal bağlılığının anlamlı bir etkisi vardır.*

Yöneticilerin demokratik liderlik tarzı ile çalışanların örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı arasındaki ilişkiye ,032 düzeyinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. H<sub>2a</sub> hipotezi desteklenmiştir.

Her ne kadar ana H<sub>2</sub> hipotezinde yöneticilerin demokratik liderlik tarzı ile örgüt üyelerinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiş olmakla birlikte, analiz sonuçlarına göre demokratik liderlik, örgüt üyesinde bulunan duygusal bağlılık tarzı üzerinden örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı negatif etkileyecektir. Demokratik liderlik duygusal bağlılığı güçlendireceği için, bu güçlendirme üzerinden dolaylı olarak örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı zayıflatmaktadır.

**H<sub>2b</sub>:** *Yöneticinin demokratik liderlik tarzı ile örgüt üyesinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı arasındaki ilişki üzerinde örgüt üyesinin normatif bağlılığının anlamlı bir etkisi vardır.*

Analiz sonuçlarına göre; yöneticinin demokratik liderlik tarzı ile örgüt üyesinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı arasındaki ilişki üzerinde örgüt üyesinin normatif bağlılığının anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. H<sub>2b</sub> desteklenmemiştir.

**H<sub>2c</sub>:** *Yöneticinin demokratik liderlik tarzı ile örgüt üyesinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı arasındaki ilişki üzerinde örgüt üyesinin kronik-devamlılık bağlılığının anlamlı bir etkisi vardır.*

Analiz sonuçlarına göre; yöneticinin demokratik liderlik tarzı ile örgüt üyesinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı arasındaki ilişki üzerinde örgüt üyesinin kronik-devamlılık bağlılığının anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. H<sub>2c</sub> desteklenmemiştir.

## **5. Sonuç ve Tartışma**

Araştırma sonuçlarına göre yöneticinin liderlik tarzı ile örgüt üyelerinin davranışları arasında bir ilişki bulunmaktadır. Kurt Lewin'in araştırma sonuçlarına (Tekarslan, 2004) uygun olarak otoriter liderlik tarzı ile örgüt ve çalışanın performansına katkı yapan davranışlar güçlenmekte, yani örgüt yararına ahlaki olmayan davranışlar otoriter liderliğe bağlı ve paralel olarak artmaktadır. Araştırma sonuçlarından yola çıkarak otoriter liderlik arttığı zaman örgüt performansına katkı yapacak örgüt yararına ahlaki olmayan davranışlar artacağı söylenebilir.

Demokratik liderliğin direkt etkisi tespit edilememekle birlikte dolaylı etkisi tespit edilmiştir. Demokratik liderlik duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal ve kronik-devam bağlılığı ile örgüt yararına ahlaki olmayan davranışlar arasında da negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal ve kronik-devam bağlılığı yüksek olan örgüt üyelerinin örgüt yararına ahlaki olmayan davranışlarının daha düşük olacağı araştırma sonuçlarına göre söylenebilir. Demokratik liderlik doğrudan etkisi olmamakla birlikte duygusal liderlik üzerinden dolaylı etkisi tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları normatif bağlılığın ise örgüt yararına ahlaki olmayan davranışları güçlendirdiğini göstermektedir. Turnipseed (Turnipseed, 2002) araştırmasında örgütsel vatandaşlık ve bağlılığın örgüt üyelerinin davranışları üzerinde etkisi olduğu gibi araştırma sonuçları da bunu teyit etmektedir. Duygusal ve kronik-devam bağlılığı örgüt yararına ahlaki olmayan davranışlar arasında negatifi bir ilişki varken, normatif bağlılık ile örgüt yararına ahlaki olmayan davranış arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ekstra rol davranışı gibi örgüt yararına ahlaki olmayan davranışların performansa olumlu

etkisi olduğu söylenebilir. Örgüt performansına katkı yapan bu davranışların görünen pozitif katkılarının arka planında karanlık bir yönleri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

## **Kaynakça**

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Artan, İ. (1999). Liderlik. S. Tevrüz, İ. Artan , & T. Bozkurt içinde, *Davranışlarımızdan seçmeler* (s. 189-219). İstanbul: Beta Yayınları.
- Baba, A. (2019). *İşletme yönetiminde liderlik tarzlarının örgüt yararına ahlaki olmayan davranışa etkileri*. İstanbul: Basılmamış Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 32-40.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS*. New York: Routledge.
- Currivan, D. B. (1999). The casual order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resources Management Review*, 9 (4), 495-524.
- Çoskun, A., & Ülgen, B. (2017). Örgüt yararına ahlaki olmayan davranış. *İş Ahlakı Dergisi*, 10 (2), 177-201.
- Field, A. (2000). *Discovering statistics using SPSS for Windows*. New Delphi: SAGE.
- Kaya, N., & Selçuk , S. (2007). Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 175-190.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial 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, England: Lexington Books.
- Tekarslan, E. (2004). Liderlik. C. A. Baysal, & E. Tekarslan içinde, *Davranış bilimleri* (s. 243-294). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Turnipseed, D. (2002). Are good soldiers good? Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics. *Journal of Business Research*, 55, 1-15.
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22, 621-640.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95 (4), 769-780.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organization: A normative view. *Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428.
- Yörük, D., Dündar, S., & Topçu, B. (2011). Türkiye'deki belediye başkanlarının liderlik tarzı ve liderlik tarzını etkileyen faktörler. *Ege Akademik Bakış* 11 (1), 103-109.

# TÜRKİYE’DE FIRSAT GİRİŞİMCİLİĞİ OLGUSU VE PAYDAŞ GÖRÜŞLERİ ÜZERİNE FENOMENOLOJİK BİR ARAŞTIRMA

**Dr. Burak ÖZDOĞAN**

*Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, burak.ozdogan@cbu.edu.tr*

**Dr. Deniz DİRİK**

*Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, deniz.ispirli@cbu.edu.tr*

**Dr. İnan ERYILMAZ**

*Maltepe Üniversitesi Meslek Yüksekokulu, inaneryilmaz@maltepe.edu.tr*

## Özet

Girişimcilerin, özünde iki temel motivasyondan biri ile hareket ederek girişimcilik eylemlerini biçimlendirdiği önermesinden hareketle, bu çalışmada, Türkiye’de girişimcilere yönelik olarak işletilen mekanizmaların ve kamusal politikaların mecburi girişimcilik (necessity entrepreneurship) ve fırsat girişimciliği (opportunity entrepreneurship) diyalektiğinde nasıl bir panorama arz ettiğinin, paydaşlar perspektifinden incelenmesi amaçlanmaktadır. Mecburi girişimcilik daha iyi bir seçeneğe sahip olmayan kişilerin girişimci olmak zorunda kalmasını ifade ederken, fırsat girişimciliği kıymetli bir boşluğu fark eden ve bu alana yatırım yapmayı tercih eden kişilerin yarattığı girişimleri kastetmektedir. Türkiye’deki fırsat girişimciliği düzenlemelerinin ilgili taraflar açısından nasıl bir panorama arz ettiğinin belirlenmesi, verilerin ortaya koyduğu problemlerin nasıl aşılabileceğine ilişkin tarafların görüşlerinin sorgulanması ve “fırsat girişimciliği” olgusunun paydaşlarca çizilen bir portresinin ortaya konması çalışmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır. Olgubilimsel araştırma deseninin benimsendiği çalışmada, bir dizi paydaş ile derinlemesine görüşmeler yapılmış ve yarı yapılandırılmış mülakat formu aracılığıyla toplanan veriler içerik analize tabi tutulmuştur. Öncü bulgular, tarafların kamu politikalarına ilişkin endişelerini ve eleştirilerini vurgularken, katılımcılar, girişimcilik ekosisteminin nasıl geliştirilebileceğine dair faydalı öneriler getirmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Girişimcilik, fırsat girişimciliği, girişimciliği destekleyen kamu kurumları, olgubilim deseni, içerik analizi*

## 1. Giriş ve Kavramsal Çerçeve

Toplumsal ve ekonomik gelişimin önemli yapıtaşlarından biri olduğu konusunda hemen hemen her kesimin fikir birliğine vardığı girişimcilik olgusunun, insanlık tarihi kadar eski olduğuna inanılmaktadır. Girişimcilik, insanlığın tarihsel yolculuğu boyunca çok farklı biçimlerde ve ölçeklerde karşımıza çıkmış ve tanımlanmıştır. Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlüğüne göre girişim, bir işe girişme, teşebbüs; girişimci, ticaret, endüstri vb. alanlarda sermaye koyarak girişimde bulunan kimse, müteşebbis; girişimcilik ise girişimci olma durumunu ifade etmektedir. Alanyazında, girişimciliğin ve girişimci kişilerde bulunması beklenen risk alma, özgüven, belirsizliğe tolerans, yeniliğe açıklık, yaratıcılık gibi özellikler ile girişimciliğe zemin hazırlayan aile, eğitim, sosyal çevre, kültür, hukuki koşullar gibi çerçevelerin ayrıntılı olarak incelendiği, çeşitli sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir (Schumpeter, 1954; Hull vd., 1980; Hansemark, 1998; Filion, 1998; Thompson, 1999; Rauch ve Frese, 2000; Levander vd., 2001 Verheul vd., 2004; De Jorge Moreno vd., 2007; Kenney ve Mujtaba, 2007). Bu tipolojilerde farklı yaklaşımlar benimsenmesine karşın, hiçbiri, kişileri girişimci olmaya sevkeden koşulların önemini yadsımamaktadır. 1999 yılında 10 ülkeden oluşan bir örnekleme başlayan, ülkelerin girişimcilik faaliyetlerine ilişkin dünya çapında veri toplayan, değerlendirmeler ve sıralamalar yapan kapsamlı bir araştırma projesi olan Global Entrepreneurship Monitor-GEM (Küresel Girişimcilik İzleme Araştırma Projesi) inisiyatifinin proje yürütücülüğünü de üstlenen Zoltan Acs'a göre mecburi girişimcilik (necessity entrepreneurship) ve fırsat girişimciliği (opportunity entrepreneurship) olmak üzere her türlü girişimciliğin özünde iki temel motivasyon bulunmaktadır (Acs, 2006). Bu türden bir sınıflandırma, elbette yeni değildir. Nitekim, girişimcilik literatürüne bakıldığında en çok bilinen sınıflandırmalardan birini yapan Smith (1967) esnaf girişimci (craftsman entrepreneurs) ve fırsatçı girişimci (opportunistic entrepreneurs) olmak üzere iki temel girişimci profilinden söz eder. Esnaf girişimci, eğitim seviyesi düşük, sosyal farkındalığı pek gelişmemiş ve sosyal çevresi ile mücadelesinde zayıf, finansal kaynakları yetersiz olan bir girişimci tipidir. Fırsatçı girişimci ise daha yüksek eğitim düzeyindeki, sosyal farkındalığı ve katılım düzeyi yüksek, sosyal çevresi ile mücadelesinde kendine güven duyan, finansal kaynakları daha zengin, yeniliklere daha açık, farklı stratejiler geliştirebilen bir girişimci türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Smith ve Miner, 1983). Bu diyalektikten de anlaşılacağı üzere esnaf girişimcilerin, daha katı bir örgüt yapısı ile



karakterize işletmeleri tercih etmeleri, daha küçük ürün gruplarıyla meşgul olmaları, sınırlı ve sabit tüketici gruplarına hitap etmeleri beklenirken; fırsatçı girişimcilerin ise görece daha esnek yapılanmalara imza atmaları, daha geniş yelpazede ürün gruplarını hedeflemeleri, tüketici kitlelerinin ise neredeyse küresel ölçekte olması beklenmektedir (Ballı, 2018).

GEM sınıflandırmasına dönecek olursak, mecburi girişimcilik, daha iyi bir seçeneğe sahip olmayan kişilerin girişimci olmak zorunda kalmasını ifade ederken, fırsat girişimciliği kıymetli bir boşluğu fark eden ve bu alana yatırım yapmayı tercih eden kişilerin yarattığı girişimleri kastetmektedir (Fairlie ve Fossen, 2018). Berlin Duvarının yıkılmasının ardından, ekonomiye katkısı olmayan pek çok fabrikanın ve işyerinin kapatılması nedeniyle kendi işinin patronu olmak zorunda kalan Avrupalıları örnek gösteren Acs (2006), geçmişin maaşlı işçilerinin o günün girişimcilerine dönüşmek zorunda kalmalarının ülkenin toplam hasılasında küçülmeye yol açtığını da belirtmektedir. Bu iki tür girişimcilik motivasyonu arasındaki en net fark ise mecburi girişimciliğin ülkelerin kalkınması ve ekonomik gelişimi adına neredeyse hiçbir yararı olmamasına karşın fırsat girişimciliğinin ekonomik gelişim üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olmasıdır. Bu bağlamda, ülkelerin mecburi girişimcilik ve fırsat girişimciliği rakamlarının birbirine oranının, ekonomik gelişmişliğin bir göstergesi olduğu belirtilmektedir.

Araştırmalar, küçük işletme sahipliği veya mecburi girişimcilik ile fırsat girişimciliği arasında hem iş yaratma potansiyeli hem de ekonomik kalkınma açılarından ciddi farklılıklar olduğuna işaret etmektedir (Hurst & Pugsley, 2011; Román, Congregado, & Millán, 2013). Mthanti ve Ojah (2017), 134 ülke örneklemini üzerinden yaptıkları çalışmada girişimcilik eğiliminin, özellikle de inovasyon yönelimli, üretici ve risk alan türden girişimciliklerin ekonomik büyüme üzerindeki etkilerine kanıt getirmektedir. Fırsat girişimciliğini desteklemek suretiyle ekonomik büyümeyi teşvik etmek, ülke düzeyinde farklı politikaların uygulanmasını gerektirmektedir. Elbette, ülkelerin bu türden fırsat girişimciliklerini destekleyecek politikalar üretebilmesi, iş kurmanın önündeki mevcut engellerden yüksek nitelikli istihdamı fonlayabilme gücüne kadar geniş yelpazede yer alan pek çok değişkenin bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Gelişmekte olan ülkeler özelinde baktığımızda, Dünya Bankası tarafından yayımlanan Doing Business 2018 raporunda, Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgesinde yer

alan ülkelerin (MENA) girişimcilik ortamını geliştirmeye yönelik 200'ün üzerinde reform gerçekleştirdiği belirtilmektedir. Hükümet politikaları, inovasyon yönelimli iş yaratma kapasitesini desteklemede ve fırsat girişimciliğini teşvik etmede önemli bir katalizör rolü oynamaktadır (Autio & Rannikko, 2016; Castaño, Méndez, & Galindo, 2015; Faber & Heslen, 2004). Halihazırda var olan girişimcilik ekosisteminin ve bu sisteme katkıda bulunan kurumların eksikliklerinin ve açıklarının gözetilmesi, bugünün inovasyon ve girişimcilik çevresinin vizyonunun tam olarak anlaşılması, bu politikaların yapılandırılması sırasında önem arz etmektedir (Sharpe & Schroeder, 2016). 17 Afrika ülkesi üzerinde yapılan bir araştırmada (Hilson, Hilson, & Maconachie, 2017), bu ülkelerin, girişimciliği artırmak adına daha iyi kurumlara duyduğu ihtiyaç tespit edilmekle birlikte, bir başka çalışmada bu ülkelerdeki yaptırım eksikliğinin ve yolsuzluğun göz ardı edildiğine vurgu yapılmıştır (Ben Youssef, Boubaker, & Omri, 2018). Bu bağlamlarda, bir ülkenin ekonomisinin geleneksel iş yeri sahipliğinden fırsat girişimciliğine evrilmesi pek de kolay bir süreç değildir. Üniversitelerin ve destek kuruluşlarının, bilimsel ve teknolojik bilgi yaratımındaki hayati rolünü de denkleme dahil etmek kaçınılmaz bir zorunluluktur.

Türkiye özelinde girişimciliğin görece kısa tarihine göz atacak olursak, girişimcilik Türkiye'nin kısa ve uzun vadeli kalkınma stratejilerinde her zaman önemli bir yer tutmuştu. Yerel sermaye oluşumlarının ve zengin bir özel teşebbüs ekosisteminin yokluğunda, genç cumhuriyet devlet inisiyatifleriyle sınırlı bir kalkınma stratejisi izlemek durumunda kalmıştı. Devlet Planlama Teşkilatı, 1963 yılının ocak ayında 1. Beş Yıllık Kalkınma Planını hazırladığında, sanayi yatırımları için özel sektörün ve kamu sektörünün iş birliğinin teşvik edilmesi ve karma bir stratejinin izlenmesi gerekliliğine vurgu yapılmıştı (DPT, 1963). Ancak bu planda, herhangi bir tür girişimcilik sözü dahi edilmiyordu. 1990'ların başında ise aşırı devletçi bir kalkınma stratejisinden vazgeçilerek özel sektörün ve girişimciliğin giderek daha belirleyici rol üstlendiği bir kalkınma modeline geçildiği ve çok sayıda kamu teşebbüsünün özelleştirildiği dikkat çekmektedir. Bu stratejinin bir uzantısı olarak teknoloji geliştirme bölgelerinin kurulması fikri o yıllarda ortaya atılmış olsa da eylem aşamasına geçilmesi 2000'li yılları bulmuştur. İlki 2001 yılında ilgili kanun kapsamında kurulmak kaydıyla, Türkiye'de 2019 yılı temmuz ayı itibariyle 63'ü faal olmakla birlikte toplamda 84 Teknoloji Geliştirme Bölgesi bulunmakta; bu yapılar, proje fikirlerini ticarileştirme konusunda girişimcileri ve

akademisyenleri çeşitli teşvikler ve düzenlemeler ile desteklemektedir. 1000'in üzerinde patent alımı, 2000'in üzerinde devam eden patent süreci, 30.000'in üzerinde tamamlanan proje üretimine konu olan Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin (BTGM, 2019), inovasyon girişimciliğine katkıları ise halen sorgulanmaktadır. Çoğu zaman, bu anlamda ciddi katkılar üretemeyen bölgelerin, KOBİ'ler için birtakım imtiyazlı teşviklerin sunulduğu çalışma alanlarına dönüştüğü görülmektedir. GEM Küresel Girişimcilik İzleme Araştırması 2018 yılı verilerine göre Türkiye, Ulusal Girişimcilik Endeksinde (girişimcilik finansmanı, hükümet politikaları ve destekler, vergiler ve bürokrasi, hükümet girişimciliği boyutları açısından) 54 ülke arasında 29. sırada yer almaktadır. Erken Dönem Girişimcilik Oranı açısından 48 ülke arasında 14. sırada olan Türkiye'deki girişimcilerin %80'i girişimciliği iyi bir kariyer olarak görmekte ve %74'ü ise bir fırsat girişimciliği olduğunu düşünmektedir. Önümüzdeki 5 yıl içinde 6 veya daha fazla çalışanı olan bir girişimcilik kurabileceğine inanan girişimci sayısı açısından ise Türkiye, tüm ülkeler arasında 2. sırada yer almaktadır. Dünya Bankasının İş Yapma Kolaylığı 2018 sıralamasına göre Türkiye 74.33/100 puanla 190 ülke arasında 43. sırada yer alırken, Bir İş Kurma 2018 sıralamasında 88.21/100 puan ile 78. sırada yer almaktadır. Küresel araştırmalardan ve ulusal raporlardan edinilen veriler, Türkiye'nin girişimcilik ekosistemi konusunda iyileştirmeye açık bir karnesi olduğunu göstermektedir.

Türkiye'de fırsat girişimciliği türünden yüksek büyüme potansiyelli girişimlerin oluşmasının önündeki en büyük engellerden birinin üniversite ve sanayi iş birliği konusundaki kopukluk olduğu düşünülmektedir. Kamu destekli kurumlar ve yasal düzenlemeler ile aşılmaya çalışılan bu sorun, Amerika Birleşik Devletleri gibi ülkelerde dahi büyük bir sorun teşkil etmekte ve Bayh-Dole Yasası gibi üniversite buluşlarının patent kanunlarıyla korunmasına ilişkin yasalarla aşılmaya çalışılmaktadır. Türkiye özelinde yapılan yasal düzenlemelerin başarısı sınırlı olmakla birlikte, Türkiye Patent ve Marka Kurumu verilerine göre 2017 yılında ülkenin en iyi iki üniversitesince yapılan toplam patent başvurusu yalnızca 31 adettir (Türk Patent, 2018). Diğer taraftan, 5'er yıllık perspektifte hazırlanan Kalkınma Planlarının içeriğinden anlaşıldığı üzere, Türkiye'nin ekonomik büyüme planları uzun yıllar boyunca KOBİ ve mecburi girişimcilik türünden geleneksel işletme sahipliğini destekleyen bir nitelik arz etmiştir. Yalnızca, 2014 yılında hazırlanan son Kalkınma Planı inovasyon yönelimli fırsat girişimciliğinden anahtar bir strateji olarak söz etmiştir. Yüksek büyüme potansiyelli girişimciliğin, stratejik ekonomik

büyüme planlarına entegre edilmesinin akabinde, çeşitli bakanlıklarca destek kuruluşları kurulmuş ve düzenleyici yasalar teklif edilmiştir. Ancak, bu türden çabaların birbirine entegre edilmiş bir sistemde işlememesi sebebiyle, verimsiz destek programları sunan bir dizi kurum enflasyonu ortaya çıkmıştır. Günümüzde, farklı bakanlıklar bünyesinde benzer amaçlarla faaliyet gösteren ve yüksek büyüme potansiyelli girişimciler için destek programları sunan farklı kurumlar bulunmaktadır. KOSGEB tarafından yayınlanan Türkiye Girişimcilik Stratejik Eylem Planı 2015-2018 raporu, kuluçka ve hızlandırıcı merkezlerinin kurulması, inovasyon yönelimli, yüksek büyüme potansiyeline sahip girişimcilerin desteklenmesi gerekliliğine vurgu yapmaktadır (KOSGEB, 2015). Ancak, KOSGEB'in mevcut destek programlarının mecburi girişimcilik ve küçük işletme yaratımını destekleyen bir yapısı olması ise çelişkili bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülke çapında, girişimcilikle ilgili düzenlemeleri, kurumları, kitle fonlaması veya melek yatırımcılar türünden destek ve teşvik programlarını ve uygulamalarını izleyen ve düzenleyen bir çatı örgütün bulunmaması, fırsat girişimciliğinin gelişimine ket vuran belki de en önemli sorunlardan birini arz etmektedir.

Bu bağlamlarda, Türkiye'deki fırsat girişimciliği düzenlemelerinin ilgili taraflar açısından nasıl bir panorama arz ettiğinin belirlenmesi, verilerin ortaya koyduğu problemlerin nasıl aşılabileceğine ilişkin tarafların görüşlerinin sorgulanması ve "fırsat girişimciliği" olgusunun paydaşlarca çizilen bir portresinin ortaya konması tarafımızca önem arz etmektedir. Bu çalışmada, girişimciliği destekleyen kamu kurumlarının yüksek büyüme potansiyeli olan türden fırsat girişimciliğine odaklı olup olmadığı ve kamunun teşvik-destek mekanizmalarının fırsat girişimciliği açısından ne kadar etkin olduğuna ilişkin paydaş algılarının incelenmesi amaçlanmıştır. Yine kamu kurumu olmayan sivil toplum kuruluşu türünden örgütlerin temsilcilerinin girişimcilik desteklerini ve kamunun politika yapma sürecine olan etkilerini nasıl algıladıkları incelenerek, fırsat girişimciliği olgusunun veri çeşitlendirmesi yoluyla etraflıca irdelenmesi hedeflenmiştir.

## **2. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik araştırma veya olgubilim deseni kullanılmaktadır. Araştırma süreci, araştırma deseninin belirlenmesi, katılımcıların tespiti, verilerin toplanması ve verilerin analiz edilmesi ile bulguların/sonuçların derlenmesi olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır. Nitel

araştırmalar, temel olarak insanların olaylara ne tür anlamlar yükledikleri ve nasıl nitelendiklerine öznel ancak derinlemesine cevaplar aramaktadır. Creswell'in (1994) nitel araştırma yaklaşımları konusundaki meşhur kitabında sözünü ettiği beş nitel yöntem arasında önemli bir yer tutan olgubilim deseni, çevresinde olup biten olayları veya bir olguyu aktörün nasıl değerlendirdiğini anlamaya çalışmaktadır. Olgubilim deseninde araştırmacı, kişinin bir olguya ilişkin söylemlerinden hareketle onun duygu ve düşüncelerini anlamaya ve yorumlamaya çalışmaktadır. Olgubilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracı görüşmedir. Olgubilim araştırmalarında veri analizi, yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu amaçla yapılan içerik analizinde verinin kavramsallaştırılması ve olguyu tanımlayabilecek temaların ortaya çıkarılması çabası vardır. Sonuçlar betimsel bir anlatım ile sunulur ve sık sık doğrudan alıntılara yer verilir. Bunun yanında ortaya çıkan temalar ve örüntüler çerçevesinde elde edilen bulgular açıklanır ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Analiz sürecinde araştırmacı ilk olarak birbirine yakın olduğuna karar verdiği verileri belirli gruplar altında kategorize etmekte ve bu kategorilere dayalı olarak temaları ortaya çıkarmaktadır. Daha sonra bu temalar mevcut veriler ile kontrol edilmektedir. Bu aşamada eğer gerek duyuluyorsa temalar yeniden gözden geçirilmektedir. Son aşamada ise araştırmacı kendi cümleleri ile deneklerin konuya ilişkin algılarını yorumlamakta ve raporlaştırmaktadır (Smith ve Eatough, 2007).

## **2.1. Veri ve Örneklem**

Bu çalışmada, fırsat girişimciliği olgusunun kamu düzenlemelerine nasıl yansıdığı konusunda, girişimcilik ekosisteminin bir parçası olduğuna kanaat ettiğimiz ve bu ekosistemde mesleki tecrübesi bulunan kritik kişilerin, görüşme yoluyla ve yarı yapılandırılmış bir görüşme formu aracılığıyla, yüz yüze mülakatlar aracılığıyla görüşlerine başvurulmuştur. Bir kamu üniversitesi bünyesinde faaliyet gösteren Teknokent'in Genel Müdürü, bir vakıf üniversitesi bünyesinde faaliyet gösteren Teknoloji Transfer Ofisi girişimcilik uzmanı, 90'ın üzerinde çalışanı bulunan bir fırsat girişiminin iki kurucu ortağı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığında görevli bir girişimcilik birimi uzmanı, bir KOSGEB uzman yardımcısı, ABD merkezli ve sosyal girişimcilik odaklı bir sivil toplum örgütünün Kurumsal İlişkiler Yöneticisi ile girişimcilik hareketlerine öncülük eden uluslararası bir diğer sivil toplum örgütünün Türkiye Yöneticisi ile yüz yüze gerçekleştirilen mülakatlar, ortalama 55 dakika sürmüştür. En

uzun mülakat 90 dakika, en kısa mülakat ise 40 dakika sürmüştür. Tarih olarak mülakatlar, Mart-Eylül 2019 döneminde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan yalnızca biri kadındır. Ortalama yaş 42, ortalama tecrübe 15 yıldır.

Araştırmanın inandırıcılığını artırmak amacıyla, her bir görüşmenin sonunda, mülakatın kısa bir özeti yapılmış ve katılımcıdan bu özeti kendi fikirlerini doğru biçimde yansıtır yansıtmadığına ilişkin düşüncelerini belirtmesi istenerek katılımcı teyidi alınmıştır.

Yapılan görüşmelerde toplanan nitel verilerin analizi için Maxqda yazılımı kullanılmaktadır. Öncelikle görüşmeler deşifre edilerek bir Maxqda projesi oluşturulmuştur. Sonrasında, sözcüksel tarama yapılarak her bir görüşmede öne çıkan temel kavramlar belirlenmiştir. Bu sözcükleri kılavuz almak suretiyle, tümevarımsal kodlamalar yapılarak, kategorileştirme ve temalaştırma işlemleri devam etmektedir. Kodlama süreci, çalışmanın ilk iki yazarı tarafından ayrı ayrı yapılmaktadır ve kodlayıcılar arası tutarlılığı temin etmek amacıyla “Güvenirlilik = Görüş Birliği Sayısı / Toplam Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı Sayısı” formülü kullanılarak %80 ve üzeri kod benzeşim oranı eşik değeri olarak benimsenmiştir. Kodlamalara ek olarak, frekans ve yüzde analizleri yapılmaktadır.

### **3. Bulgular ve Sonuç**

#### **3.1 Kamu Yetkilileri ile Görüşmelerin Erken Bulguları**

Bu başlık altında, iki temel kategori belirlenmiştir: “Kamu kurumlarının tabi oldukları yasalar, bürokrasi ve altyapı” ile “Kamusal teşviklerin farklı girişimci türlerini ayırt edecek şekilde yapılandırılmaması”. Bu kategoriler altında kodların ve temaların belirlenmesi süreci devam etmektedir. Bu süreçte görüşmecilerin söylemlerine dayalı olarak tespit edilen bazı erken bulgular ise şu şekilde ifade edilebilir:

- Girişimciliği destekleyen esas kurum, orta ve büyük ölçekte şirketler ile girişimcilere eş zamanlı olarak hizmet verdiği için inanılmaz bir iş yükü altında kalmaktadır. Verimlilik düşük kalmakta, resmi yetkililer için girişimciler yalnızca evraktaki birer isim olmaktadır.
- Teşvik sistemleri çok iyi ancak çok karmaşık ve dağınık halde.
- Kanunlar ve düzenlemeler girişimciliği desteklemekte ancak uygulamada ciddi sorunlarımız var.

- Akademik ve bilimsel araştırmaları ticarileştirmede ciddi zorluklar var çünkü akademisyenlerin fikri mülkiyet hakları gibi açılardan icatlarının faydalarından yararlanmalarının önünde ciddi yasal engeller var.
- Türkiye’de niversiteler, geçtiğimiz yüzyılın ihtiyaçlarına göre yapılandırılmış durumda. Bugünün gençliğinin ihtiyaçlarına hitap etmiyorlar. Araştırma ve sanayi iş birliği amaçlı kurulan, girişimci yetiştirmesi beklenen niversiteler dahi zamanla geleneksel üniversitelere dnşyorlar.
- Türkiye’de “unicorn start-up” türünde özgün fırsat girişimciliği gelişmiyor. Girişimciliğin önünde engel olarak duran kültürel kodlarımız var ve kamudaki karar vericiler günümüzün girişimcilik anlayışından çok uzaklar.
- Kamu politikaları açısından bakıldığında, yüksek büyüme potansiyeline sahip girişimcilik ile geleneksel girişimcilik arasında yalnızca şekilsel bir farklılık var. Uygulamaya yansayan herhangi bir esas farklılık söz konusu değil.
- Fırsat girişimciliğinin kamu yetkililerinden en büyük talebi çekirdek sermaye desteği. Ancak Türkiye’deki kurumların bu girişimlerin fonlama ihtiyaını karşılaması mümkün görünmüyor.
- Türkiye’deki hukuksal yapı, yüksek büyüme potansiyeline sahip girişimleri, büyük şirketlerden farklı biçimde desteklemiyor.
- Bürokrasi tıl, süreçler çok yavaş. Evrak yükü azaltılmıyor.
- Teknoloji odaklı girişimcilerin ihtiyaç duydukları altyapısal gereksinimlerde ciddi eksiklikler var. Laboratuvarlar ve araştırma merkezleri yetersiz, Ar-Ge fırsatları oldukça kısıtlı. Bu merkezlerde çalışacak nitelikli araştırmacılar da az sayıda.
- Yüksek büyüme potansiyeline sahip projeler, özellikler büyük metropollerdeki siber parklarda kendilerine yer bulamıyor. Büyük şirketler bu parklardaki en büyük ofisleri kiralyorlar ve bu ofislerin sahipleri de prestij amaçlı bu kurumlara öncelik tanıyorlar. Kiralık çok yüksek olduğundan, girişimciler bu ofislere yaklaşamıyorlar.
- Siber parklardaki ofislere tanınan vergi muafiyetlerinin, kuluçka merkezleri veya serbest girişimcilere de tanınması gerekiyor.
- Yüksek büyüme potansiyelli girişimciliğe yönelik kamusal destek mekanizmaları oldukça karmaşık ve girişimciler, hangi kurumun kendilerini destekleyeceğini

bilmiyorlar. Girişimcilerin kamusal destekler konusunda bilgilendirilmesine yönelik mekanizmalar basitleştirilmeli.

- Türkiye’de doğrudan yabancı yatırımlar yeterince teşvik edilmiyor. Kamu, doğrudan yabancı yatırımların yüksek büyüme potansiyelli girişimcilik üzerindeki etkisini yadsımakta. Girişimcilikle ilgili kamu kurumlarında çalışan uzmanlar, yasalara ve düzenlemelere bağımlı durumdadır ve girişimciliği, yalnızca kendi destek mekanizmaları penceresinden değerlendirmektedirler. Girişimci adaylarını, doğru mekanizmalara yönlendirme konusunda dahi inisiyatif almıyorlar ve bunun, kendi görev alanlarının dışında kaldığını düşünüyorlar.
- Kamu kurumlarındaki uzmanlar, farklı kurumların sunduğu desteklerden ve süreçlerinden habersizler. Bunun sonucu olarak, girişimcileri nasıl yönlendirebilecekleri konusunda bilgi sahibi değiller.

### **3.2 Girişimciler ile Görüşmelerin Erken Bulguları**

Bu başlık altında, kategorilerin belirlenmesi ve kodlama süreci devam etmektedir. Bu süreçte görüşmecilerin söylemlerine dayalı olarak tespit edilen bazı erken bulgular ise şu şekilde ifade edilebilir:

- Politika yapıcılar/karar vericiler, yüksek büyüme potansiyelli girişimciliğin öneminin farkındalar ancak geleceği planlamak yerine o gün gerekli olan adımları atmakla yetinmiyorlar.
- Fırsat girişimcilerini destekleyen mekanizmaların başındaki politika yapıcılar, yeterince bilgi sahibi değiller. Örneğin, tüm dünyadaki kullanıcılar tarafından 40 milyon defa indirilen bir oyunun yeterince inovatif olmadığını söyleyecek kadar geri kafalı olabiliyorlar.
- Karar vericiler bir projenin değerini anlayana kadar, mevcut yasalar ve düzenlemeler çoktan o projenin önünü kapamış oluyor.
- Kamu kurumlarının destek mekanizmalarını işletirken dayattıkları bürokratik prosedürler, girişimcilerin odağını ana faaliyet alanından kaydırarak enerjilerini başka alanlara kanalize etmelerine yol açıyor.
- Siber parklar, iş birliği, sinerji ve kümelenme ortamı yaratmıyorlar. Girişimcilerin buralarda bulunmasının tek nedeni finansal teşvikler.



- Siber parklar, üniversitelere karlı bir iş alanı olarak görülüyor.
- Girişimciler ve kamu kurumları, aynı dili konuşmuyor. Bu konuda nitelikli personel istihdamı şart.
- Geleneksel bir iş fikrini de yüksek büyüme potansiyelli inovatif bir girişimcilik fikrini de aynı kurul değerlendiriyor. Rasyonel bir değerlendirme mümkün değil.
- Kamu kurumları, yalnızca finansal destek sunuyorlar. Bir danışma mekanizması mevcut değil.

### **Kaynakça**

Acs, Z. (2006). How Is Entrepreneurship Good for Economic Growth? *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(1), 97-107.

Autio, E., & Rannikko, H. (2016). Retaining winners: Can policy boost high-growth entrepreneurship? *Research Policy*, 45(1), 42–55.  
<https://doi.org/10.1016/J.RESPOL.2015.06.002>

Ballı, A. (2018). Girişimcilik, Girişimcilik Türleri ve Girişimci Tipolojileri Üzerine Bir Araştırma. ISMS-2018.

Ben Youssef, A., Boubaker, S., & Omri, A. (2018). Entrepreneurship and sustainability: The need for innovative and institutional solutions. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 232–241.  
<https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2017.11.003>

Brixiova, Z. (2013). Modeling productive entrepreneurship in developing countries. *Small Business Economics*, 41(1), 183–194. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9410-z>

BTGM (2019),  
<https://btgm.sanayi.gov.tr/Handlers/DokumanGetHandler.ashx?dokumanId=ccf0e527-9256-4b88-93ea-9048853589c3>

Castaño, M.-S., Méndez, M.-T., & Galindo, M.-Á. (2015). The effect of social, cultural, and economic factors on entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 68(7), 1496–1500. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2015.01.040>

Creswell, J. W. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks. CA: Sage.

- DPT (1963). [http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/10/Birinci\\_Bes\\_Yillik\\_Kalkinma\\_Plani-1962-1967.pdf](http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/10/Birinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Plani-1962-1967.pdf)
- Faber, J., & Heslen, A. B. (2004). Innovation capabilities of European nations: Cross-national analyses of patents and sales of product innovations. *Research Policy*, 33(2), 193–207. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(03\)00122-7](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(03)00122-7)
- Hansemark, O. (1998). The effects of an entrepreneurship programme on Need for Achievement and Locus of Control of reinforcement. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4(1), 28-50. <https://doi.org/10.1108/13552559810203957>Filion, 1998;
- Herrera-Echeverri, H., Haar, J., & Estévez-Bretón, J. B. (2014). Foreign direct investment, institutional quality, economic freedom and entrepreneurship in emerging markets. *Journal of Business Research*, 67(9), 1921–1932. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2013.11.020>
- Hilson, G., Hilson, A., & Maconachie, R. (2017). Opportunity or necessity? Conceptualizing entrepreneurship at African small-scale mines. *Technological Forecasting and Social Change*. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2017.12.008>
- <http://www.turkpatent.gov.tr/TURKPATENT/allNews/newsDetail?newsId=780>
- <https://www.hazine.gov.tr/mali-sektorle-iliskiler-ve-kambiyo-raporlari>
- Hull, D., J. Bosley, & G. Udell 1980. Renewing the Hunt for the Heffalump: Identifying Potential Entrepreneurs by Personality Characteristics. *Journal of Small Business Management*, 18(1), 11-18.
- Hurst, E., & Pugsley, B. W. (2011). *What Do Small Businesses Do?* Cambridge, MA. <https://doi.org/10.3386/w17041>
- iVCI Turkey. (n.d.). Retrieved March 26, 2018, from <http://www.ivci.com.tr/Default.aspx>
- Jegelevičiūtė, S., & Valančienė, L. (2015). Comparative Analysis of the Ways Crowdfunding is Promoted. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 268–274. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2015.11.536>

- KOSGEB (2015).  
[https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/Gisep\\_2015-2018\\_TR.pdf](https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/Gisep_2015-2018_TR.pdf)
- Li, C., Shi, Y., Wu, C., Wu, Z., & Zheng, L. (2016). Policies of promoting entrepreneurship and Angel Investment: Evidence from China. *Emerging Markets Review*, 29, 154–167. <https://doi.org/10.1016/J.EMEMAR.2016.08.011>
- Ministry of Development Turkey. (2014). *The Tenth Development Plan 2014-2018*. Retrieved from [http://www.mod.gov.tr/Lists/DevelopmentPlans/Attachments/5/The Tenth Development Plan \(2014-2018\).pdf](http://www.mod.gov.tr/Lists/DevelopmentPlans/Attachments/5/The Tenth Development Plan (2014-2018).pdf)
- Mthanti, T., & Ojah, K. (2017). Entrepreneurial orientation (EO): Measurement and policy implications of entrepreneurship at the macroeconomic level. *Research Policy*, 46(4), 724–739. <https://doi.org/10.1016/J.RESPOL.2017.01.012>
- Rauch, A., & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success. A general model and an overview of findings. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 101-142). Chichester: Wiley.
- Román, C., Congregado, E., & Millán, J. M. (2013). Start-up incentives: Entrepreneurship policy or active labour market programme? *Journal of Business Venturing*, 28(1), 151–175. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSVENT.2012.01.004>
- Schumpeter, J.A. (1954). *History of Economic Analysis*. Oxford University Press, New York.
- Sharpe, N. R., & Schroeder, C. M. (2016). Entrepreneurship and Innovation in the Middle East: Current Challenges and Recommended Policies. *Innovation in Emerging Markets*, 87–101. [https://doi.org/10.1057/9781137480293\\_5](https://doi.org/10.1057/9781137480293_5)
- Thompson, J. (1999). The world of the entrepreneur – a new perspective. *Journal of Workplace Learning*, 11(6), 209-224. <https://doi.org/10.1108/13665629910284990>
- World Bank. (2018). Doing business 2018. World Bank (Vol. 15). Washington, DC. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1146-3>

# KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISI VE ÇALIŞANLARIN YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK GÜVENLİK ALGISININ ROLÜNÜN İNCELENMESİ

**Doç. Dr. Seçil BAL TAŞTAN**

*Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü Örgütsel Davranış (İngilizce) Bilim Dalı  
seciltastan@marmara.edu.tr*

**Serin İŞİAÇIK**

*Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Örgütsel Davranış Bilim Dalı Doktora Öğrencisi  
[serin.isiacikk94@gmail.com](mailto:serin.isiacikk94@gmail.com)*

## Özet

Bu çalışmada, yenilikçi iş davranışlarının öncelleri bireysel ve örgütsel açıdan incelenmiştir. Literatür araştırması ve kuramsal değerlendirmeler neticesinde, yenilikçi iş davranışlarını açıklayabilecek değişkenler arasında çalışanlar tarafından algılanan kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) olabileceği görülmüştür. Bununla birlikte, bireylerin psikolojik güvenlik algılarının yenilikçi iş davranışları üzerinde etkisinin ortaya koyulduğu ve yenilikçi iş davranışı ile ilgili çalışmalarda aracı rolünün belirlendiği çalışmaların olduğu gözlenmiştir. Buna dayanarak, psikolojik güvenliğinin KSS algısı ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkide aracı bir rolü olabileceği varsayılmıştır. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilebilmesi amacıyla, İstanbul ilinde sağlık, eğitim, satış-pazarlama ve banka-finans gibi çeşitli sektörlerde çalışmakta olan bireyler üzerinde bir nicel ve kesitsel nitelikte bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin (N=241) bu çalışmadaki faktör yapıları Keşifsel Faktör Analizi aracılığıyla incelenmiş ve hipotezleri test etmek üzere Pearson korelasyon ile çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. Bulgulara göre çalışanların KSS algıları ile yenilikçi iş davranışları arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür. Bunun yanında, psikolojik güvenliğinin, KSS algısı ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkide aracı değişken (tam) rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Yenilikçi İş Davranışları, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yönetimi, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı, Psikolojik Güvenlik Algısı*

## 1. Giriş

Günümüzde örgütler, küresel rekabetin artması, teknolojik ilerlemeler ve çalışan niteliklerinin değişmesi gibi çeşitli durumlarla karşılaşmaktadırlar. Örgütlerin söz konusu durumlar karşısında rekabetteki avantajlarını korumaları ve varlıklarını sürdürebilmeleri için yenilikçi olmaları gerekmektedir. Örgütlerde yenilikçiliği ya da yeni ürün/hizmetlerin oluşmasını sağlayabilecek en temel unsur ise insan faktörüdür. Dolayısıyla çalışanların yenilikçi iş davranışlarında bulunmaları, örgütün yenilikçiliğine katkıda bulunabilmeleri oldukça önemlidir. Diğer yandan, çalışanların yenilikçi iş davranışlarında bulunmalarını etkileyebilecek, öncel teşkil edebilecek unsurların da anlaşılabilmesi gerekmektedir. Söz konusu öncellerin anlaşılabilmesiyle, yenilikçi davranışların gelişimini sağlayabilecek zeminin de görülebileceği düşünülmektedir.

Bu bağlamda, örgütsel yenilikçilik ile ilgili yapılan kuramsal ve görgül nitelikteki çalışmalar önem kazanmaktadır. Örgütsel Davranış literatüründe, çalışanların örgütlerdeki yenilikçiliğe katkıları “yenilikçi iş davranışları” (YİD) kapsamında araştırılmaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2008; Taştan ve Davoudi, 2015; West ve Farr, 1989). Özellikle, YİD'nin yapısını ve öncellerini anlama noktasında özellikle Psikoloji bilimi, Pozitif Örgütsel Davranış yaklaşımı ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi arka planıyla çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Newman, Donohue ve Eva (2017) örgütlerde etkin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile YİD arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Aynı şekilde, birçok yeni yönetim uygulamalarının da bu davranışlarda etkisi olduğu öngörülmüştür (Anderson vd., 2014). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun (KSS) da giderek yaygınlaşan yeni yönetim anlayışlarından biri olarak çalışanların algılarını ve örgütsel bağlamdaki davranışlarını etkileyebileceğini ifade edilmiştir (Meyer vd., 2018). Ancak, KSS ile YİD arasındaki ilişki ile ilgili olarak literatürde yeterince çalışma bulunmadığı gözlenmiştir. Bu çalışmada ise çalışanların KSS algıları ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişki incelenerek, KSS ile YİD arasında nasıl bir bağlantı olabileceği ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte, çalışanların yenilikçi davranışlarında belirleyici bir psikolojik faktör olarak öngörülen psikolojik güvenlik algısının bu ilişkideki rolü araştırılmıştır.

## 2. Literatür Taraması

### 2.1. Yenilikçi İş Davranışlarının Tanımlanması

En genel anlatımla yenilikçi iş davranışları, çalışanların bilinçli ve gönüllü olarak yeni fikir, ürün, süreç ve uygulamaları tanıtmaları ve/veya uygulaması olarak tanımlanabilmektedir (West ve Farr, 1990). Bu davranışlar bir problemin fark edilmesi ve tanımlanması, yeni fikirlerin ve çözüm önerilerinin ortaya konması ile fikirlerin somut olarak uygulamaya dökülmesini kapsayan çok aşamalı bir süreç olarak ele alınmaktadır (Scott ve Bruce, 1994). Bireylerin yenilikçi davranışları, yaratıcı olmalarından daha geniş bir kavram olarak ele alınmaktadır; çünkü bu davranışlar bir fikrin öne sürülmesinin ötesinde bu fikirlerin uygulanmasını da içermektedir (Amabile, 1988; King ve Anderson, 2004).

Yenilikçi iş davranışlarının kuramsal alt yapısı Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne (1947) dayandırılabilir. Bu modele göre, bireylerin ihtiyaçları hiyerarşik bir yapı içerisinde hareket eder ve bu ihtiyaçları gideren bireyler bir üst seviyedeki ihtiyaçlara yönelmektedirler. Genel olarak, bu ihtiyaçların tamamlanması bireyleri motive edebilmektedir. Bireyin yeme-içme, güvenlik, sevgi ve saygı gibi ihtiyaçları tamamlandıktan sonra İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin en üst seviyesi olan "kendini gerçekleştirme" basamağına ulaşılmaktadır. Bu seviyeye erişen bireyler, demokratik olma gibi birçok özellik elde ederken aynı zamanda yaratıcı da olup yeni fikirler üretebilmektedirler (Ürper, 2012).

Yenilikçi iş davranışlarının kavramsallaştırılmasında önemli katkıları olmuş olan De Jong ve Den Hartog'e (2007) göre bu kavram, "fikir/fırsat keşfetme", "fikir üretme", "fikir savunma" ve "fikir uygulama" olarak 4 alt boyutla tanımlanabilmektedir. Yenilikçi iş davranışlarında ilk aşama "fırsat keşfetme" olarak tanımlanmıştır. Fikir/ fırsatları keşfetme ile çalışanlar "fikir üretme" için ön hazırlık yapmış olmaktadır. Fikir üretme aşaması ise yeni fikirler üretme ve problemler karşısında çözüm sunmayı kapsamaktadır. Fikir savunma, yeni bir fikri gerçekleştirmek için örgütte sosyal destek bulma ve koalisyonlar oluşturma gibi davranışları içermektedir. Son olarak, fikir uygulama, yenilikçi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bir kısım araştırmacılara göre bu alt boyutlar ayrı basamaklar olarak değerlendirilmelidir (De Jong ve Den Hartog, 2008; King ve Anderson, 2004). Öte yandan, Scott ve Bruce (1994) yenilikçi iş davranışlarını karmaşık

davranışlar olarak açıklamıştır. Buna dayanarak, bu davranışları oluşturan alt boyutların, birbirinden ayrı ve ardışık kavramlar olarak ele alınmak yerine, bireylerin herhangi bir evresini gerçekleştirebileceği genel, yenilikçi iş davranışları olarak ifade edilmesi gerektiği söylenebilmektedir.

## **2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Kavramsallaştırılması**

Çalışanların örgütsel davranış ve tutumlarını anlamada, bireylerin algıları önemli olarak ifade edilse de günümüzde giderek yaygınlaşan Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) uygulamalarına yönelik çalışan algılarının araştırılması kısmen yenidir. KSS algıları genelde mikro düzeyde KSS çalışmaları bağlamında değerlendirilir; ancak makro seviyedeki çalışmalar literatürde daha yaygındır. Bunun sebeplerinden biri olarak önceki yıllarda yaşanan bazı etik ve kurumsal skandalların kurumları makro bir seviyede etkilemiş olmasıdır. Bu durumda, makro KSS hem örgütlerde hem de literatürde önem kazanmıştır. (Bedi vd., 2016).

Makro düzeyde KSS, üst yönetimin uygulamaya döktüğü genel sosyal sorumluluk stratejileri ve faaliyetleri olarak tanımlanabilmektedir (Frederick, 2016). Örgütlerin sosyal sorumluluklarını yasal ve etik standartlarda üretim ve hizmet gerçekleştirme, toplumsal refahı arttırma, çevresel sorunları iyileştirme, işletmeler ve toplum arasında var olan ilişkiyi düzenleme ve sosyal sorunların çözümüne yönelik faaliyetlerde bulunma şeklinde özetlemek mümkündür (Taştan, 2019). Bununla birlikte, çalışanların, örgütlerin, KSS faaliyetleri karşısındaki öznel psikolojik durumları veya yargıları mikro KSS veya KSS algısı olarak açıklamaktadır (Glavas ve Kelley, 2014). Önceki araştırmalarda çalışanların algıladıkları KSS ile birkaç örgütsel davranış ve tutum arasındaki ilişkiler açıklanmıştır (örn., Türker, 2009; Sarfraz vd., 2018). Ayrıca, KSS ilgili çeşitli yaklaşımlar türemiştir. Bunlardan ilki; Friedman (1962) tarafından ifade edilen “klasik görüş” olarak da bilinen, örgütlerin sadece finansal amaçlarını gözetmeleri gerektiğini savunan görüştür. Aynı zamanda mikro düzeyde KSS veya KSS algısını da açıklayan bir kuram da olan “Paydaş Teorisi”, örgütlerin hem hissedarlar hem de örgütlerin çeşitli faaliyetlerinden etkilenen gruplara karşı da sorumluluklarının olduğunu dile getirmektedir (Freeman, 2005). Bu teoriye göre, bir örgütün çalışanları, örgütün davranışlarından etkilenen içsel bir paydaş olarak ifade edilmektedir.

### **2.3. Psikolojik Güvenlik**

Bireyler, çalıştıkları örgütlerde birçok risk algısına sahip olurlar ve bu risk algularından biri, örgütlerdeki kişiler arası risklerdir. Önceki çalışmalarda, psikolojik güvenliğin olduğu bir örgüt ortamında bireylerin genel risk algılarında düşüş olacağı ifade edilmiştir (Chen vd., 2019). Edmonson (2002), psikolojik güvenliği, bireylerin kişilerarası risk algısı olarak tanımlamıştır. Güvenlik, Maslow'un (1943) da belirttiği gibi en temel insani ihtiyaçlardan birisidir. Çalışanlar, psikolojik olarak güvende hissettikleri bir örgütte kendi düşüncelerini dile getirdikleri zaman utanacaklarını ve aşağılanacaklarını düşünmemektedirler (Edmonson ve Lei, 2014). Bu noktada, psikolojik güvenlik algısı yüksek olan çalışanlar, kendilerini başkalarına karşı korumak yerine işlerine odaklanmaktadır (Schein, 1993). Ayrıca, psikolojik güvenlik stres gibi çeşitli olumsuz iş tutum ve davranışlarıyla zıt bir kavram olarak ele alınabilmektedir. Bu nedenle, psikolojik güvenliğin örgüt davranışlarını açıklamadaki rolünü anlamak önem kazanmaktadır (Dwivedi, 2017).

### **2.4. Kuramsal Çerçeve ve Hipotezlerin Geliştirilmesi**

#### **2.4.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ve Yenilikçi İş Davranışları Arasındaki İlişki**

Konu ile ilgili yabancı ve yerli yazında, yenilikçi iş davranışlarının pek çok örgütsel ve bireysel öncelleri olduğu belirtilmiştir. Bunlar arasındaki bilişsel beceriler, takım iklimi ve örgüt kültürü gibi değişkenlerin, yenilikçi iş davranışları ile ilişkili olduğu işaret edilmektedir (Anderson vd., 2014). Ayrıca, Woods, Anderson ve Sayer (2018) öz-yeterlilik, dışadönüklük ve problem çözme becerileri gibi bireysel öncüllerin, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını arttıracaklarını ifade etmişlerdir. Genel olarak, KSS algısı ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiyi aydınlatma konusunda literatürde eksiklikler bulunmasına rağmen, bu ilişkiyi destekleyici çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, KSS algısının iş doyumunu, örgütsel bağlılık, işe tutkunluk ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi, pozitif çalışan davranışlarını arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır (Farooq vd., 2014; Rupp vd., 2018). Aynı zamanda, KSS algısı ile çalışanların yaratıcılığı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Brammer vd., 2014; Hur vd., 2018).

Bunlarla birlikte, KSS ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanabilecek iki kuram vardır: Sosyal Kimlik Kuramı (Tajfel ve Turner, 1986) ve



Sosyal Mübadele Kuramı (Blau, 1964; Cropanzano ve Mitchell, 2005). Sosyal Kimlik Kuramı'na göre bireyler, öz-değerlerini çalıştıkları örgütün statüsü ve prestiji üzerinden ölçmektedirler. Böylece, örgütlerin KSS'leri çalışanlarının gözünde bir itibar konusu olabilir. Bunun neticesinde, bireyler, KSS anlamında güçlü örgütlerin birer üyesi oldukları için gurur duymakta ve yenilikçi iş davranışları gibi pozitif davranışlar geliştirebilmektedirler. Öte yandan, Sosyal Mübadele Kuramı'na göre içsel bir paydaş olan çalışanlar, çeşitli KSS uygulamalarının da merkezinde olabilirler. Yani çalışanlar, kendileri için sosyal sorumlu faaliyetler bekleyebilir ve bunu elde ettikten sonra da bir karşılık olarak örgüte fayda sağlamak için yenilikçi davranırlar. Bu önermelerden yola çıkarak, aşağıda ifade edildiği gibi KSS algısı ve yenilikçi iş davranışları arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu öngörülmektedir.

H1: Kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile yenilikçi iş davranışları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

#### **2.4.2. Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü**

İlgili literatürde KSS algısı, psikolojik güvenlik ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkisinin araştırıldığı bir model bulunmamakla birlikte; bu ilişkiyi destekleyici bazı kuram ve çalışmalar öne sürülmüştür. Buradan hareketle, bireylerin algıladıkları KSS ile birlikte örgüte karşı bağlılıklarının ve sadakatlerinin artacağı öngörülebilir (Bayraktaroğlu vd., 2014). Daha önceki çalışmalardan yola çıkarak, psikolojik güvenliğin KSS ile pozitif bir ilişkisinin olacağı öngörülebilir. Yapılan araştırmalar sonucu bireylerin psikolojik güvenliklerinin KSS ile ilişkili kavramlarla olumlu bir bağlantısının olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Örneğin, algılanan örgütsel destek ile psikolojik güvenlik arasında anlamlı düzeyde pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Glavas ve Kelley, 2014; Schepers vd., 2008). Ayrıca, Ahmad, Magda, ve Shahzad' in (2018) araştırmasında, psikolojik güvenliğin KSS ile çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişkide aracı değişken rolüne sahip olduğu ifade edilmiştir.

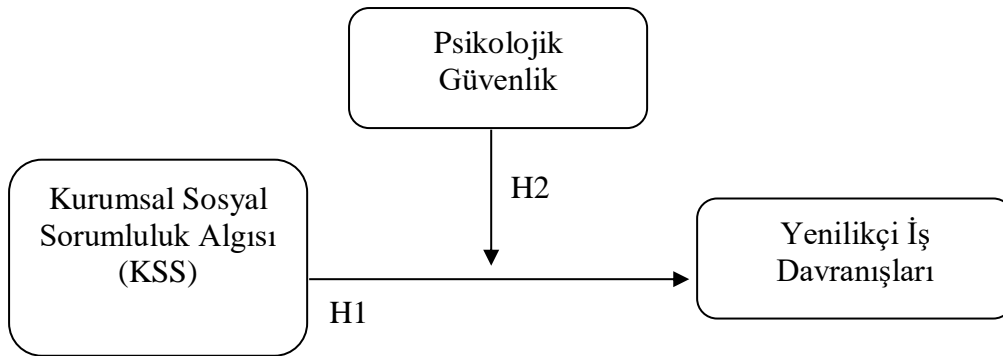
Hackman ve Oldham'in (1976) "İş Karakteristikleri Modeli"ne göre bireylerin psikolojik durumları, çeşitli iş özelliklerinden etkilenir ve bunun neticesinde birçok örgütsel davranış ve tutum oluşur. Aynı zamanda içsel bir paydaş olan çalışanlar, örgüt tarafından kendilerine çeşitli sosyal sorumluluk faaliyetleriyle fayda sağlandığını algıladıklarında, örgüte karşı olumlu bir tutuma girmeleri sonucu artan psikolojik güvenlikleri ile birlikte

yenilikçi davranırlar (Blau, 1964; Agarwal ve Farndale, 2017; Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu ifadelerden hareketle, ikinci hipotez aşağıda belirtildiği gibi oluşturulmuştur.

H2: Çalışanlardaki psikolojik güvenlik, kurumsal sosyal sorumluluk algısı ve yenilikçi iş davranışları arasında aracı bir role sahiptir.

Araştırmanın hipotezlerine dayanan kuramsal model Şekil 1.'de sunulmaktadır.

### Şekil 1. Araştırmanın Kuramsal Modeli



### 3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, nicel ve kesitsel bir yöntem izlenmiştir ve anket uygulaması ile sayısal veriler elde edilmiştir. Araştırmanın verileri Ocak, 2019- Nisan, 2019 tarihleri arasında toplanmıştır.

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Türkiye’de hizmet sektöründe görev yapmakta olan çalışanlardan oluşmaktadır. Bununla birlikte, araştırmanın örnekleme İstanbul’da sağlık, eğitim, teknoloji gibi çeşitli sektörlerdeki çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklem yöntemi olarak rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya 249 kişi katılmıştır, fakat 241 kişiden elde edilen verilerin araştırmanın amacı ve istatistiksel çözümleme için uygun olduğu görülmüştür. 241 kişiden oluşan örneklem grubunun tanımlayıcı istatistik sonuçlarına göre, 132’si kadın (%52,8), 109’u erkek (%43,6) katılımcılardan oluşan örneklem grubunun yaş ortalaması 29,1’dir. Katılımcıların 169’u bekar (%67,6), 72’si evlidir (%28,8) ve araştırmaya katılanların çoğu lisans mezunudur (%62,4) ve mesleki tecrübesine bakıldığında %35,1’inin 1-5 yıl arasında olduğu görülmüştür.

### 3.2. Ölçme Araçları

Araştırmada, kişisel bilgi formu ve üç farklı ölçüm aracı kullanılmıştır. Anket formunda yer alan maddelere ilişkin cevaplar 6'lı Likert ölçeği şeklinde sıralanmıştır.

Bireylerin “Yenilikçi İş Davranışları” 14 maddeli bir ölçüm aracı ile değerlendirilmiştir ve bu değişkeni daha detaylı ölçmek amacıyla De Jong ve Den Hartog’un (2010) geliştirdiği ölçek (10 maddeli) ile Scott ve Bruce’un (1994) ölçeği (4 maddeli) birleştirilmiştir.

“Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı” değişkenini ölçmek amacıyla Türker (2006) tarafından geliştirilen 18 ifadeli “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Ölçeği” kullanılmıştır.

“Psikolojik Güvenlik” değişkeni, Edmondson (1999) tarafından geliştirilen ve Üçok (2016) ile Yener (2015) tarafından Türkçe’ye uyarlanması yapılan “Psikolojik Güvenlik Ölçeği” ile araştırılmıştır. 7 madde bulunan ölçekte, maddeler tek boyutta toplanmaktadır.

## 4. Bulgular

### 4.1. Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri, Faktör Yükleri ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma sonunda elde edilen veriler ile bir dizi istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, ölçeklere temel bileşenler analizi yapılmış ve ölçeklerin alt boyutları ile literatür arasında uyum olup olmadığı değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, “psikolojik güvenlik” değişkeni önceki çalışmalarda ifade edildiği gibi tek bir boyuta sahipken, “yenilikçi iş davranışları” ve “KSS algısı” alt boyutları bakımından önceki araştırmalarla farklılık göstermiştir. Analiz sonuçlarına göre yenilikçi iş davranışları maddeleri tek bir boyutta toplanırken, KSS algısında orijinal çalışmadan farklı olarak üç alt boyut çıkmıştır. Bu boyutlar sırasıyla “topluma yönelik KSS”, “çalışanlara yönelik KSS” ve “etik değerler” olarak isimlendirilmiştir. Öte yandan, güvenilirlik analizleri, değişkenlerin iyi düzeyde güvenilir olduklarına işaret etmektedir (Bkz. Tablo 2). Değişkenlere ilişkin elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri ise Tablo 1’ de yer almaktadır.

**Tablo 1: Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	Ortalama (M)	Std. Sapma. (SD)
Yenilikçi İş Davranışları	4,5231	,94511
KSS	4,1608	1,16340
Topluma İlişkin KSS	4,0463	1,39296
Çalışanlara İlişkin KSS	3,8183	1,33346
Etik Değerler	4,6925	1,09572
Psikolojik Güvenlik	4,1715	1,17459

**Tablo 2. Değişkenlerin Faktör Yükleri ve Güvenilirlik Değerleri**

	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach $\alpha$
Yenilikçi İş Davranışları	67,414	,961
KSS	77,942	,964
Topluma İlişkin KSS	30,912	,963
Çalışanlara İlişkin KSS	25,749	,930
Etik Değerler	21,281	,889
Psikolojik Güvenlik	68,774	,924

#### 4.2. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Bulgular

Pearson korelasyon analizinin sonucunda çalışanların KSS algıları ile yenilikçi iş davranışları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ( $\beta = .238$ ,  $p < 0,001$ ) görülmüştür. Bu bulgular, H1 hipotezini destekler niteliktedir. Bununla birlikte, bireylerin psikolojik güvenlik algılarının bu ilişkideki rolünün saptanması için ise Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen adımlar izlenmiştir. Bu sonuçlara göre H2 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 3, 4, 5' te sunulmaktadır.

Bunun yanı sıra, araştırma modelinde bağımsız değişken olarak ele alınmış olan KSS algısının üç alt boyutu da aracı değişken analizine dahil edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, psikolojik güvenlik algısı “topluma yönelik KSS” boyutu ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkide tam aracı rolüne sahiptir ( $\beta = .249$ ,  $p = .08$ ). Aynı şekilde, psikolojik güvenlik algısı “çalışanlara yönelik KSS” ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkide tam aracı değişken olarak yer almıştır ( $\beta = .095$ ,  $p = .250$ ). Ancak, “etik değerler” ile yenilikçi iş davranışları arasında kısmi aracı değişken olarak bulunmuştur ( $\beta = .145$ ,  $p < .05$ ).

**Tablo 3.****KSS Algısının Psikolojik Güvenliğe Katkısı**

Değişken	$\beta$	Standart Hata	t	P
(Sabit)		.1215	6.734	.000***
KSS	.649	.050	13.188	.000***

**R<sup>2</sup>= .421; F= 173.927; P<.001**

a. \*p<0.05; \*\*p<0.01;\*\*\*p<.001  
b. Bağımlı Değişken: Psikolojik Güvenlik  
c. Bağımsız Değişken: KSS

**Tablo 4.****KSS Algısının Yenilikçi İş Davranışlarına Katkısı**

Değişken	$\beta$	Standart Hata	t	P
(Sabit)		.220	16.865	.000***
KSS	.238	.051	3.790	.000**

**R<sup>2</sup>= .057; F= 14.367, P<.001**

a. \*p<0.05; \*\*p<0.01;\*\*\*p<.001  
b. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışları  
c. Bağımsız Değişken: KSS

**Tablo 5.****Psikolojik Güvenlik Algısının KSS ile Yenilikçi İş Davranışları İlişkisindeki Aracı Rolü**

Değişken	Model 1	Model 2	Model 3
KSS	.649***	.238***	.103
R <sup>2</sup>	.421	.057	.082
F	173.927	14.367	13.594
$\Delta R^2$	.419	.053	.074

\*p<0.05; \*\*p<0.01\*\*\* p<.00

**5. Sonuç ve Tartışma**

Bu çalışmada öngörölmüş olan araştırma hipotezlerini test etmek üzere istatistiksel analizler yapılmış ve elde edilen bulgulara göre, KSS algısının yenilikçi iş davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ( $\beta=.326$ ,  $p<.01$ ). Bununla birlikte, bu iki değişken arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik algısının tam aracı role sahip olduğu görölmüştür. KSS algısının bu çalışmada bulunan üç alt boyutu da aracı değişken analizlerine dahil edildiğinde ise, söz konusu “Topluma yönelik KSS” ve “çalışanlara yönelik KSS” ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkide, psikolojik

güvenlik algısının tam aracı roldeyken, “etik değerler” alt boyutu ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkide kısmi aracı role sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara dayanarak, KSS algısı, yenilikçi iş davranışları ve psikolojik güvenlik algısı arasındaki ilişkileri öngören hipotezler desteklenmiştir.

Çalışmamızın kuramsal kısmında da tartışıldığı gibi KSS algısı, bireylerin çeşitli örgütsel tutum ve davranışlarına etkide bulunan önemli bir kavram olarak ifade edilebilmektedir (Ahmad vd., 2018; Glavas ve Kelley, 2014). Özellikle, analizlerden elde edilen sonuçlara göre, bireylerin KSS algılarının artması, onların psikolojik güvenlik seviyelerine olumlu bir katkıda bulunabilmektedir ( $\beta = .649$ ,  $p < .01$ ). Bu olumlu katkı ile birlikte bireyler, genel rol tanımları dışındaki yenilikçi iş davranışlarına yönelebilmektedirler. Sonuç olarak, artan mikro KSS literatürüne önemli katkılar sağlayan bu çalışma ile birlikte, mikro KSS algısının çalışanların psikolojik durumları (örn, psikolojik güvenlik) ile olumlu işyeri davranışlarına (örn, yenilikçi iş davranışları) etkide bulunduğu söylenebilmektedir.

Alt boyutlar ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişki incelendiğinde, “etik değerler” ile yenilikçi iş davranışları arasında daha güçlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yine de, “topluma yönelik KSS” ve “çalışanlara yönelik KSS” alt boyutları hem psikolojik güvenlik algısına etkileri hem de yenilikçi iş davranışlarıyla anlamlı yöndeki pozitif ilişkileri bakımından incelenmesi gereken kavramlardır. Jung ve Ali’nin (2017) de belirttiği gibi KSS ve pozitif örgütsel davranış ile tutumlar arasındaki ilişki, bireylerin adalet duygusuna verdikleri önemle açıklanabilir; çünkü çalışanlar buldukları örgütün diğerlerine ve kendilerine ne derece adaletli olduklarını algırlar ve bunun neticesinde, çeşitli davranış ve tutum geliştirmektedirler. Bu adalet duygusunu sağlayan örgütlerde ise pozitif çalışan davranışlarının artacağı öngörülebilmektedir.

Bu çalışmanın kısıtları olarak, araştırmanın İstanbul ilinde ve sadece beyaz yakalı çalışanlar arasında yapılması gösterilebilmektedir. Aynı zamanda, kültürel bazı faktörlerin de dikkate alındığı daha geniş bir örneklem grubunda yapılacak olan çalışmaların, bulguların genellenebilirliği açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

## Kaynakça

- Agarwal, P., & Farndale, E. (2017). High-performance work systems and creativity implementation: the role of psychological capital and psychological safety. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 440-458.
- Ahmad, I., Magda, D., & Shahzad, K. (2018). Impact of corporate social responsibility attributions on employees' creative performance: The mediating role of psychological safety. *Ethics & Behavior*, 2, 1-20.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality And Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bayraktaroğlu, S., Yılmaz, S. E., & Murat, C. (2014). Kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel bağlılığa etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 1-23.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536.
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. NY: John Wiley & Sons.
- Brammer, S., He, H., & Mellahi, K. (2015). Corporate social responsibility, employee organizational identification, and creative effort: The moderating impact of corporate ability. *Group & Organization Management*, 40(3), 323-352.

- Chen, S., Jiang, W., Zhang, G., & Chu, F. (2019). Spiritual leadership on proactive workplace behavior: The role of organizational identification and psychological safety. *Frontiers in Psychology*, 10, 1206-1226.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, 8(1), 1-27.
- Dwidei, S. (2017). Overcome the stress using psychological safety in organization. *Palma Journal*, 16(3), 90-93.
- Edmondson, A. C. (2002). *Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams* (pp. 255-275). Cambridge, MA: Division of Research, Harvard Business School.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organization Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence P. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125, 563–580.
- Freeman, R. E. (2005). The development of stakeholder theory: An idiosyncratic approach. *Great minds in management: The Process of Theory Development*, 417-435.
- Frederick, W. C. (2016). Commentary: Corporate social responsibility: Deep roots, flourishing growth, promising future. *Frontiers in Psychology*, 7, 129.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom: With the assistance of Rose D. Friedman*. University of Chicago Press.
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employees. *Business Ethics Quarterly*, 24, 165–202.



- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Ko, S. H. (2018). How employees' perceptions of CSR increase employee creativity: Mediating mechanisms of compassion at work and intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 629-644.
- Jung, H. J., & Ali, M. (2017). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Positive Employee Attitudes: In the Context of Korean Employment Relations. *Sustainability*, 9(11), 1992-2005.
- King, N., & Anderson, N. (2002). *Managing innovation and change: A critical guide for organizations*. Cengage Learning EMEA.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370- 396.
- Meyer, I., Carr, S. C., & Foster, L. (2018). Humanitarian organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 543-544.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
- Rupp, D. E., Shao, R., Skarlicki, D. P., Paddock, E. L., Kim, T. Y., & Nadisic, T. (2018). Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism. *Journal of Organizational Behavior*, 39 (5), 559- 579.
- Sarfraz, M. Qun, W. Abdullah, M.I., & Alvi, A.T. (2018). Employees' perception of corporate social responsibility impact on employee outcomes: Mediating role of organizational justice for small and medium enterprises (SMEs). *Sustainability*, 10, 2429.
- Schein, E. H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*, 34, 85–92.

- Schepers, J., de Jong, A., Wetzels, M., & de Ruyter, K. (2008). Psychological safety and social support in groupware adoption: A multi-level assessment in education. *Computers & Education*, 51(2), 757-775.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Taştan, S. B., & Davoudi, S. M. M. (2015). An examination of the relationship between leader-member exchange and innovative work behavior with the moderating role of trust in leader: A study in the Turkish context. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 23-32.
- Taştan, S. B. (2019). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Yönetimi. *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları* (pp.183-221), Editör: Çetin Sefa, Sadykova Güzel, Yıldırım Şükran. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1986). *The social identity theory of intergroup behaviour. Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson Hall.
- Türker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*, 7(2), 1-22.
- Woods, S. A., Mustafa, M. J., Anderson, N., & Sayer, B. (2018). Innovative work behavior and personality traits: Examining the moderating effects of organizational tenure. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 29-42.
- Ürper, Y. (2012). *Genel İşletme*. 4. Basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

# ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂLARININ BİREYSEL YENİLİKÇİLİKLERİ ÜZERİNE ETKİSİ

**Araştırma Görevlisi Fatma Halide Tuncer**

*İbn Haldun Üniversitesi, halide.tuncer@ihu.edu.tr*

**Dr. Öğretim Üyesi Rıza Demir**

*İstanbul Üniversitesi, rdemir@istanbul.edu.tr*

## Özet

İşletmelerin yeni teknoloji ve uygulamaları takip etmesi günümüzün rekabetçi koşullarına ayak uydurabilmeleri için kaçınılmazdır. Firmalarda çalışanların bireysel yenilikçilik özelliğine sahip olması işletmenin yaratıcı ürün ve hizmet geliştirmesine yardımcı olacak bir faktördür. Bireylerin iş başarısı üzerindeki faydası sayısız çalışmalar tarafından kanıtlanmış olan duygusal zekâ kavramının bireysel yenilikçilik özelliğine etki edip etmediği ise araştırılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda yapılan araştırma, çalışanların duygusal zekâlarının bireysel yenilikçilikleri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. İstanbul'daki teknokentlerde faaliyet gösteren farklı sektörlerden firmalarda çalışan 164 kişinin katıldığı araştırma sonucuna göre, duygusal zekânın “iyi oluş” ve “sosyallik” boyutunun bireysel yenilikçiliğe pozitif yönde etki ettiği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler** - Duygusal Zekâ, Bireysel Yenilikçilik, Teknokent, Teknoloji.

## 1. Giriş

Araştırmanın temel amacı, yenilikçilik ile doğrudan bağlantılı olan teknoloji firmalarında çalışanların duygusal zekâ yeteneklerinin bireysel yenilikçilikleri üzerindeki etkisini tespit etmektir. Duygusal zekânın bireylerin yenilikçilik düzeylerine olan etkisi tespit edildikten sonra özellikle yeni ürün ve hizmet geliştiren firmaların çalışma hayatında duygusal zekâ konusundan nasıl faydalanabileceklerine dair öneriler sunulmuştur. Duygusal zekâ açısından demografik faktörlere göre farklılık olup olmadığının incelenmesi de araştırmanın alt amaçları arasında gösterilebilir. Literatürde yer alan duygusal zekâ ve bireysel yenilikçilikle ilgili çalışmalar, söz konusu değişkenler arasında sıklıkla bir pozitif ilişki tespit etmiştir. Ancak, duygusal zekânın çalışmamızda kullanılan

alt boyutları itibariyle bireysel yenilikçiliğe etkisinin araştırılmadığı görülmektedir. Ayrıca; teknokent çalışanlarının duygusal zekâsının, yenilikçilik düzeyleri üzerindeki etkisinin yüksek olması beklenirken, böyle bir araştırmaya teknokentler özelinde rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırma; teknokentlerde faaliyet gösteren kuruluş amacı itibariyle yeni ürün veya hizmet üreten firmalardaki çalışanlar kapsamında, modern iş dünyasında öne çıkan duygusal zekâ becerisinin kişisel olarak yenilikçilik düzeylerine yaptığı katkıyı anlamayı sağlamaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Araştırma kapsamında iki değişken yer almaktadır. Bu değişkenlerden biri duygusal zekâdır. Duyguların ve zekânın ayrı kavramlar olduğuna dair yaygın kabule rağmen 1920'lerin başında literatüre giren “duygusal zeka” (Mayer v.d., 2000); bir kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını doğru algılaması, değerlendirmesi, ifade etmesi ve bu duyguları düzenleyerek duygusal ve zihinsel gelişim sağlama yeteneğidir (Mayer ve Salovey, 1997). Konuyla ilgili literatürde duygusal zekâ, geliştirilen belirli modellerde farklı alt boyutlar çerçevesinde incelenmiştir. Çalışma kapsamında Petrides ve Furnham tarafından geliştirilen Kişilik Özelliği Modeli'nden yararlanılmıştır. Petrides ve Furnham Modeli'ne göre duygusal zekâ; “iyi oluş”, “öz-kontrol”, “duygusallık” ve “sosyallik” olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. İyi oluş, kişinin özgüvenli, mutlu ve iyimser olma halini ifade eder. Öz-kontrol boyutu, duygu kontrolü yapabilmek, stresi yönetebilmek ve dürtülerini kontrol edebilmek anlamına gelmektedir. Bir diğer boyut olan duygusallık, başkalarının ve kendinin duygularını algılama, ifade etme ve empati geliştirerek ilişki kurabilme özelliklerinden oluşur. Sosyallik boyutu ise, sosyal farkındalık içinde başkalarının duygularını yönlendirmeyi ve kararlılıkla yeni koşullara uyum gösterebilmeyi temsil etmektedir (Sanchez v.d., 2010).

Araştırmanın ikinci değişkeni “bireysel yenilikçilik”tir. Bireysel yenilikçilik, kişinin değişiklik yapmaya yönelik hevesli tutumunu ve yeni şeyleri denemeye ilişkin istekliliğini ifade eden bir kişilik özelliğidir (Zhibin ve Filieri, 2015). Literatürde öne çıkan Hurt v.d.'nin çalışmalarına göre bireysel yenilikçilik değişime direnç, fikir önderliği, deneyime açıklık, risk alma unsurlarından oluşmaktadır (Hurt v.d.,1977).

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

İstanbul'da bulunan Boğaziçi Teknopark, İTÜ ARI Teknokent, Yıldız Teknopark, Teknopark İstanbul ve İstanbul Teknokent'te faaliyet gösteren çeşitli sektörlerden firmalarda çalışanlar araştırmanın evrenini temsil etmektedir. Örnekleme yöntemi olarak, araştırmacılara zaman ve erişilebilirlik açısından uygun olduğu için kolayda örneklem tercih edilmiştir.

#### **3.2. Veri Toplama Aracı**

Araştırmanın veri toplama aracı olarak kullanılan anketin ilk bölümünde; Petrides ve Furnham (2001) tarafından geliştirilen ve Ulutaş (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan “Duygusal Zekâ Özelliği Ölçeği-Kısa formu (DZÖÖ-KF)” kullanılmıştır. Ölçek, duygusal zekâyı otuz ifade ve dört boyut ile ölçmektedir. İkinci bölümde; çalışanların bireysel yenilikçiliklerini belirlemeye yönelik Hurt, Joseph ve Cook (1977)'un geliştirerek Kılıçer ve Odabaşı (2010)'nın Türkçe'ye uyarladığı ve aynı zamanda geçerlilik güvenilirlik çalışmasını yaptığı “Bireysel Yenilikçilik Ölçeği” (BYÖ) yer almaktadır. Toplamda 20 ifadeli olarak hazırlanan ölçeğin dört boyutu bulunmaktadır. Anket formunun üçüncü bölümünde ise; katılımcılara demografik özelliklerine yönelik sorular sorulmuştur. Buna göre; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve herhangi bir yönetsel görevinin olup olmadığı cevaplanması istenen bilgilerdir.

#### **3.3. Veri Analizi**

Ankette, “1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden oluşan beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS Statistics 20 paket programında analiz edilmiştir. Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için kullanılan istatistik teknikler; T-Testi, Anova, Pearson Korelasyon ve Regresyon Analizi'dir. Ayrıca, çalışanların ilgili tüm konulara yönelik tercih ve görüşlerinin belirlenebilmesi amaçlanmış olup, bu kapsamda bazı tanımlayıcı istatistik analizlerden (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma) faydalanılmıştır.

Ölçeklerin güvenilirliği içinse Cronbach's Alpha güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. Verilerin güvenilirliğine ilişkin sonuçlar Tablo 1. 'de görülebilir.

**Tablo 1: Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Ölçekler	Madde Sayıları	Cronbach's Alpha Değerleri
<b>Duygusal Zekâ Ölçeği</b>	<b>30</b>	<b>0,852</b>
-İyi Oluş	6	0,713
-Öz kontrol	6	0,671
-Duygusallık	8	0,502
-Sosyallik	6	0,666
<b>Bireysel Yenilikçilik Ölçeği</b>	<b>20</b>	<b>0,879</b>
-Değişime Direnç	8	0,841
-Fikir Önderliği	5	0,761
-Deneyime Açıklık	5	0,779
-Risk Alma	2	0,602

Buna

göre,

Cronbach alpha değerlerinin sosyal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmalar açısından iyi derecede güvenilir olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2018).

#### 4. Bulgular

Araştırma kapsamında; teknoloji şirketlerinde çalışanların duygusal zekâları ile bireysel yenilikçilikleri arasındaki ilişki ve etki tespit edilmeye çalışılmıştır.

*H1: Teknoloji şirketlerinde çalışanların duygusal zekâları ile bireysel yenilikçilikleri arasında ilişki vardır.*

Pearson korelasyon analizi sonucuna göre katılımcıların duygusal zekaları ile bireysel yenilikçilikleri arasında istatistiki olarak anlamlı ( $p=0,000<0,05$ ), pozitif yönlü ve orta düzeyde ( $r=0,608$ ) bir ilişki vardır. Buna göre; H1 hipotezi kabul edilmiştir.

*H1a: Teknoloji şirketlerinde çalışanların duygusal zekâlarının iyi oluş boyutu ile bireysel yenilikçilikleri arasında ilişki vardır.*

Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre; duygusal zekanın iyi oluş alt boyutu ile bireysel yenilikçilik arasında istatistiki olarak anlamlı ( $p=0,000<0,05$ ), pozitif yönlü ve orta kuvvette ( $r=0,495$ ) bir ilişki vardır. Bu çerçevede H1a hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, teknoloji şirketlerinde çalışanların, duygusal zekâlarının iyi oluş boyutu ile bireysel yenilikçilikleri arasındaki ilişkiden söz edilebilir.

*H1b: Teknoloji şirketlerinde çalışanların duygusal zekâlarının öz kontrol boyutu ile bireysel yenilikçilikleri arasında ilişki vardır.*

Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre; duygusal zekanın öz kontrol alt boyutu ile bireysel yenilikçilik arasında istatistiki olarak anlamlı ( $p=0,000<0,05$ ), pozitif yönlü ve zayıf kuvvette ( $r=0,356$ ) bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede H1b hipotezi kabul edilmiştir.

*H1c: Teknoloji şirketlerinde çalışanların duygusal zekâlarının duygusallık boyutu ile bireysel yenilikçilikleri arasında ilişki vardır.*

Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre; duygusal zekanın duygusallık alt boyutu ile bireysel yenilikçilik arasında istatistiki olarak anlamlı ( $p=0,000<0,05$ ), pozitif yönlü ve zayıf kuvvette ( $r=0,389$ ) bir ilişkiden söz edilebilir. Bu çerçevede H1c hipotezi kabul edilmiştir.

*H1d: Teknoloji şirketlerinde çalışanların duygusal zekâlarının sosyallik boyutu ile bireysel yenilikçilikleri arasında ilişki vardır.*

Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre; duygusal zekanın sosyallik alt boyutu ile bireysel yenilikçilik arasında istatistiki olarak anlamlı ( $p=0,000<0,05$ ), pozitif yönlü ve orta kuvvette ( $r=0,495$ ) bir ilişki mevcuttur. Bu çerçevede H1d hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, teknoloji şirketlerinde çalışanlar için duygusal zekânın sosyallik boyutu ile bireysel yenilikçilikleri arasında ilişki olduğu söylenebilir.

*H2: Teknoloji şirketlerinde çalışanların duygusal zekâların bireysel yenilikçiliklerini etkilemektedir.*

Yapılan regresyon analizi sonucu R2 değeri 0,364 olarak bulunmuştur. Yani, bağımlı değişkendeki %36'lık değişim modele dâhil edilen bağımsız değişkenler tarafından

açıklanmaktadır. Buna göre, bireysel yenilikçiliğe yönelik değişimin %36'sı, modele dâhil edilen duygusal zekânın alt boyutları tarafından açıklanmaktadır. Böylelikle H2 hipotezi kabul edilmiştir. Varyans analizinin sonuçlarına göre ise F istatistiği 22,790 ve bu değer anlamlılık düzeyi 0,00'dır. Anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğu için modelin istatistiksel olarak tümüyle anlamlı olduğu sonucuna ulaşılabilir. Buna göre bireysel yenilikçiliği duygusal zekâ ile açıkladığımız model anlamlı bir modeldir.

<b>Tablo 3: Regresyon Analizine Yönelik Parametre Tahminleri</b>						
Model	Standartlaşmamış katsayılar		Standartlaşmış katsayılar		T	Anlamlılık Değeri
	B	Std. Hata	Beta			
1	(sabit)	1,115	0,311		3,581	0,000
	İyi Oluş	0,276	0,069	0,307	4,013	0,000**
	Öz Kontrol	0,043	0,065	0,050	0,666	0,506
	Duygusallık	0,135	0,080	0,125	1,699	0,091
	Sosyallik	0,245	0,063	0,295	3,881	0,000**
a. Bağımlı Değişken: Bireysel Yenilikçilik						
p<0.05 için *, p<0.01 için ** ve p<0.001 için ***						

Tablo 3. incelendiğinde parametrelere ait t değerlerinden modele dâhil edilen iyi oluş ve sosyallik boyutlarının ayrı ayrı p<0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Standartlaşmamış katsayılar başlığı altında yer alan Beta değerleri ise bağımsız değişkenler içerisinde bir önem sıralaması vermektedir. Buna göre katılımcıların bireysel yenilikçilik düzeylerini en çok etkileyen değişkenlerin sırasıyla iyi oluş ve sosyallik olduğu görülmektedir. Modele en büyük katkıyı 0,276'lık değeri ile iyi oluş boyutu yapmıştır. Sosyallik boyutunun modele katkısı ise 0,245 düzeyindedir. Bir başka ifade ile iyi oluştaki bir birimlik artış bireysel yenilikçilikte 0,276 birimlik artışa ve sosyallikte bir birimlik artış bireysel yenilikçilikte 0,245 birimlik artışa neden olmaktadır. Modele ilişkin tahmin sonucu ise aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

$$\text{Bireysel Yenilikçilik} = 1,115 + (0,276 \times \text{İyi Oluş}) + (0,245 \times \text{Sosyallik})$$



Modele göre katılımcıların iyi oluş durumlarının bireysel yenilikçiliği nispeten daha çok etkilediği görülmektedir.

Çalışmada son olarak katılımcıların demografik özelliklerine ait bilgiler toplanmıştır. Buna göre; katılımcıların 80'i kadın (%48,8); 84'ü erkektir (%51,2). Medeni durumuna bakıldığında, 78'inin bekâr (%47,6), 86'sının evli (%52,4) olduğu görülmektedir. Eğitim durumu açısından katılımcılar arasında; 20 kişi ortaokul ve lise (%12,2), 103 kişi lisans (%62,7), 41 kişi lisansüstü (%25,0) mezundur. Yaş durumlarına göre, 18-25 yaş arasında 20 kişinin (%12,2), 26-30 yaş arasında 46 kişinin (28,0), 31-35 yaş arasında 40 kişinin (%24,4), 36-40 yaş arasında 32 kişinin (%19,5), 41 ve üstünde 26 kişinin (%15,9) olduğu görülmektedir. Sektörde çalışma süresi açısından; 3 yıldan az çalışan 48 kişi (%29,3), 4-7 yıl arasında çalışan 42 kişi (%25,6), 8-10 yıl arasında çalışan 21 kişi (%12,8), 10 yıldan fazla çalışan 53 kişi (%32,3) bulunmaktadır. İşletmede çalışma süresi açısından ise; 1 yıldan az çalışan 36 kişi (%22,0), 1-3 yıl arasında çalışan 59 kişi (%36,6), 4-7 yıl arasında çalışan 42 kişi (%25,6), 8 yıldan fazla çalışan 27 kişi (%16,5) bulunmaktadır. Katılımcılara yönetsel görevinin bulunup bulunmadığı sorulduğunda 61 kişinin yönetsel görevi olduğu (%37,2), 103 kişinin olmadığı (%62,8) tespit edilmiştir.

## **5. Sonuç ve Tartışma**

Araştırma, teknokentlerde faaliyet gösteren teknoloji firmalarında çalışanların duygusal zekâlarının bireysel yenilikçiliklerine etki edip etmediğini belirlemek amacıyla yürütülmüştür. Duygusal zekânın boyutları itibariyle tek tek incelendiği çalışma sonucundan elde edilen bulgulara göre; duygusal zekâ ile bireysel yenilikçilik arasında pozitif yönlü, orta kuvvette ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal zekânın “iyi oluş, öz kontrol, duygusallık, sosyallik” boyutlarından “iyi oluş ve sosyallik” boyutunun çalışanların bireysel yenilikçiliklerini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Böylece, duygusal zekâsı yüksek çalışanların yenilik yapmaya daha yatkın olduğu söylenebilir. Araştırmada yararlanılan Petrides ve Furnham modelinde iyi oluş kavramı öz güven, mutlu olma özelliği ve iyimserlik ile açıklanmaktadır. Buna göre, yaptığı işe ve kendine güvenen, işinden memnun, yaşamında olumlu noktalara odaklanan kişilerin yenilikçilik özelliğinin yüksek olduğunu anlaşılmaktadır. Benzer şekilde, kendini motive eden, insanlarla iyi ilişkiler kuran, duygularını yöneten, yeni koşullara kolay alışan kişilerin bu

özellikleri sosyallik boyutu ile ifade edilmekte olup, bireysel yenilikçiliklerini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde bazı çalışmalar iyi oluşun ve sosyalliğin yenilikçilikle ilişkisini ortaya koyar. Örneğin, Honkaniemi v.d. (2015) yüksek düzeyde iyi oluşun yenilikçiliği artırdığını, düşük düzeydeki iyi oluşunsa yenilikçiliği azalttığını sonucuna ulaşmıştır. Büyükbeşe v.d. (2017), sosyalliğin diğer bir ifadesi olan duyguların kullanımı ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi vurgulamıştır. Bir bütün olarak duygusal zekânın bireysel yenilikçilik üzerindeki olumlu etkisi de çeşitli araştırmalar tarafından kanıtlanmıştır (Büyükbeşe vd. 2017; Sakkijha v.d. 2015).

Demografik faktörler açısından bakıldığında, duygusal zekânın öz kontrol boyutu itibariyle cinsiyete ve yaşa göre farklılaştığı görülmüştür. Araştırmanın başında beklenen şekilde, erkeklerin öz kontrolü kadınlara göre ve yaşlıların öz kontrolü gençlere göre biraz daha yüksek çıkmıştır. Eğitim durumuna göre duygusal zekânın durumu incelendiğinde; iyi oluş ve sosyallik boyutlarının farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre; lisansüstü mezunlarının her iki boyut itibariyle de daha iyi oldukları söylenebilir. Diğer bir değişle, eğitim düzeyi duygusal zekâ konusunda insanlara fayda sağlayan bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Yönetsel görevi olanların yönetsel görevi bulunmayanlara kıyasla duygusal zekâsı, duygusal zekânın tüm boyutları itibariyle daha yüksek çıkmıştır. Duygusal zekânın literatürde sıklıkla liderlikle çalışıldığı göz önüne alınacak olursa yöneticilerin duygusal zekâsının görece yüksek çıkması beklenir bir sonuçtur. Bununla birlikte, medeni durumun duygusal zekâ düzeyinde herhangi bir farklılık oluşturmadığı anlaşılmıştır.

Özetle, duygusal zekânın bireylerin belirli özellikleri üzerindeki etkisinin çeşitli araştırmalar tarafından ortaya çıkartılmasıyla çok sayıda uluslararası şirket gerek personel gerek yönetici seçimlerinde duygusal zekâyı önemli bir unsur olarak değerlendirmeye başlamıştır. Artık büyük firmalar işe alım sürecinde adayların teknik ve uzmanlık bilgisinin yanında duygusal zekâ düzeyini anlamaya yönelik görüşmeler yapmaktadır. Ülkemizde de özellikle teknoloji odaklı yerli firmaların benzer şekilde duygusal zekâsı yüksek çalışanlara sahip olması teknolojik ve ekonomik açıdan gelişimlerine yardımcı olacaktır. Bu konuda insan kaynakları departmanlarına büyük rol düşmektedir. Adayların duygusal zekâ yeterliliklerini test edici pratik uygulamaları araştırabilir, mevcut

çalışanlar için tasarladıkları geliştirici eğitimlerin arasına duygusal zekâ düzeyini artıran çeşitli programlar hazırlayabilirler. İşletmelerin çalışanlarında söz konusu yeterliliğin olması kısa vadede kurumsal açıdan ekonomik sürdürülebilirliğe imkân tanıyacak; uzun vadede ise ülkenin sosyo-ekonomik gelişimine katkı sağlayacaktır.

Bu araştırma, duygusal zekâyı hem bir yetenek hem de kişilik ile kurduğu güçlü ilişkiden dolayı kişisel bir karakter özelliği olarak ele alan ve literatüde az sayıda çalışmanın bulunduğu Petrides - Furnham modelini kullanarak literatürün genişlemesine katkı sağlamıştır. Bununla beraber evrenin üniversitelere bağlı teknokentlerdeki çalışanlardan oluşması araştırmanın bir sınırlılığıdır. Ancak bu sınırlılık çalışma sonuçlarının homojen bir grup bağlamında yorumlanmasını sağladığı için çalışmanın güçlü yönü olarak da düşünülebilir. Bir diğer sınırlandırma ise; çeşitli illerde dağınık şekilde konumlanan teknokentlerde İstanbul'a kıyasla daha az sayıda firma yer aldığından, araştırmanın il bazında yapılmasıdır.

#### **Kaynakça**

- Büyükbeşe, T. Direkçi, E. Erşahan B. (2017), Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Zekâlarının İletişim Becerilerine ve Bireysel Yenilikçilik Seviyelerine Etkisi, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 221-236.
- Castro, F. Gomes, J. De Sousa, F. C. (2012), Do Intelligent Leaders Make a Difference? The Effect of a Leader's Emotional Intelligence on Followers' Creativity, *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 171-182.
- Honkaniemi, L. Lehtonen, M.H. ve Hasu, M. (2015), Well-Being and Innovativeness: Motivational Trigger Points For Mutual Enhancement, *European Journal of Training and Development*, 39(5), 393-40.
- Hurt, H. T., Joseph, K., ve Cook, C. D. (1977), Scales For The Measurement Of Innovativeness. *Human Communication Research*, 4, 58-65.
- Kalaycı, Ş. (2018). Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Dinamik Akademi Yayın Dağıtım.

- Kılıçer, K. Ve Odabaşı, H. F. (2010), Bireysel Yenilikçilik Ölçeği (Byö): Türkçeye Uyarlama, Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38, 150-164.
- Mayer, J. D. Ve Peter S. (1997), Emotional Development And Emotional Intelligence: Educational Implications, New York: Basic Books.
- Sakkijha, J. M. Hamdan, R. M. Al-Nabulsi, T. M. Alzougool, B. (2015), The Impact of Emotional Intelligence on Employees' Creativity in the Innovation Companies in Jordan, *Ubiquitous Computing and Communication Journal*, 9(3), 1472-1477.
- Sanchez-Ruiz, M., J., Perez-Gonzalez, J., C., Petrides, K. V. (2010), Trait Emotional Intelligence Profiles Of Students From Different University Faculties, *Australian Journal Of Psychology*, 62(1), 51–57.
- Ulutaş, İ. (2017), Psicometric Properties Of The Trait Emotional Intelligence Questionnaire (Teiqe) In Turkish, *Current Psychology*.
- Zehir, C. Gemici, E. Köle, M. (2017), Emotional and Learning Capability And Their Impact On Team Performance and Product Innovativeness In R&D Teams, *Journal of Business, Economics and Finance*, 6 (2).
- Zhibin, L. Filieri, R. (2015), Airline Passengers' Continuance Intention Towards Online Check-In Services: The Role Of Personal Innovativeness and Subjective Knowledge, *Transportation Research Part E: Logistics And Transportation Review*, 81, 158-168.

# BASMAKALIP YARGI TEHDİDİNE YÖNELİK OLARAK ÇALIŞANLARIN GELİŞTİRDİKLERİ TEPKİLER ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğr. Üyesi Dilek Işlay ÜÇOK  
İzmir Kavram Meslek Yüksekokulu, diucok@kavram.edu.tr

## Özet

Basmakalıp yargı tehdidi, bir kişinin içinde bulunduğu sosyal grup/kimlik (din, dil, ırk, cinsiyet, politik görüş vb.) nedeniyle kendisine yönelik olarak geliştirilen önyargılardan haberdar olması ve bu durum sonucunda yaşadığı korku temelli psikolojik bir deneyim olarak ifade edilmektedir. Bu çalışmada; kurumlarda çalışanların basmakalıp yargı tehdidinde maruz kalmaları durumunda geliştirebilecekleri duygusal & davranışsal tepkileri tespit etmek ve bu tehdit algısının çalışanlar & örgütler üzerindeki olası etkilerini belirlemek amacıyla nitel araştırma yöntemi tercih edilmiş ve katılımcılarla derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda katılımcıların; (a) Basmakalıp Yargıyı Savuşturmaya Yönelik Tepkiler (*Güçlenme-İçsel Yükleme-Asimilasyon*), (b) Basmakalıp Yargıyı Kabullenmeye Yönelik Tepkiler (*Öfke-İşten Ayrılma*) ve (c) Basmakalıp Yargıya Direnmeye Yönelik Tepkiler (*İyileşme*) olarak adlandırılan tepki türlerini sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın, çalışanların basmakalıp yargı tehdidine karşı geliştirdikleri tepkileri belirlemeye yönelik yapılan ilk nitel araştırma olması nedeniyle ulusal yazına katkıda bulunacağına ve konuyla ilgili gelecekte yapılacak araştırmalara zemin oluşturacağına inanılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** *Basmakalıp Yargı, Basmakalıp Yargı Tehdidi, Damgalanma*

## 1.Giriş

Bir grup üyesi hakkında sahip olunan katı inançlar; kişinin kendi konumunu meşrulaştırmak amacıyla başkaları hakkında zihninde oluşturduğu negatif imajlar ya da objektif değerlendirme yapılmasını engelleyen bilişsel kör noktalar olarak tanımlanan (Mutlu, 1998; Harlak, 2000) basmakalıp düşünce kavramının, sosyal psikoloji alanında yapılan araştırmalarda sıklıkla ele alındığı bilinmektedir. Basmakalıp düşüncelerin yapısı incelendiğinde, belirli bir gruba dâhil olan kişiler hakkında daha önceden -aile, arkadaş, kültür, eğitim etkisiyle- edinilmiş ve bu doğrultuda genelleştirilmiş “özet yargılar”

oldukları göze çarpmaktadır. Bu tür yargılara sahip olan kişilerin söz konusu grup üyeleri hakkında yapmış oldukları değerlendirmelerde “objektif” yöntemleri kullanmak yerine önceden bilişsel olarak geliştirdikleri “hızlı genellemeler”i tercih etmeleri, beraberinde bir takım olumsuz tutum ve davranışların açığa çıkmasına neden olmaktadır (Hogg ve Vaughan, 2011). Bunun yanı sıra, basmakalıp düşüncelerin açığa çıkmasına neden olan bilişsel yapıların, rasyonel dayanaklardan ziyade kişilerin duygusal eğilimleriyle şekillendiği düşünüldüğünde, bu tür yargıların kolaylıkla değişmeyeceği aksine zamanla daha “katı” hale gelebileceği ifade edilmektedir (Kağıtçıbaşı, 2013). Bu durumun çalışma hayatındaki yansımalarına bakıldığında ise; basmakalıp düşünce yapısının, çalışanların performanslarıyla ilgili yapılan değerlendirmelerde, kurum içi terfi/ödüllendirme mekanizmalarının oluşturulmasında, eğitim vb. gelişim imkanlarının planlanmasında (Limon vd., 2019), kurumdaki cinsiyet rollerinin belirlenmesinde (Berkery vd., 2013; Schein, 1973; Schein, 2001; Schein ve Mueller, 1992; Schein vd., 1996) ve etnik köken tabanlı değerlendirmelerde (Kamisah ve Wafa, 2014; Lankau ve Chung-Herrera, 2009) etkin bir rol üstlendiği görülmektedir. Ek olarak, çalışanların, basmakalıp düşüncelerle şekillenmiş yönetim uygulamalarıyla karşılaşmaları durumunda hissettikleri tehdit algısı ve sergileyecekleri tutum & davranışların iş sonuçları üzerindeki olası etkileri araştırmaya değer görülmektedir.

## **2.Kavramsal Çerçeve**

Basmakalıp yargı tehdidi, bir kişinin içinde bulunduğu sosyal grup/kimlik (din, dil, ırk, cinsiyet, politik görüş vb.) nedeniyle kendisine yönelik olarak geliştirilen önyargılardan haberdar olması ve bu durum sonucunda yaşadığı korku temelli psikolojik bir deneyim olarak ifade edilmektedir (Roberson ve Kulik, 2007). Bu tanımla benzer şekilde Steele ve arkadaşları (2002), basmakalıp yargı tehdidinin, kişinin ait olduğu sosyal grupla ilgili birtakım önyargılara sahip olduğu bilinen kişiler (öğretmen, yönetici vb.) tarafından performansının değerlendirildiği durumlarda ortaya çıkabileceğini vurgulamaktadırlar. Konuyla ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında ise, bu tehdidi algılayan kişilerin yaşamış oldukları kaygı nedeniyle bilişsel kaynaklarını tam olarak kullanamadıkları ve performanslarının olumsuz yönde etkilendiği ifade edilmektedir. Örneğin, söz konusu grup üyelerine (Kadınlar, Afro-Amerikalılar, Hispanikler) kendi gruplarının performanslarıyla ilgili olumsuz basmakalıp yargılar hatırlatıldığında, kişilerin başarı puanlarında hissedilir düzeyde bir düşüş olduğu gözlenmiştir (Gonzales vd., 2002; Steele

ve Aronson, 1995; Spencer vd., 1999). Basmakalıp yargı tehdidine maruz kalan kişilerin verdikleri tepkilere bakıldığında ise; damgalanan gruptan kendilerini soyutlamaya çalıştıkları (Pronin vd., 2004; Steele ve Aronson, 1995), bilinçli olarak çabalamaktan kaçındıkları (Keller, 2002; Stone, 2002 ) ya da bu tehdidin üstesinden gelebilmek amacıyla daha uzun süreler çalıştıkları (Kray vd., 2004) göze çarpmaktadır.

Basmakalıp yargı tehdidiyle ilgili çalışma ortamında yapılan araştırmalara bakıldığında ise; bu tehditle karşılaşan çalışanların vermiş oldukları tepkileri inceleyen sınırlı sayıda çalışmanın olduğu dikkati çekmektedir. Block ve arkadaşlarının (2011) yapmış olduğu çalışmada, basmakalıp yargı tehdidine maruz kalan çalışanların bu önyargının üstesinden gelmek amacıyla çabalarını arttırdıkları, bu tehdidi kabullendikleri ya da ona karşı direnmeye yönelik tepkiler geliştirdikleri ifade edilmiştir. Block ve arkadaşlarının (2011) ortaya koyduğu modelin temelinde ise; Klinger (1975)'ın, kişilerin kendileri için önemli gördükleri hedeflere ulaşmaları engellendiğinde göstermiş oldukları tepkileri açıklamayan çözülme (disengagement) modeli yatmaktadır. Bu modelde engellenen kişilerin; canlanma, saldırganlık, depresyon ve iyileşme olarak adlandırılan aşamaları yaşayacakları vurgulanmakta ve bu durumun, yaşanan engellemenin büyüklüğüne bağlı olarak yıllarca sürebileceğinin altı çizilmektedir.

Bu çalışmalardan yola çıkılarak, basmakalıp yargı tehdidiyle karşılaşan çalışanların geliştirdikleri tepkileri incelemeyi amaçlayan bu çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır;

1. Kişilerin basmakalıp yargılara sahip olmaları altında ne tür etkenler yatmaktadır?
2. Basmakalıp yargı tehdidini yaşayan çalışanlar, bu durum karşısında ne tür duygusal & davranışsal tepkiler geliştirebilir?
3. Basmakalıp yargı tehdidinin orta/uzun vadede çalışanlar & örgütler üzerindeki olumsuz etkileri neler olabilir?

### **3.Yöntem**

Bu çalışmada, basmakalıp yargı tehdidine maruz kalan çalışanların konuyla ilgili düşüncelerini ve deneyimlerini paylaşımlarına imkân veren *nitel araştırma yöntemi* kullanılmıştır. Nitel araştırma, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve

bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s.39) olarak tanımlanmaktadır. Bu araştırma yöntemi yardımıyla sosyal olgular ayrıntılı bir şekilde incelenmekte ve katılımcıların konuyla ilgili deneyimlerini bütüncül bir şekilde paylaşmalarına olanak tanınmaktadır. *Veri toplama aracı* olarak ise; katılımcılar ile yüz yüze görüşülerek bilgi almaya olanak sağlayan derinlemesine mülakat tekniği tercih edilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde; mülakatlar sırasında katılımcılara yönlendirilecek olan soruları tespit etmek amacıyla bir ön çalışma yapılmıştır. Bu amaçla; 3 farklı sektörde (otomotiv, eğitim ve lojistik) çalışan 32 katılımcıya, çalışanların işyerinde basmakalıp yargı tehdidine maruz kalmaları durumunda verecekleri duygusal & davranışsal tepkilerin neler olabileceği sorulmuştur. Katılımcıların yanıtları ilk aşamada *içerik analizi* yöntemi kullanılarak ifade kalıplarına dönüştürülmüş ve bu ifadelerin bir arada gruplanmasını sağlayacak olan temalar belirlenmiştir. Basmakalıp yargı tehdidine yönelik tepkilere ilişkin temaların belirlenmesinde; Klinger (1975)’in çözülme (disengagement) modeli ve Block ve arkadaşlarının (2011) konuyla ilgili çalışması dikkate alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; özel sektör (eğitim-bankacılık) çalışanı 44 katılımcıya çalışma ortamında basmakalıp yargı tehdidiyle karşılaşmış karşılaşmadıkları sorulmuş ve bu tehlide maruz kalan kişilerin arasından seçilen 8 katılımcıyla yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların 6’sı kadın, 2’si erkek; yaş ortalamaları 25,6 yıl; iş hayatındaki ortalama kıdemleri ortalama 4,2 yıl; çalıştıkları kurumlardaki kıdemleri ise ortalama 2 yıldır. Araştırma örnekleminin tespitinde kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılara çalışmanın birinci bölümünde belirlenen temalar doğrultusunda sorular sorulmuş ve kendilerinden çalıştıkları kurumlarda maruz kaldıkları basmakalıp yargı örneklerini ve vermiş oldukları duygusal & davranışsal tepkileri paylaşmaları istenmiştir.

*Veri analizi* sürecinde, katılımcılardan elde edilen kayıtlar öncelikle yazılı metin haline dönüştürülerek MS Office (Excel) programına aktarılmış ve katılımcıların konuşma metinleri anahtar kelimeler yardımıyla bir araya getirilerek sınıflandırılmıştır. Son olarak yapılan bu sınıflandırmalar çalışmanın birinci bölümünde elde edilen temalar altında gruplandırılarak analiz tamamlanmıştır.



#### 4.Bulgular

Bu çalışmanın sonucunda örgütlerde basmakalıp yargı tehdidine maruz kalan çalışanların vermiş oldukları yanıtlar aşağıda belirtilmektedir;

##### a) Basmakalıp Yargıyı Savuşturmaya Yönelik Tepkiler

-Katılımcılar karşılaşmış oldukları basmakalıp yargılar nedeniyle kendilerini kötü hissettiklerini, daha çok çalışmaya başladıklarını ve performanslarıyla ilgili bu tür olumsuz yargıların ancak “daha fazla ve uzun süreler çalışarak” üstesinden gelebileceklerine inandıklarını ifade etmişlerdir (*Güçlenme*).

Bu tür bir basmakalıp yargıya maruz kalmalarında; yöneticilerin içinde yetiştikleri geleneksel/ataerkil düşünce yapısının, performansa dayandırılmayan değerlendirme sistemlerinin ve geçmişte yaşanmış travmatik yaşam olaylarının (boşanma, ayrılık, aldatılma, dolandırılma vb.) etkisi olabileceğinin altını çizmişlerdir. Katılımcılar karşılaşmış oldukları basmakalıp yargıların üstesinden çoğu zaman “tek başlarına” gelmeye çalıştıklarını ve hizmet verdikleri kurumda onları destekleyebilecek bir danışmanlık mekanizmasının olmadığını da ifadelerine eklemişlerdir. Ek olarak katılımcılar, basmakalıp yargı tehdidine maruz kalan çalışanların kendilerini sürekli “daha çalışkan” ve “daha güçlü” gösterme çabalarının kısa vadede performanslarıyla ilgili bir artışa neden olmasına rağmen bu durumun orta & uzun vadede tükenmişlik & yalnızlık gibi iş sonuçlarını olumsuz yönde etkileyebilecek bir sonuca zemin oluşturabileceğini vurgulamışlardır.

-Katılımcıların ifade ettikleri bir diğer tepki de; karşılaşmış oldukları basmakalıp yargıların nedeninin, bu yargıya sahip olan kişilerdeki ayrımcı düşünce yapısından çok, kendi yetersizliklerinden (bilgi, beceri, deneyim vb.) kaynaklandığına dair inanca sahip olmalarıdır. Katılımcılar karşılaşmış oldukları basmakalıp yargıların üstesinden ilk aşamada kendilerini geliştirmeye ve “eksik yönlerini” tamamlamaya yardımcı olacak eğitimler (yüksek lisans, kişisel gelişim vb.) aldıklarını ifade etmişlerdir. Ek olarak katılımcıların, kendilerine karşı geliştirilen basmakalıp yargıları bir “tehdit”ten ziyade “kazanım” olarak gördüklerini ve bu bakış açısının basmakalıp yargı tehdidine karşı daha “kontrollü/etken” bir pozisyon almalarına yardımcı olduğunu ifade etmişlerdir (*İçsel Yükleme*).

Bu tür bir basmakalıp yargıya maruz kalmalarında; yöneticilerin düşük özgüven seviyelerinin ve liyakata dayanmayan yönetici atamalarının etkili olabileceğini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra; orta & uzun vadede kendi “eksikliklerini” gidermelerine rağmen karşılaşmış oldukları basmakalıp yargıların yöneticiler nezdinde devam etmesi, çalışanların düşündükleri kadar “kontrolü ellerinde bulundurmadıkları” duygusunu yaşamalarına, özgüvenlerinin azalmasına ve işten ayrılma düşüncesinin ortaya çıkmasına neden olabileceği ifade edilmiştir.

-Katılımcılardan bir diğ erinin karşılaşmış olduğu basmakalıp yargı tehdidine yönelik geliştirmiş olduğu tepki ise; iş ortamında kendi etnik kimliğine yakın çalışanlardan ziyade yöneticinin daha “makbul” olarak gördüğü kişilerle vakit geçirmeye başlaması (yemek çıkmak, iş sonrasında sosyal etkinliklere katılmak vb.) şeklinde ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra çalışan, karşı karşıya kaldığı tehdidin hissettirdiği duygusal yoğunluğu bu şekilde azalttığını ve yöneticisinin kendisi hakkında bu tür olumsuz düşüncelere sahip olmasındansa “makbul” gruba uyum sağlamaya çalışmanın kendisi açısından daha “baş edilebilir” bir durum olduğunu belirtmektedir (*Asimilasyon*).

Bunun yanı sıra katılımcı, etnik kökeni nedeniyle bu tür bir yargıya maruz kalmasında, yöneticisinin daha önce çalışmış olduğu kurumda benzer bir ayrımcılığa maruz kalmasının etkili olabileceğini vurgulamıştır. Bu yöntemin kısa vadede basmakalıp yargıya maruz kalmaktan kaynaklanan duygusal baskıyı hafifletebileceği, fakat sonrasında, çalışanların kendi sosyal kimliklerinden ziyade “makbul” olarak ifade edilen kimlikleri temsil etme çabalarının, hem kendilerine hem de çalışma ortamına olumsuz etkileri olabileceği ayrıca belirtilmektedir.

#### **b) Basmakalıp Yargıyı Kabullenmeye Yönelik Tepkiler**

-Bir diğ er katılımcı ise konuyla ilgili olarak vermiş olduğu tepkinin öfke duygusu olduğunu belirtmiş ve yöneticisinin basmakalıp yargısı nedeniyle amaçlamış olduğu pozisyona ulaşamayacağını anladığı anda çok yoğun bir şekilde öfkelenildiğini ifade etmiştir. Ayrıca, bu tür bir duygu durumu içinde sadece kendisine karşı değil (o kurumda kalmak zorunda olmaları, sistemi değiştirecek güce sahip olmamaları vb. nedenlerle) aynı zamanda sosyal ilişki içinde bulunduğu diğ er kişilere (çalışma arkadaşları, aile vb. ) yönelik olarak da öfke duyduğunu belirtmiştir (*Öfke*).

Ek olarak, katılımcı, yöneticisinin basmakalıp yargılara sahip olmasında kültürel arka planının ve olumsuz aile yaşantılarının etkileri olabileceğini düşünmektedir. Bu tür basmakalıp yargıların orta & uzun vadede, çalışanların kendi kariyerleriyle ilgili planlarının olumsuz yönde etkilenmesine, psikolojik & fiziksel sağlık problemlerinin ortaya çıkmasına ve öfke duygusunun diğer çalışanlara/kuruma yöneltilmesine (sapkın davranışlar vb.) zemin oluşturabileceği vurgulanmıştır.

-Katılımcılardan bir diğeri ise; basmakalıp yargıyla karşılaştığında, o kurumda kaldığı sürece bu yargıların devam edeceğini bilmesi ve üstesinden gelebilecek güce sahip olmaması nedeniyle işten ayrılmaya karar verdiğini belirtmiştir. Yoğun bir basmakalıp yargıya maruz kalan katılımcı, kurumunda kaldığı süre boyunca motivasyon düzeyini kaybettiğini, aidiyet duygusunda hızlı bir düşüş yaşadığını ve bu durumun işine yönelik olumsuz duygular beslemesine de zemin oluşturduğunu vurgulamıştır. Bunun yanı sıra katılımcı “işinden soğumamak” için kurumdan ayrılmayı tercih ettiğini de özellikle belirtmek istemiştir (*İşten ayrılma*).

Ek olarak, katılımcı, kendisiyle ilgili basmakalıp yargıların oluşmasında yöneticisinin sahip olduğu kişilik bozukluğunun (narsist) ve aile işletmesinde çalışıyor olmasının etkili olabileceğini düşünmektedir. Bu tür basmakalıp yargıların orta & uzun vadede, çalışanlar üzerinde baskı oluşturabileceğini ve bu baskının, alternatif iş olanaklarının değerlendirilmesine neden olabileceği ifade edilmiştir.

### c) Basmakalıp Yargıya Direnmeye Yönelik Tepkiler

Son katılımcı ise konuyla ilgili olarak; basmakalıp yargı tehdidine maruz kalmasına rağmen mesleğiyle ilgili umudunu hiçbir zaman kaybetmediğini ve gerçek “başarı” standardının yöneticiden ziyade kişinin kendisi tarafından belirlenebileceğine inandığını belirtmiştir. Bunun yanı sıra, çalışma hayatının sadece basmakalıp yargılara sahip olan yöneticiden ibaret olmadığını, çok iyi anlaştığı çalışma arkadaşlarının olduğunu, kurum içinde performansını objektif bir şekilde değerlendirebilecek başka yöneticiler olduğunu ve vaktinin büyük bölümünü bu kişilerle geçirmeye gayret ettiğini ifade etmiştir (*İyileşme*).

Ek olarak, katılımcı, yöneticisinin basmakalıp yargılara sahip olmasında kültürel ve psikolojik faktörlerin etkisi olabileceğini belirtmiştir. Yöneticilerin sahip oldukları bu tür yargıların orta & uzun vadede kurum içindeki çalışanlar arasında gruplaşmalara neden

olabileceği, bağlılık/aidiyet duyguların azalma görülebileceği ve bu durumun kişilerin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olabileceği ayrıca vurgulanmıştır.

## 5.Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular göz önünde bulundurulduğunda, kurumlarda görülen basmakalıp yargıların hem çalışanlar hem de örgütler üzerinde birtakım olumsuz sonuçlar doğurduğu açıkça görülmektedir. Katılımcıların basmakalıp yargı kavramının kendileri açısından önemini ve altında yatan olası nedenlerini paylaşırken sadece “duydıkları”ndan değil aynı zamanda “yaşadıkları”ndan örnekler veriyor olmaları da bu kavramın kurumlarda ne kadar yaygın olabileceğinin bir diğer göstergesi olarak kabul edilebilir. Öte yandan, araştırma soruları doğrultusunda basmakalıp yargı tehdidine maruz kalan çalışanların verdikleri tepkiler değerlendirildiğinde; çalışanların başlıca üç şekilde tepki verdikleri (*yargıyı savuşturan, yargıyı kabullenen ve yargıya direnen*) ortaya çıkmış ve bu tehdidin orta & uzun vadede hem çalışanlar (*özgüven düzeyinin azalması, kimlik çatışması, kontrol kaybı, sık öfkelenme, sağlık problemlerinde artışı, örgüte bağlılık düzeyinin azalması, işten ayrılma vb.*) hem de örgütler (*yıkıcı rekabetin ve gruplaşmanın artışı, verimlilik düzeyinde düşüş, kayırmacı davranışların artışı, örgüt kültürünün zedelenmesi, adaletsiz uygulamaların artışı vb.*) üzerinde olumsuz sonuçlarına değinilmiştir. Bu sonuçların, konuyla ilgili daha önce yapılan çalışmalarla (Bell ve Nkomo, 2003; Block vd., 2011; Ensher vd., 2001; Klinger, 1975; Shapiro ve Neuberger, 2007) uyumlu olduğu görülmektedir. Fakat bu çalışmaya dâhil olan katılımcıların basmakalıp yargı tehdide direnmeye yönelik vermiş geliştirmiş oldukları tepkileri açıklarken, diğer çalışanların da içinde bulunduğu toplulukçu bir faaliyetin vurgulanmamış olması ilgi çekicidir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda (Roberts, 2005; Steele vd., 2002) bu tehdide maruz kalan kişilerin örgütsel ortamdaki basmakalıp yargılar karşısında çalışma arkadaşlarıyla dayanışma içinde olmalarının ve grup düzeyinde baş etme stratejileri geliştirmelerinin, basmakalıp düşünce yapısının değişiminde önemli bir etkisinin olabileceği ifade edilmektedir. Bu çalışmadaki katılımcıların bu tehditle karşı karşıya kaldıklarında altını çizdikleri “yalnızlık” vurgusunun, ulusal kültürümüzün toplulukçu yapısının (Hofstede, 1984) yeniden değerlendirilmesi açısından önemli görülmektedir. Bunun yanı sıra, bu çalışmanın, örgütsel davranış alanında, basmakalıp yargı tehdidine maruz kalan çalışanların göstermiş oldukları tepkileri ortaya koyan ilk nitel araştırma olması nedeniyle ulusal yazına katkıda bulunacağına ve konuyla ilgili

gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutacağına inanılmaktadır. Bu çalışmada basmakalıp yargı tehdidine maruz kalan çalışanların vermiş olduğu tepkilere ve bu tehdidin çalışanlar/örgütler üzerindeki olası etkilerine değinilmiştir. Bundan sonra konuyla ilgili yapılacak araştırmalarda çalışanların basmakalıp yargı tehdidini hissetmelerine neden olabilecek bireysel (kişilik, sosyal kimlik, kariyer durumu vb.) ve örgütsel (liderlik tarzı, hiyerarşik yapı, örgüt kültürü vb.) faktörlerin üzerinde durulmasının, kavramın çok yönlü yapısının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Son olarak, çalışanların yaşadıkları basmakalıp yargı tehdidinin önüne geçmek amacıyla; çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerini temel alan performans değerlendirme sistemlerinin hayata geçirilmesinin, farklılıkların zenginleştirici etkisine inanılan bir örgüt kültürünün yaratılmasının ve çalışanların bu tehdide maruz kaldıklarında başvurabilecekleri kurum-içi destek mekanizmalarının oluşturulmasının gerekli olduğuna inanılmaktadır.

### **Kaynakça**

- Berkery E., Morley M. & Tiernan S. (2013). Beyond gender role stereotypes and requisite managerial characteristics. *Gender in Management*, 28(5), 278-298.
- Bell, E. L. J., & Nkomo, S. M. (2003). *Our separate ways: Black and white women and the struggle for professional identity*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Block, C., Koch, S., Liberman, B., Merriweather, T., & Roberson, L. (2011). Contending with stereotype threat at work: a model of long-term responses. *The Counseling Psychologist*, 39, 570–600.
- Ensher, E. A., Grant-Vallone, E. J., & Donaldson, S. I. (2001). Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and grievances. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 53-72.
- Gonzales, P. M., Blanton, H., & Williams, K. J. (2002). The effects of stereotype threat and double-minority status on the test performance of Latino women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 659-670.
- Harlak, H. (2000). *Önyargılar*. Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Hofstede, G. (1984). Cultural differences in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1, 81-99.
- Hogg, M., & Vaughan, G. (2011). *Social Psychology*. London: Prentice Hall.

- Kağıtçıbaşı, Ç. (2013). *Günümüzde İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kamisah A.B., & Wafa, S. A. (2014). The leadership style preference among sabah ethnicities. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 259-365.
- Keller, J. (2002). Blatant stereotype threat and women's math performance: Selfhandicapping as a strategic means to cope with obtrusive negative performance expectations. *Sex Roles*, 47, 193-198.
- Klinger, E. (1975). Consequences of commitment to and disengagement from incentives. *Psychological Review*, 82(1), 1-25.
- Kray, L. J., Reb, J., Galinsky, A. D., & Thompson, L. (2004). Stereotype reactance at the bargaining table: The effect of stereotype activation and power on claiming and creating value. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 399-411.
- Lankau, M. J., & Chung-Herrera, B. (2009). A comparison of American and international prototypes of successful managers. *Journal of Leadership Studies*, 3(1), 7-18.
- Limon, S., Oral Kara, N., & Antalyalı, Ö. L. (2019). Yönetim literatüründe stereotip (kalıpyargı) kavramı: Ulusal ve uluslararası alandaki yönetim araştırmaları üzerine bir inceleme, *Vizyoner Dergisi*, 10(23), 195-211.
- Mutlu, E. (1998). *İletişim sözlüğü*. Ankara: Ark Yayınevi.
- Pronin, E., Steele, C. M., & Ross, L. (2004). Identity bifurcation in response to stereotype threat: Women and mathematics. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 142-168.
- Roberts, L. M. (2005). Changing faces: Professional image construction in diverse organizational settings. *Academy of Management Review*, 30, 685-711.
- Roberson, L., & Kulik, C. T. (2007). Stereotype threat at work. *The Academy of Management Perspectives*, 21(2), 24-40.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95-100.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675-688.
- Schein V.E., & Mueller R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 439-447.

- Schein, V.E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager – think male: A global phenomenon?. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 33-41.
- Shapiro, J. R., & Neuberg, S. L. (2007). From stereotype threat to stereotype threats: Implications of a multi-threat framework for causes, moderators, mediators, consequences, and interventions. *Personality and Social Psychology Review*, 11, 107-130
- Spencer, S. J., Steele, C. M., & Quinn, D. M. (1999). Stereotype threat and women's math performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 4-28.
- Steele, C. M., Spencer, S. J., & Aronson, J. (2002). Contending with group image: The psychology of stereotype and social identity threat. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 34, pp. 379-440). San Diego, CA: Academic Press.
- Steele, C. M., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 440-452.
- Stone, J. (2002). Battling doubt by avoiding practice: The Effect of stereotype threat on self-handicapping in White athletes. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 1667-1678.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

# ÖRGÜTLERDE ÇALIŞANLARIN HOMOSEKSÜEL İLİŞKİLERE BAKIŞ AÇILARI

**Eda HAZARHUN**

*Dokuz Eylül Üniversitesi, edahazarhun@gmail.com*

**Gizem MÜDÜROĞLU**

*Dokuz Eylül Üniversitesi, gizem.muduroglu@hotmail.com*

**Prof.Dr. Ebru GÜNLÜ KÜÇÜKALTAN**

*Dokuz Eylül Üniversitesi, ebru.gunlu@deu.edu.tr*

## ÖZET

Toplumsal cinsiyet eşitliğinin dünyada merkeze alındığı bu yıllarda, kadın ve erkek cinsiyetlerinin dışında tanımlamalara çok da ilgi gösterilmediği görülmektedir. Oysa toplumun yadsıdığı ve cinsel kimlikleri açısından bu iki tanım dışında kendini tanımlayan ve dolayısıyla çeşitli sorunlara maruz kalan bireylerin de toplumsal cinsiyet eşitliği kavramından hakkını alması önemli olduğu kadar araştırmacıların bu konuya değinerek çözüm üretilmesi için çaba göstermesi gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı da; örgütlerde çalışanların “homoseksüel” olarak tanımlanan kişilerin yaşadığı ilişkilere bakış açılarını ve kültürel algılarını ortaya koyarak, olası sorunların altını çizmek ve çözüm üretilmesi için farkındalık yaratmaktır. Araştırmada, nitel araştırma yöntemi tercih edilirken, bu kapsamda Manisa ve İzmir’de hizmet sektöründe çalışan (okul, üniversite, otel, hastane, banka) toplam 25 kişi ile yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Analiz sonucuna göre; örgüt içerisinde heteroseksüel ilişkilere karşı hoşgörülü ve ılımlı bir yaklaşım gösterilirken homoseksüel ilişkilere Türk toplumunun kültürel yapısına ters düştüğü gerekçesi ile daha olumsuz bir tavır sergilendiği belirlenmiştir. Bu çalışma ile toplumsal cinsiyet eşitliği kavramına sadece kadın ve erkek tanımlarını dikkate alarak yaklaşılmasının yetersiz olduğu; heteroseksüel kişiler kadar homoseksüel kişilerin de gündeme alınarak eşit bir ortamda çalışmalarının mümkün kılınması için çalışmalara ihtiyaç olduğu belirlenmiş olup, literatüre katkı sunacağı öngörülmektedir.

*Anahtar Kelimeler: Örgüt, Homoseksüel İlişkiler, Heteroseksüel İlişkiler, Toplum Kültürü, Kurum Kültürü*



## 1- Giriş

Antikçağlardan günümüze kadar her zaman toplumun gündeminde olan homoseksüellik ( eşcinsellik) aynı cinslerin duygusal ve cinsellik yönlü yaklaşması olarak bilinmektedir. Bu yaklaşmanın erkekler arasında olması durumunda erkekler için gay, kadınlar arasında olması durumunda lezbiyen olarak tanımlanmaktadır (Considine ve Lewis, 1999). Eskiden eşcinsellik toplum genelinde daha az kabul görürken günümüzde bu ilişki içerisinde olan kişilerin sayısı artmaya başlamış ve bu ilişkiler toplum tarafından daha kabul görmeye başlanmıştır (Bell, Özbilgin, Beauregard ve Sürgevil, 2011). Örneğin; İngiltere’de yapılan araştırmaya göre 1987 yılında katılımcıların sadece % 11 ‘i eşcinsel ilişkinin yanlış olmadığını belirtirken bu rakam 2012 yılında %47’e, 2016’da ise % 64 ‘e yükselmiştir ( LGBT Action Plan, 2018).

Toplum içerisinde eşcinsellerin sayısının artmasına ve daha çok kabul görmeye başlamasına rağmen iş yaşamında bu bireyler diğer çalışanlar tarafından azınlık olarak görülmekte ve birçok zorlukla mücadele etmek zorunda bırakılmaktadır (Özeren, 2014). Bu zorluklardan biri de homoseksüel bireylerin iş yaşamında kurduğu romantik ilişkilerin çalışanlar ve kurumlar tarafından desteklenmemesi olarak gösterilebilir. Çünkü örgütlerde yaygın olarak kabul edilen ilişki tarzı heteroseksüel ilişkiler olup (Pierce, Aguinis ve Adams 2000) örgüt içinde homoseksüel ilişkilere karşı daha hoşgörüsüz bir tavır takınılmakta ve desteklenmemektedir (Powell ve Foley, 1998; Griffith ve Hebl; 2002; Lickey, Berry ve Whelan-Berry, 2009; Horan ve Chory 2013; Mckenzie, 2018). Araştırmacılar (Grant ve diğerleri, 2010; Çayır, 2012 Lroren ve Parini; 2016; Fasoli, Maas, Paladino, Sulpizio, 2017) tarafından iş yerinde homoseksüel ilişkilerin genellikle onaylanmadığı ve homoseksüel bireylerin işe alım ve terfi vb. gibi konularda adil olmayan davranış ve tutumlar ile karşı karşıya kaldıkları yönünde bulgular ortaya konulmuş olup, homoseksüel bireylerin toplumsal cinsiyete dayalı ayrımcılığa maruz kaldığı vurgulanmaktadır (Bora, 2012). Öner (2015), iş yerlerinde homoseksüel ilişkilerin ahlak dışı, sapkın olarak değerlendirildiğini ve iş yerlerinde heteroseksüel ilişkilerin ahlaklı ve normal olarak kabul gördüğünü belirtmektedir.

Amerika’da gerçekleştirilen araştırmalar da homoseksüel bireylerin iş yerlerinde cinsel tercihlerinden dolayı ayrımcılığa uğradığını göstermektedir (Croteau,1996; Badgett ve diğerleri, 2007; Ragins ve Cornwell, 2007; Katz-Wise ve Hyde, 2012). Bu ayrımcı davranışlar, örgütlerde homoseksüel ilişki yaşayan bireylerin kariyer gelişimlerini

olumsuz etkilemekte, güven sorunu, kimlik çatışması ve diğer çalışanlar ile iletişim sıkıntılarına yol açmaktadır (Parnell, Keeton, Lease ve Green, 2012).

Örgüt içerisinde homoseksüel ilişkilere karşı gösterilen ayrımcı davranışlar, homoseksüel çalışanları kimliklerini saklamaya ve heteroseksüel gibi davranmaya itmektedir (Özeren, 2014; Öner, 2015; Fidas ve Cooper 2015). Örneğin; Şenel (2014), kamu ve özel sektörde çalışan lezbiyen dokuz kadınla gerçekleştirdiği araştırmasında sadece iki katılımcının cinsel kimliğini açıkladığını diğerlerinin ise dışlanmak ve tepki görmekten çekindiği için cinsel kimliğini sakladığını ortaya koymuştur.

Diğer taraftan homoseksüel ilişkileri desteklemeyen kurumlarda, homoseksüel ilişki içerisinde olan tarafların sözlü taciz, uygunsuz yorumlar, hakaret ve kişilik haklarını zarar verici ifadelerle maruz kaldığı bilinmektedir (Guiffreeta, 2008; Lgbt Action Plan, 2018; Tuc, 2017). Williams Institute araştırmasında (2008), homoseksüel bireylerin %38'inin iş yerinde cinsel tacizle karşı karşıya kaldığı görülmektedir (Sears ve Mallory, 2011). Tüm bu yaşanan olumsuz olaylara rağmen homoseksüel bireyler, iş yerinde koşulların lehlerine değişmeyeceği ve işlerini kaybetme korkusu gerekçesi ile kimse ile paylaşmamakta ve resmi adım atamamaktadır (Tuc, 2017).

Oysa ki iş yerinde homoseksüel ilişki yaşayan bireylerin diğer çalışanlar ile eşit haklara sahip olmaları gerekmekte ve hata destekleyici politikalara sahip kurumlarda kendilerini daha güvende hissederek işe olan bağımlılıkları ve motivasyonları arttırılmalıdır (Day ve Schoenrade, 2000; Badgett, Durso, Kastanis ve Mallor, 2001). Öte yandan çalışanların ister heteroseksüel ister homoseksüel olsun kurumlarda yaşadıkları ilişkilerin kaçınılmaz olduğu bilinmektedir. Ancak kurumlarda çalışanların ve yöneticilerin ve dolayısıyla kurum kültürünün bu ilişkileri ne şekilde algıladıkları ve karşıladıkları farklılık göstermektedir. Bu bakış açılarının ortaya koymaya yönelik yapılan araştırmalar alanyazında heteroseksüel bakış açısını benimsemekte, homoseksüel bireyleri yok saymaktadır. Bu çerçevede ele alındığında bu araştırma mevcut literatüre homoseksüel bireyleri de dikkate alarak toplumsal cinsiyet eşitliğine dayalı olarak katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Ayrıca kurum çalışanlarının homoseksüel ilişkilere bakış açılarını ortaya konması, pratikte kurumların yönetim planlarını oluştururken homoseksüel bireylerin haklarını savunan iş yeri politikalarını gözden geçirmesine neden olacaktır.

## 2- Kavramsal Çerçeve

İşyerleri çalışanların bir arada buldukları ve birbirleri ile hakkında bilgi edindikleri ve birbirleri ile yakın ilişkiler gerçekleştiği bir ortam olarak tanımlanmaktadır (Pizzam, 2016). Bu nedenle çalışanların birbirleri ile yakın ilişki içerisinde olmaları bir süre sonra bireyler arasında çekime yol açmaktadır. Ayrıca iş ortamında arkadaşlar ile sürekli bir arada olmak, fiziksel çekicilik, iş yerindeki arkadaşımız ile benzer çevrede çalışıyor olmak gibi durumlar çalışanları birbirine çeken faktörler arasında değerlendirilmektedir (Bilgin, 2017). Bu bireyler arası çekim bir süre sonra yerini iş yerinde romantik ilişkilere bırakmaktadır. Alanyazında bu durum '*iş yeri romantizmi*' veya '*örgütsel romantizm*' olarak tanımlanmaktadır.

İş yerinde romantizm kavramının alanyazında ilk tanımı Quinn (1977) tarafından yapılmıştır. Quinn (1977: 38)' e göre iş yeri romantizmi '*aynı örgütte çalışan iki kişinin arasında olan ve üçüncü taraflar tarafından cinsel yakınlık olarak algılanan ilişkidir*'. Ömüriş ve Ehtiyar (2008,21), iş yeri romantizmini; '*Bir işyerindeki iki çalışan, karşılıklı çekimlerini birbirlerine açıkça söylediklerinde ve flört ya da herhangi bir yakın ilişki şeklinde romantik duygularını fiziksel olarak ifade ettiklerinde bu tür bir yakınlaşma işyeri romantizmi (işyeri romantizmi ya da örgütsel romantizm)*' olarak tanımlanmaktadır.

Çalışanları iş yerinde romantik ilişkiye yönelten güdüler farklılık göstermektedir. Quinn (1977)'e göre iş yerinde çalışanlar iş, aşk ve ego güduları ile romantik ilişkilere başlamaktadırlar. İş güdüsü altında çalışanlar terfi etme, iyi ücret ve güç kazanma isteklerini karşılarken ego güdüsü ile hakaret edenler heyecan ve benlik tatminlerini gerçekleştirmek istemektedirler. Ayrıca bazı çalışanlar tüm bunların dışında gerçekten aşka dayalı, eş bulmak için iş yerinde romantik ilişkiler kurmaktadır. Bu farklı güdüler ile çalışanlar arasında kurulan ilişkiler '*yatay ve hiyerarşik*' olarak tanımlanmaktadır (Lickey, Berry ve Whelan-Berry, 2009; Pierce vd., 2000).

Hiyerarşik romantizm, üst- ast veya danışan-danışman arasında yaşanmaktadır. Bu hiyerarşik ilişkiler, daha alt pozisyonda çalışan bireyin istismar olması veya diğer çalışanlar arasında daha avantajlı bir konuma gelebilme ihtimalinden dolayı örgüt içerisinde daha çok uygunsuz karşılanmaktadır (Pierce, Aguinis ve Adams 2000). Yatay romantizm ise kurumlarda aynı konumlarda bulunan bireyler arasında yaşanan romantik

ilişkilerdir (Lickey, Berry ve Whelan-Berry, 2009; Günlü, 2010). Örgütlerde genelde şef-şef, müdür-müdür ve işçi- işçi gibi eş pozisyonlarda çalışan bireyleri ilişkileri daha kabul görürken, alt düzey çalışan ile üst düzey çalışan (işçi- genel müdür) arasında gerçekleşen ilişkiler desteklenmemekte ve olumsuz tepkiler almaktadır (Ömüriş ve Ehtiyar, 2009). Bu nedenle genel olarak iş yerinde çalışanların çoğu iş yerinde romantik ilişkilere olumsuz bir bakış açısına sahiptir (Brown ve Allgeier, 1996). Örneğin; Çiçek (2014), Kuzey Kıbrıs'ta 5 yıldızlı otelde gerçekleştirdiği araştırmasında çalışanların gelecekte kurum içinde olumsuz olaylara sebebiyet olabileceği düşüncesi ile romantik ilişkileri desteklemediğini belirtmiştir.

Human Resource Management şirketinin (1995) gerçekleştirdiği çalışmada yöneticiler iş yerinde romantik ilişkileri kurum için tehlikeli olarak değerlendirmektedirler (SHRM, 2002). Çünkü iş yerinde romantik ilişkilerde bulunan bireylerin ifşa edilmesi durumunda bireylerin aleyhine davranışlar ortaya çıkabilmektedir (Mckenzie,2018). Günlü (2010), iş yerinde romantik ilişkilerin en olumsuz yanının dedikodu olduğunu vurgulamış ve çalışanların iş yerinde romantik ilişkilere fazla kafa yordüğünü belirtmiştir. Ayrıca diğer çalışanlar ile düşmanlıkların artması, kayırma, işe odaklanamama, verimliliğin düşmesi, kurum imajına zarar vermesi ve müşterilerin ilişkileri fark etmesi sonucunda olumsuz tavırlar sergilemeleri gibi vb. davranışlar iş yerinde romantik ilişkilerin en temel olumsuz sonuçları arasında gösterilmektedir (Quinn,1977; Ömüriş ve Ehtiyar, 2008; Günlü 2010).

İş yerlerinde romantik ilişkilerin onay görüp görmesinde bireylerin çalıştıkları kurumun kültürü de önemli rol oynamaktadır (Mainiero, 1986). Kurum kültürü içinde yaşanan toplum kültüründen şekillendiğinden dolayı iş yerinde romantik ilişkilere bakış açısı da toplum kültürüne göre değişiklik göstermektedir. Bu kapsamda koruyucu kültürde iş yerinde romantik ilişkiler desteklenmez iken yenilikçi kültürlerde bireyler iş yerinde romantik ilişkilere normal bakmaktadır (Mainiero, 1986). Diğer bir deyişle toplum kültürünü yön veren normlar, neyi kabul ediyorsa o desteklenmekte diğerleri aykırı kabul edilmektedir (Öner, 2015). Nitekim kurumlarda daha çok heteroseksüel ilişkiler kabul görmektedir (Pierce, Aguinis ve Adams, 2000). Fakat son yıllarda iş yerinde homoseksüel ilişki yaşayanların sayısında artış görülmektedir (Phillips, Ingram, Smith ve Mindes, 2003; Horan ve Chory, 2013). Fakat bu homoseksüel ilişkiler, heteroseksüel ilişkilere oranla desteklenmemekte ve homoseksüeller iş yeri ayrımcılığına maruz kalmaktadırlar (Lickey, Berry ve Whelan-Berry, 2009; Mckenzie, 2018).

İş yeri ayrımcılığı *'kurumlar veya kurumdaki bireyler tarafından bir grup üyesine çalışma becerisini olumsuz etkileyen haksız hüküm ve koşulların sistematik olarak uygulanması olarak'* tanımlanmaktadır (Öner, 2015). İş yerinde ayrımcılık *'pozitif ve negatif'* olarak gerçekleştirilmektedir (Demir, 2011). Negatif ayrımcılık *'haksızlığa uğratılmak, eşitsiz muamele görmek'* olarak tanımlanırken pozitif ayrımcılık *'ayrıcalık sahibi olmak veya imtiyazlı muamele görmek'* olarak tanımlanmıştır (Yayla, 2015: 44). İş yerinde homoseksüel bireylere negatif ayrımcılık kapsamında terfi ettirmeme, işten atma, istifaya zorlama gibi çeşitli yaptırımlar uygulanmaktadır (Öner, 2015). Son yıllarda Avrupa'da yapılan araştırmalar bu durumu destekleyen bulguları ortaya koymaktadır (European Union Agency for Fundamental Rights, 2013; Kuypers, 2015). Homoseksüel bireyler iş yerlerinde iş yeri ayrımcılığının yanı sıra toplumsal cinsiyet ayrımına da uğramaktadırlar. Bu ayrımcılık kapsamında iş yerlerinde homoseksüellik hastalık olarak görülmekte ve homoseksüel bireylerin tedaviye muhtaç olduğu düşünülmektedir (Bora, 2012). Ayrıca iş yerlerinde *'toplumsal cinsiyetin öngördüğü 'kadın kadın gibi erkek erkek gibi davranmalı'* anlayışı hâkimdir (Bingöl, 2014:109). Bu yaygın anlayış iş yerlerinde homoseksüel bireyleri, heteroseksüel bireylerin görünüş ve davranış şekline benzer davranışlar sergilemeye zorlamakta (Bingöl, 2014) ve bu şekilde davranmayan homoseksüel ilişki yaşayan bireyler dışlanma, yaftalanma, cinsel tacize uğrama ve rencide edilme gibi insanlık dışı uygulamalara maruz kalmaktadır (Öner, 2015). Fakat kurum içinde homoseksüel bireylerin toplumsal cinsiyet eşitliği ilkesi kapsamında heteroseksüel bireyler ile eşit haklara sahip olması gerekmektedir (İçli, 2017). Çünkü toplumsal eşitlik ilkesi *'toplumdaki tüm bireylerin, eşit haklara ve olanaklara sahip oldukları'* durumdur (Uzgan, 2018). Toplumsal cinsiyet eşitliği ilkesinin ön gördüğü üzere homoseksüel bireylerin eşit imkânlarla sahip olması ve iş yerlerinde istihdam edilmesi kurumlara bir takım özel avantajlar sağlayacaktır. Bu avantajlar şu şekilde sıralanabilir; a) Kurumlar yetenekli homoseksüel çalışanlara sahip olabilir, b) Farklı müşteri tabanlı örgütlere çekilebilir c) Homoseksüel bireyler, iş yerindeki diğer çalışanlara yeni fikirler ve yenilikler aşılayabilir d) Homoseksüel bireylerin iş verimliliği artabilir.

Kurumlarda homoseksüellere karşı ayrımcı politikalar uygulanmasında yönetici ve çalışanların bu tarz cinsel kimliklere bakış açıları önemli rol oynamaktadır (Öner, 2015). Özeren(2014)'e göre kurumlarda homoseksüel bireylere karşı ılımlı davranışların sergilenmesinde yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Çünkü yöneticiler

homoseksüel ilişkilere karşı olumlu tavır sergiledikleri zaman diğer çalışanların da tavırları olumluya evrilecektir. Hata homoseksüel ilişkilerin çalışanlar ve kurumlarda kaygıların azalması ve iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artıracaktır (Griffith ve Helb; 2002; Tejada (2006). Bu bağlamda araştırmanın sorunsalı toplumsal cinsiyet ilkesine uyum göstermeyen cinsiyet tabanlı ayrımcı politikaların kurumlardaki ilişkilere karşı farklılık göstermesidir. Buna bağlı olarakta araştırma soruları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir;

- 1- Kurumlarda çalışanların, kurum içinde yaşanan homoseksüel ilişkilere bakış açıları heteroseksüel ilişkilere bakış açılarından farklı mıdır ?
- 2- Toplum kültürü kurum kültürünü etkilemekte midir?

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Kurumlarda çalışanların homoseksüel ilişkilere bakış açılarının belirlenmeye yönelik yapılan bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalar; ‘ *gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanır* ’ (Yıldırım ve Şimşek, 2013:45). Ayrıca nitel araştırmalar tümevarımsal bir süreç çerçevesinde olay ve olguların derinlemesine keşfedilmesini sağlar (Merriam, 2018). Bu kapsamda bu araştırmada hizmet kurumlarında çalışan öğretmen, doktor, otel yöneticisi, akademisyen ve bankacıların görüşlerine başvurarak homoseksüel ilişkilere nasıl baktıklarını detaylı bir şekilde ortaya koymak için nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

Nitel araştırmalarda, nicel araştırmalarda olduğu gibi araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik kıstaslarına dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda çalışmanın geçerliliğinin ve güvenilirliğinin sağlanmasında Guba (1981)’nın geliştirdiği güvenilirlik ve geçerlilik modeli adapte edilmiştir. Bu model *credibility (inandırıcılık), transferability (aktarılabirlik), dependability ( tutarlılık) ve confirmability ( doğrulanabilirlik)* kavramlarını kapsamaktadır. Araştırmada inandırıcılığın sağlanması için mülakat gerçekleştirilen katılımcıların gönüllü olmasına özen gösterilmiş ve araştırmaya başlamadan önce katılımcılara araştırmanın amacı ve isimlerinin gizli kalacağı konusunda garanti verilmiştir. Ayrıca iki bağımsız araştırmacı tarafından veriler analiz edilerek, araştırmanın tutarlılığı sağlanmıştır. Aktarılabirlik ölçütünün

yakalanması için de araştırmada mülakat gerçekleştirilen katılımcı sayısı, veri toplama tekniği ,verilerin toplandığı tarihler ve katılımcılar ile ilgili kısıtlar ayrıntılı olarak belirtilmiştir. Ayrıca tutarlığın sağlanması için araştırmanın tasarımı ve konusu da yöntem bölümünde anlatılmıştır. Son olarak da araştırmacılar çalışmanın sınırlılıklarına yer vererek ve neden nitel yöntemin tercih edildiğini ifade ederek araştırmanın doğruluğunu artırmaya çalışmışlardır.

### **3.1. Araştırmanın Örnekleme**

Araştırmanın örnekleme Manisa ve İzmir'deki okul, üniversite, otel, hastane, banka gibi hizmet kurumlarında çalışan beş öğretmen, beş akademisyen, beş otel müdürü, beş doktor ve beş bankacı olmak üzere toplam 25 kişi seçilmiştir. Bu örneklem seçim aşamasında nitel araştırmalarda en çok kullanılan amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Amaçlı örneklemler, çalışmanın amaı doğrultusunda zengin ve detaylı bilgiye sahip olan durumların ayrıntılı bir şekilde ortaya konmasına olanak sağlar (Yıldırım ve şimşek, 2013). Bu kapsamda çalışmanın örnekleme, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve kolayda örnekleme yöntemleri kullanılarak belirlenmiştir. Maksimum eşitlilik örnekleme yöntemi kapsamında homoseksüel ilişkilere bakış açılarını saptamak üzere öğretmen, akademisyen, doktor, bankacı ve otel yöneticisi olmak üzere farklı sosyo- ekonomik özelliklere ve meslek gruplarına ait bireylerin tercihinine özen gösterilmiştir. Çünkü farklı kurumlarda ve ayrı meslek gruplarında olan katılımcıların homoseksüel ilişkileri değerlendirilmeleri sayesinde toplanması hedeflenen bilgilerin çeşitliliğinin artacağı ve bu sayede ortaya konan araştırma problemlerinin çeşitli meslek gruplarının sahip olduğu tecrübe ve bakış açısı ile yanıtlanacağı düşünölmüştür. Ayrıca örneklem grubuna hizmet kurumlarında (okul, üniversite, otel, hastane, banka) alışan bireylerin dâhil edilmesinde hizmet sektörünün emek yoğun özelliklere sahip olması önemli rol oynamıştır. Çünkü hizmet sektöründe çalışan - çalışan, çalışan- müdür ve çalışan- müşteri arasında takım çalışması, fiziksel yakınlık ve uzun süre çalışma ortamının getirdiği etkileşim sayesinde kurum içinde romantik ilişkilerin görölme ihtimalinin üretim sektörü ile kıyaslandığında daha yüksek olacağının düşünölmesidir.

Çalışmada veriler belirli bir doygunluğa ulaştığı ve anlatılanlar tekrarlamaya başladığı için örneklem 25 kişi ile kalmıştır. Miles ve Huberman (1994) 'da nitel araştırmalarda verilerin birbirini tekrar etmeye başladığında yeterli doygunluğa ulaştığına vurgu

yapmaktadır. Bundan dolayı çalışmada 22 . kişi de veriler birbirini tekrar etmeye başlamış ve daha sonra 3 kişi ile gerçekleştirilen görüşmelerde de aynı durum ile karşılaşılmasından dolayı 25. kişide görüşmeler sonlandırılmıştır. Ayrıca çalışmanın Manisa ve İzmir’de yapılmasının gerekçeleri; a) coğrafi olarak birbirlerine yakınlıkları b) kültürel olarak farklılık göstermeleridir.

Araştırma kapsamında örnekleme dâhil edilen ve görüşme gerçekleştirilen katılımcıların demografik özellikleri aşağıda Tablo1’de görülmektedir.

**Tablo1 Katılımcıların Demografik Özellikleri**

<b>Katılımcılar</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>Yaş</b>	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Meslek</b>	<b>Meslek Tecrübesi</b>
<b>A1</b>	Erkek	45	Üniversite	Öğretmen	25
<b>A2</b>	Erkek	50	Üniversite	Öğretmen	38
<b>A3</b>	Erkek	48	Üniversite	Öğretmen	26
<b>A4</b>	Erkek	39	Üniversite	Öğretmen	30
<b>A5</b>	Kadın	53	Üniversite	Öğretmen	28
<b>A6</b>	Kadın	45	Üniversite	Doktor	15
<b>A7</b>	Erkek	35	Üniversite	Doktor	12
<b>A8</b>	Kadın	40	Üniversite	Doktor	15
<b>A9</b>	Kadın	45	Üniversite	Doktor	25
<b>A10</b>	Kadın	50	Üniversite	Doktor	35
<b>A11</b>	Kadın	34	Üniversite	Bankacı	9
<b>A12</b>	Erkek	39	Üniversite	Bankacı	10
<b>A13</b>	Kadın	40	Yüksek Lisans	Bankacı	15
<b>A14</b>	Erkek	45	Yüksek Lisans	Bankacı	25
<b>A15</b>	Erkek	38	Üniversite	Bankacı	14
<b>A16</b>	Kadın	40	Yüksek Lisans	Otel Yöneticisi	17



<b>A17</b>	Erkek	35	Üniversite	Otel Yöneticisi	20
<b>A18</b>	Erkek	28	Üniversite	Otel Yöneticisi	25
<b>A19</b>	Kadın	36	Yüksek Lisans	Otel Yöneticisi	30
<b>A20</b>	Erkek	42	Üniversite	Otel Yöneticisi	25
<b>A21</b>	Erkek	41	Doktora	Akademisyen	13
<b>A22</b>	Erkek	50	Doktora	Akademisyen	15
<b>A23</b>	Erkek	62	Doktora	Akademisyen	41
<b>A24</b>	Erkek	48	Doktora	Akademisyen	19
<b>A25</b>	Erkek	52	Doktora	Akademisyen	25

Tablo 1'e göre katılımcıların 16'sı erkek, 9'u kadındır. Katılımcıların yaşları 28 ile 62 arasında değişim göstermekte ve 4'ü yüksek lisans, 5'i doktora ve 16'sı da üniversite düzeyinde eğitime sahiptir. Katılımcıların meslek tecrübeleri 9 ile 41 yıl arasında değişmektedir.

### 3.2. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada İzmir ve Manisa'da farklı kurumlarda çalışan beş öğretmen, beş doktor, beş bankacı, beş akademisyen ve beş otel yöneticisi olmak üzere toplamda 25 kişi ile yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ancak araştırmanın konusu gereği kurum içinde çalışan kişilerin sorulara çekinmeden ve içten yanıtlar verebilmesi için yarı yapılandırılmış sorular senaryo üzerinden yöneltilmiştir. Senaryo araştırmalarda bir rehber olarak kullanılmaktadır. Tek bir olgu üzerine yoğunlaşarak söz konusu olan olgunun bireylerdeki etkileşimini ortaya koyan senaryolarda bütünsel betimleme ve açıklamalar olmaktadır. Tıpkı örnek olay çalışmaların da olduğu gibi senaryolarda bir olayı meydana getiren ayrıntıları tanımlamakta ve değerlendirmektedir. Örnek olay gerçek iken senaryo hayali bir olaydan ibarettir. Kullanılan veri toplama yöntemlerin çeşitliliği bakımından en zengin olanıdır. Soru formu, gözlem, arşiv taraması tekniklerde senaryo ile birlikte kullanılmaktadır. Bu şekilde daha kapsamlı olayın bütün boyutlarını ele alan bütüncül bir resim ortaya çıkmaktadır ( Kozak, 2014:100)

Yarı yapılandırılmış görüşme başlamadan önce araştırmacılar tarafından çalışmanın amacına uygun olarak hazırlanan senaryo metni 25 katılımcıya okunmuş ve bu senaryo üzerinden oluşturulan görüşme soruları katılımcılara yöneltilmiştir. Senaryo ve senaryo tabanlı araştırma sorularının hazırlanmasında ‘ **iş yerinde romantizm**’ yazını üzerine uzman akademisyenlerin görüşüne başvurulmuştur. Senaryo ve ilgili soruların kuram üzerine oturtulması, kolay anlaşılır ve yönlendirici olmaması kriterleri dikkate alınmıştır. Araştırmacılar tarafından oluşturulan senaryo ek 1’de yer almaktadır. Söz konusu sorular ise aşağıda yer almaktadır;

- 1- Otel içerisinde yaşanan heteroseksüel (Gülperi ile Hamza) ilişkisine bir çalışan olarak bakış açınız nedir? Açıklar mısınız?
- 2- Otel içerisinde yaşanan homoseksüel (Osman ile Soner) ilişkiye bir çalışan olarak bakış açınızı nedir? Açıklar mısınız?
- 3- Siz otel yöneticisi olsanız bu iki ilişkiye yaklaşımınız ne yönde olurdu?
- 4- Bir kurum olarak toplum kültüründen bağımsız hareket etmek mümkün müdür? Eğer hayır ise bir Avrupa ülkesinde bakış açınız ve tutumunuz aynı olur muydu? Açıklar mısınız?

Görüşmeler 31.05.2019 ve 10.06.2019 tarihleri arasında katılımcıların iş yerlerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmelere başlamadan önce katılımcılara araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiş, isimlerin saklı kalacağı ve verilerin bilimsel bir çalışma için kullanılacağı garantisini verilmiştir. Bu kapsamda katılımcıların araştırmacıya güvenmesi ve sorulara güvenilir yanıtlar vermesi hedeflenmiştir. Görüşmeler 25 ile 40 dakika arasında değişen sürelerde gerçekleştirilmiştir.

Görüşmelere başlamadan önce katılımcılardan, görüşmelerin ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınması konusunda izin istenmiştir. Bir katılımcı dışında diğer katılımcılar ses kayıt cihazının görüşmelerde kullanılmasına izin vermiştir. Görüşmenin ses kayıt cihazı ile kaydedilmemesini isteyen katılımcı da bu durumu daha önce yaşadığı güvenlik sorunlarına bağlamıştır. Ses kayıt altına alınmayan görüşme de katılımcıların verdiği yanıtlar araştırmacı tarafından not edilmiştir. Ses kayıt cihazı ile kayıt edilen görüşmeler, bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Katılımcıların, anonimliklerini korumak için

katılımcıların isimleri gizli tutulmuş ve katılımcılara A1, A2, A3, A4, A5.... A25 şeklinde kodlanmıştır.

### **3.3. Verilerin Analizi**

Nitel araştırmalarda, katılımcılardan elde edilen veriler genellikle Strauss ve Corbin (1990)'in önerdiği gibi içerik ve betimsel analiz tekniği ile analiz edilmektedir. Bu kapsamda senaryodan elde edilen verilerde çalışmalarında elde edilen veriler de betimsel ve içerik analiz yaklaşımları ile analiz edilebilmektedir. Bu analiz tekniklerinden hangisinin kullanılacağı katılımcılardan elde edilen verinin doyumuna bağlıdır. Bu çalışmada verilerin analizinde betimsel analiz tercih edilmiştir. Betimsel analiz tekniğinde önceden kuram çerçevesinde oluşturulan temalara göre elde edilen veriler özetlenmekte ve yorumlanmaktadır (Wolcott, 1994). Ayrıca bu analiz tekniğinde katılımcıların görüşlerini tarafsız bir şekilde yansıtmak için doğrudan alıntılara da sıkça yer verilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu kapsamda temalar betimsel analiz tekniği çerçevesinde ilgili alanyazın taraması ve uzman görüşleri doğrultusunda oluşturulmuştur; Bu temalar şunlardır;

Tema 1: *Kurumlarda çalışanların heteroseksüel ilişkilere bakış açıları*

Tema 2: *Kurumlarda çalışanların homoseksüel ilişkilere bakış açıları*

Tema 3: *Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansımalarının Değerlendirilmesi*

## **4. Bulgular**

### **4.1. Kurum Çalışanlarının Heteroseksüel İlişkilere Bakış Açılı**

Katılımcılara kurum içinde yaşanan heteroseksüel ilişkilere bakış açılarının değerlendirilmesine yönelik sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde; 20 katılımcı, iş yerinde heteroseksüel ilişkileri, a) çalışma düzenini bozmadığı b) iş ahlakına uygun davranıldığında c) diğer çalışanlara adil yaklaşım sergiledikleri, d) kurum kültürü ve imajına zarar verilmediği sürece normal karşıladıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcıların çoğu bu heteroseksüel ilişkilerin yaşandığı örgütlerde yönetici olduklarını varsaydıklarında yukarıda ifade edilen koşullara göre davranış sergilendiği takdirde heteroseksüel ilişkileri iş yerinde destekleyecekleri yönünde görüşlerini bildirmişlerdir. Heteroseksüel ilişkileri destekleyici bazı çarpıcı yanıtlar aşağıda yer almaktadır;

‘ İş yerinde çalışanların özel hayatına saygı duyulması gerekmektedir. Çünkü Türkiye Cumhuriyeti devleti laik ve demokratik bir ülkedir. Bu nedenle çalışanlar iş yerleri sınırları içerisinde üstüne düşen sorumlulukları yerine getiriyorsa iş yerinde istediği kişiye âşık olabilirler. Önemli olan nokta bence görevlerini aksatmamaları. Hata bu çalışanlar arasındaki aşk ilişkileri bazen kişilerin iş yerindeki performanslarının artmasına da olumlu katkı yapmaktadır. Kendimden örnek vermek gerekirse, öğretmenlik mesleğine ilk başladığım yıllarda aynı okulda İlknur isimli bir kıza âşık olmuştum. İlknur okulda müdür yardımcısı olarak çalıştığından mesai saatleri 08.00 ile 17.00 saatleri arasındadır. Benim o dönemde dersim saat:13.00 ‘de başlamaktaydı. Fakat ben İlknur’u göreceğim diye okula erken saatlerde gidiyordum. Aynı zamanda İlknur’la daha fazla vakit geçirmek için ders bitiminde öğrencilere ek ders yapıyordum. Benim aynı kurumda birine âşık olmam iş performansımı artırmıştır’ ( A1).

‘ İnsanlar günlük yaşamlarının büyük bir kısmını iş yerinde geçirmektedirler. Özellikle son yıllarda özel sektörün mesai saatleri aşırı fazladır. Bu sebeple uzun saatler birlikte çalıştıkları mesai arkadaşlarına gönlini kaptırabilirler. Ben bu durumu aykırı görmüyorum ama işlerini aksatmamaları ve özellikle de gönül ilişkisi içerisinde olan taraflardan biri örgütlerde daha üst diğeri daha alt pozisyonlarda çalışıyorsa, üst görevde çalışan kişi tüm personele eşit davranışlar sergilemelidir. Bunun dışında, kurum kültürü ve imajına zarar vermemek için iş yerinde beraber çalışırlarken birbirlerine yakın temastan kaçınmalıdırlar ‘ ( A3).

Örgüt içinde heteroseksüel ilişkilerin genel olarak olumlu karşılanmasına rağmen beş katılımcı, iş yerinde karşı cinse yakınlaşmanın normal olarak değerlendirmeyeceklerine vurgu yapmışlardır. Genel olarak iş yerinde karşı cinse yakınlaşma olduğu zaman, kişilerin birbirine karşı daha kayırmacı davranışları sergileme eğiliminde olabileceğini düşünmektedirler. Örneğin A 10 ve 11 kodlu katılımcının belirtmiş olduğu görüşler şu şekildedir;

‘ Ben aynı kurum içinde heteroseksüel ilişkilere sıcak bakmıyorum. Çünkü bu tarz ilişkilerin iş hayatına zarar vereceğini düşünüyorum. Çünkü ilişki içerisinde olan çiftler birbirlerine karşı adil davranış sergilemekte zorlanabilirler. Özellikle müdür ve çalışanlar arasında üst yönde gönül ilişkisinde müdür, daha alt pozisyonda çalışan

*sevgisilisine karşı daha kayırmacı davranış sergiler ve kurum içinde daha çabuk üst görevlere gelmesini sağlayabilir' (A10).*

*' Geçen sene yakın çalışma arkadaşım genel müdürümüzle yakınlaşma içerisine girmiştir. Bu yakınlaşma sonucu arkadaşım kısa bir süre sonra genel müdür yardımcısı görevine getirilmiştir. Arkadaşım iyi biri olmasına rağmen genel müdür yardımcılığı yapacak düzeyde bilgi birikimine sahip değildir. Fakat gönül ilişkisi sayesinde hemen üst pozisyonlara terfi etme şansı kazanmıştır. Yaşadığım bu olumsuz durumdan dolayı iş yerlerinde karşı cinsler arasında yakınlaşmaya sıcak bakmıyorum. ' A(11).*

İş yerinde heteroseksüel ilişkilere sıcak bakmayan katılımcılar gönül ilişkisi içerisinde olan kişilerin kayırmacı davranışlar sergileme eğiliminde olması dışında, bu ilişki içerisinde olan tarafların ilişkileri sonlandığı zaman birbirlerine karşı düşmanca tutum içine girebileceklerine vurgu yapmışlardır. Bu durum da kurumun imajının ve kurum içindeki çalışma ortamının bozulacağını düşünmektedirler. Yine kurum içinde heteroseksüel ilişkilerin çalışanlar arasında dedikoduya neden olacağı ve bu dedikodu ortamının iş verimliliğini azaltabileceği belirtilmektedir. Çünkü iş yerlerinde çalışanlar arasında gönül ilişkileri konuları çabuk yayılmakta ve genelde bu konulara çalışanların yorum ve bakış açıları farklı olmaktadır Bu kapsamda kendi kurumlarında meydana gelen heteroseksüel ilişkilere mesai saatleri içerisinde fazla kafa yormaları ve konuşmaları çalışanların iş performanslarını azaltabilmektedir. A24 numaralı katılımcının görüşü bu durumu desteklemektedir;

*' Genelleme yapmak istemiyorum ama Türk milletinin büyük bir kısmında kendilerine verilen görevi yapmak yerine, boş konuşmayı çok severler. Özellikle de iş ortamında çalışanlar arasında yaşanan heteroseksüel ilişkiler çalışanlar arasında dedikodu malzemesi olur. Kişiler işlerini yapmak yerine Ayşe bugün Mehmet'in odasına gitti mi? Mehmet, Ayşe'ye bugün nasıl davranıyor? vb. çeşitli sorular ile kafalarını meşgul ederler ve böylece iş verimlilikleri azalır ' (A24).*

Kurum içerisinde heteroseksüel ilişkileri uygun bulmayan katılımcılar, bu ilişki içerisinde olan bireylerin iş yerinden ayrılmalarını veya ilişkiye taraf olan kişilerden birinin iş değişikliği içinde olması gerektiğini düşünmektedirler. Örneğin 17 kodlu katılımcı konu ile ilgili şu görüşleri dile getirmiştir;

*‘Aynı iş yerinde heteroseksüel ilişki içerisinde bulunan çalışanlar iş yerine zarar vereceğinden ilişkilerini sonlandırmalıdır. Eğer ilişkilerini sonlandırmaya razı olmuyorsa iş yerinden ayrılmalarının daha doğru olacağını düşünüyorum’ (A17).*

#### **4.2. Kurum Çalışanlarının Homoseksüel İlişkilere Bakış Açıları**

Katılımcılara kurum içinde yaşanan homoseksüel ilişkilere bakış açılarının değerlendirilmesine yönelik yöneltilen sorulara verilen yanıtların analizi sonucunda 16 katılımcı kurum içinde yaşanan homoseksüel ilişkilere sıcak bakmadığını belirtirken; 9 katılımcı ise insanların özel hayatlarına saygı duyulması gerektiği düşüncesini savunarak kurum içinde yaşanan homoseksüel ilişkileri normal karşıladıklarını belirtmişlerdir.

Kurum içinde yaşanan homoseksüel ilişkileri normal değerlendiren katılımcılar özellikle bireylerin cinsel tercihlerine saygı duyulması gerektiğinin altını çizmişlerdir. Ayrıca homoseksüel ilişki içerisinde bulunanların iş yerinde çalışma ortamının huzurunu bozmadıkça, sorumluluklarını yerine getirdikçe ve iş sınırları içinde toplum normlarına uygun davranışlar sergiledikleri müddetçe bakış açılarının olumlu olacağını belirtmişlerdir. Homoseksüel ilişkilere saygı duyulmaması ayrımcılık olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle iş yerinde heteroseksüel ilişki içerisinde olanlara hoşgörülü davranışlar sergileniyorsa aynı hoşgörünün homoseksüel ilişki yaşayanlara da gösterilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Aşağıda bu durumu destekleyen örnek görüşlere yer verilmektedir;

*‘ İş yerlerinde homoseksüel ilişki içinde olan çalışanları, çalışma ortamında üzerine düşen sorumlulukları yerine getirdiği ve mesai ortamında seviyeli davranışlar sergilediği müddetçe en az heteroseksüel ilişki kadar normal buluyorum’ A(17).*

*‘ Homoseksüel ilişkilere toplumun hemen hemen her kesiminde ön yargı bulunmaktadır. Fakat homoseksüel ilişki içerisinde olanlarında psikolojilerini anlamak gerektiğini düşünüyorum. Hormonel durumlardan dolayı bu tarz ilişkilere meyilli olanlar vardır. Bundan dolayı kurum içerisinde homoseksüel ilişki yaşayanlara saygı duyuyorum ama bu ilişki evde yaşadıkları gibi işyerinde yaşarlarsa olmaz. İş yerinde ahlak kurallarına uygun davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Toplumun ahlakını bozacak hal ve tutumlardan uzak durdukları sürece ilişkiler kurumlarda yaşanabilir ’ (A8)*

Kurum içerisinde homoseksüel ilişkilere karşı çıkan katılımcıların çoğu, bu tarz ilişkilerin Türk toplumunun kültürüne ters olduğunu, eğitim ve öğretim ortamında öğrencilerin

ahlakına kötü örnek olacağına, gaylerin giyim kuşamının ve konuşmalarının kadınsı özellikler taşıdığından dolayı yaşanacak muhtemel rahatsızlıkları dile getirmişler ve bu kapsamda iş yerinde homoseksüel ilişkilere olumlu yaklaşmadıklarını vurgulamışlardır.

Ayrıca kurum içerisinde homoseksüel ilişki taraflarının ilişkilerini sürdürmeleri halinde işten ayrılmaları gerektiği savunulmaktadır. Homoseksüellere kurum içinde diğer çalışanlar tarafından anormal gözle bakılmakta ve işlerinde başarılı olsalar bile sürekli rahatsız edilmektedir. Bunu savunan A4 kodlu katılımcıya ait görüş aşağıdaki gibidir;

*‘ Homoseksüel ilişkiler Türk toplumunun ahlak, kültürel, dini kurallarına göre normal karşılanmamaktadır. Bu nedenle örgüt içerisinde bu tarz ilişkilerin yaşanmasını tasvip etmiyorum. Aynı zamanda ben bir öğretmenim. Öğretmenlerin öğrencilerine örnek davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Okul içerisindeki öğretmenlerin birbirleri ile homoseksüel ilişki içerisinde bulunmaları öğrencilere de kötü örnek teşkil eder. Özellikle erkekler homoseksüel ilişki içine girdikleri zaman giyimleri kadınlara benzer. Pembe renk kravat takarlar veya kadınlara benzer konuşmalar gerçekleştirirler. Bu durumlarda Türk toplumunun genel örf adetlerine uyumlu değildir ‘(A4).*

#### **4.3. Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansımalarının Değerlendirilmesi**

Bazı katılımcılar Türkiye’de kurum içerisinde yaşanan homoseksüel ilişkilere olumsuz yaklaşırken, Avrupa ülkesinde bu tarz ilişkilere daha olumlu bakabileceklerini ifade etmişlerdir. Bu durumun nedenini A 18 numaralı katılımcı şu şekilde açıklamıştır;

*‘ Her ülkenin kendine has kültürel unsurları bulunmaktadır. Avrupa ülkelerinin kültürü Türk kültürüne göre daha hoşgörülüdür. Bundan dolayı bu ülkelerde yaşasaydım örgüt içinde yaşanan homoseksüel ilişkileri daha normal karşılayabilirdim. Çünkü insanların davranışları, tutumları ve algıları içinde yaşadığı toplumun kültürel özelliklerine göre şekillenmektedir. Diğer bir taraftan Avrupa ülkelerinde yaşayan insanlar daha sıkı iş prensiplerine sahiptir. Bundan dolayı örgüt içerisinde homoseksüel ilişki içerisinde olsalar bile birbirlerini haksız yere kayırmayacakları ve diğer çalışanlara daha adil davranacaklarını düşünüyorum’ (A18).*

Bazı katılımcılar da gerek Türkiye gerek Avrupa ‘da yaşıyor olsunlar, her iki yerde de örgüt içerisinde yaşanan homoseksüel ilişkileri yine uygun bulmadıklarını belirtmişlerdir. Bu görüşün aksine Türkiye’de homoseksüel ilişkilere Türk toplumunun kültüründen

dolayı olumsuz baktıklarını belirtmelerine rağmen Avrupa’da yaşamaları taktirde bakış açılarının daha olumlu olabileceği yönünde görüş belirtmişler.

Kurum çatısı altında çalışan bireyler davranışlarında yaşadıkları toplumun kültürünü ve o kültürün de alt kültürünün özelliklerini yansıtırlar. Bu nedenle iş yerlerinde çalışanların kurum içinde oluşturdukları kurum kültürü, toplum kültüründen etkilenmektedir (Eğinli ve Çakır, 2011). Bu çalışmada da 22 katılımcı kurum kültürünün, toplum kültüründen etkilendiğini ve bu iki unsuru birbirinden ayırmanın çok güç olduğuna vurgu yapmışlardır. Özellikle katılımcıların çoğu Türk toplumunun kültürünün ve dini geleneklerinin homoseksüel ilişkileri onaylamadığı için kurum içinde yaşanan homoseksüel ilişkilere de çalışanların sıcak bakmasının pek mümkün olamayacağı görüşünü savunmaktadırlar. Çalışanlar kurum içinde homoseksüel ilişkilere sıcak baksalar bile içinde yaşadığı toplum kültürünün baskısından dolayı dışa yansıtılmalarının zor olacağını belirtmişler. Çünkü homoseksüel ilişkiler hakkında gerçek düşüncelerini kurum içinde dışa yansıtırlarsa, diğer çalışanlar tarafından dışlanacakları ve kötü değerlendirecekleri endişesini taşımaktadırlar. A23 ve A14 numaralı katılımcıların görüşleri de bu yöndedir;

*‘Kurumların toplum kültüründen bağımsız hareket etmesi veya etkilenmemesi mümkün değildir. Homoseksüel ilişkiler, yurt dışında kabul görüyor ve bu ilişki içerisinde olanlar sokaklarda özgürce dolaşabiliyor. Toplum onların ilişkisine saygı duyuyor ve onları yadırgamıyor. Türk toplumunun kültürü bu ilişki tarzını desteklemiyor ve bu nedenle bireylerin homoseksüel ilişkilere bakış açıları daha olumsuzdur. Türk toplumu ne kadar modern ve demokratik toplum özelliklerine sahip olarak düşünsek de bu söylemler sadece düşüncede kalıyor ve kurum içinde veya dışında homoseksüel ilişki içerisinde olanlara tepkili davranıyoruz. Aslında homoseksüel ilişki içerisinde olan kişilerin tercihlerine saygı duymak gerekirken toplum baskısı davranışlarımızı engelliyor.’ (A23).*

*‘ Kurum kültürü ile toplum kültürü birbirinin içine geçmiş kavramlardır. Bu kavramları birbirinden ayırmak mümkün değildir. Çünkü bireyler içinde yaşadığı toplum tarafından kabul görmek isterler ve bu nedenle o toplumun kendine koyduğu davranış kalıplarını istemeseler bile uygulamaya çalışırlar. Toplumun kendilerini dışlamasından çekinirler. Bu nedenle homoseksüel ilişkilere karşı Türk toplumun geneli olumsuz değer yargısı taşır. Ben Türkiye’de de olsam, Avrupa’da da olsam bu ilişkilere saygı duyuyorum ve*



*kurum içinde heteroseksüel ilişkilere izin verildiği gibi homoseksüel ilişkilere de izin verilmesi gerektiğini düşünüyorum' (A14).*

Tüm katılımcı ifadelerinden anlaşıldığı üzere kurum içerisinde yaşanan homoseksüel ilişkilere çalışanların gösterdiği tutum farklılık göstermektedir. Ayrıca katılımcıların Türkiye’de veya Avrupa’da yaşadıklarını düşündükleri zaman homoseksüel ilişkilere gösterecekleri tutumların da farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu durum Avrupa ve Türk toplumunun kültürel değerlerinin farklılık gösterdiği ve insanların davranışlarını etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

## **5. Sonuç ve Tartışma**

Günümüzde iş hayatında uzun saatler bir arada çalışan bireyler arasında kurulan iş arkadaşlığı zamanla romantik ilişkilere dönüşmektedir (Lickey, Berry ve Whelan-Berry, 2009). Bu romantik ilişkiler homoseksüel ve heteroseksüel olarak ortaya çıkmakta ve kurumlar tarafından daha çok heteroseksüel ilişkiler desteklenmektedir (Pierce, Aguinis ve Adams 2000). Oysa ki kurumlarda kadın ve erkek olarak kesin çizgiler ile belirtilen cinsiyet kimliği dışında farklı cinsel yönelim grupları da (LGBT- Lezbiyen, Gey, Biseksüel, Transcinsel) çalışmakta ( Bora, 2012) ve iş yerlerinde bu bireyler arasında yaşanan homoseksüel ilişkilerin sayısında artış yaşanmaktadır. Bu artışa rağmen çoğu kurum politikası, homoseksüellerin aleyhine toplumsal cinsiyet ilkesinden uzak ayrımcı uygulamaları kapsamaktadır. Fakat kurumlarda homoseksüel ilişki yaşayan bireylerin de en az heteroseksüeller kadar eşit haklara sahip olması ve bu konuya araştırmacılar tarafından dikkat çekilmesi gerekmektedir. Bu nedenle bu çalışmanın amacı da: örgütlerde çalışanların “homoseksüel” olarak tanımlanan kişilerin yaşadığı ilişkilere bakış açılarını ve kültürel algılarını ortaya koyarak, olası sorunların ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda bu çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Bu kapsamda Manisa ve İzmir’deki çeşitli hizmet kurumlarında (okul, üniversite, otel, hastane, bankalarda) çalışan beş öğretmen, beş akademisyen, beş otel müdürü, beş doktor ve beş bankacı olmak üzere toplam 25 kişiye i hazırlanan senaryo üzerinden sorular yönetilmiş ve elde edilen bilgiler betimsel analiz tekniği ile yorumlanmıştır.

Araştırma sonuçları heteroseksüel ilişkilerin, iş düzenini ve iş ahlakını bozmadığı ve heteroseksüel ilişki yaşayanların birbirine karşı kayırmacı davranışlardan uzak durduğu sürece kurum çalışanlarının çoğu tarafından desteklendiğini ortaya koymaktadır. Genel

olarak Dünya’da ve Türkiye’de ataerkil kültür yapısına sahip toplumlarda erkek nüfus savaş ve barış ortamlarında asker ve işçi görevlerini üstlenmekte ve bu erkek nüfusun devamlılığını sağlaması ülke bekası için önemli görülmektedir. Bu nedenle bu ülkelerde toplumsal düzenin sağlanması için hem kurum hem de toplum içinde yaygın olarak kabul gören ve desteklenen ilişki tarzı genel olarak heteroseksüel ilişkidir (Erdoğan ve Köten, 2014). Bu nedenle çalışmanın bulguları alanyazınla paralellik göstermektedir. Öte yandan bazı katılımcılarda Quinn (1977), Ömürüş ve Ehtiyar (2008) ve Günlü (2010)’nın de belirttiği gibi heteroseksüel ilişkileri iş yerinde dedikodu ortamına sebebiyet vereceği ve çalışanların verimini azaltacağından dolayı desteklememektedirler.

Kurum içinde heteroseksüel ilişkilere karşı gösterilen hoşgörü ortamı ve desteğin benzer şekilde homoseksüel ilişkilere gösterilmediği belirlenmiştir. Katılımcıların bu tutumları altında büyük ölçüde içinde yaşadığı Türk toplumunun kültürel değerleri ve homoseksüel ilişkilerin eğitim ve öğretim ortamında öğrencilerin ahlakına kötü örnek olacağı düşüncesi yatmaktadır. Çünkü bireylerin duygu, düşünce, davranış ve tutumları içinde yaşadığı toplumun kültürüne göre şekil almaktadır. Yani **‘kültür insanın yaşamı, insan kültürün yaşam kaynağı’** olarak değerlendirilir (Nişancı, 2012). Bu nedenle bireylerin kurum içindeki davranış ve tutumları üzerinde toplum kültürünün rolü önem taşımaktadır. Ayrıca kurum içinde homoseksüel ilişki yaşayan tarafların iş yerinden ayrılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu kapsamda kurumlarda homoseksüel ilişki yaşayanların iş hayatında devamlılığının sağlanması daha zor görülmektedir. Öner (2009), Güner, Kalkan, Öz ve Özsoy (2010), homoseksüel bireylerin iş yerinde istifaya zorlandıklarını veya işten çıkarıldıklarına vurgu yapmıştır. Homoseksüel bireylerin iş yaşamlarında devamlılıklarını sağlamak için devletin yetkili kurumları tarafından homoseksüel bireylerin haklarını koruyan yasalar bir an önce çıkarılmalı ve kurumlar içinde tüm personele toplumsal cinsiyet eşitliğinin önemi vurgulayacak eğitim seminerleri düzenlenmelidir.

Bireylerin davranışlarını şekillendiren toplum kültürü iş yaşamında kurum kültürünü de etkilemektedir. Bu nedenle kurum kültürü ve toplum kültürünün çok ortak yönleri bulunmaktadır (Eğinli ve Çakır, 2011). Genellikle muhafazakâr toplum kültürlerinin hâkim olduğu yerlerde faaliyette olan kurumlarda, homoseksüel ilişkiler daha hoş karşılanmaz iken özgürlükçü toplumlarda homoseksüel ilişkilere bakış açısı daha ılımlı olabilmektedir. Araştırmada toplum kültürü ile kurum kültürünün birbirinden bağımsız

olmasının mümkün olmayacağı ve bireylerin içinde yaşadığı toplumun genel normlarının iş hayatlarındaki tutum ve davranışlarına yansıdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada homoseksüel ilişki yaşayan bireyler ele alınarak kurum içinde eşit haklara olması için farkındalık yaratılarak alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca kurum içinde çalışan yöneticilere, iş yerlerinde yönetim planlarında homoseksüel bireylerin haklarına yer vermesi veya mevcut planların gözden geçirilme aşamasında yol gösterici olacaktır. Öte yandan bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın örneklem grubunda sadece hizmet sektörü (doktor, öğretmen, akademisyen, otel yöneticisi ve bankacılardan) çalışanlarından oluşmaktadır. Bu örneklem grubuna daha farklı meslek grupları dâhil edilerek onların kurum içerisinde yaşanan homoseksüel ilişkilere bakış açıları ölçülebilir. Diğer taraftan bundan sonraki araştırmalarda kurum içerisinde homoseksüel ilişki yaşayan bireyler ile mülakatlar gerçekleştirilebilir ve bu bireylerin çalışma ortamında karşılaştıkları zorluklar ortaya çıkarılabilir.

#### **Kaynakça**

Badgett, M. V. L., Durso, L. E., Mallory, C., & Kastanis, A. (2013). *The business impact of LGBT-supportive workplace policies*. Los Angeles, CA: The Williams Institute.

Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A., & Sürgevil, O. (2011). Voice, silence and diversity in 21st century organizations: strategies for inclusion of Gay, Lesbian, Bisexual and Transgender Employees. *Human Resource Management*, 50(1), 131-146.

Bilgin, N.(2017). *Sosyal Psikoloji*. İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları.

Bora, A.(2012). *Toplumsal cinsiyete dayalı ayrımcılık, ayrımcılık çok boyutlu yaklaşımlar*, Der. Kenan Çayır ve Müge Ayan Ceyhan. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Brown, T. J., & Allgeier, E. R. (1995). Managers' perceptions of workplace romances: An interview study. *Journal of Business and Psychology*. 10, 169-176.

Bingöl, O.(2015). Toplumsal cinsiyet olgusu ve Türkiye'de kadınlık. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.16,108:114.

Considine, M. & Lewis, J.(1999). Governance at ground level: The frontline bureaucrat in the age of markets. *Public Administration Review*. 59(6), 567-581.

Croteau, J. M. (1996). Research on the work experiences of lesbian, gay, and bisexual people: an integrative review of methodology and findings. *Journal of Vocational Behavior*, 48, 195-209.

Çayır, K.(2012). Gruplararası ilişkiler bağlamında ayrımcılık, ayrımcılık çok boyutlu yaklaşımlar. Der. Kenan Çayır ve Müge Ayan Ceyhan. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Çiçek, O.(2014). The phenomena of workplace romance in 5 star hotels in North Cyprus. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*. 25(1),136-139.

Day, N.E. & Schoenrade, P. (2000). The relationship among reported disclosure of sexual orientation, anti-discrimination policies, top management support and work attitudes of gay and lesbian employees. *Personnel Review*, 29, 346-363.

Demir, M.(2011). İş yaşamında ayrımcılık: turizm sektörü örneği: *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 8(1),761-784.

Eğinli, A.T. & Çakır, S.Y.(2011). Toplum kültürünün kurum kültürüne yansımaları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*.3(2),37-50.

European Union Agency for Fundamental Rights. (2013). European union lesbian, gay, bisexual and transgender survey. Results at a glance. <http://fra.europa.eu/en/publication/2013/eulgbt-survey-european-union-lesbian-gay-bisexual-and-transgendersurvey-results>. Erişim Tarihi:31.10.2019.

Erdoğan, B. & Köten, E.(2014). Yeni toplumsal hareketlerin sınıf dinamiği: Türkiye LGBT hareketi. *Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi*. 2(1), 93-113.

Fasoli, F., Maass, A., Paladino, M. P., & Sulpizio, S. (2017). Gay- and lesbian-sounding auditory cues elicit stereotyping and discrimination. *Archives of Sexual Behavior*.46(5). 1–17.

Fidas, D., & Cooper, L. (2015). The cost of the closet and the rewards of inclusion: why the workplace environment for LGBT people matters to employees. Human Rights Campaign. [http://hrc-assets.s3-website-us-east-1.amazonaws.com/files/assets/resources/Cost\\_of\\_the\\_Closet\\_May2014.pdf](http://hrc-assets.s3-website-us-east-1.amazonaws.com/files/assets/resources/Cost_of_the_Closet_May2014.pdf). Erişim Tarihi:28.10.2019.

- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries, educational communication and technology: *A Journal of Theory Research and Development*.29 (2): 75- 91.
- Guiffre,P.,Dellinger, K.,&Williams,C.(2008). No retribution for being gay? Inequality in gay-friendly workplaces. *Sociological Spectrum*, 28, 254 –277.
- Güner,U., Kalkan, P., Öz, Y., Özsoy, E.C. ve Söyle, F.(2010). Türkiye’de cinsel yönelim veya cinsiyet kimliği temelinde ayrımcılığın izlenmesi raporu.  
[https://insanhaklarimerkezi.bilgi.edu.tr/media/uploads/2015/02/24/Cinsel\\_Yonelim\\_veya\\_Cinsiyet\\_Kimligi\\_Izleme\\_Raporu.pdf](https://insanhaklarimerkezi.bilgi.edu.tr/media/uploads/2015/02/24/Cinsel_Yonelim_veya_Cinsiyet_Kimligi_Izleme_Raporu.pdf). Erişim Tarihi: 31.10.2019.
- Griffith, K. H., & Hebl, M. R. (2002). The disclosure dilemma for gay men and lesbians: coming out at work. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1191-1199.
- Günlü, E.(2010). ‘Yönetici bakış açısı ile ‘ işyerinde romantizm’: örgüt ve çalışanlar açısından değerlendirme’. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Horan, S. M. & Chory, R.(2013). Relational implications of gay and lesbian workplace romances: Understanding Trust, Deception and Credibility. *Journal of Business Communication*, 50(2),170-189.
- İçli, G.(2017). Toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları ve küreselleşme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 30.134-143.
- Katz-Wise, S. L., & Hyde, J. S. (2012). Victimization experiences of lesbian, gay and bisexual individuals: a meta-analysis. *Journal of Sex Research*, 49, 142-150.
- Kozak, M.(2015). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kuyper, L. (2015). Differences in workplace experiences between lesbian, gay, bisexual, and heterosexual employees in a representative population study. *Psychology of Sexual Orientation and Gender Diversity*, 2,1-11.
- Lgbt Action Plan (2018).  
[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/721367/GEO-LGBT-Action-Plan.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/721367/GEO-LGBT-Action-Plan.pdf). Erişim Tarihi: 05.10.2019.

- Lickey, .N.C., Berry, G.R., & Whelen-Berry, K.( 2009). Responding to workplace romance: A proactive and pragmatic approach. *The Journal of Business Inquiry*, 8(1):100-119.
- Lloren, A. & Parini, L.(2016). How lgbt- supportive workplace policies shape the experience of lesbian, gay, men and bisexual Employees. *Sexuality Research and Social Policy*,14(3), 289-299.
- Mainiero, L, A.(1986). A review and analysis of power dynamics in organizational romances. *Academy of Management Review*.11,750-762.
- Merriam, S.B.(2018). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*. Nobel Yayıncılık: Ankara.
- Miles, B. M. &Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source book*. California: Sage Publications.
- Mckenzie, C. A.(2018). Formal and informal discrimination of intersectional work place romances.  
<http://oaktrust.library.tamu.edu/bitstream/handle/1969.1/166531/MCKENZIE-FINALTHESIS-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Erişim tarihi: 20.10.2019.
- Nişancı, Z. N.(2012). Toplumsal kültür- örgüt kültürü ilişkisi ve yönetim üzerine yansımaları. *Journal of Life Sciences*.1(1), 1279-1293.
- Ömüriş, E.& Ehtiyar, V. R.(2008). Örgütsel yapılarda romantik ilişkiler: algılanan güdüler ve davranış değişiklikleri üzerine bir araştırma. *Akdeniz İ. İ.B.F. Dergisi*.16, 20-39.
- Özeren, E.(2014). Sexual orientation discrimination in the workplace: A systematic review of literature. *Social and Behavioral Sciences* . 109,1203 – 1215.
- Öner, A.(2015). *Beyaz yakalı eşcinseller, iş yerinde cinsel yönelim ayrımcılığı ve mücadele stratejileri*. Ankara: İletişim Yayınları.
- Parnell, M., Keeton, S., Lease, H., & Green, M. L. (2012). Perceived career barriers for gay, lesbian, and bisexual individuals. *Journal of Career Development*, 39, 248-256.
- Pizzam, A.(2016). Workplace romance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. 56.136-137.

- Pierce, C.A., Aguinis, H., & Adams, S.K.R. (2000). Effects of dissolved workplace romances and rater characteristics on responses to sexual harassment accusations. *Academy of management journal*, 43 (5), 869– 880.
- Phillips, J. C., Ingram, K. M., Smith, N. G., & Mindes, E. J. (2003). Methodological and content review of lesbian, gay, and bisexual-related articles in counseling journals: 1990–1999. *The Counseling Psychologist*, 31, 25–62.
- Powell, G., & Foley, S. (1998). Something to talk about: romantic relationships in organizational settings. *Journal of Management*, 24 (3), 421-448.
- Ragins, B. R., & Cornwell, J. M. (2007). We are family: the influence of gay family-friendly policies on gay, lesbian, and bisexual employees. In M. V. L. Badgett & J. Frank (Eds.). *Sexual orientation discrimination: an international perspective* (pp. 105–117). New York: Routledge.
- SHRM (2002). Society for Human Resource Management.  
[http://www.shrm.org/hrresources/surveys\\_published/2006%20Workplace%20Romance%20Poll%20Findings.pdf](http://www.shrm.org/hrresources/surveys_published/2006%20Workplace%20Romance%20Poll%20Findings.pdf). Erişim Tarihi: 20.07.2019.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Şenel, B. (2014). *Cinsel yönelim ayrımcılığının gündelik hayata yansımaları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Tejeda, M.J. (2006). Nondiscrimination policies and sexual identity disclosure: Do they make a difference in employee outcomes? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18, 45-59.
- Tuc (2017). Sexual harassment of LGBT people in the workplace.  
[https://www.tuc.org.uk/sites/default/files/LGBT\\_Sexual\\_Harassment\\_Report\\_0.pdf](https://www.tuc.org.uk/sites/default/files/LGBT_Sexual_Harassment_Report_0.pdf). Erişim Tarihi: 20.10.2019.
- Uzgan, N. (2018). Mutlu toplum inşası için toplumsal cinsiyet eşitliği.  
[https://www.mmo.org.tr/sites/default/files/gonderi\\_dosya\\_ekleri/morsoylesiler.pdf](https://www.mmo.org.tr/sites/default/files/gonderi_dosya_ekleri/morsoylesiler.pdf). Erişim Tarihi: 29.10.2019.

Yayla, O. T.( 2015). Dijitalleşme çağında eşitsizlik ve ayrımcılık. *Liberal Düşünce Dergisi*.79.43-53.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H.(2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Quinn, R. E. (1977). Coping with cupid: The formation, impact, and management of romantic relationships in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22, 30-45.

Wolcott, H. F. (1994). *Transforming qualitative data: description, analysis and interpretation*. Newbury Park, CA: Sage.



# İŞYERİNDEN DIŞLANMANIN SABOTAJ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DIŞ KONTROL ODAĞININ ROLÜ

**Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölüm Başkanı,  
ggumustekin@comu.edu.tr

**Merve Gözde DURMAZ**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Uluslararası İşletmecilik Doktora  
Öğrencisi, mervegozdedurmaz@gmail.com

## Özet

Örgütsel ortamda işgörenlerin maruz kaldığı durumlardan birisi olan işyerinden dışlanma bireylerin tutum ve davranışlarını etkilemesi beklenen bir unsurdur. Örgütsel çevrede diğer bireyler tarafından yok sayılma, fikir ve düşüncelerinin değerlendirilmeye alınmaması gibi tutumların örgütsel çevrede sabotaj davranışlarının sergilenmesine yol açması beklenmektedir. Bu doğrultuda, işyerinden dışlanmanın sabotaj davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etki üzerinde dış kontrol odağının rolünün açıklanması amaçlanmıştır. Araştırma amacı kapsamında Çanakkale ve Bursa’da faaliyet gösteren otomotiv sektöründeki firmalarının 127 çalışanından anket tekniğiyle veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modeli vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, işyerinden dışlanmanın sabotaj davranışlarını pozitif yönde ve yine işyerinden dışlanmanın dış kontrol odağını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ancak araştırma bulgularında dış kontrol odağının işyerinden dışlanmanın sabotaj davranışları üzerindeki etkisinde bir aracılık rolünün olmadığı görülmüştür.

*Anahtar Kelimeler: İşyerinden dışlanma, sabotaj davranışlar, dış kontrol odağı*

## 1. Giriş

Sosyal bir varlık olan birey, örgütsel çevrede diğer bireylerle iletişimde bulunarak, söylem ve davranışlarını örgütsel ortama uyumlu olacak şekilde şekillendirerek örgüte olan üyeliğini benimsetme arzusunda bulunabilmektedir. İşgören çalıştığı örgütsel ortama dâhil edilme arzusu taşımaktadır. Bununla birlikte düşünce ve davranışlarının örgüt üyeleri tarafından dikkate alınmasını beklemektedir. Bu beklentinin karşılanmadığı durumda işyerinde dışlanma olgusuyla karşı karşıya kalınabilmektedir. Dışlanma göz temasından kaçınma olarak eylem gerektirmeyen bir davranış biçimiyle anlatılabileceği

gibi kovma ve uzaklaştırma olarak aktif bir davranış biçimiyle de sergilenebilmektedir. Dışlanma pasif saldırgan yöntem olarak sessiz kalma, bireyi cezalandırma, misilleme yapma veya incitme, çatışmadan kaçınmak için kasıtlı olarak da gerçekleşebilmektedir. Bireyler açısından dışlanma acı verici ve istenilmeyen bir deneyim olarak ifade edilmektedir. Ferris ve arkadaşları (2008) dışlanmanın “sosyal acı” hissine neden olduğunu ileri sürmektedirler (Chung, 2017: 329). İşyerinde dışlanma örgüt üyelerinde sosyal etkileşimin azalmasına, psikolojik sağlık problemleri yaşanmasına ve performansın olumsuz yönde etkilenmesine sebep olmaktadır. Dışlanmaya maruz kalan işgörenlerde; psikolojik sağlık problemlerinin yaşanması, iş tutumlarında elverişsizlik, iş bırakma davranışı, geri çekilme davranışı, işgören performansında azalma, işyerinde sapkın davranışlar gözlemlenebilmektedir (Erkutlu ve Chafra, 2016: 222-223). Dışlanma, bireyin kontrol odağını etkileyebilmektedir. Dışlanmaya maruz kalan bireylerin eylemlerine başkaları tarafından cevap verilmediği zaman kontrol duygusu zayıflamaktadır. Bireylerin örgütsel ortamda eylemlerinin bir karşılık bulmaması durumunda kontrol kaybı yaşadıkları görülmektedir (Chung, 2017: 330). Rotter (1975) kontrol odağı, sosyal öğrenme kişilik teorisinin bir parçasını oluşturmaktadır. Kontrol odağı bir kişinin gerçekleşen olayları içsel algılar veya dışsal etkiler tarafından kontrol edildiğini görme eğilimi olarak değerlendirilmektedir. Bu eğilim bireyin bağımsızlık ve başkaları tarafından kontrol edilmesine ilişkin bakış açısını karakterize etmeye yardımcı olmaktadır İç kontrol odağı; bireyin durum karşısında yaşanan sonucu kendi davranışlarına bağlaması ve yaşanan olaylardan dolayı kendini sorumlu hissetmesidir. Dış kontrol odağı ise birey karşılaşılan durumun sonuçlarının kendi eylemleri sonucunda gerçekleşmediğine inanması ve olaylara kaderin, şansın ve çevresel faktörlerin neden olduğuna düşünmesidir (Shojaee ve French, 2014: 968-969). Zorlukların üstesinden gelmek için başarılı bir şekilde çaba sarf etme iç kontrol odağını; başarıyı ve zor durumları şans gibi dış faktörlerle ilişkilendirmek ise dış kontrol odağını yansıtmaktadır. Bireyin kendi kaderini, şansını veya gücünü davranışlarının dışında dış faktörlere bağlama eğilimi dış kontrol odağının daha yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir (Devin vd. 2012: 4169).

İşyerinden dışlanmanın olumsuz sonuçlarından birisi olan üretkenlik karşıtı iş davranışlarının arasında sabotaj davranışlar bulunmaktadır. Sabotaj, farklı çalışma ortamlarında her zaman karşılaşılabilen bir davranış türü olarak nitelenebilmektedir.

Sabotaj davranışlarının örgütsel süreçleri etkilediği ileri sürülmektedir. Bununla birlikte sabotaj davranışlar örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmesini ve sürdürülebilirliğini de olumsuz yöne etkilemektedir. Aynı zamanda, örgütsel çevrede sergilenen sabote etme davranışlarının hizmet kalitesi algısına ve marka imajına da zarar vermesi beklenmektedir (Chai vd., 2017: 173). İşgören tarafından sergilenen sabotaj davranışları, örgütün adına zarar verme, örgütteki diğer çalışanlara ve kurumun kaynaklarına zarar verme, üretkenlik sürecini zarara uğratma gibi çeşitli şekillerde kendini gösteren bir davranış türüdür (Nnaemeka vd., 2018: 15-16). Literatürdeki değerlendirmelerden yola çıkarak örgütsel ortamda işgörenlerin çoğunlukla karşılaştıkları durumlardan biri olan işyerinden dışlanmanın sabotaj davranışlar üzerindeki etkisinin belirlenmesi, önem taşımaktadır. Bu değerlendirmeler ışığında çalışmada temel amaç örgütsel çevrede ortaya çıkan işyerinden dışlanmanın sabotaj davranışlar üzerindeki etkisinde dış kontrol odağının rolünün incelenmesidir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Anderson (2009) dışlanmayı, örgütsel ortam içerisinde yer alan işgörenin meslektaşları tarafından kasıtlı olarak dışlanması şeklinde ifade etmiştir. Blackhart ve arkadaşları (2009) ise dışlanmayı, işgörenin yalnız bırakılması veya sosyal ilişki kurmanın reddedilmesi olarak tanımlamaktadırlar. Ferris ve arkadaşları (2008) bireyin başkaları tarafından yok sayıldığını veya dışlandığını algılama ölçüsü olarak değerlendirmektedirler (Robinson vd., 2013: 206). Kasıtlı ve kasıtlı olmadan gerçekleşen işyerinden dışlanma; işgörenin diğer çalışanlar tarafından görmezden gelinmesi, isteklerinin reddedilmesi ve örgütsel ortamın içine alınmaması gibi sonuçlar doğurmaktadır. (Al-Atwi, 2017: 38). İşyerinden dışlanma çeşitli örneklerle örgütsel ortamda kendini göstermektedir. Örneğin; işyerinde çalışma arkadaşları işgöreni öğle yemeğine davet etmeyebilir, düzenlenen toplantılarda işgörenin görüşleri ve önerileri görmezden gelinebilir veya işgörenin çalışma arkadaşlarına verdiği selam karşılıksız kalabilir (Balliet ve Ferris, 2013: 299).

Haq (2014) işyerinden dışlanmanın iş performansı ile arasında negatif yönde ilişki; iş stresi ve iş değiştirme niyetiyle pozitif yönde bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmiştir (Haq, 2014: 1312). Bununla birlikte, işyerinden dışlanmanın fiziksel ve duygusal sonuçlarına yönelik yapılan çalışmalarda; işyerinden dışlanmanın fiziksel acı, saldırgan

davranışlar, öfke ve depresyona neden olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan diğer çalışmalarda dışlanmanın prososyal davranışları zayıflattığı görülmüştür (Clercq vd., 2019: 7). Sonuç olarak, işyerinden dışlanma örgüt üyelerinin ruhsal sağlığını etkileyebilmekte ve memnuniyet düzeylerini azaltabilmektedir. Ayrıca dışlanma örgütsel vatandaşlık davranışını azaltmakta ve üretkenlik karşıtı davranışa yol açmakta ve işgörenlerin düşük performans göstermelerine neden olmaktadır (Liu ve Xia, 2016: 199). Dolayısıyla dışlanma işgörenlerin refahını, iş arkadaşlarına yönelik tutumunu ve işgören devir hızını etkileyerek; sosyal etkileşim fırsatını da azaltmaktadır (Mahfooz vd., 2017: 402; Wu vd., 2012: 178-179).

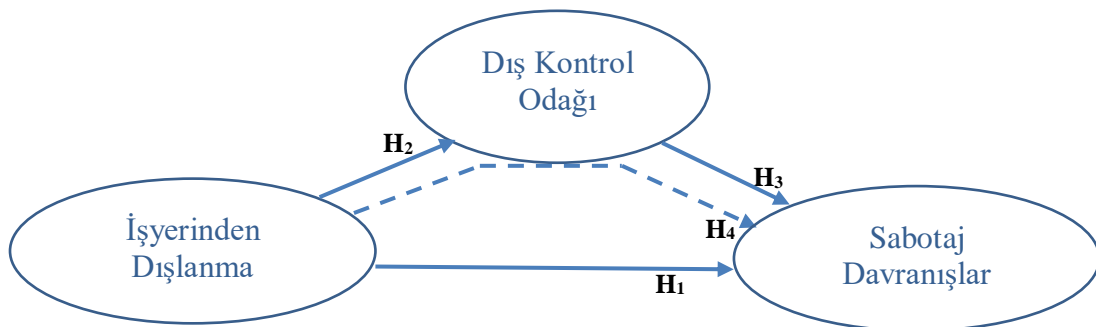
Lynch, Hurford ve Cole 'a (2002) iç ve dış kontrol odağının çocukluk çağında oluştuğunu belirtmektedir. Lynch ve arkadaşları (2002) ebeveynlerin çocukların bağımsızlıklarını desteklemelerinin iç kontrol odağı gelişimine katkı sağladığını ileri sürmüştür. Bununla birlikte Lynch ve arkadaşları (2002) ebeveynlerin aşırı korumacı tavırlarının bireyin dış kontrol odağı düzeylerini arttırdığını belirtmiştir (Angelova, 2016: 249). Bireyin karşılaştığı olumsuz durumu suçlama eğilimine geçerek kendi özsaygısını korumaya çalışması dış kontrol odağı algısının geliştiğini göstermektedir. İç kontrol odağı algısına sahip bireyler karşılaşılabilecek olumsuz durumda kendisini suçlama eğilimindeyken; dış kontrol odağı algısına sahip bireyler karşılaşılabilecek olumsuz durumlarda diğer bireyleri suçlama eğiliminde bulunmaktadır (Kendrick, 1975: 8).

İç kontrol odağına sahip bireyler olayların kendileri tarafından kontrol edilebildiklerine inanma eğilimindeyken; dış kontrol odağında bireyler yaşanan olayların kontrolleri dışında gerçekleştiğine inanmaktadır. Bu nedenle kontrol odağı işgörenlerin tutumların, davranışlarını ve algılarını etkilemektedir (Lin ve Ding, 2005: 304). Dış kontrol odağına sahip kişiler, kaderlerini kontrol edebileceklerine inanmamaktadır ve dış çevredeki olaylara karşı pasif rol almaktadırlar. Bu nedenle kişisel olarak ulaştıkları sonuçları genelde dış etkenlere ve şansa bağlama eğilimindedirler. Mitchell, Smyser, ve Weed (1975) yaptıkları çalışmada; iç kontrol odağına sahip bireylerin işyeri memnuniyetinin dış kontrol odağına sahip bireylerden daha yüksek olduğu; bununla birlikte iç kontrol odağına sahip bireylerin katılımcı bir yönetim tarzı benimsediğini gözlemlemişlerdir (Ntsebeza, 2010: 9).

Sabotaj davranışlar bireye yönelik zarar verme davranışı olarak açık bir şekilde gözlemlenebileceği gibi; bireye hissettirilmeden gerçekleştirilebilecek misilleme davranışı olarak da kendini gösterebilmektedir. Harris ve Ogbonna (2002) hizmete yönelik sabotaj davranışı; müşteriye sunulacak hizmeti kasıtlı olarak olumsuz yönde etkilemesi planlanan örgütsel davranış türü olarak tanımlamışlardır. Hizmete yönelik sabotaj davranışındaki amaç örgütsel süreçleri zarara uğratmak, işgörenlerin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Abdul Rahim (2008) örgütün hedefinden sapan işgörenlerin, kasıtlı olarak müşterilere düşük kalitede hizmet sunmaları olarak tanımlamaktadır. Southey (2010) sabotaj davranışı, önceden planlanan ve normal olmayan bir eylem olarak tanımlamaktadır (Chai vd., 2017: 174). Sabotaj davranışta amaç; işletmenin adını lekelemek, üretim sürecinde aksamalara yol açmak, örgütün kaynaklarına zarar vermek, işgörenler arası ilişkilerini zedelemek, müşterileri zarara uğratacak davranışlarda bulunmaktır (Crino, 1994: 312). Sabotaj işgörenin uyulması gerekli olan kuralları bilmesine rağmen, kuralları çiğnemesi ve iş süreçlerini aksatıcı davranışlarda bulunması olarak ifade edilmektedir (Sien, 2006: 12-13).

İşgörenin sabotaj davranışı, üretim sürecinde gecikmeye sebep olacak davranışlarda bulunma, işletme kaynaklarına zarar verme, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerin zarar görmesi, müşterilerin zarar görmesine sebep olabilecek davranışlardır. Yapılan çalışmalar sabotaj davranışı; işgörenin adaletsizlik algısı sonrasında bir misilleme eylemi olarak değerlendirmektedir (Skarlicki, 2008: 1335). İşgörenler kişisel değerlerini onaylatmak ve başkalarının ilgisini çekmek adına sabotaj davranışta bulunabilmektedir (Crino, 1994: 314). Sabotaj davranışlar, işgörenlerin refah durumu ve davranışlarına ilişkin çözülmemiş şikayetlerin bulunmasıyla ortaya çıkabilmektedir (Nnaemeka vd., 2018: 15). Bu çerçevede yapılan araştırmada, işyerinden dışlanmanın sabotaj davranışları etkileyebileceği, bu etki üzerinde dış kontrol odağının rolünün olacağı varsayılmaktadır. Bu doğrultuda aşağıda araştırma modeli ve hipotezlerine yer verilmektedir.

### Şekil 1. Araştırma Modeli



H<sub>1</sub>: İşyerinden dışlanma sabotaj davranışları etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: İşyerinden dışlanma dış kontrol odağını etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Dış kontrol odağı sabotaj davranışları etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: İşyerinden dışlanmanın sabotaj davranışlar üzerindeki etkisinde dış kontrol odağının aracılık rolü bulunmaktadır.

H<sub>5</sub>: İşgörenlerin sabotaj davranış sergileme düzeyleri dışlanmaya maruz kalma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

### **3. Araştırmanın Metodolojisi**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Yönetimi**

Araştırmanın amacı, işyerinden dışlanmanın, sabotaj davranışlar üzerindeki etkisinde dış kontrol odağının rolünün incelenmesidir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda, işyerinden dışlanma, dış kontrol odağı algısı ve sabotaj davranış sergilemeye yönelik tutumları ölçmek için literatürden elde edilen ve geçerliliği, güvenilirliği kanıtlanmış 3 ayrı ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadeler beş aralıklı Likert tipi metrik ifade yöntemi ile ifadelendirilmiştir. Kullanılan araştırma modelinde işyerinden dışlanma bağımsız değişken, dış kontrol odağı aracı değişken, sabotaj davranışlar ise bağımlı değişkendir. Yapılan araştırma sonrasında ilgili örneklemden elde edilen verilere sırasıyla; açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, sonrasında ise araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

#### **3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi**

Araştırma konu açısından; işyerinden dışlanma, dış kontrol odağı, sabotaj davranışlar arasındaki ilişkilerin açıklanmasıyla sınırlandırılmıştır. Araştırmada, değişkenleri tek boyutlu olarak ele alınmıştır. Araştırmanın uygulama açısından kapsamını Bursa ve Çanakkale illerinde yer alan çeşitli otomotiv markalarını içine alacak şekilde, sektörde görev yapan otomotiv sektörü çalışanları arasından kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 127 kişi oluşturmaktadır. Otomotiv sektörünün her birinin yönetiminden alınan izin doğrultusunda teslim edilen 140 adet anket formundan geriye dönen 136 adet (%97) anket formunun, 127 (%91) adedi değerlendirme kapsamına alınmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Ölçekleri

**İşyerinden Dışlanma:** İşgörenlerin işyerinden dışlanma algısını ölçmek amacıyla Ferris vd. (2008) çalışmasında yer alan işyerinden dışlanma ölçeği kullanılmıştır. Madde toplam sayısı 10 olarak değerlendirilen ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla açıklayıcı (keşfedici) faktör analizi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizinde, Kaiser Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri .934) tespit edilmiştir. Keşfedici faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek boyutlu yapıya uygun olduğu ve 2 madde faktör yükünün 0.50'nin altında kalması sebebiyle analiz dışına çıkarılmıştır. Kalan maddelerin faktör yüklerinin .70 ile .89 arasında olduğu görülmüştür. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .94 olarak tespit edilmiştir.

**Dış Kontrol Odağı:** İşgörenlerin dış kontrol odağı düzeyini ölçmek amacıyla Kanten (2014) çalışmasında yer alan dış kontrol odağı ölçeği kullanılmıştır. Madde toplam sayısı 8 olarak değerlendirilen ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla açıklayıcı (keşfedici) faktör analizi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizinde, Kaiser Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri .818) tespit edilmiştir. Keşfedici faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek boyutlu yapıya uygun olduğu ve 1 madde faktör yükünün 0.50'nin altında kalması sebebiyle analiz dışına çıkarılmıştır. Kalan maddelerin faktör yüklerinin .53 ile .83 arasında olduğu görülmüştür. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .86 olarak tespit edilmiştir.

**Sabotaj Davranışlar:** İşgörenlerin sabotaj davranışlarını ölçmek amacıyla Kanten vd. (2015) çalışmasında yer alan sabotaj davranışlar ölçeği kullanılmıştır. Madde toplam sayısı 9 olarak değerlendirilen ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla açıklayıcı (keşfedici) faktör analizi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizinde, Kaiser Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri .807) tespit edilmiştir. Keşfedici faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek boyutlu yapıya uygun olduğu ve 3 madde faktör yükünün 0.50'nin altında kalması sebebiyle analiz dışına çıkarılmıştır. Kalan maddelerin faktör yüklerinin .58 ile .80 arasında olduğu görülmüştür. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .80 olarak tespit edilmiştir.

Açıklayıcı faktör analizlerinin sonucunda Lisrel 8.8 programı kullanılarak, doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve her bir ölçeğin uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır. Tablo 1’de araştırmanın ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları verilmektedir.

**Tablo 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri**

Değişkenler	$\chi^2$	d.f.	$\chi^2/df$ $\leq 5$	GFI $\geq .85$	AGFI $\geq .80$	CFI $\geq .90$	IFI $\geq .90$	NNFI $\geq .90$	RMSEA $\leq 0.08$
İşyerinden Dışlanma	29.85	20	1.49	0.94	0.90	0.99	0.99	0.99	0.063
Dış Kontrol Odağı	1.64	4	0.41	0.99	0.98	1.00	1.01	1.02	0.000
Sabotaj Davranışlar	7.34	8	1.57	0.98	0.95	1.00	1.00	1.00	0.000

#### 4. Araştırma Bulguları

##### 4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 127 otomotiv sektörü çalışanın %47’si erkek, %53’ü ise kadındır. Çalışanların %60’ı 23-33 yaş, %22’si 34-41 yaş, %2’si ise 50 yaş ve üzerindedir. Otomotiv sektörü çalışanlarının %15’i lise, %19,5’i ön lisans, %56’sı ise lisans mezuniyet düzeyine sahiptir. Çalışanların işletmedeki pozisyon dağılımına bakıldığında %54’ünün satış danışmanı, %7,6’sının ise satış müdürü, %6,5’inin mekanik tekniyen pozisyonlarında görev yaptığı görülmektedir. İşletmedeki toplam çalışma süreleri değerlendirildiğinde, çalışanların %51’i 0-3 yıl arası, %30’u 4-7 yıl arası, %12,2’si 8-11 yıl arası, %2,4’ünün 12-15 yıl arası ve %3,3’ünün ise 16 ve üzeri yılda bir çalışma süresine sahiptir. Çalışanların işletmeye maruz kalma durumuna bakıldığında, %6,6’sının evet, %77,7’sinin hayır ve %15,7’sinin ise kısmen maruz kaldığı belirlenmiştir. Çalışanların dışlanmaya maruz kaldığında verdiği tepkiler, %6,8’i geri çekilme, %9,5’i sessiz kalma, %36,5’i görmezden gelme, %35,1’i ses çıkarma ve %12,2’si işten ayrılma sergilemektedir.



**Tablo 2. Regresyon Analizi ANOVA Tablosu**

Değişkenler	İşyerinden dışlanmaya maruz kalma durumu	Ort.	F	P
Sabotaj Davranışlar	Evet	2,83	6,513	,002
	Hayır	1,84		
	Kısmen	1,93		
<b>Bağımsız Değişken:</b> İşyerinde dışlanmaya maruz kalma durumu <b>Bağımlı Değişken:</b> Sabotaj Davranışlar				

Tablo 2’de değerlere göre, hesaplanan F değeri 6,513 ve bu değer ( $p=0,02$ ) anlamlılık düzeyinde geçerlidir (Nakip ve Yaraş, 2016: 430). İşgörenlerin sabotaj davranış sergileme düzeyleri dışlanmaya maruz kalma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlıdır.

#### 4.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada elde edilen verilere korelasyon analizi yapılmış ve çalışanlar tarafından algılanan işyerinden dışlanma algısı, dış kontrol odağı ve sabotaj davranış sergileme eğilimlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Tablo 3’te hesaplanan tüm değerler verilmektedir.

**Tablo 3. Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
İşyerinden Dışlanma	2,48	1.13			
Dış Kontrol Odağı	2.52	.97	,241**	1	
Sabotaj Davranışlar	1.91	.79	,658**	,244**	1

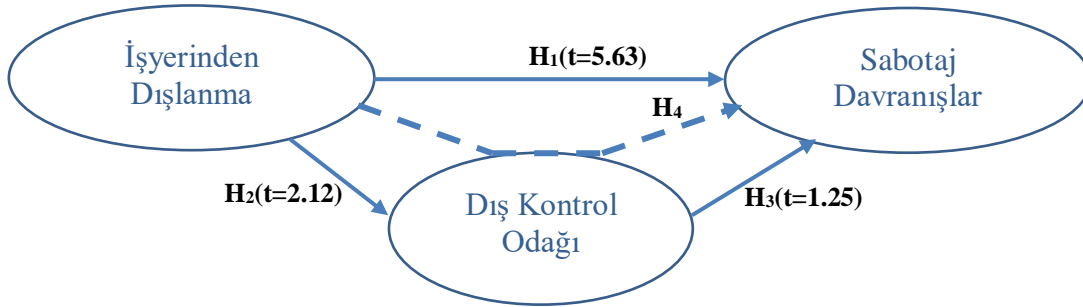
Tablo 3’te araştırma kapsamındaki bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler arasında anlamlı düzeyde ilişkiler bulunmaktadır. Korelasyon analizine ilişkin değerlendirmeler gözlemlendiğinde, işyerinden dışlanma ile dış kontrol odağı algısı arasında ( $r=.241$ ,  $p<0.01$ ) pozitif yönde; aynı zamanda işyerinden dışlanma ile sabotaj davranışlar

sergileme düzeyleri arasında ( $r=.658$ ,  $p<0.01$ ) pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte dış kontrol odağı ile sabotaj davranışlar arasında ( $r=.244$ ,  $p<0.01$ ) pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

#### 4.3.Yapısal Eşitlik Modeli ve Hipotez Testi Sonuçları

Araştırma modeli kapsamında ortaya atılan hipotezlerin değerlendirilmesi amacıyla elde edilen verilere yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır. Yapısal modelin sonuçları;  $\chi^2$ : 204.83; df: 131;  $\chi^2/df$ : 1.56; RMSEA: 0.067; GFI: 0.85; IFI: 0.97; CFI: 0.97; NFI: 0.93; NNFI: 0.97'dir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler modelin büyük ölçüde kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri; işyerinden dışlanmanın sabotaj davranışları ( $\beta=0.69$ ;  $t= 5.63$ ;  $p<0.01$ ) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir.  $H_1$  hipotezi desteklenmiştir. Bununla birlikte işyerinden dışlanmanın dış kontrol odağını ( $\beta=0.21$ ;  $t= 2.12$ ;  $p<0.01$ ) pozitif yönde etkilediği görülmektedir.  $H_2$  hipotezi desteklenmiştir. Aynı zamanda, dış kontrol odağı algısının sabotaj davranışlara ( $\beta= 0.23$ ;  $t= 1.25$ ;  $p>0.01$ ) herhangi bir etkisi olmadığı görülmüş;  $H_3$  hipotezi reddedilmiştir. Aracılık etkileri sorgulandığında; İşyerinden dışlanmanın sabotaj davranışlar üzerindeki etkisinde dış kontrol odağının aracılık etkisine sahip olmadığı tespit edilmiş,  $H_4$  hipotezi reddedilmiştir. Aynı zamanda işgörenlerin sabotaj davranış sergileme düzeyleri dışlanmaya maruz kalma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir,  $H_5$  hipotezi kabul edilmiştir. Şekil 2, elde edilen bulgulara göre desteklenen modeli göstermektedir.

Şekil 2. Desteklenen Model



#### 5. Sonuç ve Tartışma

Çalışma çevrelerinde sıkça rastlanan bir durum olan işyerinden dışlanma bireyin kendisini örgütsel ortamdan reddedilmiş hissetmesine, sosyal ilişkilerin zayıflamasına

neden olmaktadır. İşyerinden dışlanma; bireyi görmezden gelme, bireyle aynı ortamda bulunmaktan kaçınma, iletişim kurmak istememe gibi çeşitli şekillerle kendini gösterebilmektedir. İşyerinden dışlanan birey var olan durumu kontrol edemediği zaman bu durumu davranışlarına yansıtmaktadır. İşyerinden dışlanan birey bu durumun kendi dışındaki etkenlerden, çevresel faktörlerden dolayı gerçekleştiğini düşünme eğiliminde bulunmaktadır. Karşılaştığı zor durumların diğer bireyler tarafından gerçekleştirildiği veya kontrol edilmesi zor olan, öngörülemeyen durumlar nedeniyle dışlanmaya maruz kaldığını düşünmektedir. İşyerinden dışlanmaya maruz kalan işgören var olan bu olumsuz durumu hizmet sunumuna, müşterilerle ilişkilere, işletme kaynaklarının kullanımına yansıtabilme eğiliminde bulunmaktadır. Literatürde çalışmalarda işyerinden dışlanmanın bireyin kontrol duygunun zayıflamasına neden olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte işyerinden dışlanma birey davranışlarına olumsuz bir şekilde yansyarak; müşterilere kötü davranışlar sergileme, hizmet sürecini yavaşlatma, kuralları göz ardı etme gibi çeşitli sabotaj davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir. Bu bağlamda, çalışmada işyerinden dışlanmanın sabotaj davranışlar sergileme üzerindeki etkisi ele alınmış; işyerinden dışlanmanın bu davranışlar üzerindeki etkisinde dış kontrol odağı algısının rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma sonucunda, işyerinden dışlanmanın sabotaj davranışları pozitif yönde etkilediği görülmektedir. İşyerinden dışlanan birey, müşterilere kaba davranışlar sergileme, kendi menfaatleri çerçevesinde kuralları yok sayabilme, hizmet süreçlerini yavaşlatabilme, misilleme yapabilme davranışları sergileyebilmektedir. Bununla birlikte araştırma bulguları, işyerinden dışlanmanın dış kontrol odağını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. İşyerinden dışlanmaya maruz kalan işgören, karşılaşılan bu olumsuz durumun şans, hata, çalışma arkadaşları veya çeşitli durumu güçleştirici faktörlerin sebebiyle gerçekleştiğini düşünmektedir. Olayların şansa bağlı olarak geliştiği ve diğer bireylerin işyerinden dışlanmaya maruz kalmasına neden olabilecek davranış ve söylemlerde bulunduğu düşüncesine sahip olabilmektedir. Diğer taraftan işyerinden dışlanmanın sabotaj davranışları pozitif yönde etkilediği; bu etkileme sürecine dış kontrol odağının herhangi bir aracılık rolü üstlenmediği ifade edilebilir. Çalışma çevresinde gözlemlenebilir bir durum olan işyerinden dışlanma sonucunda beklenen bir sonuç olarak değerlendirilen sabotaj davranışların var olduğu dış kontrol odağının bu etkileme sürecine herhangi bir katkısının bulunmadığı ifade edilebilmektedir.

Sonuç olarak işletmelerde sıklıkla rastlanan bir durum olan işyerinden dışlanmanın çeşitli yönlerden olumsuz durum ve davranışlara neden olabileceği bireyin algısal değerlendirmesine de bu durumun yansiyabileceği ifade edilebilmektedir. Bu çerçevede işyerinden dışlanmaya sebep olabilecek durumları ortadan kaldıracak; işgörenin fiziksel ve zihinsel anlamda sağlıklı koşullarda çalışabileceği çalışma ortamının sağlanması, sosyal ilişkileri geliştirmek adına örgüt iklimi algısını oluşturulması, işgörenin örgütsel çevreye aidiyetin sağlanması, işletme süreçlerine değer kattığı hissettirilmesi, düşünce ve fikirlerine saygı gösterilmesi, işgörenler arasında etkileşimin artırılması sağlanarak işyerinden dışlanma algısını azaltılabileceği önerilebilir. İşyerinden dışlanma algısının zayıflayan işgören bu durumu; çalışma sürecine katılım, müşterilere etkin hizmet sunumu, politika ve prosedürlere uyum, kaynakların etkin kullanımına yansıtılabileceği düşünülmektedir. Yapılacak olan diğer çalışmalarda araştırmacılara işyerinden dışlanmanın fiziksel ve zihinsel sağlık semptomları, işten uzaklaşma, sinik davranışlar, sosyal kaytarma davranışlar üzerindeki etkisinin araştırması önerilebilir. Bununla birlikte işyerinde dışlanmada; pozitif psikolojik sermaye, iş talepleri ve iş kaynaklarının rollerinin incelenmesi önerilebilir.

### **Kaynakça**

- Al-Atwi, A.A. (2017). Pragmatic impact of workplace ostracism: toward a theoretical model. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 35-47.
- Angelova, N.V. (2016). Locus of control and its relationship with some social-demographic factors. *Psychological Thought*, 9(2), 248–258.
- Ashforth, B. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Balliet, D. & Ferris, D.L. (2013). Ostracism and prosocial behavior: A social dilemma perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120, 298-308.
- Chai, L.T., Rahim, F.A. & Yat, D.N.C. (2017). Service sabotage by front line employees: a study of antecedents and consequences. *Social Sciences & Humanities*, 25(S), 173-180.

- Chung, Y.W. (2017). The role of person–organization fit and perceived organizational support in the relationship between workplace ostracism and behavioral outcomes. *Australian Journal of Management*, 42(2), 328–349.
- Clercq, D.D., Haq, I.U. & Azeem, M.U. (2019). Workplace ostracism and job performance: Roles of self-efficacy and job level. *Personnel Review Research Paper*.
- Crino, M.D. (1994). Employee sabotage: a random or preventable phenomenon?. *Journal of Managerial Issues*, 4(3), 311-330.
- Devin, H.F., Ghahramanlou, F., Fooladian, A. & Zohoorian, Z. (2012). The relationship between locus of control (internal external) and happiness in pre-elementary teachers in Iran. Social and Behavioral Sciences, 46, 4169 – 4173.*
- Erkutlu, H. & Chafra, J. (2016). Impact of behavioral integrity on workplace ostracism. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 8(2), 222-237.
- Haq, I.U. (2014). Workplace ostracism and job outcomes: moderating effects of psychological capital. *Management, Knowledge and Learning, International Conference. (25-27 June 2014), Prttorez, Slovenia.*
- Kendrick, M.J. (1975). Internal-external locus of control and its relationship to self-reported depression and to suicide. (Unpublished Master of Degree Thesis), University of British Columbia, Columbia.*
- Latane, B. & Wolf, S. (1981). The social impact of majorities and minorities, *Psychological Review*, 88(5), 438-453.
- Latane, B., Liu, J.H., Nowak, A., Bonevento, M. & Zheng, L. (1995). Distances matter: physical space and social impact. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(8), 795-805.
- Lin, C.P. & Ding, C.G. (2005). Moderating effect of the locus of control on the process of turnover intentions for high-tech personnel, *Asia Pacific Management Review*, 10(5), 303-313.

- Liu, H. & Xia, H. (2016). Workplace ostracism is also an influential variable used to explain why employees made poor performance. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 197-201.
- Mahfooz, Z., Arshad, A., Nisar, Q.A., İkram, M. & Azeem, M. (2017). Does workplace incivility & workplace ostracism influence the employees' turnover intentions? mediating role of burnout and job stress & moderating role of psychological capital. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(8), 398-413.
- Nakip, M. & Yaraş, E. (2016). SPSS uygulamalı: pazarlama araştırmalarına giriş. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nnaemeka, E. L., Etodike, E.C. & Nwanzu, C.L. (2018). Organizational justice dimensions and pay satisfaction as predictors of sabotage behavior among nigerian bank employees. *Social Science Research*, 4(1), 14-30.
- Ntsebeza, C. (2010). The role of leader-member-exchange in mediating the relationship between work locus of control and job satisfaction, (Unpublished Masters of Degree Thesis), *University of the Witwatersrand, Johannesburg*.
- Robinson, S.L., O'Reilly, J. & Wang, W. (2013). Invisible at work: an integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231.
- Shojaee, M. & French, C. (2014). The relationship between mental health components and locus of control in youth, *Scientific Research Psychology*, 5, 966-978.
- Sien, S.T.H. (2006). Service sabotage in hotel industry: empirical study using social bonding theory. (Unpublished Doctoral Degree Thesis), *University Sains Malaysia, Malaysia*.
- Skarlicki, D.P., Jaarsveld, D.D. & Walker, D.D. (2008). Getting even for customer mistreatment: the role of moral identity in the relationship between customer interpersonal injustice and employee sabotage. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1335-1347.
- Wu, L.Z., Yim, F.H., Kwan, H.K. & Zhang, X. (2012). Coping with workplace ostracism: the roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress, *Journal of Management Studies*, 49(1), 178-199.

# Z KUŞAĞININ X VE Y KUŞAĞINA GÖRE FARKLILAŞAN DEĞERLERİ

**Prof. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR**

*İnönü Üniversitesi lutfiye.ozdemir@inonu.edu.tr*

**Tuğba YILMAZ**

*İnönü Üniversitesi ylmztugba.4@gmail.com*

## **Özet**

Bu araştırmanın amacı, X, Y ve Z kuşak çalışanlarının değerlerinde bir farklılık olup/olmadığını saptamaktır. Sorumluluk, dostluk/arkadaşlık, barışçı olma, saygı, dürüstlük ve hoşgörü değerlerinin irdelendiği bu çalışmada ayrıca X, Y ve Z kuşaklarının bu değerleri algılamalarındaki farklılıkları da belirlemek amaçlanmıştır. Malatya’da CMC şirketi X, Y ve Z kuşak çalışanlarıyla yürütülen çalışmada karma yöntem kullanılmıştır. 15 Z kuşağı çalışanıyla yüz yüze görüşmeler yapılmış ve görüşmede ses, kayıt altına alınmıştır. Görüşmelerle elde edilen veri, içerik analiziyle değerlendirilmiştir. 211 X, Y ve Z kuşağı çalışanına anket uygulanmıştır. Verinin değerlendirilmesinde Cronbach Alpha testinden, frekans dağılımlarından ve Kruskal-Wallis testinden yararlanılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısının ,836 olduğu bulunmuştur. Nicel değerlendirmenin sonucu olarak, X, Y ve Z kuşaklarının değerlerinde anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Ancak, boyutlar bağlamında değerlendirildiğinde, dostluk/arkadaşlık ve saygı değerlerinde kuşaklar arasında anlamlı farklılığın olduğu, sorumluluk, barışçı olma, dürüstlük ve hoşgörü değerlerinde ise anlamlı bir farklılığın bulunmadığı saptanmıştır.

***Anahtar Kelimeler:*** X Kuşağı, Y Kuşağı, Z Kuşağı, Değerler

## **1. Giriş**

Kuşaklar aynı dönemde yaşamış, dönemin toplumsal olaylarına ve gelişmelerine şahitlik etmiş, belirli roller üstlenmiş bireyler topluluğudur. Kuşaklar temel olarak beş gruba ayrılmaktadır; sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı. Bebek patlaması kuşağı yavaş yavaş iş yaşamından çekilirken, Z kuşağı iş hayatına yeni girmeye başlamıştır. Gelen her yeni kuşak yaşadığı dönemin toplumsal etkileriyle ve

yetiştirilme tarzlarıyla farklı özelliklere sahip olabilmektedir. Bu farklılıklardan bazıları değer, tutum, inançlarda görülebilmektedir. Bireylerin davranışlarına ölçüt olan, kişiyi insan yapan, bireyler arasında ilişkilerin gelişmesine katkı sağlayan değerlerin, kuşaklararası farklılaşması, çalışma yaşamında etkileşim halinde bulunan üç kuşak arasında sorunlara neden olabilmektedir. Özellikle iş dünyasına yeni girmeye başlayan Z kuşağının sahip olduğu değerlerin değişmesi, X ve Y kuşağı çalışanlarıyla çalışma ortamında uyumsuzluklara, çatışmaya, performans düşüklüğüne, örgüte bağlılıklarının azalmasına sebep olabilmektedir. Oysaki çalışanları sağlıklı yönetilebilmek, onlar uygun çalışma ortamı sunabilmek, sadakat ve bağlılığının az olabileceğine inanılan Z kuşağı ve diğer kuşak çalışanlarının örgüte bağlılıklarını artırabilmek için kuşakların değerlerini ve değer farklılıklarını bilmek ve bu çerçevede bir yönetim anlayışı geliştirmek gerekmektedir. Bu çalışmada iş yaşamına henüz giren Z kuşağı ile X ve Y kuşağının değerleri arasında farklılıkların var olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Kuramsal çerçeve bağlamında kuşaklar ve değerler konusuna yer verilmektedir.

### 2.1. Kuşak Kavramı ve Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşak gruplamaları kuramı ya da kuşaklar kuramı ilk kez literatüre bir Alman sosyoloğu olan Mannheim tarafından 1928 yılında yazdığı bir kitapta ileri sürülmüştür. Ancak günümüz kuşaklarını içine alan sınıflandırma ve Strauss ve Howe (1991) tarafından yayımlanan kitapla ivme kazanmaya başlamış ve kimi araştırmacılar tarafından bu kuram “Strauss-Howe Kuşak Kuramı” olarak adlandırılmıştır. Bu kurama göre belirli zaman aralıklarında doğup büyüyen ve aynı yaş grupları içerisinde yer alan bununla birlikte benzer davranışlar ve karakteristik özellikler sergileyen, söz konusu bu davranış ve özelliklerin gelen her yeni kuşakla farklılık gösterdiği öne sürülmüştür (Arslan ve Staub, 2015: 5).

Türk Dil Kurumunun yaptığı tanımlamaya göre ise, yaklaşık aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını taşımış ve birbirlerine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle sorumlu kişiler topluluğudur ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)).

Literatürde kuşaklar, beş tarih aralığına göre sınıflandırılmıştır.

**Sessiz Kuşak:** Kuşak sınıflandırmasına göre 1925-1945’li yıllar arasında doğmuş kişiler sessiz kuşak olarak ifade edilmiştir. “Savaş kuşağı” ya da “gelenekseller” olarak



da adlandırılabilen bu kuşak Büyük Buhran (1929-1939) ve II. Dünya Savaşı (1939-1945) gibi büyük ve olumsuz olaylara şahitlik etmişlerdir. Bu kuşak, 1 Eylül 1939'da başlayan II. Dünya Savaşı boyunca her alanda sıkıntılı zamanlar geçirmiştir (Gürbüz ve Pekçetaş, 2018: 92).

**Bebek Patlaması Kuşağı:** 1946-1964 yılları arasında doğmuş bireylerin mensup oldukları kuşağa bebek patlaması kuşağı denilmektedir. İkinci Dünya Savaşından sonra azalan nüfusun hızla toparlanmasını sağlamak amacıyla ve ekonomik buhranın etkilerinin azalmasıyla geleceğe daha pozitif bakılması sonucu çocuk yetiştirme isteğinin artması, bu dönemde bebek doğumlarını arttırmıştır. Bu nedenle döneme bebek patlaması kuşağı adı verilmiştir (Göksel ve Güneş 2017: 811). Bu kuşağın en belirgin özellikleri; duygusal ve kanaatkâr olmaları, sadakat eğilimlerinin yüksek olması, otoriteye saygı göstermeleri ve gerektiğinde teknolojiyi kullanabilmeleridir

**X Kuşağı:** 1965-1980 yılları arasında doğan ve yakın özellikler gösteren bireylerin oluşturdukları kuşaktır. Sessiz kuşak sadık, bebek patlaması kuşağı iyimser olarak açıklanırken X kuşağı alaycı ve şüpheli olarak tanımlanmaktadır (Lancaster ve Stillman, 2002'den aktaran Hansen ve Leuty, 2012: 35). X kuşağı, aile kurumuna ve topluma güvenmemeyi ve şüpheli davranmayı küçük yaşlarında öğrenmişlerdir; çünkü onların dönemlerinde cinsel devrim yaşanmış, boşanmalar artmış ve ekonomik durgunluk görülmüştür (Howe ve Strauss, 2007: 6).

**Y Kuşağı:** X kuşağını takiben veya 1980'den itibaren doğan Y kuşağı, teknoloji dünyasının içinde dünyaya gelmiştir (Türk, 2013: 89). 'Net gen' veya 'milyenyumlar' olarak da isimlendirilebilmektedir (Reilly, 2012: 2). Küreselleşen dünyanın çocukları olarak doğan bu kuşak; yaratıcı, keyfine düşkün, eğlenmeyi seven, değişim odaklı, yeni bilgilere açık, eleştirel düşünen, inatçı, sosyal medyada kendini bulan, bireyselliğe önem veren bir nesildir. Kimi yazarlar, Y kuşağının en belirgin özelliklerini dijital dünyaya yakın ve bireyci olmaları şeklinde vurgulanmaktadır (Göktaş, 2016'dan aktaran Yıldırım, 2018: 58).

**Z Kuşağı:** Z kuşağı literatürde farklı zaman dilimlerinde gösterilse de genel olarak 1996-2010 yılları arasında doğmuş bireylerin oluşturduğu nesil olarak tanımlanmaktadır. Bu nesil, sosyal yaşamları ile dijital iletişim araçlarına bağılıklarını bütünleştirmiş kuşak olarak ifade edilmektedir (Tuncer, 2016: 34).

Z kuşağı; yaratıcı, hırslı, materyalist ve bireyci olup bilgiyi çabuk algılamaları ve hızlı yorumlamaları, çok boyutlu düşünebilmeleri, aynı anda birden fazla işle ilgilenebilmeleri, işbirliğine yatkın olmaları, sadakat duygularının az olması, esnekliğe ve rahata önem vermeleri (Çetin ve Karalar, 2016: 161), teknolojiye bağımlı, sabırsız ve aceleci olmaları ile tanınmaktadır (Altuntuğ, 2012: 206).

Z kuşağı teknoloji içinde doğmuş bir nesil olarak teknolojiyi hızla öğrenebilen, yaratıcı nitelikleri olan, değişime çabuk uyum sağlayabilen, özgür, meraklı ve bilgili, sonuç odaklı ancak tatmini güç olan bireylerdir. Z kuşağı yüz yüze iletişim yerine İnternet üzerinden iletişime geçen oyuncularla oynamak yerine oyunu tablette oynamayı tercih eden kişilerdir.

## 2.2. Değer Kavramı ve Değer Türleri

Değerler, insanların yaşamları boyunca inandıkları, arzu ettikleri ve davranışları için ölçüt olarak kullandıkları olgulardır. Değer kavramı Latince ‘kıymetli olmak’ veya ‘güçlü olmak’ anlamlarında ‘valere’ sözcüğünden türetilmiştir (Aydın, 2003: 122). Bir gruba üye olanların uymak durumunda oldukları genelleşmiş ahlaki inançlar (Güneş, 2015: 60) şeklinde ifade edilebildiği gibi bireylerin davranışlarının seçiminde rehberlik eden (Schwartz ve Bilsky, 1987: 551) ve onları yargılamaya yarayan anlayışlar (Erdem, 2003: 56) biçiminde de tanımlanabilmektedir. Bireylerin başkalarından ve kendisinden ne beklemesi gerektiğini bilmesine (Tezcan, 1974’ten aktaran Yazıcı, 2006: 505) ve karşılaştıkları olumsuzluklarla başa çıkabilmelerine yardımcı olur (Dilmaç vd., 2009: 11).

Bu araştırmada genel değerlerin altı türü üzerinde durulmuştur:

**1. Sorumluluk:** Türk Dil Kurumunun yaptığı tanımlamaya göre, “*kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, sorum, mesuliyet*”tir (www.tdk.gov.tr). Başka bir tanımlamaya göre, bireyin sosyal bir varlık olarak kendisine ve başkalarına özen ve bakım göstermesini, diğer insanlara önem vermesini, sorumluluklarını yerine getirmesini, toplumsal sürece katılmasını, acıları dindirmeye çalışmasını ve daha iyi bir dünya için çaba harcamasıdır (Özen, 2015: 9).

**2. Dostluk/Arkadaşlık:** Huyları ve düşünceleri birbirine yakın bireylerin kurdukları arkadaşlık, uzun yolları, meşakkatleri göze aldırabilen yakınlıktır (Özen, 2015:

- 85). Arkadaşlık, karşılıklı güven, destek, saygı, anlayış ve içtenlik öğelerini içeren duygusal ilişkidir (Yavuzer, 2005: 142).
3. **Barişçi Olma:** Türk Dil Kurumu'na ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)) göre bariş, uyum, karşılıklı anlayış ve hoşgörüyle oluşturulan ortamdır. Barişçi olma bireylerin yaşamlarında karşılaştıkları sorunlar karşısında daha yapıcı davranış sergilemeleri, diğerlerine karşı anlayışlı davranmaları ve olumlu yaklaşımları olarak ifade edilebilir.
  4. **Saygı:** Bazı şeyleri önemseme ve onları zedelemekten çekinmedir. Kutsal sayılan şeyleri yüceltme duygusudur: Onaylama, takdir etme bilgisi... Değeri, üstünlüğü, yararlılığı kabullenme dolayısıyla bir kimse ya da bir şeye karşı dikkatli, özenli ve ölçülü davranmaya sebep olan sevgi duygusudur (Özen, 2014: 5).
  5. **Dürüstlük:** Kişinin inancında, niyetinde ve düşüncelerinde, işlerinde, söz ve davranışlarında, hakikate, adalete, gerçeğe uygunluğudur. Doğrulukta temel nokta gerçeğe örtüşme, olup bitenle uyumudur. Dışımızda meydana gelen bir olay ile bu olayı zihnimize değerlendirme sonucu vardığımız kararın birbiriyle uyumasıdır (Hökelekli, 2011: 89).
  6. **Hoşgörü:** “Anlayışla karşılama, görmezlikten gelme, aldırış etmeme” gibi anlamlar içermektedir (Yıldız, 2003: 1) Felsefe, din, sosyoloji, psikoloji ve filoloji gibi farklı disiplinlerdeki müşterek bir tanımla hoşgörü; insan hak ve özgürlüklerinin hiç bir harici müdahaleye maruz kalınmadan, rahat bir şekilde kullanım imkânı bulması anlamına gelmektedir (Aslan, 2001: 360).

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Örneklemi

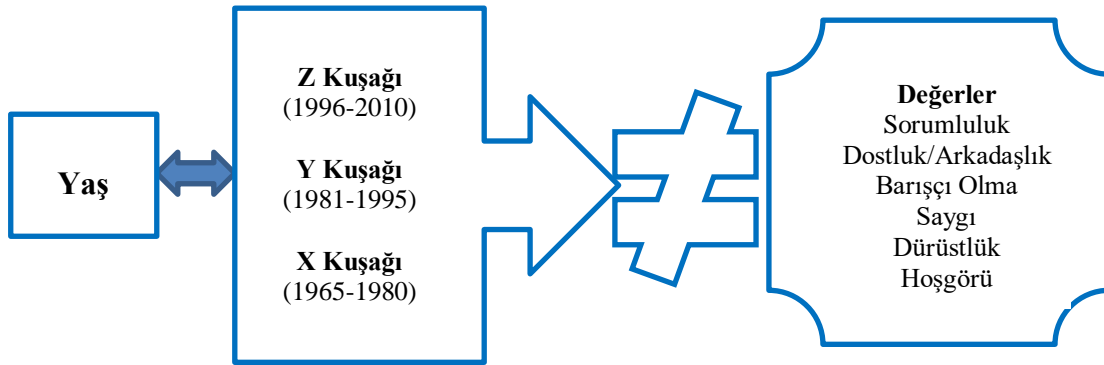
Bu çalışma, Z kuşağının X ve Y kuşağı çalışanlarına göre farklılaşan değerlerini saptamak amacıyla yapılmıştır. Günümüz koşullarında ve teknolojiye bağlı değişim ve gelişmeler bağlamında kuşakların değerlerinde de farklılaşmaların meydana geldiği düşünülmüştür. Bu bağlamda Z kuşağının değerlerinde X ve Y kuşağına göre anlamlı bir farklılığın olduğu hipotezi oluşturulmuştur.

Araştırma, Malatya İlindeki CMC şirketinde uygulanmıştır. Araştırmanın bu şirkette uygulanmasının nedeni, Z kuşağı çalışan sayısının fazla olmasıdır. Bu şirketin seçilmesi ile çalışan Z kuşağını bulabilme sorunu aşılmış; ancak bu defa çalışan X ve Y kuşağı sayısı azalmış olup kuşaklar arasında denge sağlayabilme kısıtı ile karşılaşılmıştır.

Araştırmada hem nitel hem de nicel araştırma tekniklerini kapsayan karma yöntem kullanılmıştır. Nitel araştırma tekniği ile veri, Z kuşağına önceden hazırlanmış olan soruların yüz yüze yapılan görüşme ile sorulması ile yürütülmüş ve izin alındıktan sonra kayıt altına alınmıştır. Nicel araştırmada ise anketler, şirketten alınan izin ile bir yetkiliye sunulmuş ve sonrasında doldurulan anketler geri alınmıştır. İnsan kaynakları yöneticisine toplam 350 anket formu verilmiş; ancak geri alınan anketlerden sadece 211 tanesinin değerlendirilebilir nitelikte olduğu saptanmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Modeli

Şekil 1: Araştırma Modeli



### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri

1. X, Y ve Z kuşak çalışanlarının değerlerinde anlamlı bir farklılık vardır.
2. X, Y ve Z kuşak çalışanlarının sorumluluk değerlerinde anlamlı bir farklılık vardır.
3. X, Y ve Z kuşak çalışanlarının dostluk/arkadaşlık değerlerinde anlamlı bir farklılık vardır.
4. X, Y ve Z kuşak çalışanlarının barışçı olma değerlerinde anlamlı bir farklılık vardır.
5. X, Y ve Z kuşak çalışanlarının saygı değerlerinde anlamlı bir farklılık vardır.
6. X, Y ve Z kuşak çalışanlarının dürüstlük değerlerinde anlamlı bir farklılık vardır.
7. X, Y ve Z kuşak çalışanlarının hoşgörü değerlerinde anlamlı bir farklılık vardır.

### 3.4. Ölçüm Araçları

Araştırmada Dilmaç (2007: 117) tarafından geliştirilmiş “İnsani Değerler Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek 42 sorudan ve altı boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar; sorumluluk,

dostluk/arkadaşlık, barışçı olma, saygı, dürüstlük ve hoşgörüdür. Her boyut için alınabilecek en düşük puan yedi en yüksek puan ise 35'dir. Derecelendirmede 5'li Likert ölçeği (1= hiçbir zaman-5= her zaman) kullanılmıştır.

Geçerlilik analizi bağlamında yapılan faktör analizi sonucunda "sorumluluk" boyutunun yedi, "dostluk/arkadaşlık" boyutunun yedi, "barışçı olma"nın yedi, "saygı" boyutunun yedi, "dürüstlük" boyutunun yedi ve "hoşgörü" boyutunun yedi maddeden oluştuğu saptanmıştır. İnsani değerler ölçeği için güvenilirlik analizi sonucunda sorumluluğun ,73, dostluk/arkadaşlığın ,91, barışçı olmanın ,80, saygının ,88, dürüstlüğün ,75 ve hoşgörünün ,79 iç tutarlılık katsayısının olduğu bulunmuştur. Ölçeğin bütünü için iç tutarlılık katsayısı ,87'dir. Bu araştırmada ise Cronbach's Alpha değerinin ,863 olduğu saptanmıştır.

Geçerlik ve güvenilirliği analiz edilmiş ölçek ile toplanmış verinin değerlendirilmesinde frekans dağılımlarından ve Kruskal-Wallis testlerinden yararlanılmıştır. Nitel verinin değerlendirilmesinde Nvivo programından yararlanılarak içerik analizi yapılmıştır. Soruların cevapları altı temel değer (sorumluluk, dostluk/arkadaşlık, barışçı olma, saygı, dürüstlük ve hoşgörü) altında kategorize edilmiş ve kodlanmıştır.

#### 4. Bulgular

Araştırma neticesinde bulgular; 1) demografik niteliklere ve 2) kuşakların değerlerine ilişkin bulgular şeklinde özetlenmiştir. Demografik niteliklere ilişkin bulgular, Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1: Demografik Nitelikler**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Yaş	Frekans	Yüzde	Çalışılan Bölüm	Frekans	Yüzde
Kadın	144	68,2	Z Kuşağı	59	28,0	Samsung	19	9,0
Erkek	67	31,8	Y Kuşağı	138	65,4	İş Bank	15	7,1
Toplam	211	100,0	X Kuşağı	13	6,2	Finans Bank	20	9,5
			Toplam	210	99,5	Garanti Bank	22	10,4

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Ak Bank		
Bekar	175	82,9	İlk ve Lise	79	37,4	İNG Bank	65	30,8
Evli	36	17,1	Üniversite, Lisansüstü	130	61,6	Diğer	20	9,5
Toplam	211	100,0	Toplam	209	99,1	Toplam	50	23,7
							211	100,0

Tablo 1’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların %65,4’ü Y kuşağı, %28’i Z kuşağı ve %6,2’si X kuşağıdır. Kuşakların %68,2’si kadınlardan oluşmaktadır. Medeni duruma göre kuşakların %82,9’u bekarıdır. Eğitim durumuna göre ise kuşakların %61,6’sı lisans ve lisansüstü mezunlardır. Kuşakların %30,8’i AK Bank çalışanlarıdır.

X, Y ve Z kuşağının değerlerine ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2: X, Y ve Z Kuşağının Değerleri**

Değerler/Boyutlar	Kuşaklar	N	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p
<b>Değerler</b>	Z Kuşağı	59	116.49	2	2.792	.248
	Y Kuşağı	138	101.70			
	X Kuşağı	13	95.96			
<b>Sorumluluk</b>	Z Kuşağı	59	103.90	2	.755	.686
	Y Kuşağı	138	104.87			
	X Kuşağı	13	119.42			
<b>Dostluk/Arkadaşlık</b>	Z Kuşağı	59	126.50	2	9.934	.007
	Y Kuşağı	138	96.88			
	X Kuşağı	13	101.69			
<b>Barışçı Olma</b>	Z Kuşağı	59	102.21	2	.248	.884
	Y Kuşağı	138	106.75			
	X Kuşağı	13	107.12			
<b>Saygı</b>	Z Kuşağı	59	119.16	2	4.213	.122
	Y Kuşağı	138	100.14			
	X Kuşağı	13	100.35			
<b>Dürüstlük</b>	Z Kuşağı	59	108.99	2	1.035	.596
	Y Kuşağı	138	105.44			
	X Kuşağı	13	90.27			
<b>Hoşgörü</b>	Z Kuşağı	59	98.75	2	1.633	.442
	Y Kuşağı	138	106.95			
	X Kuşağı	13	120.77			

Tablo 2’de görüldüğü gibi, yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre, X, Y ve Z kuşaklarının sadece dostluk/arkadaşlık değerlerinde anlamlı bir farklılık ( $X^2_{(2)}= 9.934, p< .005$ ) olduğu saptanmıştır.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Dünyada toplumların içinde yaşadıkları dönemlerin koşullarına göre belirgin özelliklerin taşındığı zaman aralıkları bulunmaktadır. Kuşak olarak ifade edilen bu dönemlerde toplumların ve dolayısıyla bireylerin sahip oldukları kültürel değerler de farklılık göstermektedir. Geçmişten günümüze kuşaklar; sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı şeklinde beş döneme ayrılmışlardır. Her kuşağın ilgili olduğu dönemin özelliklerine göre oluşmuş baskın değerleri bulunmaktadır. Yeni nesil çalışan kesimi daha iyi anlayabilmek ve onların yaratıcı potansiyellerini açığa çıkarabilmek ve onlara uygun işyeri düzenlemeleri yapabilmek için kuşakların niteliklerini ve değerlerini bilmek önem arz etmektedir.

Bu araştırma, Z kuşağının X ve Y kuşağına göre farklılaşan değerlerini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Ayrıca çalışma, değerleri oluşturan sorumluluk, dostluk/arkadaşlık, barışçı olma, saygı, dürüstlük ve hoşgörü boyutlarının da kuşaklara göre farklılaştığı hipotezini test edebilmek amacıyla yürütülmüştür.

Araştırma, Malatya’daki CMC şirketinde çalışmakta olan çalışanlar üzerinde yapılmaktadır. Araştırmada karma istatistikî yöntem kullanılmıştır. Bu bağlamda nicel araştırma olarak 211 çalışan üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Planlı görüşme yöntemiyle Z kuşağı çalışanlarından veri toplanmakta ve ses kaydı yapılmaktadır. Alınan ses kayıtları içerik analizi ile test edilmiştir. 15 Z kuşağı çalışanı ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

Verinin değerlendirilmesinde Cronbach’s Alpha, frekans dağılımları ve parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Araştırmada geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş “İnsani Değerler Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin bu çalışmadaki güvenilirliği ,863 çıkmıştır.

Araştırmanın “Z kuşağının X ve Y kuşağına göre değerlerinde farklılık var mıdır?” sorusu bağlamında yapılan Kruskal-Wallis testinin sonucuna göre, kuşaklar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Morsümbül (2014) tarafından yapılan araştırmada da kuşaklar arasında değer değişimlerinin fazla olmadığı, değişimlerin kuşaklar arasında

hızlı gerçekleşmeyip yavaş yavaş oluştuğu sonucuna ulaşılmış ve bu çalışmanın bulgularıyla paralellik göstermiştir. Bu bağlamda H1 hipotezi ret edilmiştir.

“X, Y ve Z kuşak çalışanlarının sorumluluk değerlerinde anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi değerlendirildiğinde, kuşakların sorumluluk değerlerinde anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Bunun nedeni X kuşağının küçük yaşlardan itibaren kendisi ve ailesinin sorumluluklarını üstlenen bir nesil olması, Y ve Z kuşağının da ülkemizde yaşanan ekonomik sorunlar ve iş bulma konusunda zorluklarla karşılaşmaları ekonomik anlamda daha fazla sorumlu ve bilinçli bireyler olmalarına neden olmuş olabilir. Ayrıca çevre kirliliğinin ve küresel ısınmanın etkilerinin çıkması, sosyal medya kullanımının artmasıyla sosyal olaylara karşı duyarlılığın yükselmesi sosyal sorumluluk bağlamında bu kuşakların daha sorumlu bireyler olmalarına neden olmuş olabilir. Bu bağlamda H2 hipotezi ret edilmiştir.

“X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının dostluk/arkadaşlık değerlerinde anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi değerlendirildiğinde, Z kuşağının dostluk/arkadaşlık değerinin X ve Y kuşağına göre farklılaştığı bulgusuna erişilmiştir. Bu bulgu bağlamında H3 hipotezi kabul edilmiştir.

“X, Y ve Z kuşaklarının barışçı olma değerlerinde anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi değerlendirildiğinde, üç kuşak arasında barışçı olma değeriyle ilgili anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Bunun nedeninin, “her kuşağın kendi dönemlerinde yaşanan toplumsal şiddet olaylarına şahit olmalarının onların bu değere karşı duyarlılıklarını artırdığı, onları daha bilinçli yaptığı ve bu nedenle her kuşağın barışçı olma değerine benzer düzeyde önem verdikleri” söylenebilir. Örneğin, X kuşağının sağ-sol çatışmalarına, Y kuşağının 1980 darbesine ve Amerika-Irak savaşlarına, Z kuşağının coğrafi olarak yakın olan Suriye iç çatışmalarına şahitlik etmeleri, bu olayların toplumsal etkileriyle büyümeleri nedeniyle tüm kuşakların barışçı bir tutum sergiledikleri söylenebilir. Bu nedenle H4 hipotezi ret edilmiştir.

“X, Y ve Z kuşaklarının saygı değerlerinde anlamlı farklılık vardır” hipotezi değerlendirildiğinde, saygı değerinin de kuşaklara göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu nedenle H5 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın hoşgörü ve dürüstlük ile ilgili diğer hipotezlerinde de anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu bağlamda H6 ve H7 hipotezleri ret edilmiştir.



Bu çalışma, X, Y ve Z kuşakları arasında insani değerler açısından herhangi bir değişimin olup olmadığını incelemeyi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen bulgulara göre kuşaklar arasında önemli bir farkın olmadığı sadece dostluk/arkadaşlık değerinde anlamlı bir farklılığın bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın yapıldığı şirkette X kuşağının sayıca az olması, bu çalışmanın bir kısıtıdır. Ancak literatürde kuşaklar ve değerlerle ilgili yapılan çalışma sayısının az olması bu çalışmanın katkısını ortaya koymaktadır.

### **Kaynakça**

- Altuntuğ, N., (2012) “Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 205-212.
- Arslan, A. ve Staub, S., (2015) “Kuşak teorisi ve iç girişimcilik üzerine bir araştırma”, *KAÜ İİBF Dergisi*, 6(11), 1-24.
- Aslan, Ö., (2001) “Hoşgörü ve Tolerans Kavramlarına Etimolojik Açıdan Analitik Bir Yaklaşım” *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 357-380.
- Aydın, M., (2003) “Gençliğin değer algısı: konya örneği”, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (3), 121-144
- Çetin, C. ve S., Karalar, (2016) X, Y ve Z kuşağı öğrencilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer algıları üzerine bir araştırma” *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14 (28), 157-197
- Dilmaç, B., (2007) *Bir grup fen lisesi öğrencisine verilen insani değerler eğitiminin insani değerler ölçeği ile sınanması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Dilmaç, B., M., Deniz, M. E. Deniz., (2009) “Üniversite Öğrencilerinin Öz-Anlayışları İle Değer Tercihlerinin İncelenmesi” *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7 (18), 9-24.
- Erdem, A.,R.,(2003) “Üniversite kültüründe önemli bir unsur: değerler”, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (4), 55-72.
- Gürbüz,Ş. ve Tuğrul P., (2018) Kuşaklar ve örgütsel sessizlik/seslilik, *İşletme Bilim Dergisi* 6 (1), 92.
- Göksel, A. ve Gülден, G., (2017), Kuşaklar arası farklılaşma: x ve y kuşaklarının örgütsel sessizlik davranışı bağlamında analizi, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (3), 807-828.

- Göktaş, P., (2016) Y kuşağının iletişim sorunlarının analizi ve çözüm önerileri; süleyman demirel üniversitesi Isparta meslek yüksekokulu örneği, *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(11) 34; Yıldırım, (2018) A., *X ve y kuşaklarının esnek çalışmaya olan bakış açıları: bir alan araştırması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Güneş, H., (2015) *Sosyoloji terimleri sözlüğü*, Ankara: Ütopya Yayınları.
- Howe, N. ve William S., (2007) The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve, *Harvard Business Review*, 7 (8), 1-21.
- Hökekleli, H., (2011), *Değerler psikolojisi ve eğitimi*, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Lancaster, L. C., ve Stillman, D. (2002). *When generations collide: Who they are. Whthey clash. How to solve the generational puzzle at work*. New York, NY: Harper Collins; Hansen Jo-Ida C. ve Melanie E. L., (2012), “Work Values Across Generations” *Journal of Career Assessment* , 20 (1) 34-52.
- Morsümbül, Ş., (2014), *Değerlerin kuşaklar arası değişimi: ankara örneği*,(Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Reilly, P., (2012) “Understanding and teaching generation y”, *English Teaching Forum*, 1, 1-11
- Özen,Y. (2014), *Saygı eğitimi*, Ankara: Gece Kitaplığı Yayıncılık.
- Özen Y., (2015), *Çocuklarda dostluk eğitimi*, Ankara: Yason Yayınları.
- Özen Y. (2015) *Sorumluluk eğitimi* Ankara: Vize Yayınları.
- Schwartz, S.H. ve Bilsky W., (1987) Toward a universal psychological structure of human values, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (3), 550-562.
- Tezcan, M., (1974). Türklerle ilgili stereotipler (kalıp yargılar) ve Türk değerleri üzerine bir deneme. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları’dan aktaran, Yazıcı, K., (2006) Değerler eğitimi’ne genel bir bakış, *Türklük Bilimi Araştırmaları*, 19 (2), 499-522.
- Tuncer, M.U., (2016) Ağ toplumunun çocukları: z kuşağının kişilerarası iletişim becerilerinin çok boyutlu analizi, *Atatürk İletişim Dergisi*, 1 (10), 33-45.
- Türk, A. (2013) *Y kuşağı için sosyoloji sözlüğü*, İstanbul: Kafekültür Yayıncılık.
- Yavuzer, H., (2005) *Bedensel, zihinsel ve sosyal gelişimiyle çocuğunuzun ilk altı yılı*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Yıldız, C., (2003) *Midyat ve çevresinde dinlerarası hoşgörünün tesisinde örnek bir şahsiyet: fethullah hamidi*, Geçmişten Günümüze Midyat Sempozyumu'na, <[https://www.academia.edu/9541132/Midyat\\_ve\\_%C3%87evresinde\\_Dinleraras%C4%B1\\_Ho%C5%9Fg%C3%B6r%C3%BCn%C3%BCn\\_Tesisinde\\_%C3%96rnek\\_Bir\\_%C5%9Eahsiyet\\_Fethullah\\_Hamidi](https://www.academia.edu/9541132/Midyat_ve_%C3%87evresinde_Dinleraras%C4%B1_Ho%C5%9Fg%C3%B6r%C3%BCn%C3%BCn_Tesisinde_%C3%96rnek_Bir_%C5%9Eahsiyet_Fethullah_Hamidi)> (13.05.2019).

<[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cd8be1ca169a0.07271172](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cd8be1ca169a0.07271172)> (27.04.2019).

<<https://www.google.com/search?q=tdk&oq=tdk&aqs=chrome..69i57j0l5.1412j1j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>> (20.08.2019).

# Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMELERİNİN İŞ PERFORMANSLARINA ETKİSİNDE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNİN ARACI ROLÜ

**Dr. Öğr. Üyesi Nilüfer SERİNİKLİ**  
Trakya Üniversitesi Uzunköprü Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu  
nserinikli@hotmail.com

## Özet

Bu araştırmanın amacı, Y kuşağı çalışanlarının örgütsel özdeşleşmelerinin iş performanslarına etkisinde işten ayrılma niyetlerinin aracılık rolünü tespit etmektir. Araştırmada, aracı etki olup olmadığını test etmek için, IBM Spss Process makrosu kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel özdeşleşmenin iş performansına etkisinde işten ayrılma niyetinin aracılık rolünün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Y Kuşağı, Örgütsel Özdeşleşme, İş Performansı, İşten Ayrılma Niyeti.

## 1. Giriş

Günümüzde işletmelerin uzun süre piyasada varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabet avantajı kazanabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için, finansal sermayelerinin yanı sıra nitelikli insan sermayesinin de olması gerekmektedir (Çınar, Karcıoğlu ve Akdaş, 2016: 122). Bu nedenle işletme yönetiminin nitelikli çalışanlarının işte kalmalarını sağlamaları gerekmektedir.

Teknolojiyi yoğun olarak kullanabilen, iyi eğitim görmüş, sosyal, takım çalışmasına yatkın, bilgiye kolay ulaşabilen Y kuşağı bireyleri yakın bir gelecekte çalışanların büyük bir bölümünü oluşturacaktır. Y kuşağı çalışanlarından etkin ve verimli bir şekilde yararlanabilmek, iş performanslarını artırabilmek ve işten ayrılma niyetlerini azaltabilmek için, işletme yönetimi tarafından örgütsel bağlılıklarını, iş tatminlerini, motivasyonlarını, örgütle özdeşleşmelerini artıracak faaliyetler yapılmalıdır. Ayrıca, işletme yönetimi tarafından bu kuşağın karakteristik özellikleri bilinmeli ve bu özelliklere göre çalışma ortamları düzenlenmelidir (Jafarova ve Sağlam, 2018: 61). Y kuşağının işletmelerde çalışmaya başlamasıyla, küresel işletmeler bu kuşağa ayak uydurmak zorunda kalmışlar ve çalışma ortamlarını onların karakteristik özelliklerine göre uyarlamaya başlamışlardır ([www.medium.com](http://www.medium.com), Erişim tarihi 16-04-2019). Örneğin; Facebook, Google gibi

işletmeler çalışanlarına esnek çalışma saatleri, giyim serbestliği, çalışma rahatlığı, dijital teknolojilerden yararlanabilme gibi imkanlar sunmaktadır ([www.yeniisfikirleri.net/facebook-ofisi](http://www.yeniisfikirleri.net/facebook-ofisi), Erişim tarihi 16-04-2019).

Bu araştırmanın amacı, Y kuşağı çalışanlarının örgütsel özdeşleşmelerinin iş performanslarına etkisinde işten ayrılma niyetlerinin aracılık etkisini incelemektir. Literatürde Y kuşağı çalışanlarının örgütsel özdeşleşmeleri ile iş performansları arasındaki ilişkide işten ayrılma niyetinin aracı rolünü araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla, mevcut çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüş ve çalışmanın yapılma gerekçesini oluşturmuştur.

## 2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

Örgütsel özdeşleşmenin temeli sosyal kimlik teorisine dayanmaktadır (Mael ve Ashforth, 1992; 105). Sosyal kimlik teorisi kapsamında örgütsel özdeşleşme, bireylerin özellikle işletmelerin üyeliği açısından kendilerini tanımladıkları sosyal kimliğin bir şekli olarak tanımlanmaktadır (Yavan, Sökmen ve Bıyık 2018: 901). Özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanların iş tatminleri, motivasyonları, bağlılık düzeyleri, işte kalma niyetleri ve iş performansları artmaktadır (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011: 94).

İş yaşamında işletmelerin başarı, verimlilik ve etkinlik elde edebilmeleri için çalışanların iş performanslarının yüksek olması gerekmektedir. Çalışanların iş performansları ile örgütsel özdeşleşmeleri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010b: 167). Daha önce yapılan çalışmalarda örgütsel özdeşleşmenin çalışanların iş performansını pozitif yönde etkilemekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır (He, Wang, Zhu ve Harris, 2015; Şantaş, Uğurluoğlu, Kandemir ve Çelik, 2016; Turunç ve Çelik, 2010a). Yapılan çalışmalar ve kavramsal çerçeveye göre aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

*Hipotez 1a: Y kuşağı çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeylerinin iş performansları üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

Yüksek düzeyde örgütle özdeşleşen çalışanların işten ayrılma niyetleri daha düşüktür. Çünkü örgütsel özdeşleşmesi yüksek olan çalışanlar, çalıştıkları işletmeler ile güçlü bir bağ oluşturmakta ve bu bağ sayesinde işletmelerde çok büyük sıkıntılar ve zorluklar yaşasalar bile çalıştıkları işletmelerden ayrılma niyetleri çok düşük olmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010b: 169). Daha önce yapılan çalışmalarda çalışanların örgütle özdeşleşmesi işten ayrılma niyetlerini azalttığı yönündedir (Fındıklı, 2014; Tolukan, Şahin ve Koç,

2016; Turunç ve Çelik, 2010a). Kavramsal çerçeve ve yapılan çalışmalar kapsamında aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

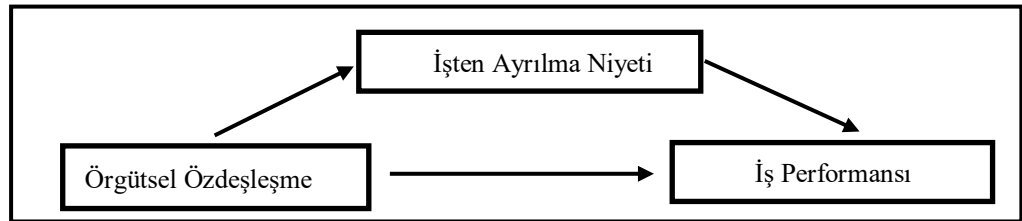
**Hipotez 1b:** *Y kuşağı çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin artması iş gören devir hızının artmasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda çalışanların motivasyon ve iş performans düzeylerinin düşmesine neden olmaktadır (Zincirkıran, Çelik, Ceylan ve Emhan, 2015: 61). Literatürde daha önce yapılmış çalışmalarda işten ayrılma niyeti ile iş performansı arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Akyüz ve Eşitti, 2015: 34; Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 5; Trevor, Gerhart, ve Boudreau, 1997; Yıldız, Savcı ve Kapu, 2014). Kavramsal çerçeve ve daha önce yapılmış çalışmalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

**Hipotez 1c:** *Y kuşağı çalışanlarının işten ayrılma niyeti iş performansını negatif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

Kavramsal çerçeveye ve daha önce yapılan çalışmalara dayalı olarak örgütsel özdeşleşmenin iş performansına etkisinde işten ayrılma niyetinin aracı değişken etkisine sahip olabileceği düşünülmüştür. Buna göre aşağıdaki araştırma hipotezi önerilmiş ve araştırma modeli Şekil-1’de sunulmuştur.

**Hipotez 1d:** *Y kuşağı çalışanlarının örgütsel özdeşleşmenin iş performansına etkisinde işten ayrılma niyetinin aracılık etkisi vardır.*



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

### 3. Yöntem

#### 3.1. Örneklem

Araştırmanın örnekleme, Edirne’de ayçiçek yağı ve çeltik üretimi gerçekleştiren işletmelerdeki Y kuşağı çalışanlarıdır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olup, farklı pozisyonlarda çalışan 205 Y kuşağı çalışanına ulaşılmıştır.

Araştırmaya dahil edilen çalışanların demografik özelliklerine göre dağılımları; çalışanların %67,8’i (n=139) erkek ve %32,2’si (n=56) kadın; medeni durumları %55,6’sı (n=114) evli ve %43,9’u (n=90) bekar; eğitim durumları %33,7’si (n=69) lise, %31,7’si (n=65) lisans, %14,6’sı (n=30) ilköğretim, %15,6’sı (n=32) ön lisans ve %4,4’ü (n=9) lisans üstü mezunu; çalışanların %44,4’ü (n=91) üretim, %23,9’u (n=49) muhasebe, %10,2’si (n=21) halkla ilişkiler, %7,8’i (n=16) pazarlama, %6,3’ü (n=13) insan kaynakları, %2,4’ü (n=5) kalite kontrol, %2,0 (n=4) bilgi işlem, %2,0 (n=4) diğer (güvenlik ve temizlik görevlisi) ve %1’i (n=2) satın alma görevlerinde çalışmaktadırlar.

#### 3.2. Araştırmanın Tekniği ve Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Ankette, demografik sorular ve çalışanların örgütsel özdeşleşme, iş performansı ve işten ayrılma niyetlerini tek boyutta ölçen 13 ifadeli 5’li likert soruları (1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum) yer almaktadır.

Veriler SPSS 25.0, Amos ve IBM SPSS Process Makro paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılacak olan örgütsel özdeşleşme, iş performansı ve işten ayrılma niyeti değişkenlerine ait soruların normal dağılıma sahip olup olmadığı çarpıklık ve basıklık katsayılarına göre karar verilmiştir. Verilerin, normal dağılıma sahip olabilmesi için hem çarpıklık değerinin hem de basıklık değerinin -3 ile +3 aralığında olması gerekmektedir (Eroğlu, 2005: 209). Ölçeklerin yapısal geçerliliği keşfedici faktör analizi (KFA) ile, güvenilirliği ise Cronbach Alpha testi ile test edilmiştir. Ayrıca, araştırma sonucunda elde edilen verilerin daha önceden geliştirilmiş ve çeşitli araştırmalarda kullanılmış ölçeğin faktör yapısı ile uyumluluğunu test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri saptamak için korelasyon analizi yapılmıştır. Daha sonra, örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde iş performansının aracı rolünü test etmek

için Andrew F. Hayes (2013) tarafından geliştirilmiş IBM Spss Process makrosu kullanılmış ve aracılık etkisinin olup olmadığını Bootstrap (5000 kişilik) yöntemi ile elde edilen güven aralıklarına göre bulunmuştur.

### 3.3. Ölçekler

Örgütsel özdeşleşme ölçeği; Ölçek, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilmiş 6 soru ve tek boyuttan oluşmaktadır. Sözkonusu ölçek, Tak ve Aydemir (2004) tarafından Türkçeye uyarlanmış, geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiştir (Polat ve Meydan: 161).

Mevcut araştırmada, örgütsel özdeşleşme ölçeğinin çarpıklık değeri -1,722 ve basıklık değeri 2,964'tür. Bu sonuca göre, örgütsel özdeşleşme ölçeğinin normal dağılıma sahip olduğu tespit edilmiştir. Yapılan KFA sonucunda, altı maddeli olan ölçeğin altıncı maddesi 0,50 faktör yükü altında kaldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Altıncı soru çıkarıldıktan sonra ölçeğe tekrar KFA analizi yapılmıştır. Yapılan analizin sonucunda KMO değerinin 0,870 ve Bartlett küresellik testinin (10) =703,283  $p<0.000$  olduğu bulunmuştur. KFA sonucunda beş maddeli olan ölçeğin tek faktörde toplanmış olduğu ve maddelere ait faktör yüklerinin 0,78-0,90 arasında değer aldığı görülmüştür. Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin toplam açıklanan varyansı %74,032 ve ölçeğin, Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,910 olarak bulunmuştur.

İşten ayrılma niyeti ölçeği; Wayne, Shore ve Linden (1997) tarafından geliştirilmiş bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek, Küçükusta (2007) tarafından Türkçeye çevrilmiş üç madde ve tek boyuttan oluşmaktadır (Küçükusta, 2007: 141).

Ölçeğe ilişkin çarpıklık değeri 0,783 ve basıklık değeri -0,378 olarak bulunmuş olup, ölçek normal dağılmıştır. KFA sonucunda verilere ait KMO değerinin 0,705 ve Bartlett küresellik testinin (3) =235,601  $p<0.000$  olduğu bulunmuştur. Analizin sonucunda söz konusu ölçeğe ait üç madde tek faktörde toplanmış olup, faktör yükleri 0,83-0,89 arasında değerler aldığı tespit edilmiştir. Elde edilen faktörler ile toplam varyans %74,517'si açıklanmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,825 olarak hesaplanmıştır.

İş performansı ölçeği; Ölçek, ilk olarak Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılmış, dört madde ve tek faktörden oluşmaktadır. Türkçeye Çöl (2008) tarafından çevrilmiş olan "iş performansı ölçeği" kullanılmıştır (Uğur, 2017: 56).



İş performansı ölçeğinin çarpıklık değeri -1,158 ve basıklık değeri 1,957 olarak bulunmuş olup, bu sonuca göre iş performansı ölçeği normal dağılıma sahiptir. Yapılan KFA analizi sonucunda KMO değeri 0,804 ve Bartlett küresellik testi (6) =348,778  $p<0.000$  olarak hesaplanmıştır. Dört maddeden oluşan iş performansı ölçeği, tek faktörde toplanmış olup, maddelerin faktör yükleri 0,79-0,88 arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen faktörlerle toplam varyansın %69,05'i açıklandığı görülmüştür. İş performansı ölçeğine ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,846 olarak bulunmuştur.

Araştırmada elde edilen verilerin, daha önceden geliştirilmiş ve daha önceki çalışmalarda kullanılmış ölçeğin faktör yapısı ile uyumlu olup olmadığının ortaya konulması için DFA uygulanmıştır. Örgütsel özdeşleşme ölçeğine yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum indekslerinin uyum kriterlerini sağladığı tespit edilmiştir ( $X^2/df=1,279$ , RMSEA= 0,037, NFI= 0,995, CFI= 0,999, GFI= 0,993, AGFI=0,964). İş performansı ölçeğine yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum indekslerinin uyum kriterlerini sağladığı tespit edilmiştir ( $X^2/df=2,204$ , RMSEA= 0,077, NFI= 0,987, CFI= 0,993, GFI= 0,989, AGFI=0,946). Çıkan analiz sonuçlarına göre, bu çalışma çerçevesinde örgütsel özdeşleşme ve iş performansı ölçeklerinin tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır.

#### 4. Bulgular

Korelasyon analizine göre, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile iş performansı düzeyleri arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ( $r= 0,390$ ,  $p<0,000$ ) bulunmaktadır. Diğer yandan, işten ayrılma niyeti hem örgütsel özdeşleşme ile arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ( $r = -0,228$ ,  $p<0,001$ ) olduğu hem de iş performansı ile negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ( $r = -0,165$ ,  $p<0,000$ ) olduğu tespit edilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	Örgütsel Özdeşleşme	İş Performansı
Örgütsel Özdeşleşme	4,110	0,917	-	-
İş Performansı	4,261	0,709	0,390**	-
İşten Ayrılma Niyeti	2,106	1,124	-0,228**	-0,165**

\*\*Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (iki yönlü).

Y kuşağı çalışanlarının örgütle özdeşleşmelerinin iş performansına etkisinde işten ayrılma niyetinin aracılık rolünün olup olmadığını test etmek için bootstrap tekniği kullanılmıştır. Analizlerde bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği kullanılmıştır.

Örgütsel özdeşleşmenin iş performansı üzerindeki etkisinin (c yolu veya toplam etki) pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir (B: 0,302, %95 CI [0,203, 0,400], t: 6,040,  $p < 0,000$ ). Örgütsel özdeşleşme iş performansındaki değişimin %40'ını açıkladığı belirlenmiştir ( $F=36,480$ ,  $R^2=0,152$ , Sig.= 0,000). Bu sonuca göre, H1a hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel özdeşleşme işten ayrılma niyetini (a yolu) negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olarak etkilemektedir (B:-0,279, %95 CI [-0,444, -0,114], t: -3,33,  $p < 0,001$ ). Örgütsel özdeşleşme işten ayrılma niyetindeki değişimin %52'sini açıklamaktadır ( $F=11,091$ ,  $R^2 = 0,052$ , Sig.= 0,001). Dolayısıyla, H1b hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 2. Regresyon Analizi Sonuçları

		İşten ayrılma Niyeti (M)			İş Performansı (Y)		
		B	Standart Hata	P	B	Standart Hata	P
Örgütsel Özdeşleşme (X)	a	-0,279	0,084	0,001	c	0,288	0,000
İşten Ayrılma Niyeti (M)	-	-	-	-	b	-0,051	0,227
Sabit Değer	İ	3,253	0,353	0,000	İ	3,185	0,000
		$R^2 = 0,052$			$R^2 = 0,158$		
		F=11,091			F=19,016		
		91			16		

B= Standardize edilmemiş beta katsayısı

İşten ayrılma niyetinin iş performansı (b yolu) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin (B: -0,051, %95 CI [-0,133, 0,032], t: -1,211,  $p > 0,001$ ) olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum hem p değerinin 0,001'den büyük olması hem de güven aralıklarının sıfır içermesinden kaynaklanmaktadır. H1c hipotezi red edilmiştir.

Örgütsel özdeşleşmenin iş performansına doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (B: 0,288, %95 CI [0,187, 0,389], t: 5,612,  $p < 0,001$ ). Örgütsel özdeşleşmenin ve işten ayrılma niyetinin iş performansındaki değişimin yaklaşık %16'sini açıkladığı tespit edilmiştir ( $F=20,239$ ,  $R^2 = 0,167$ , Sig.= 0,000).

İşten ayrılma niyeti aracılığıyla, örgütsel özdeşleşmenin iş performansı üzerindeki dolaylı etkisi, güven aralıkları içerisinde sıfır içermesi nedeniyle istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (B: 0,014, %95 CI [-0,010, 0,052]). Buna göre H1d hipotezi red

edilmiştir. Yani örgütsel özdeşleşmenin iş performansına etkisinde işten ayrılma niyetinin aracı etkisi bulunmamaktadır denilebilir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda örgütsel özdeşleşmenin iş performansı üzerindeki olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Çıkan bu sonuç daha önce yapılmış olan çalışmalarla tutarlılık göstermektedir (Callea, Urbini ve Chirumbolo, 2016: 740; He, Wang, Zhu ve Harris, 2015: 19; Şantaş, Uğurluoğlu, Kandemir ve Çelik, 2016: 880).

Örgütsel özdeşleşme işten ayrılma niyetini olumsuz olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, Y kuşağı çalışanlarında örgütsel özdeşleşmenin artması ile işten ayrılma niyetleri azalacaktır. Çıkan bu sonuç literatürdeki diğer çalışmalarla da benzerlik göstermektedir (Fındıklı, 2014: 147; Tolukan, Şahin ve Koç, 2016: 392; Turunç ve Çelik, 2010a: 222; Turunç, 2011: 157). Ancak başka araştırmalarda örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisi olmadığı bulunmuştur (Mignonac ve Herrbach, Guerrero, 2005: 9; Knippenberg ve Schie, 2000: 142).

Mevcut araştırma sonuçlarına göre, Y kuşağı çalışanlarının işten ayrılma niyeti düzeylerinin iş performansı düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmamaktadır. Yapılan çalışmalar bu çalışmayı desteklemektedir (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 5; Yıldız, Savcı ve Kapu, 2014: 242). Diğer taraftan daha yapılmış başka çalışmalarda ise, çalışanların işten ayrılma niyetleri ile iş performansları arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Akyüz ve Eşitti, 2015: 34; Trevor, Gerhart, ve Boudreau, 1997: 13; Turunç ve Çelik, 2010b: 167).

Araştırmada örgütsel özdeşleşmenin iş performansı üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin aracı etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda, örgütsel özdeşleşme iş performansını direkt olarak etkilemektedir. Bu etkide işten ayrılma niyetinin dolaylı bir etkisi bulunmamaktadır.

Mevcut çalışmadan elde edilen sonuçlar hem literatüre hem de ilerde benzer çalışma yapacak araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın kısıtlarından biri örneklemin hem tek bir il ile sınırlandırılması hem de sadece yağ ve çeltik işletmelerinde ki çalışanlara yönelik yapılmış olmasıdır. İleriki çalışmalarda, araştırma alanı genişletilerek farklı illerde ve farklı sektörlerde Y kuşağı çalışanlarına yönelik

yapılması gerekmektedir. Araştırmanın diğer bir kısıtı ise, örgütsel özdeşleşmenin iş performansına etkisinde işten ayrılma niyetinin aracı değişken olarak alınmış olmasıdır. İleriki çalışmalarda örgütsel bağlılık, iş tatmini, tükenmişlik, sinizim, örgütsel sessizlik, örgütsel güven, iş olanakları gibi değişkenlerle hem aracılık rolü hem de düzenleyici etki rolü incelenmelidir.

Sonuç olarak işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin Y kuşağı çalışanlarının işletmeyle kendini bir görmesi ve örgütle kendini özdeşleştirmesini sağlaması, iş performanslarını artırması ve işten ayrılma niyetlerinin azaltılması için, Y kuşağı çalışanlarına yönelik olarak çalışma ortamlarını düzenlemeleri gerekmektedir. Örneğin; esnek çalışma saatlerinin uygulanması, teknolojiye erişimin kolay olmasının sağlanması, ücret ve terfi olanaklarının iyileştirilmesi, eğitim ve sosyal imkanların sağlanması, iş yüklerinin azaltılması gibi. Böylece, bu kuşak çalışanlarından en etkin ve verimli bir şekilde yararlanılabilir.

#### **Kaynakça**

- Akyüz, B. & Eşitti, B. (2015). Hizmet işletmelerinde örgütsel bağlılığın iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Çanakkale örnekleminde bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(11): 23-39.
- Callea, A., Urbini, F. & Chirumbolo, A. (2016). "The mediating role of organizational identification in the relationship between qualitative job insecurity, OCB and Job performance", *Journal of Management Development*, 35(6): 735-746.
- Çakınberk, A., Derin, N. & Demirel, E. T. (2011). Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılıkla biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli özel eğitim kurumları Örneği". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1): 89-121.
- Çınar, O., Karcıoğlu, F. & Akdaş, K. (2016). İş yaşamında iş tatmini, örgütsel özdeşleme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Erzurum'da bir kamu kurumu örneği, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(3): 121-136.
- Eroğlu, A., (2005). Çok değişkenli istatistik tekniklerin varsayımları. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (Ed. Ş. Kalaycı), 1. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım,207-233.

- Fındıklı, A. M., (2014), Algılanan lider desteği ve algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: İstanbul'da Kamu çalışanları üzerine bir araştırma, İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 25(77): 136-157.
- Gül, H., O., E. & Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: sağlık sektöründe bir uygulama. Akademik Bakış Sosyal Bilimler Dergisi, (0)15, 1-11.
- He, H. , Wang, W. , Zhu, W. & Harris, L. (2015). Service workers' job performance: the roles of personality traits, organizational identification, and customer orientation. European Journal of Marketing, 49(11): 1751-1776.
- Jafarova, F. & Sağlam, N. (2018). Çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetlerinin karşılaştırmalı analizi. İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi, 10(3): 57-82.
- Knippenberg, D. van & Schie, Els C. M. van. (2000). Foci correlates of organizational identification, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73: 137-147.
- Küçükusta, D. (2007), Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesinin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Doktora Tezi, Bursa.
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification, Journal Of Organizational Behavior, 13: 103-123.
- Mignonac, K., Herrbach, O. & Guerrero, S. (2005). The interactive effects of perceived external prestige and need for organizational identification on turnover intentions, Journal of Organizational ,27: 571–584
- Polat, M. & Meydan, C., H., (2011), Örgüt kültürü bağlamında güç eğilimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 25(1) 145-172.
- Şantaş, F., Uğurluoğlu, Ö.r, Kandemir, A. & Çelik, Y.. (2016). Sağlık çalışanlarında örgütsel sinizm, iş performansı ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki

- ilişkilerin incelenmesi. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(3): 867-886.
- Tolukan, E., Şahin, Y. M. & Koç, M. (2016). Cimnastik antrenörlerinin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve işten ayrılma niyeti ilişkisi. Turkish Studies, 11(8): 377-398.
- Trevor, C. O., Gerhart, B. A. & Boudreau, J. W. (1997). Voluntary turnover and job performance: curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions. CAHRS Working Paper Series. 2(1): 1-33
- Turunç, Ö. (2011). Örgütsel adaletin çalışanların örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. ISGUC Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13(1): 143-166.
- Turunç, Ö. & Çelik, M. (2010a), Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2): 183-206.
- Turunç, Ö. & Çelik, M. (2010b). Örgütsel özdeşleşme ve kontrol algılamalarının, çalışanların işten ayrılma niyeti ve iş performansına etkileri. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(3): 163-181.
- Uğur, D. (2017). Psikolojik sermaye ve örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yavan, A. A, Sökmen, A. & Bıyık, Y. (2018). Karizmatik liderlik ve örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 10(1): 898- 913.
- Yıldız, S., Savcı, G. ve Kapu, H.. (2014). Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 21(1): 233-249.
- Zincirkıran, M., Çelik, M. G., Ceylan, A. K. ve Emhan, A. (2015). İşgörenlerin örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş stresi ve iş tatmininin örgütsel performans üzerindeki etkisi: enerji sektöründe bir araştırma. Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, 52(600): 59-71.

<https://medium.com>, Erişim tarihi 16-04-2019

<http://www.yeniisfikirleri.net/facebook-ofisi>, Erişim tarihi 16-04-2019.

# ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN BAŞARILI YÖNETİCİ ALGISI: CİNSİYET STEREOTİPLERİ BAĞLAMINDA BİR İNCELEME

**Selda LİMON**

*seldalimon@hotmail.com*

**Nurdan ORAL KARA**

*Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, nokara@mehmetakif.edu.tr*

**Ahmet Sait ÖZKUL**

*Süleyman Demirel Üniversitesi, saitozkul@sdu.edu.tr*

## **Özet**

Bu çalışmada üniversite öğrencilerinin başarılı bir yönetici algısı ile cinsiyet stereotiplerinin ilişkisi üzerinde durulmaktadır. Üniversite öğrencilerinin cinsiyetinin başarılı bir yöneticide bulunması istenilen özellikleri tanımlamada algı farklılığı oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. Başarılı yönetici prototipi ile cinsiyet stereotipleri arasındaki ilişki karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Çalışmada Schein'in (1973) 92 maddelik ölçeği Süleyman Demirel Üniversitesi İletişim Fakültesinde Halkla İlişkiler ve Tanıtım bölümündeki 224 öğrenciden veri toplanmıştır. Analizler sonucunda, başarılı yönetici algısının cinsiyete göre fark gösterip göstermediği, üniversite öğrencilerinin başarılı yönetici algısının eril mi, dişil mi özellikler taşıdığı sorularına cevap aranmıştır. Analizler sonucunda üniversite öğrencilerinin cinsiyetleri bağlamında başarılı yönetici algılarının farklı olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** *Stereotip, Cinsiyet Stereotipleri, Başarılı Yönetici, Schein Tanımlayıcı Endeksi (STE).*

## **1. Giriş**

Stereotiplerin (kalıpyargıların) beşeri ilişkilerin düzenlenmesinde önemli bir yeri olması, aynı zamanda karmaşık dünyanın anlaşılmasına olanak tanıyan aygıtlar olarak görülmesi konunun yönetim alanında incelenmesinin haklı bir gerekçesi olduğu söylenebilir. Çalışmanın temel amacı başarılı yönetici prototipinin farklı cinsiyetteki bireylerin



algılamalarında farklılık gösterip göstermediğini tespit edip, zihinlerinde şekillendirdiği başarılı yönetici algısını ortaya çıkarmaktır. Çalışma, stereotip kavramına dikkat çekilerek işletme yöneticilerinin, gelecek yıllarda çalışanları olabilecek üniversite öğrencilerinin başarılı yönetici algılarını yansıtan bilişsel yapılarını görmelerine olanak sağlayacaktır. Başarılı yönetici algısının eril mi dişil mi algılandığı konusunu ele alan çalışma kapsamında öncelikle stereotip kavramı ve başarılı yönetici algısı arasındaki ilişkiye ele alınacak, daha sonra cinsiyet stereotiplerine değinilecek ve araştırma bulguları sunulacaktır.

## **2. Başarılı Yönetici Algısı ve Stereotip Kavramı İlişkisi**

Stereotipler bireye ait ve bireyin karar vermesinde etkili biçimlenmiş fikirler, beklentiler, standardize edilmiş kalıpyargılar (Lippman, 1922); bireye/gruba atfedilen özellikler/davranışlar hakkında paylaşılan ortak kanıların bütünüdür (Leyens vd., 1994). Bireylerin örtük inançları (stereotipleri) vardır, bu inançlar bilgi işlemeye ve bireyin algılamasındaki çıkarımlara rehberlik etmektedir (Werth vd., 2006: 104). Stereotipler toplumda yaygın olarak paylaşılma eğilimindedir (Türetgen ve Cesur, 2010: 55). Her bireyin zihninde yer alan stereotipler, kişisel özellikler, çevre, cinsiyet, sosyal ve politik kültür, etnik köken, çocukluk tecrübeleri, siyasi eğilim gibi birçok değişkenin etkisiyle şekillenmektedir (House vd., 1997: 63). Çalışmada bu değişkenlerden cinsiyet stereotipleri ile başarılı yönetici algısı incelenecektir. Stereotipler bireyin sosyal hayatında olduğu kadar çalışma hayatında da kendini göstermektedir. Şekillenmeler sonucunda sosyal hayat ve çalışma ortamında başarılı yöneticinin özellik, tutum ve davranışlarına ilişkin düşünce yapıları (stereotipler) oluşmakta, stereotiplerle birlikte değerlendirilen bireye yönetici yüklemesi yapılmaktadır (House vd., 1997: 63; Türetgen ve Cesur, 2010: 55; Tabak vd., 2013: 98). “Başarılı bir yönetici nasıl olmalı?” şeklinde bir bilişsel sınıflandırma stereotipler yardımıyla şekillenmekte ve bireyi fikir sahibi yapmaktadır (Eroğluer, 2014: 114). Bireylerin zihinlerindeki stereotiplere bağlı olarak bir yöneticiden beklenen özellik ve davranışlarda belirgin farklılıklar bulunabilir (Paşa, 2000: 225).

## **3. Cinsiyet Stereotipleri**

Çalışmanın konusunu oluşturan cinsiyet stereotiplerinin başarılı yöneticiden beklenen özellikleri tanımlarken ihmal edilmemesi gereken olgular arasında yer aldığı söylenebilir.

Cinsiyet stereotipleri, bireylere cinsiyetlerine göre atfedilen özellik ve davranışlara ilişkin kategorik inançlar olup (Sakallı, 2003); bireyin erkekler ve kadınlar hakkındaki bilgileri işleme biçimini etkileyen bilişsel yapıları ifade etmektedir. Hem kadınlara hem de erkeklere ilişkin klişeleşmiş inancı tanımlamakla kalmayıp aynı zamanda erkek ve kadınların nasıl olması/olmaması gerektiğini belirten açıklayıcı ve kuralcı unsurları da içermektedir (Glick ve Fiske, 1999; Hoyt, 2005: 3). Birçok toplumda erkekler daha güçlü benlikleri yansıtan (güçlü, korkusuz, bağımsız, kendine güveni yüksek) stereotiplerle tanımlanırken; kadınlar daha zayıf benlikleri yansıtan (bağımsız, pasif, kararsız, duygusal) stereotiplerle tanımlanmaktadır. Kadına ve erkeğe yönelik oluşturulan bu olumlu/olumsuz stereotipler her iki cinsiyetin ne gibi konularla ilgileneceklerini, politikaya ilgilerini, iş performanslarını, çalışma hayatlarını, eğitimlerini, sosyal ilişkilerini, karşı cinsiyete yönelik tutumlarına kadar birçok konuyu etkilemektedir (Sakallı, 2003: 3). Birey karşısındaki bir kişiyi değerlendirdiğinde ilk önce bireyin kadın mı erkek mi olduğuna dayanan kişisel özelliklerine atıfta bulunur. Bu bağlamda cinsiyet rolü stereotipleri değerlendirmelerin daha ilk aşamasından itibaren bulunmaktadır (Bartol, 1980: 206). Türkiye’de kalıplaşmış yargıların işletmelere olan etkisini inceleyen çalışmalarda “kadın işi” ve “erkek işi” ayrımının yaygın olduğu, yönetici düşünüldüğündeki akla ilk olarak erkek figürü geldiği görülmektedir (Besler ve Oruç, 2010: 24 ).Farklı ülkelerde (ABD, Japonya, Çin) yürütülen, yönetici pozisyonlarını cinsiyet stereotipleri ile karşılaştıran çalışmalarda da genellikle bireylerin başarılı yöneticiyi eril özelliklerle ilişkilendirdikleri görülmektedir (Schein, 1973, 1994; Fullagar vd., 2003; Duehr ve Bono, 2006; Cabrera vd., 2009).

#### **4. Analiz ve Bulgular**

##### **4.1. Araştırmanın Yöntemi**

Toplumsal cinsiyet stereotipleri ile başarılı yönetici prototipinin nesnel bir şekilde ölçülüp, gruplar arası karşılaştırmalar ve istatistiksel teknikler yardımıyla sayısal verilerle açıklanacağı (Creswell, 2005) tanımlayıcı özellikteki bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak Schein’in (1973) tanımlayıcı endeksinden yararlanılmıştır. Schein’in tanımlayıcı endeksi (STE), aynı anda farklı

stereotip ve prototipleri<sup>14</sup> ölçerek farklı gruplar arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yarayan, toplumsal cinsiyet stereotipleri ve başarılı yönetici özelliklerini tanımlamak için kullanılan karakteristik bir endekstir (Oral Kara, 2018: 83).

Schein (1973) çalışmasında, erkek ve kadınları tanımlayan maddelerin (sıfatlar) geniş bir listesini çıkararak hangi sıfatların kadın ve erkeğe atfedildiğini tespit etmiştir. Yaptığı analizler sonucu 92 maddeye/sıfata indirdiği endeksi benzer niteliklere sahip üç ayrı grup ile çalışarak, her gruba ayrı bir başlıkta (erkekler, kadınlar ve başarılı yönetici) endeks maddeleri yönelti olarak genel bir değerlendirme yapılması istenmiştir. Böylelikle kadın/erkek stereotipi ile başarılı yönetici prototipi arasındaki ilişkinin açıklanabileceği sonucuna varmıştır (Schein, 1973; 1975; 1989).

Bu çalışmada Antalyalı ve Özkul'un (2017) Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını yaptıkları Schein Tanımlayıcı Endeksi kullanılmıştır. Süleyman Demirel Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler Bölümü öğrencilerinden veri toplanmıştır. Katılımı yüksek olan dersler seçilmiş ve veri toplama işlemi dersin eğitimcisinden izin alarak, katılımın zorunlu olmadığı vurgulandıktan sonra gönüllülük esasına göre gerçekleştirilmiştir. Veri setinin kadın ve erkek katılımcı oranlarının yakın olması yapılacak analizler ve yorumlamalar için önemlidir. Bu nedenle formlar dağıtılırken bu husus göz önünde bulundurularak, her bir katılımcıya tek bir başlık (erkek/kadın/başarılı yönetici) denk gelecek şekilde rassal olarak dağıtılmıştır. 224 katılımcıdan veri toplanmış ancak niteliksiz olduğuna karar verilen 9 katılımcının formları elenerek 215 veri ile analizler gerçekleştirilmiştir. Schein'in (1975) çalışmasında Schein Tanımlayıcı Endeksini 167 kişiye uyguladığı düşünüldüğünde çalışmada toplanan veriler yeterli görülmüştür.

## **4.2. Veri Toplama Aracı ve İşlem**

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgiler SPSS 16 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz aşamasında tanımlayıcı analizler, fark analizleri ile toplumsal cinsiyet stereotipleri (kadın ve erkek) ile başarılı yönetici prototipi arasında ne

---

<sup>14</sup> Prototip, belirli bir bilişsel kategorinin en çok temsil edilen üyesi (Epitropaki ve Martin, 2004:293); hedef grubun/kişinin, bireylerin zihnindeki kategori özelliklerine ne kadar uyduğuna ilişkin işlevsel yargılardır (Lord vd.,1984:346).

ölçüde ilişki olduğunu tespit etmek için Schein'in (1973) önerdiği sınıf içi korelasyon (Intraclass correlation, ICC) katsayıları hesaplanmıştır.

Araştırmada 3 farklı veri seti (kadın, erkek, başarılı yönetici) bulunmaktadır. Sınıf içi korelasyon katsayıları ile farklı veri setleri arasındaki ilişki hesaplanabilmektedir. Rakamsal büyüklük ilişkinin daha fazla olduğu anlamına gelmektedir (Hayes, 1963: 424). Bu hesaplamayı yapabilmek için öncelikle ayrı ayrı her bir başlık için 92 maddeye verilen yanıtların ortalamaları alınmıştır. Her bir kadın/erkek/başarılı yönetici başlıklarının maddelerine verilen yanıtların ortalamaları arasında ICC analizi uygulanmıştır. ICC katsayıları hesaplanırken benzer araştırmalarda yaygın kullanımından dolayı, tek yönlü (one-way), tekil değerlendiricili (single rater), rassal etkiler (random effects) metodu kullanılmıştır (Koenig vd., 2011; Antalyalı ve Özkul, 2017; Oral Kara, 2018; Limon, 2019). Böylelikle katılımcıların erkek/kadın stereotipi ile başarılı yönetici prototipi arasındaki ilişki hem genel veri seti için hem de alt gruplar bazında hesaplanmıştır. Buna ek olarak Antalyalı ve Özkul'un (2017) çalışmalarında kullandığı McGraw ve Wong'un (1966) farklı korelasyon katsayılarının arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için önerdiği Fisher'in Z testi kullanılmıştır. Z değerinin -1,96 ile +1,96 arasında kalması durumunda farkın %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığına karar verilebilir.

### **4.3. Bulgular**

Araştırmada, veri setini tanımlayabilmek adına öncelikle katılımcıların cinsiyet, sınıf ve öğrenim türü değişkenleri ile ilgili frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir (Bakınız Tablo 1) . Daha sonra tanımlayıcı endeks formlarına verilen yanıtların değerlendirmeleri yapılarak, son olarak araştırmanın amacı doğrultusunda endeksler arasında ilişki ve karşılaştırmalara ait bulgulara değinilmiştir.

Araştırmada güvenilirliği ölçmek üzere Cronbach'ın alfa katsayısından yararlanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre madde güvenilirliği kadın endeksi için alfa değeri 0,898 ; erkek endeksi için 0,914 ve başarılı yönetici endeksi için 0,825'tir.

**Tablo 1: Katılımcı Özellikleri ile İlgili Frekans ve Yüzde Değerleri**

ÖZELLİK	ENDEKS		ERKEK		KADIN		BAŞARILI YÖNETİCİ		TÜM ENDEKSLER TOPLAMI	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>CİNSİYET</b>										
Erkek	32	47,1	34	47,2	31	41,3	97	45,1		
Kadın	36	52,9	38	52,8	44	58,7	118	54,9		
<b>SINIF</b>										
1.Sınıf	17	25,0	14	19,4	18	24,0	49	22,8		
2.Sınıf	28	41,2	32	44,4	33	44,0	93	43,2		
3.Sınıf	14	20,6	18	25,0	14	18,7	46	21,4		
4.Sınıf	9	13,2	8	11,1	10	13,3	27	12,6		
<b>ÖĞRENİM TÜRÜ</b>										
1.Öğretim	37	54,4	41	56,9	42	56,0	120	55,8		
2.Öğretim	31	45,6	31	43,1	33	44,0	95	44,2		
<b>TOPLAM</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>100</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>215</b>	<b>100</b>		

Tablo 1'e göre 72 kadın endeksi, 68 erkek endeksi ve 75 başarılı yönetici endeksi bulunmaktadır. Erkek ve kadın katılımcı oranlarının dengeli olduğu görülmektedir. Araştırmanın en başında kadın ve erkek katılımcı sayılarının yakın olması planlandığı için beklenen bir durum olup yapılacak analizler için uygundur. Tablo incelendiğinde, erkek endeksinin %47,1'i erkek, %52,9'u kadın katılımcıdır. Kadın endeksinin %47,2'si erkek, %52,8'i kadın ve başarılı yönetici endeksinin %41,3'ü erkek, %58,7'si kadın katılımcıdır.

Tüm endekslerin toplamında kadın katılımcı oranı %45,1 ve erkek katılımcı %54,9'dur. 1. Sınıf % 22,8 (n=49), 2. Sınıf % 43,2 (n=93), 3. Sınıf %21,4 (n=46) ve 4. Sınıf öğrencileri %12,6 (n=27)'dir. Öğrencilerin %55,8'i 1. Öğretim ve %44,2'si 2. Öğretimdir.

Tanımlayıcı endeks formlarının (kadın, erkek, başarılı yönetici) arasında ne ölçüde ilişki tespit etmek için Schein'in (1973,1975,1989) önerdiği sınıf içi korelasyon (intraclass correlation-ICC) bulguları Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2: Tüm Endekslerin ICC Bulguları**

STE (92 Madde)	Erkek	Kadın	Başarılı Yönetici
Erkek	1		
Kadın	0,129	1	
Başarılı Yönetici	0,085	0,237**	1

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

Araştırmada kullanılan tanımlayıcı endeks formlarının (92 madde için) sınıf içi korelasyon (ICC) bulgularına göre kadın endeksi ve erkek endeksleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Başarılı yönetici ile erkek endeksi arasında da anlamlı bir ilişki bulunamazken, başarılı yönetici ile kadın endeksi arasında ( $p<0,01$ ;  $r'=0,237$ ) anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Bu durumda başarılı yönetici ile eril özellikler arasında anlamlı bir ilişki yokken, dişil özellikler bakımından düşük düzeyde de olsa anlamlı bir ilişki görülmektedir. Schein (1973), Hays'ın (1963:424) çalışmasına atıf yaparak rakamsal büyüklüğün ilişkinin daha fazla olduğu anlamına geldiğini söyleyerek ve ekstra bir analize ihtiyaç duymamıştır. Ancak “başarılı yönetici daha dişil algılanmaktadır” gibi bir yorum yapabilmek için Antalya ve Özkul'un (2017) çalışmalarında kullandığı Fisher'ın Z testinden yararlanılarak korelasyon katsayıları arasındaki fark hesaplanmıştır (Tablo 3). Stereotip algılamaların bireylerin kendi cinsiyetine göre farklılaşabileceği varsayımından yola çıkarak kadın katılımcılardan ve erkek katılımcılardan alınan cevapların ortalamaları ile ilgili ICC bulguları ve Z değerleri de Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3: Katılımcı Gruplarına Göre ICC Bulguları Karşılaştırması**

STE (92 Madde)	Tüm Katılımcılar	Kadın Katılımcılar	Erkek Katılımcılar
Erkek Endeksi X Başarılı Yönetici	0,085	0,026	0,210
Kadın Endeksi X Başarılı Yönetici	0,237***	0,300***	0,119
Z	0,83	1,89*	0,62

\*p<0,10 \*\*p<0,05, \*\*\*p<0,01

Tablo 3'e göre STE maddelerinde katılımcıların başarılı yönetici prototiplerinin erkek stereotipleri ile ilişkisi gözlenmemiştir. Kadın stereotipleri ile başarılı yönetici prototipi arasında tüm katılımcıların verdiği yanıtlara göre anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $p < 0,01$ ). Tüm katılımcıların verdiği yanıtların ICC katsayıları arasında ise %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark gözlenmemiştir ( $z = 0,83$ ). Kadın katılımcıların yanıtlarına göre başarılı yönetici prototipi ile erkek stereotipleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, kadın stereotipleri ile orta düzeyde ( $r = 0,300$ ;  $p < 0,01$ ) anlamlı bir ilişki mevcuttur. Katsayılar karşılaştırıldığına %90 güven düzeyinde fark mevcuttur ( $z = 1,89$ ). Yani kadınlar başarılı yöneticiyi daha dışıl algılamaktadır. Erkek katılımcıların yanıtlarının ICC bulgularına göre başarılı yönetici ile cinsiyet stereotipleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Ayrıca çalışmada tanımlayıcı endeks maddeleri ile ilgili tüm formların cevapları, hedef grubun (kadın/erkek/başarılı yönetici) her biri ile en çok ilişkilendirilen karakteristik özelliklerini belirlemek için ortalama değere göre en yüksekte düşüğe doğru sıralanmıştır. Tanımlayıcı endeks maddeleri 1 (hiç bulunmayan bir özellik/hiç bulunmaması gereken bir özellik) ve 5 (kesinlikle bulunan özellik/kesinlikle bulunması gereken bir özellik) arasında bir skalada derecelendirildiğinden, her madde ile ilişkili ortalama değer yüksek olması o maddenin tanımlayıcı endeks formu başlığını (kadın/erkek/başarılı yönetici) o derece temsil ettiği düşünülmektedir. Erkek tanımlayıcı endeksi ortalama değerlerine bakıldığında, erkeklerin ilk sırada çok yüksek derecede kavgacı ( $x = 4,41$ ) ve sonra sırasıyla yönlendirme ve kontrol etme isteği yüksek ( $x = 4,28$ ), maceradan hoşlanan ( $x = 4,18$ ), çok yönlü ( $x = 4,02$ ) ve çevresi tarafından kabul görmeye çok istekli ( $x = 3,97$ ) olarak tanımlandıkları görülmektedir. Kadın tanımlayıcı endeksinin en yüksek ilk beş maddesi ise; meraklı ( $x = 4,51$ ), agresif olmaktan rahatsız olmaz ( $x = 4,49$ ), hoş ortamlara değer verir ( $x = 4,47$ ), bilgi olarak donanımlı ( $x = 4,40$ ) ve kararsız ( $x = 4,36$ )'dır. Başarılı yönetici tanımlayıcı endeks formuna verilen yanıtlara göre başarılı yönetici, çalışkan ( $x = 4,84$ ), bilgi olarak donanımlı ( $x = 4,76$ ), liderlik yeteneği yüksek ( $x = 4,76$ ), güvende olma isteği yüksek ( $x = 4,73$ ), düzenbaz ( $x = 4,73$ ) olarak tanımlanmaktadır.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Çalışmanın sonuçlarına göre, üniversite öğrencilerinin cinsiyetleri bağlamında başarılı yönetici algılarının farklı olduğu söylenebilir. Erkekler başarılı yöneticinin belli oranda hem eril hem de dişil özellikler göstermesini beklerken; kadınların başarılı yöneticide dişil özellikler beklediği görülmektedir. Bu bulgu Shimanoff ve Jenkins'in (1991) araştırmasındaki sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

Literatürde yönetici stereotipleri üzerine yapılan araştırmalarda, başarılı yöneticiden eril özellikler beklendiği bulgularına rastlanmaktadır (Schein, 1973, 1975; Brenner vd., 1989; Heilman vd., 2004; Duehr ve Bono, 2006). Bu çalışma sonucunda ise üniversite öğrencilerinin başarılı yöneticiyi eril özellikler ile ilişkilendirmesinin baskın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 3). Bu noktada gerek erkeklerin başarılı yönetici algıları konusunda eril ve dişil ayrımına gitmemeleri, kadınların da bu konuda dişil özellikler üzerinde durmaları başarılı yönetici algısındaki genel geçer eril özellikler beklentisinin azaldığını göstermektedir. Kadınların gerek hayatın her alanı ve gerekse iş yaşamında aktif olarak yer almalarının bu eril özellikler beklentisinin reelde de etkisinin azaldığı şeklinde yorumlanabilir.

Başarılı yönetici algısı da eril ve dişil özellikler ayrımından ziyade üniversite öğrencileri; başarılı yöneticiyi çalışkan, bilgi olarak donanımlı, liderli yeteneği yüksek, güvende olma isteği yüksek gibi özelliklerle ilişkilendirilmektedirler.

## Kaynakça

- Antalyalı, Ö. L., & Özkul, A. S. (2017). Fakülte ve meslek yüksekokullarında başarılı girişimci algısı ve cinsiyet rolü stereotipleri ile ilişkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(21), 1-23.
- Bartol, K. M. (1980). Female managers and quality of working life: the impact of sex-role stereotypes. *Journal of Occupational Behaviour*, 1, 205-221.
- Brenner O. C., Tomkiewicz J., & Schein, V. E. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, 32(3), 662-669.



- Cabrera, S. F., Sauer, S. J., & Thomas-Hunt, C. M. (2009). The evolving manager stereotype: the effects of industry gender typing on performance expectations for leaders and their teams. *Psychology of Women Quarterly*, 33(4), 419-428.
- Creswell, J. W. (2005). *Araştırma deseni: nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*. Ankara: Eğiten Kitap.
- Duehr E., & Bono J. E. (2006). Men, women and managers: are stereotypes finally changing. *Personnel Psychology*, 59(4), 815-846.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied setting: factor structure, generalizability and stability over time. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 293-310.
- Eroğluer, K. (2014). Örtük liderlik üzerine bir analiz: imalat sektörü çalışanlarının kişilik özelliklerinin liderlik algılarına etkisi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 105-147.
- Fullagar, C. J., Sümer, H. C., Sverke, M., & Slick, R. (2003). Managerial sex-role stereotyping a cross cultural analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(1), 93-107.
- Glick, P., & Fiske, S. T. (1999). Sexism and other "isms": independence, status, and the ambivalent content of stereotypes. In W. B. Swann, W.B., Langlois, J.H. (Eds.), *Sexism and Stereotypes in Modern Society* (193-221). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Hayes, W. L. (1963). *Statistics for psychologists*. New York: Holt, Rinehart, Winston.
- Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D., & Tamkins, M. M. (2004). Penalties for success: reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 416-427.
- House, R. J., Wright, N. S., & Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: a critical analysis and a proposed theory. In P.C. Earley, M.Erez (Eds.), *New Frontier Series of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Lawrence Erlbaum Associates.

- Hoyt, C. (2005). The role of leadership efficacy and stereotype activation in women's identification with leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 2-14.
- Koenig A. M., Eagly A. H., Mitchell A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? a meta- analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616-642.
- Leyens, J. P., Yzerbyt, V.Y., & Schadron, G. (1994). *Stereotypes and social cognition*. London: Sage.
- Limon, S. (2019). *Türkiye'de başarılı yönetici algısı: siyasal eğilim ve cinsiyet kaynaklı stereotipler bağlamında karşılaştırmalı bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Lippman, W. (1922). *Public opinion*. New York: Harcourt, Brace.
- Lord, R. G., Foti, R., & De Vader, C. (1984). A test of leadership categorization theory: internal structure, information processing and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3), 343-378.
- Oral, Kara, N. (2018). *Türkiye'de güvenilir hekim algısı: hekim ve cinsiyet stereotipleri bağlamında karşılaştırmalı bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Paşa, F. S. (2000). Türkiye ortamında liderlik özellikleri. İçinde Z. Aycan (Eds.), *Akademisyenler ve profesyoneller bakış açısıyla Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Sakallı, Uğurlu, N. (2003). Cinsiyetçilik: kadınlara ve erkeklere ilişkin tutumlar ve çelişik duygulu cinsiyetçilik kuramı. *Türk Psikoloji Yazıları*, 6, 1-20.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95-100.
- Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female manager. *Journal of Organizational Behavior*, 60(3), 340-344.

- Schein, V. E., Mueller, R., & Jacobson, C. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students. *Sex Roles*, 20, 103-110.
- Schein, V.E., & Mueller R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: a cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior*,13, 439-447.
- Shimanoff, S. B., & Jenkins, M. (1991). Leadership and gender: challenging assumptions and recognizing resources. In R. Cathcart, L. Samovar (Eds.), *Small Group Communication: A Reader*, (504-522) 6th Ed., W.C. Brown, Dubuque, IA.
- Tabak A., Kızıloğlu A., & Türköz T. (2013). Örtülü liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, 40, 97-138.
- Türetgen, İ. Ö., & Cesur, S. (2010). İş yaşamındaki yönetici liderliğe ve siyasi liderliğe yönelik örtük liderlik teorilerinin karşılaştırılması. *Yönetim Dergisi*, 21(67), 52-66.
- Werth, L., Markel, P., & Förster, J. (2006). The role of subjective theories for leadership evaluation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 102-127.

# GÜÇ KAYNAKLARININ KULLANIMININ DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜ:

## ÖRNEK BİR ARAŞTIRMA

**Dr. Öğr. Üyesi Murat BOLELLİ**

*İstanbul Okan Üniversitesi, [murat.bolelli@gmail.com](mailto:murat.bolelli@gmail.com)*

**Hanife SALLITEPE**

*İstanbul Okan Üniversitesi, [hanifesallitepe@gmail.com](mailto:hanifesallitepe@gmail.com)*

### Özet

Bu çalışmanın amacı yönetimde farklı güç kaynaklarının kullanılmasının çalışanların değişime yönelik direnci üzerindeki etkilerinin ve bu ilişkide örgüt kültürünün aracı rolünün incelenmesidir. Araştırma verisi Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren özel bankalarda görev yapan ve bu bankalara dış kaynak olarak hizmet veren firmalarda çalışan kişilerden anket yöntemi ile toplanmıştır. Toplam 139 kişiye ulaşılmış, %100 geri dönüş sağlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, ödüllendirme gücünün değişime direnç üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, meşru güç ve özdeşlik gücünün değişime direnç üzerinde anlamlı ve negatif etkileri olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, Baron ve Kenny yöntemine göre yapılan aracılık etkisi analizleri sonucunda, örgüt kültürünün, güç kaynakları ile değişime direnç ilişkisinde aracılık etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Araştırmanın bulguları sonuç bölümünde tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Güç Kaynakları, Değişime Direnç, Örgüt Kültürü*

## 1. Giriş

Daha etkin çalışma yöntemleri uygulamak isteyen örgütlerin mevcut konumlarından hedefledikleri konuma gelebilmek amacıyla sık sık değişim programlarına başvurdukları görülmektedir (Jones, 2010). Ancak araştırmalar bu değişim programlarından çok azının başarıyla sonuçlandığına işaret etmektedir (Burnes, 2009). Günümüzde, yönetim-organizasyon, örgütsel davranış, liderlik alanlarında yürütülen araştırmalarda değişim uygulamalarındaki başarısızlıkların nedenlerine duyulan ilginin giderek arttığı dikkat çekmektedir. Değişim çalışmalarının en önemli başarı koşullarından birinin de çalışanların desteği olduğu düşünüldüğünde bireylerin değişime yönelik motivasyonlarını anlamının değişim sürecine öncülük etmek açısından önemi ortaya çıkmaktadır (Armenakis, 2009). Direnç, çalışanların değişim sürecine karşı gösterdikleri doğal bir tepki olarak değerlendirilebilir. Çünkü değişim süreçleri eski alışkanlıklardan kopmak, bir şeyleri yapma biçimlerinden vazgeçmek ve yeni koşullara uyum sağlamak unsurlarını içermektedir (Oreg, 2006). Örgütsel değişim süreçlerinde genellikle yöneticiler tarafından değişimden etkilenecek olan çalışanları yönlendirmek, değişime uyum göstermelerini sağlamak ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirmek için güç kullanılır (Yukl, 1991). Bunun bir sonucu olarak, değişime karşı direnç de ortaya çıkabilmektedir.

2. Dünya savaşı sonrası tekstil sektöründe faaliyet gösteren Harwood İmalat Şirketinde yapılan bir araştırmada güç kullanımına bağlı olarak çalışanların değişime direnç düzeylerinde farklılıklar belirlenmiştir (Burnes, 2015). Literatürde güç kaynaklarının kullanımının yanı sıra örgüt kültüründe değişime direnç ile ilişkili faktörlerden biri olduğu ifade edilmektedir. Malezya ve İsveç'te farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda örgüt kültürünün değişime direnci etkilediğini gösteren bulgular elde edilmiştir (Abdul Rashid, 2004; Johanssona, Åströmb, Kauffeldta, Helldinc, & Carlströmd, 2014). Bu çalışmalar gözönüne alındığında güç kaynakları kullanımının çalışanların değişime direncinde önemli bir rol oynadığını ifade etmek mümkün bulunmaktadır. Ayrıca güç kaynaklarının kullanımı çalışanların algıladıkları örgüt kültürü ile de yakından ilişkilidir. Bu çalışmanın amacı, güç kaynaklarının kullanımının çalışanların değişime yönelik direnci üzerindeki etkilerinin ve bu ilişkide örgüt kültürünün aracı rolünün incelenmesidir. Değişim süreçlerinin incelenmesi hem uygulamaya hem de alanyazına katkı sağlayabilecektir.

## 2. Kuramsal Çerçeve

### 2.1. Güç

Günümüze gelene kadar güç kavramı pek çok farklı çalışmaya konu edilmiştir. Machiavelli Prens (1512) isimli kitabında İtalya'da baskın konumda bulunan Medici ailesine, iktidarlarının devamlılığını sağlayabilmek için gücü nasıl elde edecekleri, nasıl kullanacakları ve nasıl koruyacakları ile ilgili tavsiyelerde bulunmuştur. 20. yüzyılın başlarında Max Weber bürokrasi çalışmalarında gücün yapı ile ilişkisi ve domine edici yönleri üzerinde durmuştur (Bolelli, 2017). 1959 yılında French ve Raven güç ve güç kaynakları kavramlarına ilişkin sonraki yıllarda genel kabul görececek bir ayırım önermiştir. Söz konusu çalışmada "Güç" sahip olan tarafın isteği doğrultusunda bir kişiyi inanç, tutum ya da davranış bakımından değişime uğratmak olarak tanımlanmıştır (French & Raven, 1959). Literatürde güç kavramına ilişkin farklı sınıflandırmalar bulunduğu göze çarpsa da en çok kabul gören ayırımın French ve Raven'in yapmış olduğu sınıflandırma olduğu dikkat çekmektedir. Bu sınıflandırmaya göre 5 farklı güç kaynağı bulunmaktadır. Söz konusu kaynaklar:

- **Cezalandırıcı güç;** hedefin itaat etmemesi durumunda somut veya soyut araçlar kullanılarak cezalandırılması tehdidi,
- **Ödüllendirici güç;** itaat ve uyum davranışları karşılığında somut veya soyut menfaatler vaat edilmesi,
- **Meşru/yasal güç;** kişinin bulunduğu konum itibariyle (statü, pozisyon, mevki, vs) talimat verebilme hakkı,
- **Uzmanlık gücü;** etkileyicinin konu ile ilgili olarak hedeften daha fazla, daha ileri seviyede bilgiye sahip olması,
- **Özdeşlik/özdeşleşme gücü;** hedefin kendini etkileyici ile tanımlaması, onunla özdeşleşmesi, kendini onunla var olduğuna inandırması,

olarak tanımlanabilir (Rahim, 1989).

Literatürde güç kaynaklarının gruplanması üzerinde de durulmuştur. Yukl ve Falbe güç kaynaklarına ilişkin kişisel güç (uzmanlık, özdeşlik) ve pozisyon kaynaklı güç (cezalandırıcı, ödüllendirici, meşru) olmak üzere iki ana sınıf ortaya koymuştur (Yukl, 1991).

## 2.2.Değişime Direnç

Heraklitos değişime ilişkin düşüncelerini “Aynı ırmağa iki kez giremezsin, çünkü her girişinde üzerinden başka sular geçer” şeklinde ifade etmiştir (Basım, 2009). Kotter ve Schlesinger (1979)'a göre, devlet düzenlemeleri, teknolojik gelişmeler, işgücündeki dönüşüm, sürekli büyüme ve rekabet gibi alanlarda yaşanan değişikliklerden dolayı çoğu şirket yılda en az bir kez orta seviyede, her dört ila beş yılda bir ise önemli seviyede organizasyonel değişim yaşamaktadır. Örgütsel değişim kavramının ön plana çıkması, konuya önemli miktarda maddi ve maddi olmayan kaynak ayrılması nedenleriyle, bireylerin değişimlere nasıl tepki verdikleri popüler bir araştırma alanı haline gelmiştir (Foster, 2010). İlk olarak, Coch ve French (1948), çalışanların bir değişim durumunda sahip oldukları alanın gelecekte kaybolabileceğine yönelik endişe ve belirsizlik kaygısı yaşadıkları düşüncesini ortaya atmıştır. Literatürde değişime direncin farklı yaklaşımlarla açıklandığı görülse de, Oreg tarafından 2006 yılında ortaya konulan modelin genel kabul gördüğü dikkat çekmektedir. Değişime direnç bu modelde davranışsal, bilişsel ve duygusal olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir. Davranışsal boyut, organizasyonda gerçekleşecek olası bir değişime karşı çalışanların gösterdikleri olumsuz tutum ve davranışları içermektedir. Bilişsel boyut değişimden etkilenen çalışanların bu konu ile ilgili olarak neler düşündükleri ile ilgilidir. Duygusal boyut ise çalışanların değişim karşısında hissettikleri kaygı, endişe, korku gibi duygulara ilişkindir (Oreg, 2006).

## 2.3.Örgüt Kültürü

Hofstede'e göre kültür kolektif bir zihinsel programlamadır. İçinde bulunulan ulus, bölge veya grubun diğer üyeleri ile gerçekleştirilen ortak paylaşımlar koşullanmaya yol açmaktadır(Hofstede, 1983). Bu bağlamda örgüt kültürü işlerin nasıl yapıldığı, örgüt çalışanlarının nasıl düşündüğü, nasıl iletişim kurduğu, örgüt hakkındaki düşünceleri gibi pek çok konuda yol gösterici bir çerçeve sunmaktadır. Wallach, 1983 yılında yayınlanan çalışması ile örgüt kültürünü üç ana başlığa ayırmış ve bu modeli Organizasyonel Kültür İndeksi (OCI) olarak isimlendirmiştir. Bunlardan ilki **bürokratik** örgüt kültürüdür. Wallach bürokratik örgüt kültürünü prosedürel, hiyerarşik, yapısal, düzenli, oturmuş, temkinli ve güç odaklı bir iklim olarak ifade etmektedir. **İnovatif** yaklaşımda ise risk alınan, sonuç odaklı, yaratıcılığı destekleyen, teşvik edici bir iklim söz konusudur. Son

olarak **destekleyici** örgüt kültürü ortamı harmoni, arkadaşlık, açıklık, işbirliği, kişisel özgürlük ve güven ortamı unsurları ile tarif edilmektedir.

Literatürde güç, değişime direnç ve örgüt kültürü kavramlarının birlikte ele alınarak karşılıklı etki ve ilişkilerin yoğun biçimde incelendiği göze çarpmaktadır. Söz gelimi, Foucault (1980), güç kaynakları kullanımı ve değişime direncin birbirini karşılıklı olarak etkilediğini ifade etmiştir. Bu yaklaşımda direnç bir tür karşı güç olarak görülebilir. Aslında, direnç genellikle lider ile çalışanlar arasında güç etkileşimi olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bu karşılıklı ilişki liderin güç kaynakları kullanımının çalışanların değişime karşı direncine etki edebileceğini göstermektedir (Thomas, 2011). Bu konuda dikkat çeken başka bir çalışma olan Coch ve French'in Harwood araştırmasında çalışanların değişime direncini arttıran güçlerin belirlenmesi ve bu güç kaynaklarının azaltılması hedeflenmiştir. Sonuçlar güç unsurları azaltıldığında deney gruplarının kontrol grubuna göre daha az direnç gösterdiğini göstermiştir (Burnes, 2015). 2004 yılında Malezya'da 258 kurumda yapılan bir başka çalışmada örgüt kültürü ve örgütsel değişim ile çalışanların tutum ve davranışları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Abdul Rashid, 2004). İsveç'te sağlık sektöründe gerçekleştirilen bir diğer çalışmada açıklık, güven gibi insani ilişkilerinin baskın olduğu örgüt kültürlerinde değişime direncin düşük seviyelerde görüldüğü tespit edilmiştir (Johanssona, Åströmb, Kauffeldta, Helldinc, & Carlströmd, 2014).

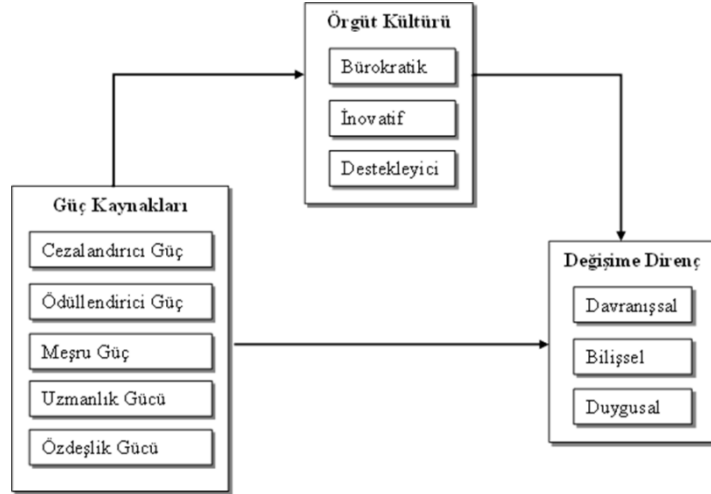
Güç kaynakları ve kullanımları, değişime direnç ve örgüt kültürü değişkenlerinin incelendiği çalışmaların alanyazına katkıda bulunabileceği öngörülmektedir.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırmanın amacı, güç kaynaklarının kullanımının değişime direnç üzerindeki etkilerinin ve bu ilişkide örgüt kültürünün aracı rolünün incelenmesidir. Araştırmanın hipotezleri teorik çalışmalar esas alınarak aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.





**Şekil 1: Araştırmanın Modeli**

H<sub>1</sub>: Cezalandırıcı güç kullanımı değişime direnci pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Ödüllendirici güç kullanımı değişime direnci negatif yönde etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Meşru güç kullanımı değişime direnci pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: Uzmanlık gücü kullanımı değişime direnci negatif yönde etkilemektedir.

H<sub>5</sub>: Özdeşlik gücü kullanımı değişime direnci negatif yönde etkilemektedir.

H<sub>6</sub>: Güç kaynaklarının kullanımı ile değişime direnç arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık rolü vardır.

### 3.2. Örneklem

Araştırma Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren özel bankalarda ve bu bankalara dış kaynak olarak hizmet veren firmalarda çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Kolayda örneklem yöntemi kullanılarak toplam 139 adet anket toplanmıştır. Anketler basılı bir şekilde elden dağıtılmış bu sayede %100 geri dönüş sağlanabilmiştir. Ankete katılan örneklemin %35'i kadın, %65'i erkektir. Katılımcıların eğitim durumu ağırlıklı (%78) Üniversite olup, yaş ortalaması 31'dir. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların şu anki işyerlerinde ortalama çalışma süreleri 3.13 yıl olup, mesleklerindeki ortalama deneyim süreleri 8.65 yıldır.

### 3.3. Ölçüm Araçları

Güç kaynaklarının ölçümü için Hinkin ve Schriesheim'in 1989 yılında geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek güç kaynaklarını; cezalandırıcı, ödüllendirici, meşru, uzmanlık ve özdeşlik olmak üzere 5 boyut ile ele almakta ve toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Değişime direnç için Oreg (2006) tarafından geliştirilen 3 boyutlu (davranışsal, bilişsel, duygusal) ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte toplam 15 soru bulunmakta olup her boyut için 5'er soru yer almaktadır. Son olarak örgüt kültürünü ölçmek için Wallach'ın (1983) geliştirdiği Organizasyonel Kültür İndeksi (OCI) kullanılmıştır. Bu ölçekte örgüt kültürü bürokratik, inovatif ve destekleyici olmak üzere 3 boyut ile ele alınmakta, ölçek toplam 24 sorudan oluşmaktadır. Tüm ölçeklerde 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum arasında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

### 3.4. Analiz

Çalışmanın değişkenleri olan güç kaynakları kullanımı, değişime direnç ve örgüt kültürü kullanılarak faktör analizleri gerçekleştirilmiş, elde edilen faktörler güvenilirlik analizlerine tabi tutulmuştur. Daha sonra elde edilen faktörler kullanılarak çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Bu çalışmada veriler SPSS 23.0 programı aracılığı ile analiz edilmiştir.

#### 3.4.1. Güç Kaynakları, Değişime Direnç ve Örgüt Kültürü Faktör Analizleri

Güç kaynakları ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda özdeşlik gücü, ödüllendirici güç ve meşru güç olmak üzere toplam 3 faktör elde edilmiştir. Söz konusu faktörler için yapılan güvenilirlik testleri sonucunda Cronbach  $\alpha$  değerleri özdeşlik gücü için 0.892, ödüllendirici güç için 0.816 ve meşru güç için 0.856 olarak belirlenmiştir. Değişime direnç ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda tek faktör elde edilmiştir. Bu faktör üzerinden yapılan güvenilirlik testi sonucunda Cronbach  $\alpha$  değeri 0.948 olarak bulunmuştur.

Son olarak çalışmanın aracı değişkeni olan Örgüt Kültürü için yapılan faktör analizi sonucunda bürokratik, inovatif ve destekleyici olmak üzere 3 faktör elde edilmiştir. Bu faktörlere uygulanan güvenilirlik analizleri sonucunda; bürokratik kültür için Cronbach  $\alpha$  değeri 0.872, inovatif kültür için 0.835, destekleyici kültür ortamı için 0.854 olarak belirlenmiştir.

### 3.4.2. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi sonuçları Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo1.** Değişkenlere İlişkin Korelasyon Değerleri

	1	2	3	4	5	6	7
1. Değişime Direnç	1						
2. Meşru Güç	-.426**	1					
3. Ödüllendirici Güç	.043	.249**	1				
4. Özdeşlik Gücü	-.316**	.496**	.596**	1			
5. İnovatif Kültür	.097	.102	.266**	.186*	1		
6. Bürokratik Kültür	-.137	.088	-.133	-.118	-.178*	1	
7. Destekleyici Kültür	-.054	.278**	.442**	.421**	.502**	-.221**	1

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

Analiz sonuçları literatürdeki diğer çalışmaları da destekler şekilde güç kaynaklarının kullanımı ile değişime direnç arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Meşru güç ve özdeşlik gücü ile değişime direnç arasındaki negatif bir ilişki olduğu dikkat çekmektedir. Bununla birlikte ödüllendirici güç ile değişime direnç arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Diğer taraftan değişime direnç ile örgüt kültürü arasında da herhangi anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

### 3.4.3. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizleri

Araştırma kapsamında oluşturulmuş olan hipotezler çoklu doğrusal regresyon analizleri ile test edilmiştir.

**Tablo 2.** Güç kaynakları ve Değişime Direnç için Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı Değişken: Değişime Direnç			
Bağımsız Değişkenler:	B	t value	p value
Meşru Güç	-.345	-3.940	.000
Ödüllendirici Güç	.200	2.109	.037
Özdeşlik Gücü	-.263	-2.491	.014

R= .471; R<sup>2</sup>= .222; F value= 12.821; p value= .000

Regresyon analizi sonuçlarına göre, ödüllendirici gücün değişime direnç üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (R= 0.471; R<sup>2</sup>= 0.222; F(3)=12,821; p=0.000). Diğer taraftan meşru güç ve özdeşlik gücünün değişime direnç üzerinde

anlamli ve negatif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ( $R= 0.471$ ;  $R^2= 0.222$ ;  $F(3)=12,821$ ;  $p=0.000$ ). Bu sonuçlar neticesinde  $H_2$  ve  $H_3$  reddedilmiş,  $H_5$  reddedilememiştir. Cezalandırıcı ve uzmanlık faktörleri analiz dışı kaldığı için  $H_1$  ve  $H_4$  analiz edilememiştir.

Güç kaynakları kullanımının değişime direnç üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisinin olup olmadığının tespit edilebilmesi için Baron ve Kenny'nin (1986) 3 aşamalı yönteminden faydalanılmıştır. Bu modele göre aracılık etkisinden söz edilebilmesi için 3 koşulun sağlanması gerekmektedir.

- (1) Bağımsız değişken bağımlı değişkeni anlamlı şekilde etkilemelidir,
- (2) Bağımsız değişken aracı değişkeni ve aracı değişken bağımlı değişkeni anlamlı şekilde etkilemelidir,
- (3) Aracı değişken, regresyon analizine dâhil edildiğinde; bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin farklılaşma düzeyine göre tam veya kısmi aracılık etkisinden bahsetmek gerekir (Baron & Kenny, 1986).

Bu kapsamda ilk aşamada, güç kaynakları ile örgüt kültürü değişkenleri kullanılarak regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, güç kaynakları ile bürokratik, inovatif ve destekleyici örgüt kültürü alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $R= 0.270$ ,  $R^2= 0.073$ ,  $F(3)=3,525$ ,  $p=0.000$ ;  $R= 0.216$ ,  $R^2= 0.047$ ,  $F(3)=2,211$ ,  $p=0.000$ ;  $R= 0.493$ ,  $R^2= 0.243$ ,  $F(3)=14,471$ ,  $p=0.000$ ). Bu sonuç koşullardan ilkinin karşılamaktadır. Daha sonra örgüt kültürü ile değişime direnç ( $R= 0.209$ ;  $R^2= 0.044$ ;  $F(3)=2,056$ ;  $p=0.000$ ) arasındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre örgüt kültürü ile değişime direnç arasında anlamlı bir ilişki belirlenmemiş, bu nedenle koşullardan ikincisi sağlanamamıştır. Sonuç olarak, üçüncü aşamaya geçilemeden aracı değişken analizi sonlandırılmıştır. Bu bulgulara göre  $H_6$  reddedilmiştir.

#### **4. Sonuç ve Tartışma**

Bu çalışmanın amacı güç kaynakları kullanımının çalışanların değişime direnci üzerindeki etkilerinin ve bu ilişkide örgüt kültürünün aracı rolünün incelenmesidir.

Araştırma kapsamında elde edilen ilk sonuç ödüllendirici, meşru ve özdeşlik güç kaynakları ile değişime direnç arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuş olmasıdır. Bu bulgu literatürdeki önceki çalışmaları destekler niteliktedir. Analizler sonucunda, ödüllendirme gücünün değişime direnç üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. İçinde bulunduğumuz toplumda, yöneticilerin çalışanlarına karşı ödüllendirme yöntemi yerine, meşru ve zorlayıcı güç kaynaklarına daha sık başvurduğu gözlemlenmektedir. Örgüt kültürü açısından ele alındığında, yöneticilerin astlarını etkilemek için ödüllendirme yöntemine başvurmaları etik dışı algılanmasına yol açarak çalışan ile yönetici arasında güvensizliğe yol açabilir ve buna bağlı olarak değişime daha fazla direnç oluşmasına sebep olabilir. Bulgular ışığında, gücü elinde tutan değişim yöneticilerinin ödüllendirme harici yöntemlere başvurmasının değişim sürecinin başarılı olmasına katkı sağlayabileceği iddia edilebilir.

Yapılan çoklu regresyon analizleri sonucunda meşru güç ve özdeşlik gücünün değişime direnç üzerinde anlamlı ve negatif etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç literatürdeki çalışmaları destekler niteliktedir. Pozisyon kaynaklı güç uygulandığında çalışanlar değişime ayak uydurmanın bir zorunluluk olduğunu, bundan kaçışın olamayacağını kabullenerek değişime direnç göstermeyebilirler. Yine benzer şekilde özdeşlik gücü olarak ifade edilen güç sahibinin rol model olarak görüldüğü durumda kişisel güç kaynağının kullanımının da değişime direnci azalttığı bulgulanmıştır. Bu bağlamda, değişim sürecinde kilit rol oynayacak olan değişim ajanlarının, çalışanlar üzerinde kişilik özellikleri ile etki sahibi olan kişilerden oluşması çalışanların değişime karşı daha az direnç göstermelerini sağlayarak değişim sürecini kolaylaştırabilecektir.

Bu bulgulara ek olarak, yapılan analizler sonucunda güç kaynakları ile değişime direnç arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Güç kaynakları tek başına ele alındığında değişime direnç üzerinde etkilerinin olduğu belirlenmesine karşılık, örgüt kültürünün değişime direnç üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı bugulanması nedeniyle aracılık ilişkisinden söz edilememektedir. Bu sonuç çalışanların değişim sürecine yönelik tutum, davranış ve hislerinin içinde buldukları organizasyonun kültürünün bürokratik, inovatif ya da destekleyici olması ile ilişkili olmadığını göstermektedir.

Bu araştırmanın kısıtlarından biri örneklemin bankacılık sektörü çalışanlarından oluşmasıdır. Gelecekte farklı sektörlerin dâhil edildiği çalışmalar gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Ayrıca araştırmaya katılımın isteğe bağlı olması örneklemin çalışanların bir kısmından oluşmasına neden olmuştur. Bu durum bulguların genellenmesini zorlaştırabilmektedir. Bu araştırmadaki bir diğer kısıt da kesitsel olarak gerçekleştirilmiş olmasıdır. Değişim programlarının genellikle zamana yayılan uzun soluklu çalışmalar olduğu göz önünde bulundurularak araştırmaların boylamsal olarak gerçekleştirilmesidaha sağlıklı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir. Bunlara ek olarak güç kaynakları kullanımı ile değişime direnç arasındaki ilişkide örgütsel iklim, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık gibi farklı unsurların etkilerinin incelenmesi literatüre katkı sağlayabilecektir.

## Kaynakça

Abdul Rashid, Z. S. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal* , Vol. 25 No. 2, pp. 161-179.

Armenakis, A. A. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management* , 9:2, pp.127-142.

Baron, R., & Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Tactical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* , 51: 1173-1182.

Basım, H. N. (2009). *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*. (A. K. Varoğlu, Dü.) Ankara:Siyasal Yayınları.

Bolelli, D. M. (2017). *Güç ile Yönetim*. İstanbul: Abaküs.

Burnes, B. (2009). *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. 5th ed. Harlow: Pearson Education Limited.

Burnes, B. (2015). Understanding Resistance to Change - Building on Coch and French. *Journal of Change Management* , 15 (2), pp. 92-116.

Foster, R. (2010). Resistance, Justice and Commitment to Change. *Human Resources Development Quarterly* , 21, 1.

French, J. R., & Raven, B. H. (1959). "The bases of social power", In D. Cartwright (Ed.). *Ann Arbor: University of Michigan Press* .

Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational theories. *Journal of International Business Studies* , Vol: XIV No:2, p: 75-90.

Johanssona, C., Åströmb, S., Kauffeldta, A., Helldinc, L., & Carlströmd, E. (2014). Culture as a predictor of resistance to change: A study of competing values in a psychiatric nursing context. *Health Policy* , vol.114 pp.156– 162.

Jones, G. R. (2010). *Organizational Theory, Design, and Change*. Toronto: Pearson Prentice Hall.

Oreg. (2006). Personality, Context and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 15, (1), 73-101.

Rahim, M. (1989). Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision: Evidence from a National Sample of Managers. *Journal of Management* , 15, 4, ss. 545-556.

Silvia I. Orta, E. (2015). Dynamics of Power in the Workplace. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences* , Volume 6 No:3, pp. 333-342.

Thomas, R. v. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management* , 27, 322 – 331.

Yukl, G. v. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology* , 76, 4 16-423.

Zheng, J. (2010). Cross-cultural Study on French and Chinese Managers' Use of Power Sources. *International Journal of Business and Management* , Vol. 5, No. 5.

# ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KURUCU KİŞİLİĞİNİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: STEVE JOBS – APPLE ÖRNEĞİ

**Dilek PORSUK**

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Örgütsel Davranış ABD, Doktora Öğrencisi  
[dilek.porsuk@ogr.iu.edu.tr](mailto:dilek.porsuk@ogr.iu.edu.tr)

**Doç. Dr. Güven ORDUN**

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Örgütsel Davranış ABD, Öğretim Üyesi  
[gordun@istanbul.edu.tr](mailto:gordun@istanbul.edu.tr)

## Özet

Bu araştırmanın iki amacı bulunmaktadır. Yüksek performanslı şirketlerde kurucunun kişiliğinin, organizasyon kültürünü nasıl etkilediğini Steve Jobs - Apple örneği üzerinden araştırmak çalışmanın birinci amacıdır. Araştırma, nitel araştırma yöntemi olan içerik analiziyle gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular temelde, daha önce yapılmış araştırmalarda elde edilen sonuçlarla örtüşmekte olup, kurucu kişiliğinin örgüt kültürünün oluşmasında temel unsur olduğu görülmüştür. Araştırmanın ikinci amacı ise araştırmada kullanılan “Beş Faktör Kişilik Modelinin” girişimci kişiliğini ölçmesi ve “Örgüt Kültürü Profili Değerlendirmesinin (Organizational Culture Profile Assessment – OCP)” örgüt kültürünü değerlendirmesi bağlamında literatürdeki boşlukları tespit etmektir. Bulgular, Beş Faktör Kişilik Modelinin girişimci kişiliğini ölçmede yetersiz kaldığı yönündedir. Analiz Beş Faktör Kişilik Modelinden bağımsız olarak gerçekleştirildiğinde, Jobs’ın kişilik özelliklerinin OCP örgüt kültürü boyutlarının tümü ile örtüştüğü görülmüştür. Bu bağlamda “girişimci kişiliğini değerlendirme” konusunda farklı bir ölçek geliştirilmesi ihtiyacı olduğu düşünülmektedir. Ayrıca OCP’de olmayan ancak Apple’ın kurum kültüründe olduğu bulgularan özellikler de OCP’nin kurum kültürünü değerlendirmedeki bir eksikliği olarak tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Kurucu-Girişimci Kişiliği, Steve Jobs, Apple

## 1. Giriş

21. Yüzyılda işletmelerin yaşamda kalabilmesi için değişime adaptasyonu ve sürdürülebilirliği en az karlılığı kadar önem taşımaktadır. Kurucunun işletmeyi kurarken oluşturduğu vizyonun, edindiği misyonun ve oluşan örgüt kültürünün sonraki nesiller tarafından devam ettirilememesinin işletmelerin sürdürülebilirliğini olumsuz yönde



etkilediği düşünölmektedir. Steve Jobs'ın ölümünün üzerinden sekiz yıl geçmesine rağmen bugün Apple'ın dünyanın en değerli şirketi olarak, kurucunun vizyonunu temel alarak ilerlemesinin önemli bir gösterge olduğu düşünölmektedir. Kurucusu Steve Jobs zekası, güçlü kişiliği ve hayattayken teknoloji dünyasında gerçekleştirdiği patentli 200'ün üzerindeki icatlarıyla 21. Yüzyıla damgasını vurmuş sıra dışı kişiliği olan bir girişimci. Jobs'ın kişilik özelliklerinin çözümlenmesinin, onun kurduğu işletmelerde özellikle Apple'daki kurum kültürünü anlamakta yol gösterici olacağı düşünölmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın birinci amacı yüksek performanslı şirketlerde kurucunun kişiliğinin, organizasyon kültürünü nasıl etkilediğini Steve Jobs - Apple örneği üzerinden nitel araştırma yöntemi, içerik analiziyle araştırmaktır. Araştırma kapsamında verilerin değerlendirilmesi aşamasında kullanılacak olan “Beş Faktör Kişilik Modelinin” girişimci kişiliğini ölçmesi ve “Örgüt Kültürü Profili Değerlendirmesinin (Organizational Culture Profile Assessment – OCP)” örgüt kültürünü ölçmesi bağlamında literatürdeki boşlukları tespit etmek araştırmanın ikinci amacıdır. Söz konusu boşlukların tespit edilmesi özellikle “girişimci kişiliğini değerlendirme” konusunda geliştirilmesi gereken yeni ölçekler için bir kaynak olması açısından önem arz etmektedir. Dünyada aile işletmelerinin birçoğu ikinci veya üçüncü jenerasyonlarda yok olup gitmektedir. Bu durum işletmelerinin yüzde doksandan fazlası aile işletmesi olan ölkemizde de çok farklı değerildir. Bu bağlamda söz konusu araştırma, kurucunun kişiliğinin örgüt kültürü üzerindeki etkisi dolayısıyla, Türkiye'deki aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde kurucunun ve örgüt kültürünün etkileri anlamında, ileride yapılacak çalışmalara bir kaynak olması açısından da önem arz etmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1 Örgüt Kültürü**

Örgütsel davranış alanında 1980'li yıllardan itibaren yapılan araştırmalara bakıldığında örgüt kültürü nosyonun önemli hale geldiği görölmektedir (örneğin, Barley, Meyer, & Gash, 1988; O'Reilly, 1989; Smircich, 1983; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991). En kısa tanımıyla “paylaşılan değerler bütünü” (Peters ve Watermen, 1982) olarak tanımlanan örgüt kültürü, örgütte mevcut her durumun arkasındaki gizli güçtür (Şişman, 1994; Erkmn, 2019). Örgüt kültürü, “örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemi”(Aykanat, 2010) olarak tanımlanabilir. Örgüt

kültürünün, örgütün kişiliğini ve kimliğini tanımladığı da söylenebilir (Bowditch ve Buono,1997; Erkmen 2010).

Örgüt kültürü ile ilgili en önemli yaklaşımlardan biri Schein'in yaklaşımıdır (Erkmen, 2019). “Örgüt kültürü çalışmaları çoğunlukla iki varsayıma dayanır. Buna göre üst düzey liderler ya da kurucular kültürün en önemli belirleyicisidir. Bir diğer varsayım ise, kültür sonuç olarak ortaya çıkan örgütsel çıktılarla ilgilidir”( O'Reilly ,Caldwell, Chatman ve Doerr, 2014). Schein'a (1990) göre kültürel kökenler ve dinamikler; kültürü yaratan ve değiştiren kurucular, liderler ve güçlü yöneticilerin olduğu güç merkezlerinde gözlemlenebilir (Jacques, 1951; Schein, 1983, 1985a; Kets de Vries & Miller,1984, 1986; Hirschhorn, 1987; Ott. 1989). Yapılan araştırmalar CEO kişiliğinin örgüt kültürünü etkilediğini göstermektedir. Bu anlamda liderlerin değerleri ve kişilikleri örgütsel kültürün temel yapı taşları olarak ortaya çıkmaktadır (Baron ve Hannan, 2002; Detert ve diğerleri, 2000; Fu, Tsui, Liu ve Li, 2010; O'Reilly ve diğerleri, 2014).

## **2.2. Steve Jobs: Hayatı ve Kişiliği (Isaacson, 2018)**

“Sıradan olmak ile sıra dışı olmak arasındaki fark “*ekstra- küçük bir miktar daha*” çaba sarf etmektir.”  
Jimmy Johnson

Henüz on sekiz yaşındayken hayatın anlamını “önemli olan para kazanmak değil muhteşem şeyler yaratmaktı, tarihin ve insan bilincinin akışına elimden geldiğince katkıda bulunmaktı” diyerek keşfeden ve tüm ömrünü bu amaç için pes etmeden çaba sarf ederek geçiren Steve Jobs, sıra dışı, asi, tutkulu, mükemmeliyetçi yaklaşımı ve güçlü kişiliği ile azmi sayesinde altı sektörde iş yapış biçimini kökten değiştiren ve yaratıcılığı, duygusal zekası, yenilikçi yaklaşımları ile dünyada çığır açan bir girişimci.

Üniversiteyi okuması koşulu ile evlatlık olarak verilen Steve, bir yandan terk edildiği – diğer yanda seçilmiş-özel olduğunu bilerek bir düalite ile büyür ve bu düalite onun kişiliğinin oluşmasında etkili olur, her şey onun için ya mükemmel ya da çok kötüdür. Jobs'ın gerek çocukluğunda gerekse ilk gençlik yıllarında ve iş yaşamında tanıştığı bazı insanlar onun kişiliğinin oluşmasında etkili rol oynamıştır. Bu kişiler; babası Paul Jobs, Apple'ı birlikte kurdukları Stephan Wozniak, üniversitede tanıştığı Robert Friedland, Atarinin kurucusu olan Nolan Bushnell ve Apple'ın pazarlama felsefesini yazan Mark

Markkula'dır. Söz konusu kişiler ve Jobs üzerindeki etkileri ayrıca analiz edilmiştir. Jobs'ın yaşamındaki önemli olaylar ve dönüm noktaları; evlatlık verilmesi, Stephan Wozniak ile tanışması, Reed Üniversitesi'ne başlaması ve üniversiteden ayrılması, aydınlanma arayışı, Apple'ı kurması – kovulması ve geri dönüşü, kanser olması olarak tespit edilerek analiz edilmiştir.

Bu araştırmada Jobs'ın kişilik özelliklerinin analizi “Beş Faktör Kişilik Modeli” boyutları kapsamında ele alınmıştır. Ancak söz konusu modelin Jobs özelinde girişimci kişilik özelliklerini tam olarak karşılamadığı görülmüştür. Bu bağlamda Beş Faktör Kişilik Modelinde tanımlanmayan ancak Jobs'ın sahip olduğu kişilik özellikleri de Tablo 2’te tanımlanmıştır.

### **2.3. Apple: Hakkında, Kurum Kültürü**

1976 yılında Jobs, Wozniak ve Wayne ortaklığı ile kurulan Apple, Mayıs 2019’da 1 trilyon dolardan fazla olan değeri ile dünyanın en değerli şirketi (Bıktım, 2019). Apple'ın misyonu “yenilikçi donanım, yazılım ve hizmetleriyle müşterilerine en iyi kullanıcı deneyimini sunmaktır” (Cuofano, 2019). Bu misyon ile Apple'ın kurulduğu günden bu yana; yenilikçi, müşteri odaklı, entegre sistemler ile kaliteli ve mükemmeli yakalamaya çalışan bir kurum kültürünü devam ettirdiği söylenebilir.

Apple'ın vizyonunu oluşturan her kriter, Jobs'ın kişilik özelliklerinin birer yansıması olarak görülmektedir. Vizyon cümlesi (Cuofano, 2019) analiz edildiğinde; “harika ürünler yapmak ve standart olarak mükemmellik” Jobs'ın mükemmeliyetçi kişiliğinin, “karmaşıklık yerine basitlik” Jobs'ın Zen anlayışının bir yansıması olarak görülmektedir. Yine, “Apple ürünlerinin arkasındaki birincil teknolojileri kontrol etmek”, Steve'in kontrolcülüğünün, “birkaç önemli projeye odaklanmak” ve “inovasyona odaklanmak” Jobs'ın yenilikçi kişiliğinin yansıması ve Apple'da bulunduğu 25 yıl boyunca önem verdiği temel ilkelere birisi olarak göze çarpmaktadır.

Çevreye duyarlı olmak, erişilebilirlik, gizlilik ve tedarikçi sorumluluğu Apple'ın temel değerleridir (Apple Web, 2019). Apple'ın bu değerleri kurum kültürünün güvenilir ve bütünlük sahibi olduğunu göstermektedir. Örgüt kültürü analiz edildiğinde; şirkette hiyerarşinin ve ünvanların önemli olmadığı, doğruların tartışma ve çatışma yoluyla bulunduğu, resmi bir giyim standardının olmadığı, fikri olan herkesin fikirlerini rahatça savunduğu, otoritenin, baskının olmadığı ve işbirliğinin yüksek olduğu bir kurum kültürü

görülmektedir (Isaacson, 2018). Apple'ın kurum kültürü “Örgüt Kültürü Profili Değerlendirmesi (OCP)” boyutları kapsamında değerlendirilmiş olup, bulgular Tablo 3'te yer almaktadır.

### **3. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Yöntemi**

Bu araştırmanın iki amacı bulunmaktadır. Yüksek performanslı şirketlerde kurucunun kişiliğinin, organizasyon kültürünü nasıl etkilediğini Steve Jobs - Apple örneği üzerinden araştırmak çalışmanın birinci amacıdır. Çalışmanın ikinci amacı ise bu araştırmada kullanılan “Beş Faktör Kişilik Modelinin” girişimci kişiliğini ölçmesi ve “OCP'nin” örgüt kültürünü ölçmesi bağlamında literatürdeki boşlukları tespit etmektir. Söz konusu boşlukların tespit edilmesi özellikle “girişimci kişiliğini değerlendirme” konusunda geliştirilmesi gereken yeni ölçekler için bir kaynak olması açısından önem arz etmektedir.

Kurucunun işletmeyi kurarken oluşturduğu temel varsayımların sonraki nesiller tarafından devam ettirilemediği ve işletmenin temel değerlerinin, inançlarının, vizyonunun, edindiği misyonun dolayısıyla kültürün devam ettirilememesinin işletmelerin sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkilediği düşünülmektedir. Bu bağlamda söz konusu araştırma ülkemizde, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde kurucunun ve örgüt kültürünün etkileri anlamında ileride yapılacak çalışmalara bir kaynak olması açısından da önemli olduğu düşünülmektedir.

#### **3.1. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma, zaman, maliyet ve nitel araştırmanın sınırlılıkları sebebiyle, Walter Isaacson tarafından 2011 yılında yayımlanmış olan Steve Jobs'ın yaşam öyküsü temel alınarak gerçekleştirilmiştir. Isaacson biyografiyi hazırlarken Jobs ile 40'ın üzerinde görüşme yapmış olup ayrıca Jobs'ın arkadaşları, akrabaları, rakipleri ve iş arkadaşlarından oluşan 100'den fazla insanla görüşmeler yapmıştır. Apple'ın kurum kültürü de söz konusu biyografi ile web sayfası ve Apple hakkında yapılmış bazı araştırmalar baz alınarak hazırlanmıştır.

### **3.2. Veri Toplama Araçları**

Araştırma, nitel araştırma yöntemi olan içerik analizi yapılarak gerçekleştirilmiştir. İçerik analizi, incelenen materyallerin içeriğinde gizlenmiş görülmeyen bağlantıların anlaşılmasını amaçlamaktadır (Kurtuluş, 2010). Araştırmada elde edilen veriler, Walcott nitel veri analizi yöntemine göre; betimleme, analiz ve yorumlama süreçlerinden geçirilmiştir. Walcott'a göre bu üç yöntem arasında kesin bir sınır yoktur (Gürbüz ve Şahin, 2018). Steve Jobs'ın biyografisi araştırmacı tarafından iki defa okunmuş olup, Jobs'ın kişilik özellikleri ve bu özellikleri yansıttığı durumlar ile Apple kurum kültürünü yansıtan metinler çıkarılmıştır. Jobs'ın kişiliğini etkileyen önemli insanlar ve Jobs üzerindeki etkileri, öncelikle iş yaşamındaki davranışlarına yansıyan kişisel özellikleri bağlamında çıkarılmıştır. Yaşamındaki önemli olaylar ve dönüm noktaları ayrıca analiz edilmiştir. Jobs'ın kişilik özellikleri Beş Faktör Kişilik Modeli boyutları doğrultusunda Tablo 2'de sınıflandırılmıştır. Aynı tabloda Jobs'ın kişiliğinde yansıttığı ancak modelde yer almayan özellikler de belirlenmiştir. Jobs'ın hayat hikayesinden Apple'ın kuruluşu ve sonrasında oluşan örgüt kültürü ve kültürü yansıtan metinler çıkarılmış olup, "Örgüt Kültürü Profili Değerlendirmesi (OCP)" boyutları kapsamında Tablo 3'te sınıflandırılmıştır. Apple'ın örgüt kültüründe yer alan ancak OCP boyutlarında bulunmayan özellikler de aynı tabloda düzenlenmiştir. Son olarak Tablo 4'de; bulgularan Apple'ın örgüt kültürü ile Jobs'ın kişilik özellikleri karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir.

### **3.3. Veri Analizinde Kullanılan Ölçekler:**

#### **3.3.1. Örgüt Kültürü Profili Değerlendirmesi (Organizational Culture Profile Assessment - OCP)**

Örgüt Kültürü Profili Değerlendirmesi (OCP), O'Reilly ve diğerleri tarafından CEO kişiliği ve liderliğinin, kültür ve firma performansı üzerindeki etkisinin, 32 teknoloji firması üzerinde 3 yıl süre ile gerçekleştirdikleri araştırmalar sonucunda geliştirilmiştir (O'Reilly vd. 2014) . OCP'nin altı boyutu bulunmaktadır. Söz konusu boyutlar ve tanımları Tablo 1'te gösterilmiştir.

**Tablo 1. Örgüt Kültürü Profili Değerlendirmesi (OCP) (O'Reilly vd., 2014)**

OCP BOYUTU	BOYUTUN TANIMLAMASI
<b>Değişime Uyum Sağlama Yeteneği</b>	Yenilikçi olma, risk alma, denemeye istekli olma, hızlı hareket etme, fırsatlardan yararlanmak için hızlı olma, birçok kural tarafından kısıtlanmama, adaptasyon, iz bırakma, öngörülebilirlik, kural odaklı olma ve dikkatli olma.
<b>Güvenilirlik</b>	Bütünlük sahibi olma, yüksek etik standartlara sahip olma, dürüst olma, bireylere saygı duyma ve adil olma.
<b>İşbirliği</b>	Başkalarıyla işbirliği içinde çalışma, takım odaklı olma, işbirliği, destekleyici olma, çatışmanın önlenmesi, pes etmeme, doğrudan çatışmayla yüzleşme, agresif olma.
<b>Sonuç Odaklılık</b>	Sonuç odaklı olma, performans için yüksek beklentilere sahip olma, başarı odaklılık ve istihdam güvenliği.
<b>Müşteri Odaklılık</b>	Müşteri odaklı olma, müşterileri dinlemek, pazar odaklı olmak.
<b>Detay Odaklılık</b>	Detaylara dikkat etmek, kaliteyi vurgulamak, kusursuz olmak.

### 3.3.2. Beş Faktör Kişilik Modeli

Son yıllarda gerçekleştirilen birçok araştırma insan kişiliğindeki belirli farklılıkların çoğunu kapsayan beş temel boyutun olduğu tezini desteklemektedir. Bu bağlamda kişiliğin en göze çarpan yönlerini tanımlamak için Beş Faktör Kişilik Modeli kullanılabilir (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002). Bu sebeple Steve Jobs'ın kişilik özellikleri "Beş Faktör Kişilik Modeli" üzerinden değerlendirilmiştir. Modeldeki ana kişilik özellikleri; dışadönüklük-içedönüklük, yumuşak başlılık (uyumluluk)-düşmanlık, öz denetim / dürüstlük/ sorumluluk-yönsüzlük / dağınıklık, duygusal denge-dengesizlik (nörotisizm) ve gelişime açıklık / zekâ- gelişmemeşlik olarak tanımlanmıştır (Somer, Korkmaz ve Tatar, 2002).

#### 4. Bulgular:

**Tablo 2: Steve Jobs'ın Kişilik Özellikleri**

Beş Faktör Kişilik Boyutları	Dışa Dönük	Utangaç-içine kapanık, soğuk, hareketli, girişken.
	Sorumluluk	Tedbirli, titiz-detaylara önem veren, sorumluluk sahibi, çalışkan, azimli-pes etmeyen.
	Uyumluluk	Uyumlu(T), yardımsever, duyarlı.
	Duygusal Tutarsızlık	Huysuz, agresif-çatışmacı, öfkeli-sinirli, kaygılı, kızgın.
	Gelişime Açıklık	Özgüvenli-kendinden emin, yetenekli, kendine güvenen ve güvenilir, yaratıcı, cesur-risk alan, geniş-rahat
Beş Faktör Kişilik Modelinde Tanımlanmayan Kişilik Özellikleri		Karizmatik, iş bitirici, işbiliği-ekip çalışması, motive eden, girişimci, öngörülü, sade-gösterişsiz, rekabetçi, mükemmeliyetçi, kontrolcü, dürüst olmak(T)-dürüst, ahlaklı olmak(T), sezgisel karar verme, tutkulu, asi-otoriteye karşı, saygılı, acımasız, intikam alma, inatçı, uzlaşmacı, tepkisel, duygularını kontrol edememe, duygularına yabancılaşma, baskıcı, kararlı, güvenilir(T),stratejik davranma, yenilikçi, vizyoner, idealist, farkındalığı-duygusal zekası yüksek, sıra dışı-gerçekliği çarpıtma sahasını kullanma.

Kaynak: (Isaacson, 2018), (Apple Web,2019)

\*Tabloda belirtilen her bir kriter için söylemler tablo halinde hazırlanmış olup, bildiri özeti olduğu için burada yer verilememiştir.

**Tablo 3: Apple Kurum Kültürü: OCP Boyutları (2014) Kriterlerine Göre\***

OCP Boyutları	Değişime Uyum Sağlama Yeteneği	Yenilikçi olmak, adaptasyon, kural odaklı olmak, iz bırakmak, öngörülebilirlik(T), hızlı hareket etmek, kural odaklı olmak(T)-asi olmak, risk alma, birçok kural tarafından kısıtlanmamak.
	Güvenilirlik	Güvenilir olmak(T), yüksek etik standartlara sahip olmak, bireylere saygı duymak, dürüst olmak(T).
	İşbirlikçi Yaklaşım	Destekleyici olmak, işbirliği-rekabet, doğrudan çatışmayla yüzleşmek, takım odaklı olmak-ekip üyelerine değer vermek, pes etmemek, agresif olmak
	Sonuç Odaklılık	Başarı odaklı olmak, performans için yüksek beklentilere sahip olmak, istihdam güvenliği, istihdam güvenliği(T)
	Müşteri Odaklılık	Pazar odaklı olmak, müşteri odaklı olmak.
	Detay Odaklılık	Detaylara dikkat etmek, kusursuz olmak, kaliteyi vurgulamak.
OCP Boyutlarında Tanımlanmayan Kriterler		Çözüm odaklı olma, ekip kurma, motivasyon, müşterilerine vizyon kazandırmak.

Kaynak: (Isaacson, 2018), (Apple Web,2019)

\*Tabloda belirtilen her bir kriter için söylemler tablo halinde hazırlanmış olup, bildiri özeti olduğu için burada yer verilememiştir.

**Tablo 4: Apple Kurum Kültürü ile Jobs'ın Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması**

APPLE KURUM KÜLTÜRÜ	JOBS'IN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ	
Örgüt Kültürü Profili Değerlendirmesine (OCP) Göre	Beş Faktör Kişilik Modeline Göre	Beş Faktör Modelinde Tanımlanmayan Kişilik Özellikleri
<b>1.Değişime Uyum Sağlama Yeteneği:</b> Risk alma, birçok kural tarafından kısıtlanmamak, kural odaklı olmak(T) – asi, yenilikçilik, adaptasyon, kural odaklı olmak, iz bırakmak, öngörülebilirlik (T), hızlı hareket etmek.	<b>1. Gelişime Açıklık:</b> Özgüvenli-kendinden emin, yetenekli, yaratıcı, cesur-risk alan, geniş-rahat.	<b>Sıra dışı (gerçekliği çarpıtma sahasını kullanma), öngörülü, sezgisel karar verme, yenilikçi, vizyoner, farkındalığı ve duygusal zekası yüksek, asi-otoriteye karşı.</b>
<b>2.Güvenilirlik:</b> Yüksek etik standartlara sahip olmak, bireylere		<b>Karizmatik, dürüst - dürüst olmak(T), ahlaklı olmak(T),</b>



saygı duymak, güvenilir- güvenilir olmak(T), dürüst olmak(T).		<b>güvenilir olmayan, saygılı, duygularını yönetememe, duygularına yabancılaşma, tepkisel.</b>
<b>3.İşbirlikçi Yaklaşım:</b> Destekleyici olmak, işbirliği yaparak çalışmak, işbirliği(T) – rekabetçi yaklaşım, doğrudan çatışmayla yüzleşmek, takım odaklı olmak-ekip üyelerine değer verme, pes etmemek.		<b>İş birlikçi, motive eden, rekabetçi, stratejik davranma, uzlaşmacı.</b>
<b>4.Detay Odaklılık:</b> Detaylara dikkat etmek, kusursuz olmak, kaliteyi vurgulamak.	<b>2. Sorumluluk:</b> Tedbirli, titiz – detaylara önem veren, sorumluluk sahibi, azimli-pes etmeyen, çalışkan.	<b>Sade-gösterişsiz, mükemmeliyetçi, kontrolcü, tutkulu, idealist, baskıcı.</b>
<b>5.Sonuç Odaklılık:</b> Başarı odaklı olmak, performans için yüksek beklentilere sahip olmak, istihdam güvenliği(T), istihdam güvenliği.		<b>Girişimci, iş bitirici, kararlı, acımasız, intikam alan, inatçı, mükemmeliyetçi.</b>
<b>6.Müşteri Odaklılık:</b> Müşteri odaklı olmak, pazar odaklı olmak.		<b>Titiz, mükemmeliyetçi, öngörülü, vizyoner, yenilikçi.</b>
	<b>3.Uyumluluk:</b> Uyuvsuz, yardımsever, duyarlı.	
	<b>4.Duygusal Tutarsızlık:</b> Huysuz, agresif-çatışmacı, öfkeli, sinirli, kaygılı, kızgın.	
	<b>5. Dışa Dönüklük:</b> Girişken, hareketli, soğuk, utangaç.	

Kaynak: : (Isaacson, 2018) ve (O'Reilly ve diğerleri, 2014).

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma kapsamında, yüksek performanslı şirketlerde kurucunun kişiliğinin, organizasyon kültürünü nasıl etkilediği içerik analizi yöntemiyle Steve Jobs - Apple örneği üzerinden incelenmiştir. Ayrıca çalışmada kullanılan “Beş Faktör Kişilik Modelinin” girişimci kişiliğini ölçmesi ve “OCP'nin” örgüt kültürünü ölçmesi bağlamında literatürdeki boşlukların tespit edilmesi hedeflenmiştir.

Araştırma bulgularına literatür ekseninden bakıldığında, kurucu kişiliğinin ve değerlerinin örgütsel kültürün temel yapı taşları (Baron ve Hannan, 2002; Detert ve diğerleri, 2000; Fu, Tsui, Liu ve Li, 2010; O'Reilly,ve diğerleri, 2014) olduğu söylenebilir. O'Reilly ve diğerleri tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre; “gelişime açıklık boyutu yüksek olan CEO’ların, değişime uyum sağlama yeteneği yüksek olan kültürle ilişkili olduğu, sorumluluk boyutu yüksek olan CEO’ların, detay odaklı kültür ile ilişkili olduğu, uyumluluk boyutu düşük olan CEO’ların ise sonuç odaklı kültürle ilişkili olduğu görülmüştür. Nörotisizm ve dışadönüklük ‘ün örgüt kültürü boyutları ile ilişkisi görülmemiştir (O'Reilly ve diğerleri, 2014). Araştırma sonuçları önceki araştırma ile paralellik göstermektedir. Jobs’ın kişilik özellikleri Beş Faktör Kişilik Modeline göre değerlendirildiğinde ve OCP boyutları ile karşılaştırıldığında; gelişime açıklık boyutu-değişime uyum sağlama, sorumluluk boyutu-detay odaklılık boyutunu karşılarken, OCP’deki; işbirliği, güvenilirlik, sonuç odaklılık ve müşteri odaklılığın, Beş Faktör Kişilik Modelindeki uyumluluk-duygusal tutarsızlık ve dışa dönüklük ile ilişkisi görülememektedir.

Apple ve Jobs örneği Beş Faktör Kişilik Modelinden bağımsız olarak ele alındığında, Jobs’ın kişilik özelliklerinin OCP örgüt kültürü boyutlarının tümü ile örtüştüğü görülmektedir. Söz konusu bulguların literatürdeki bir boşluğu gösterdiği düşünülmektedir. Araştırma sonuçları, “girişimci kişiliğini değerlendirme” konusunda farklı bir ölçek geliştirilmesi ihtiyacının olduğunu göstermektedir. Ayrıca OCP’de olmayan ancak Apple’ın kurum kültüründe olduğu bulgularan özellikler de OCP’nin kurum kültürünü değerlendirmedeki bir eksikliği olarak tespit edilmiştir, bu bağlam da ileride yapılacak araştırmalarda bu hususun dikkate alınmasının önemli olacağı düşünülmektedir. Literatürde, “uzun süre görev yapan CEO’ların kişiliğinin etkilerinin kurum kültüründe daha güçlü yansımalarının olduğu” yönünde bulgular bulunmaktadır (O'Reilly ve diğerleri, 2014). Jobs’ın Apple’da 25 yıl gibi uzun bir süre çalışmasının bu sonuçlara ulaşılmasında etkili olduğu düşünülmektedir.

Ölümünün üzerinden sekiz yıl geçmesine rağmen Apple’ın vizyonun hala Jobs’ın kişilik özelliklerini neredeyse bire bir yansıttığı görülmektedir. Dünyada aile işletmelerinin birçoğu ikinci veya üçüncü jenerasyonlarda yok olup gitmektedir. Bu durum işletmelerinin yüzde doksandan fazlası aile işletmesi olan ülkemizde de çok farklı değildir. Bu bağlamda söz konusu araştırma, kurucunun kişiliğinin örgüt kültürü

üzerindeki etkisi dolayısıyla, Türkiye'deki aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde kurucunun ve örgüt kültürünün etkileri anlamında ileride yapılacak çalışmalara bir kaynak olması açısından da önem arz etmektedir. Zaman, maliyet, örneklem sayısı ve nitel araştırmanın sınırlılıkları dikkate alındığında araştırmanın genellenmesi mümkün değildir. Ancak daha kapsamlı yorum yapılabilmesi için daha geniş bir örneklem ile bu alanda yeni çalışmalar yapılması önerilmektedir.

### **Kaynakça:**

- Apple Web Sayfası (2019) <https://www.apple.com/tr/accessibility/>
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama. *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Bıktım, E., (Mayıs 2019). <https://www.cnnturk.com/teknoloji/apple-tekrardan-dunyanin-en-degerli-sirketi-oldu>. Erişim Tarihi: 18.8.2019.
- Cuofano, G. (2019). Apple Business Model. <https://fourweekmba.com/apple-business-model/> Erişim Tarihi: 18.8.2019.
- Cuofano, G. (2019). Apple vision, mission statement. <https://fourweekmba.com/apple-mission-statement-vision-statement/> Erişim Tarihi: 18.8.2019.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erkmen, T. (2019). *Yönetim ve davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Isaacson, W. (2018). *Steve Jobs*. (D. Körpe, Çev.) İstanbul: Domingo Yayınları.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies & R., Gerhardt, M. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*. 87(4), 765.
- Kurtuluş, K., (2010). *Araştırma yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J.A., Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3) 487-516

- O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F., Chatman, J.A., & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 39(6) 595– 625
- Schein, E.H. (1990). *Organizational culture*. American Psychological Association, 45(2), p. 109
- Somer, O., Korkmaz, M., & Tatar, A. (2002). Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması Kuramdan Uygulamaya Beş Faktör Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Envanteri. *Türk Psikoloji Dergisi*. 17 (49), 21 – 33.

# ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGISININ ÖRGÜTE BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Arş. Gör. Cemile Gökçe ELKOVAN

*Hasan Kalyoncu Üniversitesi, cgokce.elkovan@hku.edu.tr*

Prof. Dr. Olcay Bige AŞKUN

*Marmara Üniversitesi, olcayb@marmara.edu.tr*

## Özet

Çalışmanın temel amacı, konaklama işletmelerinin örgüt kültürünün, çalışanların örgüte bağlılıkları üzerine etkisini ortaya koymaktır. Bu ana amaç doğrultusunda konaklama işletmelerinin örgüt kültürü boyutlarından; örgüt yapısı, ilişkiler, aidiyet, güç mesafesi ve hikâyelerin örgüte bağlılığa etkisi de incelenecektir. Çalışmanın saha araştırması; 16 Haziran 2018 ve 27 Ağustos 2018 tarihleri arasında, bölgedeki 4 farklı beş yıldızlı otel çalışanlarına anket verilerek yapılmıştır. Toplamda 163 çalışandan geri dönüş sağlanmıştır. Veriler, bilgisayar ortamına aktarılarak SPSS Statistics 25 programı yardımıyla analiz edilmiştir. Bulgular, örgüt kültürünün örgüte bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucu ile literatürdeki benzer çalışmaların sonuçlarını desteklemekle birlikte, örgüt kültürü boyutlarından örgüt yapısı, ilişkiler ve aidiyet boyutlarının örgüte bağlılığı etkilemediği ancak güç mesafesi ve hikayeler boyutunun örgüte bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüte Bağlılık, Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürü Algısı

## 1. Giriş

Son zamanlarda küreselleşmenin hızla artması ve çevresel faktörlerin değişime uğraması rekabetin artmasına ve bu alanda köklü değişiklikler yaşanmasına sebep olmuştur. Rekabetin içinde yer almak ve rekabet gücü elde etmek isteyen işletmeler için insan faktörü önemli bir yer tutmaktadır. Bu bağlamda, örgütler için hedeflere ulaşabilmek adına, bireysel amaçlarla örgüt amaçlarının uyumlaştığı bir örgüt kültürünün yaratılması ve çalışanların örgüte bağlılığı büyük önem arz etmektedir. Çalışan değerleri ile örgüt değerlerinin uyumlu olması çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmakla birlikte yüksek düzeyde performans göstermelerini sağlar. Örgüt çalışanlarına farklı bir kimlik

kazandıran örgüt kültürü, paylaşılan temel değerler ve normları sunarak örgüte bağlılığa yardımcı olmaktadır. Böylece örgüt kültürüne bağlı olarak örgüt içinde uygun fiziksel ve sosyal ortamın yaratılması örgüte bağlılığa zemin hazırlamaktadır ( Tamer vd., 2015).

Bu çalışmanın amacı; örgüt kültürü faktörlerinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaya yöneliktir. Bu amaca bağlı olarak örgüt kültürü ve örgüte bağlılık kavramları çeşitli yönleriyle ele alınarak Aydın ili Didim ilçesindeki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin örgüt kültürünün örgüte bağlılığı üzerine etkisi saptanmaya çalışılmıştır. Bu bölgede bu konuda daha önceden yapılan bir çalışma olmaması nedeniyle de çalışma ilk olma özelliğini taşımaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Örgüt kültürü kavramı ve örgüte bağlılık kavramını açıklayacak olursak; Örgüt kültürünü Rue ve Beyers (1986) örgüt içerisinde görünmeyen bir varlık olarak tanımlamışlardır. Bu görünmeyen varlık; genel olarak normlar, ön yargılar, ast-üst ve müşteri ile nasıl ilişki kurulacağıyla ilgili genel kabul gören adetler ve çalışanlara örgüt içinde önemli olan ve olmayan unsurlardan oluşmaktadır. Weinrich ve Koontz (1993) örgüt kültürünü bir örgüte dayalı paylaşılmış inanç ve değerler, genel davranış kalıpları olarak nitelendirmişlerdir (Bakan ve Büyükbeşe, 2006: 36-37).

Örgüte bağlılık ise; bireylerin örgütsel amaçları ve değerleri benimsemesi, bu amaçları gerçekleştirmek için gayret etmesi ve örgütteki varlığını sürdürme arzusu olarak ifade edilmektedir (Durna ve Eren, 2005). Örgüte bağlılık örgütteki varlığı devam ettirmek için bir mecburiyet, istek ya da gereksinimden doğabilmektedir. Kişinin belirli bir örgüte ait olarak örgütsel bir kimlik edinmesiyle alakalı durumu ifade eden örgüte bağlılık, örgüt ve kişi arasında sosyal ve psikolojik bağların kurulmasıdır (Demirel, 2008).

Örgüt kültürü, örgütsel çıktılarda ve çalışanların performansı üzerinde etkili olan önemli bir faktördür. Örgüt kültürüne ait öğeler, örgüte ait değer ve hedefler, işgörenler tarafından benimsenmesi ile birlikte işgörenlerin örgüte bağlılığını ortaya çıkarmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürünün bir göstergesi de çalışanların örgüte duydukları güçlü bağlılıktır. Kültür, işgörenleri daha yüksek ideal ve değerler altında toplar ve işgöreni amaçlara yönlendirerek motive eder. Bu motivasyon sonucu da işgörenin örgüte bağlılığı kuvvetlenir ve örgüt için sarf edeceği çaba artar. Diğer yandan, örgüt kültürünün örgüt

içinde güçlü ortak değerler ve inançlar oluşmasını sağlar ve bu güç de örgüte bağlılığın oluşmasını sağlayan başlıca etmenlerden biridir (Altın Gülova ve Demirsoy, 2012). Örgüt kültürü ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki aşağıdaki gibi özetlenebilir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007):

- Örgüt kültürü, örgüte bağlılığı etkileyen bir yapı arz eder ve örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgüt amaçları arasında bir köprü rolü oynayarak örgüte bağlılığı etkiler. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun oluşmasını sağlar ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik eder.
- Örgüte bağlılığı yüksek çalışanları olan örgütlerin kültürleri de güçlüdür ve örgüt kültürü çalışanların örgütle bütünleşmesine katkı sağlayarak bireysel başarıya da katkı sağlar.
- Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık sayesinde, misyon ve stratejiler gerçekleştirilir, örgütsel etkinlik sağlanır. Aynı zamanda örgüt için emek ve çaba harcama isteği artacağı için örgütsel başarı da sağlanır.

### **3. Yöntem**

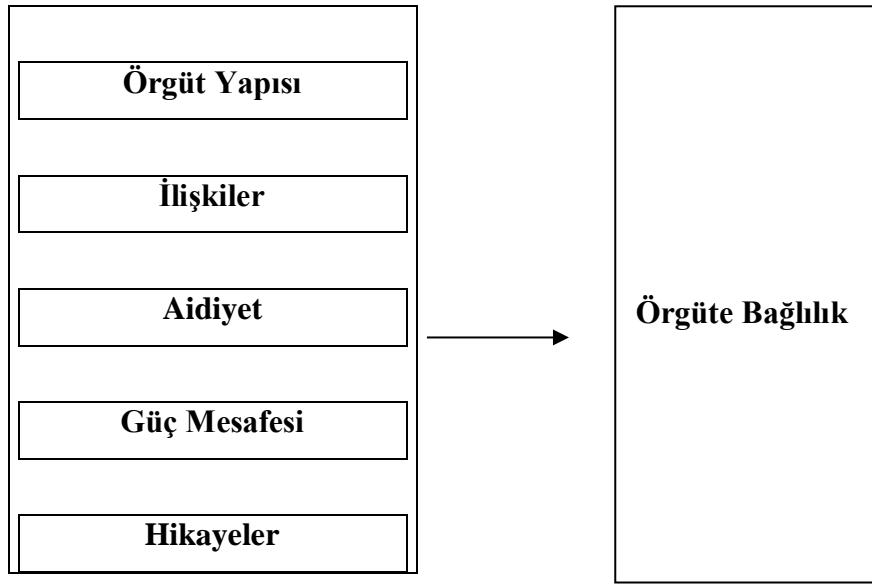
Araştırmanın evreni, örnekleme ve modeli ile çalışmada kullanılan veri toplama aracı ve araştırmanın hipotezlerini açıklayacak olursak;

#### **3.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın evrenini Aydın ili Didim ilçesindeki 5 yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Gönüllü örnekleme yöntemi ile araştırmaya katılmayı kabul eden işletmelerin çalışanları örnekleme oluşturmaktadır. Araştırma 16 Haziran 2018 ve 27 Ağustos 2018 tarihleri arasında yapılmış olup bu dönemde araştırmaya katılmayı reddeden oteller ve kişiler çalışmanın dışında bırakılmıştır. Araştırmaya gönüllü olarak katılan otel çalışanlarına pozisyon ve birim ayrımı yapılmadan 163 adet anket uygulanmıştır.

### 3.2. Araştırma Modeli

Örgüt kültürünün örgüte bağlılığa etkisini ölçmek amacıyla yapılan çalışmanın araştırma modelini oluştururken örgüt kültürü boyutları; örgüt yapısı, ilişkiler, aidiyet, güç mesafesi ve hikayeler olarak alınmıştır. Bu bağlamda hem örgüt kültürünün beş alt boyutunun örgüte bağlılığa etkisi hem de örgüt kültürünün genel düzeyinin, örgüte bağlılığın genel düzeyi üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Çalışmada, veri toplama amacı olarak anket soru formu kullanılmıştır ve yüz yüze görüşme ile veriler elde edilmiştir. Anket formu; çalışanların demografik özelliklerine ilişkin soruların olduğu 1. bölüm; örgüt kültürü boyutlarını değerlendirmeye yönelik soruların olduğu 2. bölüm ve örgüte bağlılıkla ilgili soruların bulunduğu 3. Bölüm olmak üzere toplamda üç bölümden oluşmaktadır. Anketin 2. Bölümündeki örgüt kültürü soruları için; Ferda Erdem ve Çiğdem Şatır tarafından geliştirilen soru formu kullanılmıştır. Bu formda örgüt kültürü boyutlarını ölçen 16 ifade mevcuttur. Bu 16 ifade; örgüt yapısı, ilişkiler, aidiyet, güç mesafesi ve hikayelerden oluşan 5 boyutta toplanmaktadır.



Anketin 3. bölümünde, 1997 yılında Allen ve Meyer'in geliştirdiği örgüte bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Örgüte bağlılığın; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık bileşenlerine ilişkili olarak ölçekte 24 ifade bulunmaktadır.

### **3.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın ana hipotezi;

H<sub>1</sub>: Örgüt kültürünün örgüte bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Çalışmanın alt hipotezleri;

H<sub>1a</sub>: Örgüt kültürü boyutlarından örgüt yapısı örgüte bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H<sub>1b</sub>: Örgüt kültürü boyutlarından ilişkiler boyutu örgüte bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H<sub>1c</sub>: Örgüt kültürü boyutlarından aidiyet boyutu örgüte bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H<sub>1d</sub>: Örgüt kültürü boyutlarından güç mesafesi boyutu örgüte bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H<sub>1e</sub>: Örgüt kültürü boyutlarından hikayeler boyutu örgüte bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

### **3.5. Bulgular**

Bu bölümde anket çalışması sonrası, SPSS Statistics 25 paket programı kullanılarak yapılan veri analizlerinden elde edilen bulgulara yer verilecektir.

#### **3.5.1. Demografik Bulgular**

Araştırmanın soru formunun birinci bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 7 adet soru sorulmuştur. Katılımcıların cinsiyeti, eğitim durumu, yaşı, kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu ve kurumdan elde ettiği ücret incelenmiş ve sonuçlar Tablo 1'de gösterildiği gibidir

**Tablo 1**  
**Katılımcıların Demografik Özellikleri**

	<b>Değişkenler</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	53	32,5
	Erkek	110	67,5
<b>Eğitim Düzeyi</b>	İlköğretim	11	6,7
	Lise	50	30,7
	Yüksekokul	28	17,2
	Üniversite	63	38,7
	Yüksek Lisans	4	2,5
	Doktora	0	0
	Diğer (Açık Öğr. Vs.)	7	4,3
<b>Yaş Grubu</b>	20-30 Yaş	96	58,9
	31-40 Yaş	44	27,0
	41-50 Yaş	17	10,4
	51+ Yaş	6	3,7
<b>Otelde Çalışma Süresi</b>	1-5 Yıl	136	83,4
	6-10 Yıl	21	12,9
	11-15 Yıl	6	3,7
	16-20 Yıl	0	0
	21-25 Yıl	0	0
	26+ Yıl	0	0
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	1-5 Yıl	62	38,0
	6-10 Yıl	40	24,5
	11-15 Yıl	32	19,6
	16-20 Yıl	15	9,2
	21-25 Yıl	8	4,8
	26+ Yıl	6	3,7
<b>Pozisyon</b>	Üst Kademe Yönetici	10	6,1
	Orta Kademe Yönetici	26	16,0
	Alt Kademe Yönetici	34	20,9
	Mavi Yaka Çalışan	93	57,1
<b>Ücret</b>	0-1500 TL	13	8,0
	1501-2000 TL	78	47,9
	2001+ TL	72	44,2

### 3.5.2. Araştırmanın Güvenirliği ve Geçerliliği

Araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliği için, hem örgüt kültürü ölçeğine hem de örgüte bağlılık ölçeğine ilişkili olarak Cronbach's  $\alpha$  modeli kullanılmıştır ve örgüt kültürü için 0,919, örgüte bağlılık için 0,892 değerlerine ulaşılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen bulgular ( $\alpha > 0,8$ ) olduğu için güvenilirliği iyi durumdadır. Çalışmanın analizlerine başlamadan önce yapılan çoklu regresyon analizi varsayımları için ilk olarak örneklem büyüklüğü hesaplanmıştır. Örneklem büyüklüğü  $N=50+8m$  ( $m$ =bağımsız değişken sayısı) formülü ile;  $N=50+8.5$ 'den 90 olarak hesaplanmıştır.

Çoğu araştırma için  $\pm 1.0$  arasındaki kurtosis değeri mükemmel olarak kabul edilmektedir. Fakat çoğu durum için  $\pm 2.0$  arasındaki değer kabul edilebilir.(Darren & Mallery, 2016) Bu durumda Skewness ve Kurtosis değerleri örgüt yapısı için -1,202 ve 1,514; ilişkiler için -,917, 0,34; aidiyet için -1,415 ve 1,646; güç mesafesi için -1,506 ve 2,363; son olarak da hikayeler için -,225 ve -,651 olarak saptanmıştır ve değerlerin kabul edilebilir değerler olduğunu söylemek mümkündür.

### 3.5.2.1. Keşfedici Faktör Analizi

Çalışmalarda keşfedici faktör analizi; ölçeklerin geçerliliğini ölçmek için kullanılan yöntemlerden biridir. 2000 yılında Ferda Erdem ve Çiğdem Şatır tarafından geliştirilen ve bu çalışma için kullandığımız örgüt kültürü ölçeği ve 1997 senesinde Allen ve Meyer'in geliştirdiği örgüte bağlılık ölçeğinin Türkiye'de birçok çalışmada kullanılmış olmasından dolayı tekrar yapılmaması da uygun olmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürü ve örgüte bağlılık ölçeğine keşfedici faktör analizi tekrardan yapılmamıştır.

### 3.5.2.2 Doğrulayıcı Faktör Analizi

Geliştirilmiş veya kuramsal bir temel üzerine dayanan ölçeğin veriler ile doğrulanıp doğrulanmadığını göstermek amacıyla uygulanan analiz Doğrulayıcı Faktör Analizidir (Şahin ve Gürbüz, 2016).

**DFA Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
<b>CMIN/DF</b>	$\leq 3$	$\leq 5$
<b>RMSEA</b>	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
<b>GFI</b>	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$
<b>NFI</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
<b>CFI</b>	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$
<b>TLI</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$

**Kaynak:** Cem Harun Meydan ve Harun Şeşen, Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS UYGULAMALARI, Ankara: Detay Yayıncılık,2. Baskı, 2016, s.338.

Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık ölçeğini doğrulamak amacıyla yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 3'de belirtilmiştir. Tabloda gösterildiği üzere çalışmada kullanılan ölçeklerin kabul edilebilir değerleri sağladığı tespit edilmiştir.

**Tablo 3**  
**Örgüt Kültürü Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri**

Değişken	X <sup>2</sup>	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Örgüt Kültürü	446,842	72	1.960	0.914	0.957	0.928	0.077
Örgüte Bağlılık	1053,236	185	1.690	0.901	0.948	0.923	0.065

### 3.5.3. Hipotez Testleri

Katılımcıların örgüt kültürü ve örgüte bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. Tablo 4'de görüleceği üzere; Örgüte bağlılığın örgüt yapısı, ilişkiler, aidiyet, hikayeler, güç mesafesi boyutu ve genel örgüt kültürü ile orta düzeyde ( $0,30 < r < 0,70$ ) ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki halinde olduğu söylenebilir.

**Tablo 4**  
**Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Örgüt Kültürü Boyutları ile Örgüte Bağlılık Puanlarının Korelasyon Analizi ile İncelenmesi**

		Örgüt Yapısı	İlişkiler	Aidiyet	Güç Mesafesi	Hikayeler	Örgüt Kültürü Genel
<b>Genel Örgüte Bağlılık</b>	R	,469**	,510**	,511**	,677**	,569**	,645**
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	163	163	163	163	163	163
<b>Örgüt Yapısı</b>	R		,629**	,761**	,729**	,448**	,844**
	P		,000	,000	,000	,000	,000
	N		163	163	163	163	163
<b>İlişkiler</b>	R			,758**	,688**	,494**	,854**
	P			,000	,000	,000	,000
	N			163	163	163	163
<b>Aidiyet</b>	R				,785**	,478**	,897**
	P				,000	,000	,000
	N				163	163	163
<b>Güç Mesafesi</b>	R					,698**	,925**
	P					,000	,000
	N					163	163
<b>Hikayeler</b>	R						,710**
	P						,000
	N						163

Araştırmanın alt hipotezlerini test etmek amacıyla; katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin genel örgüte bağlılık düzeyleri üzerine etkisini saptamak için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 5'de belirtilmiştir.

Örgüt yapısı, ilişkiler, aidiyet, güç mesafesi ve hikayeler değişkenlerinin örgüte bağlılık üzerine etkisini gösteren regresyon oranı  $R=0,695$ 'dur ve bağımsız değişkenler örgüte bağlılığın %48,2'sini açıklamaktadır. Örgüt kültürü boyutlarından örgüt yapısı, ilişkiler, aidiyet değişkenleri örgüte bağlılık üzerine anlamsız etkisi olduğu ortaya çıkarken ( $p>0,05$ ); güç mesafesi ve hikayelerin örgüte bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p<0,05$ ), ( $\beta>0$ ).

**Tablo 5**  
**Araştırmaya Katılan İş görenlerin Örgüt Kültürü Düzeylerinin Genel Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi**

Model Bağımlı Değişken: Örgüte Bağlılık	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	T	P	Toleran s	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
(Sabit)	1,002	,258	-	3,890	,000	-	-
Örgüt Yapısı	-,025	,072	-,032	-,342	,733	,374	2,676
İlişkiler	,102	,080	,177	1,281	,202	,396	2,524
Aidiyet	-,059	,093	-,073	-,627	,532	,245	4,078
Güç Mesafesi	,450	,098	,558	4,605	,000*	,224	4,460
Hikayeler	,113	,054	,170	2,079	,039*	,491	2,037
P (Model)	,000***						
F	29,260						
R	,695						
R <sup>2</sup>	,482						

Genel örgüt kültürünün örgüte bağlılık üzerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da belirtilmiştir ve sonuçlara göre; örgüt kültürünün örgüte bağlılık üzerine etkisini gösteren regresyon oranı  $R= 0,645$  bulunmuştur ve örgüt

kültürü örgüte bağlılığın %41,6'sını açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt kültürünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi  $\beta=0,645$  olarak saptanmıştır.

Örgüt kültürünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi istatistiki açıdan anlamlı çıkmıştır ( $p=0,000<0,05$ ) ve örgüt kültürünün örgüte bağlılık üzerine etkisi pozitif yönde ( $\beta=0,645>0$ ) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 6**  
**Örgüt Kültürü Düzeyinin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi**

Model Bağımlı Değişken: Örgüte Bağlılık	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	T	P	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
(Sabit)	,908	,262	-	3,461	,001	-	-
Örgüt Kültürü	,596	,056	,645	3,461	,000***	1,000	1,000
P (Model)	,000***						
F	114,701						
R	,645						
R <sup>2</sup>	,416						

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre araştırma hipotezlerinin durumu Tablo 7'deki gibidir.

**Tablo 7**  
**Araştırma Hipotezlerinin Durumu**

No	Hipotez İçeriği	RED/ KABUL
H1	Örgüt kültürünün örgüte bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
H1a	Örgüt kültürü boyutlarından örgüt yapısı örgüte bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	<b>RED</b>
H1b	Örgüt kültürü boyutlarından ilişkiler örgüte bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	<b>RED</b>
H1c	Örgüt kültürü boyutlarından aidiyet örgüte bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	<b>RED</b>
H1d	Örgüt kültürü boyutlarından güç mesafesi örgüte bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>
H1e	Örgüt kültürü boyutlarından hikayeler örgüte bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>

#### 4. Sonuç ve Tartışma

Günümüzde kültürel yapı örgütlerin başarısı ve gelişimi üzerinde etkili olmaya başlamıştır. Örgütler varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet edebilmek için kendilerine özgü bir örgüt kültürü oluşturmak zorunda ve oluşturdukları kültüre göre yapılarını ve ilişkilerini düzenlemelidirler. Örgütlerde kültür, örgütsel kişilik duygusunu oluşturur ve bir örgütün diğer bir örgütten farklılaşmasını sağlar (Köse vd., 2015).

Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık uzun dönemli başarının veya başarısızlığın üzerinde önemli etkisi olan kavramlardır. Güçlü bir örgüt kültürü sayesinde örgüt ve çalışanlar neyi nasıl yapmaları gerektiğini bilirler ve böylelikle hem performans hem gelişim açısından olumlu sonuçlar doğmaktadır. Çalışanların kendilerini örgüt kültürüyle bütünleştirmesi halinde ise örgüte bağlılıkları oluşmaktadır. Örgüte karşı bağlılığı olan çalışanlar, örgüt amaçları doğrultusunda çaba sarf edecek ve yüksek performans göstereceklerdir.

Her bir örgüt, içerisinde birbirlerinden farklı kültürlere sahip üyeler barındırır. Örgütte oluşturulan kültür ise tüm üyelerin tek bir kültür altında toplanmasına ve aynı değerleri, normları ve varsayımları paylaşmasını sağlar. Örgüt kültürünün hem örgüt hem de çalışanlar tarafından benimsenmesi örgüte bağlılığın artmasına neden olur ve çalışanın davranışlarının şekillenmesine yardımcı olur (Köse vd., 2015).

Literatürde örgüt kültürünün örgüte bağlılığa etkisini araştıran çalışmaların sonuçları bizim çalışmamızın sonucunu destekler niteliktedir. Buna rağmen; örgüt kültürü boyutlarından örgüt yapısı, ilişkiler ve aidiyet boyutlarının örgüte bağlılığı etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Güç mesafesi ve hikayeler boyutunun ise örgüte bağlılığı etkilediği sonucu ile birlikte araştırmamız; örgüt kültürünün örgüte bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çalışma Didim bölgesindeki 5 yıldızlı konaklama işletmeleriyle sınırlı tutulmuştur. Bu işletmelerin yaz sezonunda iş yoğunluğunun artmasına bağlı olarak çalışan sayısında artış ve azalış görülmektedir. Ayrıca çalışanların bir işletmeden diğer işletmeye geçiş yaptığını düşündüğümüzde bu durumun çalışmamızın sonuçlarına etki edebileceği muhtemeldir. Araştırmamızın tek bir yörede ve sınırlı sayıda işletmeden alınan verilerle yapıldığını

düşündüğümüzde, örgüt kültürü algısının örgüte bağlılığa etkisini ölçmek için, farklı bölgelerde farklı örneklemeler üzerinde ve farklı boyutları içeren ölçekler kullanılarak çalışmalar yapılması ve yapılacak çalışmaların kapsamının genişletilmesi gereksinimini ortaya çıkartmaktadır.

### **Kaynakça**

- Akıncı Vural, B., & Coşkun, G. (2007). Örgüt kültürü. Ankara: Nobel Basımevi.
- Altın Gülova, A., & Demirsoy, Özge. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2006). Kurum kültürü. C. C. Aktan İçinde, *Kurumsal kültür* (s. 33-59). Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu.
- Darren, G., & Mallery, P. (2016). IBM Spss statistics 23: step by step. U.S.A: Routledge.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 179-194.
- Durna, U., & Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Köse, S., & Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(1), 219-242.
- Şahin, F., & Gürbüz, S. (2016). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tamer İ., Sağlam M, & İyigün, N. (2015). Örgüt kültürünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi: bir perakende işletmesi çalışanları üzerinde araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(8), 187-202.



# ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İÇ GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİNİN FARKLI ÖRGÜT TÜRLERİ BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Halil ERMAN

Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, [halilerman1@gmail.com](mailto:halilerman1@gmail.com)

Doç.Dr. İrge ŞENER

Çankaya Üniversitesi, [irge@cankaya.edu.tr](mailto:irge@cankaya.edu.tr)

Doç.Dr. Aykut GÖKSEL

Hacı Bayram Veli Üniversitesi, [aykut.goksel@hbv.edu.tr](mailto:aykut.goksel@hbv.edu.tr)

## Özet

İşletmelerin artan rekabet ortamında karşılaştırmalı rekabet avantajı sağlayabilmeleri açısından önemli bir etken olan iç girişimcilik yeteneği ön plana çıkmaktadır. Örgüt kültürü türüne göre farklı şekilde etki gösteren iç girişimcilik yetenekleri birçok sektörde incelenmiştir. Bu çalışmada örgüt kültürü türüne göre iç girişimcilik boyutlarının nasıl etkilendiği incelenirken, işletme türüne göre bunların farklılık gösterip göstermedikleri araştırılmıştır. Araştırma yenilikçiliğe açık olan turizm sektöründe gerçekleştirilmiş ve veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda 157 katılımcıdan elde edilen veriler otel türlerinden, franchise, butik ve şahıs işletmesi türüne göre incelenerek farklılıklar araştırılmıştır. Analizler için korelasyon, regresyon ve yapısal eşitlik modellemesi gibi yöntemlerden faydalanılmıştır. Araştırma bulgularına göre otel türleri arasında örgüt kültürleri açısından, iç girişimciliğin alt boyutlarının farklı yönlerde etkilendiği ve bu farklılıklardan bazılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

*Anahtar Kelimeler:* iç girişimcilik, örgüt kültürü, otel türleri

## 1. Giriş

Hemen hemen tüm sektörlerde ekonominin lokomotifi olarak görülen yenilikçilik faaliyetleri işletmeler içinde başarılı bir şekilde yürütüldüğünde, fayda sağlayacak sonuçlar üretebilmektedir. Ancak bu faaliyetlerin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi birçok etkene bağlıdır. Bir taraftan çalışanların yenilikçilik faaliyetlerine olan yatkınlığı veya yetenekleri ön plana çıkarken diğer taraftan çalışanları yönlendirecek yöneticilerin liderlik veya motivasyon yöntemlerini nasıl kullanabildikleri de önem kazanmaktadır. Bununla birlikte çalışanların topyekûn olarak oluşturdukları örgüt kültürü bir atmosfer şeklinde girişimcilik açısından işletmenin başarısını sağlamada ön plana çıkmaktadır. Bu noktada iç girişimciliği güdüleyecek ve geliştirecek bir örgüt kültürünün eksikliği, yetenekli ve yetkin insan kaynağının yeterli seviyede verimli olamaması sonucunu doğurabilecektir. Örgüt kültürü ve girişimcilik konusunda yapılan birçok çalışmada her iki değişken arasında olumlu ilişkilere rastlanıldığı bilinmektedir (Zahra, 1991; Covin ve Slevin 1991; Seong, 2011).

Bu çalışmada turizm sektöründe faaliyet gösteren otel türleri bakımından farklı örgüt kültürlerinin iç girişimciliğe olan etkileri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarının örgüt türleri ve örgüt kültürü açısından iç girişimciliği etkilemesi yönünde farklılığı ortaya koyması nedeniyle literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir. Nitekim örgütler, verimliliğinin ve rekabet avantajının, yetkin ve yetişmiş insan kaynağı ile gerçekleştirilebileceklerine geçmişe göre daha çok farkındadırlar. Bu

nedenle yenilikçilik açısından insan kaynağı ile örgüt kültürü türlerinin örtüşürülerek değerdendirilmesi anlamlıdır.

Çalışmanın devam eden bölümlerinde öncelikle konunun literatür doğrudusunda kavramsal çerçevesinden bahsedildikten sonra veri toplama ve analiz süreci ile son olarak araştırma bulgularından bahsedilecektir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. İç Girişimcilik

Girişimcilik ve yenilikçilik konularında literatürde ilk tanımlar arasında yer alan Joseph Schumpeter, "The Theory of Economic Development" (1912) adlı eserinde, girişimciyi yeniliği sunan şahıs olarak tanımlamıştır (Aidis, 2003). Ayrıca Schumpeter'e göre girişimci, yeni birleşim veya oluşumları başlatarak eski olanı piyasadan elimine eder ve yenilikçilik onun en temel özelliğidir (Sciascia ve Vita, 2004). Girişimcilik bilhassa iktisatçılar olmak üzere birçok araştırmacı tarafından ele alınarak, girişimcinin rolü spekülâtör, koordinatör, arabulucu, üretim sahibi, yenilikçi, karar verici, belirsiz durumlarda sorumluluk sahibi gibi farklı şekillerde kısaca ifade edilmiştir (Aidis, 2003).

İç girişimcilik, "içsel ilerleme yoluyla işletmelerin farklılıklar içerisinde yer aldığı bir süreçtir ve bu farklılıklar işletmenin yetenek ve fırsat alanlarıyla kısmen ilgili ya da ilgili olmayan alanlarda işletmenin faaliyetlerini genişletecek yeni kaynak bağlantılarını gerektirir" (Burgelman,1983). Aslında burada dış çevredeki fırsatlar ve örgütün içindeki farklı etkinlikler ön plana çıkmakla birlikte girişimciliğin birey ekseninden uzaklaşarak artık örgütün bir kısmını veya bütünü ilgilendiren süreçlerden bahsedilebilir (Uzzi, 1999). Bu nedenle girişimcilik yetenekleri bulunan ve bulunduğu yerde girişimci yeteneklerini kullanan bireyler için iç girişimcilikten söz edilebilir.

Literatürde iç girişimcilik için farklı kavramlar kullanılmakla beraber bunlar; "şirket girişimciliği (corporate venturing, corporate entrepreneurship), iç girişimcilik (intrapreneurship), şirket içi girişimciliği (internal corporate venturing, intra-corporate entrepreneurship), kurumsal girişimcilik (corporate entrepreneurship), sürekli girişimcilik (continued entrepreneurship) ve firma seviyesinde girişimci davranış (firm-level entrepreneurial posture)" şeklinde olup tümü örgütlerdeki iç girişimciliği açıklamaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2004). Bir başka tanımda ise Giannikis tarafından (2012) iç girişimciliğe kurumsal girişimcilik olarak atıfta bulunarak "var olan örgüt içerisinde yer alan bir grup bireyin yeni bir örgüt yaratması veya örgüt içindeki yenilenmeyi başlatması" olarak bir tanım yapılmıştır.

Bazı işletmeler iç girişimcilik faaliyetlerini planlı ve programlı olarak stratejik bir şekilde yürütürken, bazıları ise bu faaliyetleri daha plansız bir şekilde yürütmektedirler. Başka bir ifade ile hemen her örgütte girişimcilik faaliyetlerine rastlansa da bu faaliyetlerin icrası örgüt kültürüne bağlı olarak değişiklik göstermektedir. İç girişimcilik konusunda literatürde yeni girişim, yeni iş alanları, yenilikçilik, işletmenin kendini yenilemesi, risk alma, proaktiflik, rekabetçi saldırganlık gibi boyutlardan bahsedilmektedir. Antoncic ve Hisrich'e (2003) göre bu boyutlar, *yeni iş girişimi*; yeni iş birimlerinin veya işletmelerin kurulması, *yeni iş alanları*; var olan ürünler veya pazarlarla ilişkili yeni faaliyet alanlarına girilmesi, *yenilikçilik*; firmanın yeni ürün, hizmet ve teknoloji yaratabileceği yeni fikirleri desteklemesi, *işletmenin kendini yenilemesi*; stratejilerin

yeniden belirlenmesi ve örgütsel değişim, *risk alma*; yeni fırsatların takip edilmesi esnasında cesur kararların alınması, *proaktiflik*; inisiyatif almaya yönelik olarak üst yönetimin tutumu ve *rekabetçi saldırganlık*; rakiplere karşı saldırgan tutum şeklinde yer almaktadır.

## 2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, sahip olduğu önemi her geçen gün arttırarak sürdürmekle beraber örgütlerin iç yapılarının, süreçlerinin ve kişilerarası ilişkilerin düzenlenmesinde sahip olduğu büyük etkinin yanında, örgütün dış çevre içindeki yerinin ve gücünün belirlenmesinde de önemli rol oynamaktadır (Aydıntan ve Göksel, 2012). Örgüt kültürü kavramı birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve literatürde 1980'li yıllardan itibaren yer almaya başlamıştır (Erkmen, 2010). Literatürde örgüt kültürünü tanımlayan farklı açıklamalar bulunmakla beraber Pettigrew (1979) örgüt kültürünü "örgütte bulunan insanların uymaları gereken davranış, hareket ve bunların temelindeki değerlerden oluşan bütün" olarak tanımlamıştır. Peters ve Waterman'a (1982) göre ise örgüt kültürü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan örgüt içindeki hikâyeler, inançlar, sloganlardan meydana gelen bir yapıdır.

Örgüt kültürünün temel öğeleri dil, semboller, törenler, ritüeller, ayinler, hikayeler, mitler ve kahramanlar olarak literatürde yer almaktadır. Bu kavramlar çerçevesinde farklı örgüt kültürü modelleri araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur. Bu araştırma kapsamında ele alınan Cameron ve Quinn (2011) örgüt kültürü modeline göre örgütün içinde bulunan kültürün, örgütün başarısında ne gibi bir etkiye sahip olduğu incelenmektedir. Yazarlar bu model ile örgüt kültürü tiplerine göre hiyerarşik kültür, pazar kültürü, klan kültürü ve adhokrazi kültürü olmak üzere dört boyut içeren bir model geliştirmişlerdir (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010).

Bu modele göre adhokrazi kültürü, girişimcilik, yaratıcılık ve adaptasyonu ifade etmekle beraber esneklik ve tolerans bu kültürün en önemli inançlarını oluşturmakta ve örgütsel etkinlik, büyüme için yeni pazarlar ve yollar bulmak olarak tanımlanmaktadır (Aydıntan ve Göksel, 2012). Hiyerarşi kültürü ise Weber'in bürokrasi anlayışına sahip olmakla beraber genel olarak düzen, kurallar ve verimlilik ön plandadır. Bu türdeki örgütler çevresel değişimlere karşı kendilerini yenilemezler ve bu tür örgütler için asıl olan kendi "resmi ve planlanmış" yapılarını korumaktır (Eren, 2001). Pazar kültürünü benimseyen örgütler ise kendilerini bir pazar olarak görürler ve dış piyasayla olan ilişkiler onlar için hayati önem taşır ve bu tarz örgütler "tedarikçileri, müşterileri, anlaşmalı tarafları, sendikaları" hedef olarak alırlar (Cameron ve Quinn, 2011). Son olarak klan örgüt kültüründe, örgüt içerisinde çalışan herkesin birbirine sanki akraba gibi bağlı olması hissi göze çarpar ve bu tür örgütlerde güven, bağlılık ile sadakat çok önemlidir.

## 3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada nicel bir araştırma deseni ekseninde anket yöntemi ile elde edilen veriler analiz edilmiştir. İç girişimcilik ve örgüt kültürü ölçekleri kapsamında elde edilen veriler her iki ölçek için alt boyutlar şeklinde ve birbirleri arasındaki ilişkiler açısından korelasyon ve nedensellik açısından regresyon analizleri ile incelenmiştir. Ayrıca bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkiyi inceledikten sonra anlamlı değişkenlerin incelenmesinde otel türüne göre grup farklılıkları yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir.

İç girişimcilik algılarını ölçmek amacıyla, Antoncic ve Hisrich (2003) tarafından geliştirilen, 32 maddeden oluşan ve Türkçe literatürde daha önce Kaplan (2013) tarafından kullanılan "iç

girişimcilik ölçeği" kullanılmıştır. Örgüt kültürünü ölçmek amacıyla Cameron ve Quin (2011) tarafından hazırlanan ve Türkçe literatürde farklı araştırmacılar tarafından (İbrahimogulları ve Uğurlu, 2013; Yıldırım ve Karabey, 2016) kullanılan 24 maddelik ölçek kullanılmıştır. Her iki ölçek de 5'li Likert (kesinlikle katılmıyorum-kesinlikle katılıyorum) şeklinde yapılandırılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri; **H<sub>1</sub>**: Örgüt Kültürünün alt boyutları ile İç Girişimcilik alt boyutları arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki vardır; **H<sub>2</sub>**: Örgüt Kültürü ile İç Girişimcilik arasındaki ilişki otel türüne göre farklılık göstermektedir; olarak belirlenmiştir.

Araştırma için kolayda örneklem yöntemi ile 157 otel çalışanına ulaşılabilmektedir.

#### 4. Bulgular

Araştırma kapsamında elde edilen demografik veriler incelendiğinde katılımcıların %46'sının kadın ve %54'ünün erkek olduğu, %57'sinin bekâr ve %43'ünün evli olduğu, çoğunluğunun (%59) lisans mezunu ve en azının (%2) doktora mezunu olduğu görülmüştür. Otel türlerine göre ise franchise otel türünde 58 (%37), butik otel türünde 36 (%23) ve şahıs işletmesi otel türünde 63 (%40) çalışan bulunmaktadır.

Araştırma verilerinin güvenilirliği Cronbach Alpha sayısı ile değerlendirilmiş ve ölçeklerin alt boyutlarının 0,7'nin üzerinde ve güvenilir olduğu görülmüştür (iç girişimcilik; yeni iş girişi 0.893, yenilikçilik 0.923, kendini yenileme 0.946 ve proaktiflik 0.911, örgüt kültürü; klan 0.832, adhokrasi 0.857, pazar 0.785 ve hiyerarşi 0.814). Verilerin parametrik testler için uygunluğu basıklık ve çarpıklıklarına skewness ve kurtosis istatistiklerine bakılarak belirlenmiş ve kabul edilen  $\pm 1,5$  aralığı içinde yeterli normalliğe sahip olduğu görülmüştür (Mallery and George, 2003).

Araştırmanın geçerliliği açısından ölçekler doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile değerlendirilmiştir. İç girişimcilik ölçeğinin DFA model uyum indeksleri ilk etapta nispeten düşük olsa da model düzeltme indeksleri doğrultusunda yapılan düzenlemeler ile iyileşme olduğu görülmüştür. İç girişimcilik model uyum indeksleri Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 6 - İç Girişimcilik Ölçeği DFA Model Uyum İndeksleri.**

	CFI	NFI	$X^2/sd$	p	RMSEA
İlk Model	,849	,767	2,346	,000	,093
Son Model	,895	,809	1,963	,000	,079

CFI (Comparative Fit Index)  
NFI (Normed Fit Statistics)  
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)

Örgüt kültürü ölçeğine ait DFA model uyum indeksleri Tablo 2'de yer almakla beraber iç girişimciliğe göre daha düşük değerlere sahip olup model uyumunun zayıf olduğu görülmüştür. Model düzeltme indeksleri ile yapılan uyum düzeltme denemeleri fayda sağlamadığından bu ölçek için keşfedici faktör analizi (KFA) yapılarak alt boyutlara (faktörlere) uygun dağılmayan maddeler belirlenmek istenmiştir.

**Tablo 7 - Örgüt Kültürü Ölçeği DFA Model Uyum İndeksleri**

	CFI	NFI	X <sup>2</sup> /sd	p	RMSEA
İlk Model	,76 3	,681	2,838	,000	,109
Son Model	,81 7	,745	2,796	,000	,108

Yapılan KFA sonucunda modelin örneklem yeterliliğinin uygun olduğu (KMO = 0.891, p <0.05) ve dört faktör altında toplanan maddelerin açıklanan varyans oranının %59 olduğu görülmüştür. Ancak bazı maddelerin uygun faktörler altında toplanmadığı görülmüş (3, 6, 13, 23. maddeler) ve bu maddeler ölçekten çıkarılmıştır.

İç girişimciliğin alt boyutlarının bağımlı değişken olarak ve örgüt kültürü alt boyutlarının bağımsız değişken olarak alındığı regresyon analiz sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır. Analiz sonuçları incelendiğinde yeni iş girişiminin sadece pazar kültürü ve hiyerarşi kültüründen istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilendiği görülmektedir. Kendini yenilemenin, örgüt kültürünün tüm alt boyutları tarafından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilendiği görülmektedir. Proaktifliğin, klan haricindeki tüm örgüt kültürü alt boyutlarından anlamlı bir şekilde etkilendiği görülmektedir. Son olarak yenilikçiliğin, yine klan haricindeki tüm örgüt kültürü alt boyutlarından anlamlı bir şekilde etkilendiği görülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre H<sub>1</sub> hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

**Tablo 8 - Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler							
	Yeni İş Girişimi		Kendini Yenileme		Proaktiflik		Yenilikçilik	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Klan	,042	,389	,166	2,083**	,040	,443	,182	1,927
Adhokrasi	,051	,449	,464	5,533***	,280	2,972**	,325	3,268***
Pazar	,349	4,084***	,165	2,617**	,432	6,091***	,223	2,980**
Hiyerarşi	,355	4,215***	,157	2,520**	,158	2,266**	,157	2,124*
	R <sup>2</sup> =0,495		R <sup>2</sup> =0,725		R <sup>2</sup> =0,652		R <sup>2</sup> =0,612	

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001

Örgüt kültürünün alt boyutlarının iç girişimciliğin alt boyutlarına olan etkisini otel türüne göre ayrı ayrı değerlendirebilmek amacıyla, daha önceki regresyon analizlerinde anlamlı etkisi olan değişkenler ile yapısal eşitlik modellemesi yapılarak grup farklılıkları incelenmiştir. Otel türüne göre grup farklılıkları Tablo 4'te yer almaktadır. Buna göre tüm otel türleri için, yeni iş girişimini hiyerarşi örgüt kültürü anlamlı şekilde etkilerken, kendini yenileme için klan örgüt kültürü ve

proaktiflik için adhokrasi, pazar ve hiyerarşi örgüt kültürlerinin anlamlı etkisi görülmektedir. Proaktiflik üzerinde klan kültürü hariç olmak üzere tüm otel türleri için örgüt kültürü alt boyutlarının etkisi dikkat çekicidir.

**Tablo 9** - Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Otel Türüne Göre Regresyon Analiz Sonuçları.

Bağımlı Değişken (İç Girişimcilik)	Bağımsız Değişken (Örgüt Kültürü)	Otel Türü ( $\beta$ )		
		F (58)	B (36)	Ş (62)
Yeni İş Girişim	← Pazar		,524	,306
Yeni İş Girişim	← Hiyerarşi	,805	,517	,556
Yenilikçilik	← Klan	,386		,487
Yenilikçilik	← Adhokrasi		,429	,289
Yenilikçilik	← Pazar	,414		
Yenilikçilik	← Hiyerarşi	,281	,277	
Kendini Yenileme	← Klan	,301	,456	,605
Kendini Yenileme	← Adhokrasi		,269	,260
Kendini Yenileme	← Pazar	,329		,338
Kendini Yenileme	← Hiyerarşi	,300		,433
Proaktiflik	← Adhokrasi	,365	,652	,446
Proaktiflik	← Pazar	,421	,524	,306
Proaktiflik	← Hiyerarşi	,805	,517	,556

Otel türüne göre değişkenler arasındaki farklılıkların anlamlılığı ikili grup olarak karşılaştırılmaları şeklinde değerlendirilmiştir. Bu maksatla yapısal eşitlik modellemesi ile elde edilen her bir otel türü grubuna ait regresyon ağırlıkları tüm modele ait kritik oran hesaplamalarından elde edilen z-skorlar çerçevesinde grup farklılıkları incelemesi yapılmıştır. Buna göre Tablo 5'te ikili grup karşılaştırmalarından z-skora göre sadece anlamlı farklılıklar gösterilmiştir. Grup farklılıkları  $H_2$  hipotezinin kısmi olarak kabul edildiğine işaret etmektedir.

**Tablo 10** - Otel Türüne Göre Örgüt Kültürü ve İç Girişimcilik Arasındaki Anlamlı Farklılıklar.

Etki		Franchise	Butik		z-skor	
			Katsayı	p		Katsayı
Yeni İş Girişim	← Pazar	0,024	0,874	0,524	0,000	2,522**
Yenilikçilik	← Pazar	0,070	0,576	0,429	0,005	1,816*
Kendini Yenileme	← Pazar	-0,002	0,986	0,269	0,005	1,777*
Kendini Yenileme	← Hiyerarşi	0,329	0,024	-0,124	0,437	-2,096**

Etki			Franchise		Şahıs		z-skor
			Katsayı	p	Katsayı	p	
Kendini Yenileme	←	Klan	0,281	0,023	-0,101	0,328	-2,371**
Kendini Yenileme	←	Adhokrasi	0,301	0,016	0,605	0,000	1,671*
Etki			Butik		Şahıs		z-skor
			Katsayı	p	Katsayı	p	
Kendini Yenileme	←	Klan	0,277	0,050	-0,101	0,328	-2,159**
Kendini Yenileme	←	Hiyerarşi	-0,124	0,437	0,338	0,014	2,19**

Not: \*\*\* p-değeri <0.01; \*\* p-değeri <0.05; \* p-değeri < 0.10

## 5. Sonuç ve Tartışma

Girişimcilik çerçevesinde başarılı inovasyon faaliyetleri gerçekleştirmek isteyen örgütlerin dikkate alması gereken pek çok husus olmasına rağmen çalışanların bir atmosfer şeklinde içinde yaşamış oldukları örgüt kültürü önemli değişkenlerden biridir. Bu çalışma kapsamında örgüt kültürü alt boyutlarının iç girişimcilik alt boyutları üzerindeki etkisi yapılan analizler neticesinde incelenmiş ve değişkenler arasında anlamlı sonuçlara rastlanılmıştır. İç girişimcilik alt boyutlarından yeni iş girişimi açısından pazar ve hiyerarşi örgüt kültürü etkili görülürken, kendini yenileme açısından tüm alt boyutların anlamlı etkisi görülmüş, proaktiflik açısından ise klan haricindeki boyutların anlamlı etkisi görülmüştür. Yenilikçilik açısından ise yine klan haricindeki boyutların anlamlı etkisi görülmüştür. Bununla beraber otel türüne göre gruplar arasındaki etki farkını anlayabilmek üzere yapılan yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre yenilikçiliğin ve kendini yenilemenin en az bir otel türü için geçerli olmak üzere örgüt kültürü alt boyutlarından etkilendiği ifade edilebilir. Ayrıca yenilikçilik açısından sadece franchise otel türünde pazar örgüt kültürünün anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuç franchise otel türünün müşteri ve tedarikçi gibi dış bağlantılara aşırı bağlılığını teyit etmesi açısından anlamlıdır. Yenilikçiliği destekleyen örgüt kültürü ile ilgili Chandler, Keller ve Lyon (2000) tarafından yapılan çalışmalar gibi, konuyu örgütün sahip olduğu kültürün yenilikçilik ile olan bağlantısını bütüncül olarak ele almak üzere değerlendirmişlerdir. Bu çalışmada ise örgüt kültürünün alt boyutlarının etkisi ayrı ayrı incelenmiştir. Ancak kurumsal girişimcilik geniş bir alana hitap etmesi nedeniyle evrimini sürdürmektedir. Nitekim yakın zamanda yapılan bazı çalışmalar (Drost ve McGuire, 2016) konuyu “girişimci örgütsel kültür” ekseninde inceleyerek çok boyutlu bir model geliştirmeye çalışmaktadır. Bu nedenle gelecekte yapılacak farklı çalışmalarda örgüt kültürü ve iç girişimciliğin yanı sıra firma stratejisi gibi farklı değişkenler ile konu farklı analiz seviyelerinde irdelenebilir. Araştırma sonuçlarının literatürde yer alan örgüt kültürünün, girişimcilik ile olumlu yönde ilişkisini (Zahra, 1991) ve girişimcilik üzerinde belirleyici tesirini (Covin ve Slevin 1991) teyit etmesi ile beraber her iki değişkenin alt boyutları arasındaki ilişkileri ayrı ayrı ortaya koyması açısından literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir. Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Birincisi örneklem sayısının yetersizliği ve ikincisi ise kesit bir araştırma olarak ele alınmasıdır.

## Kaynakça

- Aidis, R. (2003). Entrepreneurship and economic transition.
- Antonic, B., & Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of management development*, 23(6), 518-550.
- Aydıntan, B., Göksel, A. (2012). Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 53.
- Burgelman, R.A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29 (12), 1349-1364.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.
- Chandler, G. N., Keller, C., & Lyon, D. W. (2000). Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(1), 59-76.
- Covin, J.G., Ve Slevin, D.P. (1991), A Conceptual Model Of Entrepreneurship As Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory And Practice*, 16(1), s. 7-25.
- Drost, E., & McGuire, S. (2016). Entrepreneurial Organizational Culture: Instrumentation and Validation. In United States Association for Small Business and Entrepreneurship. Conference Proceedings (p. GL1). United States Association for Small Business and Entrepreneurship.
- Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Kaya A. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.36, 73-88.
- Eren, E., *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Yay., İstanbul, 2001
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS (3. bs.)*. London.
- Giannikis, S. (2012). Assessing the effect of firm-level entrepreneurship on employees' outcomes. In M. Muffatto & P. Giaccon (Eds.), *Entrepreneurial strategies and policies for economic growth* (pp. 561-575).
- İbrahimoglu, N., & Uğurlu, Ö. (2013). KOBİ'lerde İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 103-126.



- Kaplan, A. (2013). Otel işletmelerinde bireysel hizmet odaklılığın iç girişimcilik performansı üzerindeki etkisi: Algılanan çevresel belirsizliğin aracı rolü. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.
- Peter, T. J. And Waterman, R. H. (1982). In Search At Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies, Harper & Row, New York.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 4 (24), 570-581
- Schumpeter, J. A. (1982). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle (1912/1934). Transaction Publishers. –1982.– January 1, 244.
- Sciascia, S., & De Vita, R. (2004). The development of entrepreneurship research. Università Carlo Cattaneo.
- Seong, J. Y. (2011) The Effects of High-Performance Work Systems, entrepreneurship and Organizational Culture on Organizational Performance, *Seoul Journal of business*, 17(1), 3–36.
- Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing. *American Sociological Review*, 64, 481-505.
- Yıldırım, F., & Karabey, C. N. (2016). Örgüt kültürünün yeniliğe etkisinde personel güçlendirmenin biçimlendirici rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 426-453.
- Zahra, S. A., 1991. “Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study” *Journal of Business Venturing*, 6 (4), 259–285.

# ULUSAL VE ULUSLARARASI TURİZM DERGİLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

Gökhan KENAR

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, [gokhankenarr@gmail.com](mailto:gokhankenarr@gmail.com)

Doç. Dr. Murat YEŞİLTAS

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, [myesiltas@mehmetakif.edu.tr](mailto:myesiltas@mehmetakif.edu.tr)

## Özet

Turizm sektörü emek-yoğun bir yapıya sahip olduğu için insan unsurunun araştırılması önemlidir. Bu doğrultuda insan kaynakları yönetimi (İKY) alanının dâhil edilmesiyle yapılacak çalışmaların turizm açısından değerli olduğu ifade edilebilir. Araştırmanın amacı; belirli ulusal ve uluslararası turizm dergilerindeki akademik çalışmaların incelenerek, İKY ile ilgili olanların bibliyometrik analizini yapmaktır. Böylece ulusal ve uluslararası turizm dergilerinde yayınlanan çalışmalar karşılaştırılarak turizm alan yazınının gelişim düzeyi ve yönü tespit edilecektir. Araştırma sonuçlarına göre; genel olarak turizm yazınında nicel ağırlıklı çalışmaların yoğunlukta olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan, günümüzde İKY ile ilgili yapılan çalışmaların sayısı artış göstermektedir. Uluslararası turizm yazınının daha fazla çalışma ürettiği görülmektedir. Hem ulusal hem de uluslararası dergilerde; kariyer, personel seçimi ve alımı ile ilgili yapılan çalışmaların diğer konulara göre daha fazla ön planda olduğu tespit edilmiştir.

*Anahtar Kelimeler: Turizm yazını, insan kaynakları yönetimi, bibliyografik analiz*

## 1. Giriş

Çağdaş ekonomilerde ve mevcut yapısal değişim dönemlerinde hizmet sektörü büyüme ve iş yaratmayla ilgili fırsatlar sunmaktadır (Omerzel, 2016). Turizm, hizmet sektörünün önemli bir bileşenidir. Geçmişteki seyahat faaliyetleri günümüzdeki imkânlardan oldukça uzaktır. Turizm başlangıçta, bu zorlu seyahat faaliyetlerine dayanmakta ve toplumun sınırlı kesimlerinin faydalanabildiği lüks faaliyetler bütünü olarak görülmektedir. Sanayi

Devrimi'yle birlikte artan refah ve teknolojik gelişmeler 1950'li yıllarda turizmin dünya ekonomisine girmesini sağlamıştır. Böylece turizm, toplumdaki birçok kesimin faydalanabildiği bir ihtiyaç haline gelmiştir. Tüm bu dönüşümler giderek belirli bir sektör halini almaya başlamış, turizmin bilim dünyasındaki konumu ve algılanışı farklılaşmıştır (Çallı, 2015).

Çağdaş toplumda önemli bir yere sahip olan turizm faaliyetlerindeki büyümeler, turizm yazınındaki akademik üretkenliğin artmasını sağlamıştır (Tribe, 2010). Akademik faaliyetleri incelerken turizmin çok disiplinli yapısını ele almak oldukça önemlidir (Tayfun vd., 2016: 51; Jafari ve Ritchie, 1981). Bu önem, turizm disiplinindeki İKY'ye vurgu yapmaktadır. Bunun temel nedeni ise otel işletmelerinde İKY'nin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi açısından önemli işlevlerinin olmasıdır. Ayrıca turizm sektörünün insan odaklı ve emek-yoğun bir yapı özelliğine sahip olması İKY araştırmalarını gerekli kılmaktadır (Singh vd., 2007). Özellikle, son yıllarda İKY ile ilgili gelişmelerin insanı “tüketilmesi gereken bir nesneden” çıkararak “geliştirilmesi gereken bir değer” niteliğe dönüştürdüğü ifade edilmektedir. Yönetimler, insan unsuruna daha fazla önem vererek “örgütlerdeki en önemli kaynak insandır” düşüncesini klişe olmaktan çıkararak örgütsel yaşama katmayı başarmışlardır (Benli ve Şahin, 2004: 113).

Araştırma kalitesine yönelik olarak dış etki, etki ve prestij faktörlerine olan ilginin ve alanın gelişiminin incelenmesi sonucunda, bibliyometrik analizlerin turizm yazınındaki önemi daha iyi anlaşılmaktadır (Hall, 2011). Bu bağlamda, yazarlar, kurumlar, dergiler ve disiplinler için bibliyometrik çalışmaların önemi gittikçe artmıştır. Bibliyometrik araştırmalar son yıllarda hem genel anlamda hem de özellikle turizm alanında daha popüler hale gelmiştir. Böylece Türkiye'deki turizm yayınları büyüyerek turizm dergilerinin sayısını önemli ölçüde arttırmıştır. Dolayısıyla turizm ile ilgili daha fazla çalışmanın yapıldığı görülmektedir (Evren ve Kozak, 2014). Türkiye'de turizm konularıyla ilgili çeşitli bibliyometrik çalışmalar bulunmaktadır (Kozak, 1994; Kozak, 1995; İçöz ve Kozak, 1999; Özdemir ve Kozak, 2000; Kozak, 2001; Evren ve Kozak, 2012; Türktarhan ve Kozak, 2012; Cevizkaya vd., 2014; Temizkan vd., 2015; Şahin ve Acun, 2015; Tekin, 2016; Tayfun vd., 2016; Yılmaz vd., 2017; Bozok vd., 2017; Güney ve Somuncu, 2017). Ancak turizm kapsamında İKY alanına yönelik yapılan bibliyometrik herhangi çalışma tespit edilmemiştir. Türkiye dışındaki ülkelerde

uluslararası turizm çalışmaları incelendiğinde ise, turizm kapsamında İKY ile ilgili bazı bibliyometrik çalışmalar mevcuttur (Baum ve Nickson, 1998; Guerrier ve Deery, 1998; Lucas ve Deery, 2004; Singh vd., 2007). Bu bağlamda turizm dergileri üzerinde yapılacak İKY ile ilgili çalışmaların önem taşıdığı düşünülmektedir. Araştırmanın temel konusu turizm sektörü için oldukça önemli bir alan olan İKY'nin turizmle ilgili akademik dergilerdeki yayınlarının incelenmesidir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, ulusal ve uluslararası turizm dergilerinde bulunan İKY konulu çalışmaların bibliyometrik analizi yapmaktır. Böylece ulusal ve uluslararası turizm dergilerindeki İKY konulu çalışmaların gelişimi incelenecektir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

İKY'nin tarihsel gelişimi, ABD'de büyük ölçüde üst düzey yönetim tarafından yönlendirilen idari faaliyetlerle başlamıştır. Bu faaliyetlerin güvenilir, iş odaklı ve profesyonel bir hal alması 1980-1990'lı yıllarında olmuştur. Benzer süreçlerin yaşandığı Birleşik Krallık'ta güçlü hümanist hareketler, çalışanların refahına vurgu yapmaktadır. Asya ülkelerinde ise ekonomiye yapılan devlet müdahaleleri ve mevcut yapıdan dolayı işbirliğine dayalı iş odaklı bir İKY gelişim göstermiştir (Nankervis vd., 2011).

İKY'nin gelişiminin personel yönetimi yaklaşımıyla başladığı görülmektedir. Personel yönetimi, İKY'ye göre çalışanlarla ilgili daha dar kapsamlı faaliyetleri ele almaktadır. Bunlar başlıca; çalışanların işe alımı, eğitilmesi ve ödüllendirilmesidir. Zamanla yerini İKY'ye bırakan bu yaklaşım örgütteki bireylerin bilgileri, yaratıcılıkları ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faaliyetleri içermeye başlamıştır (Güler, 2006).

İKY, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan işgücü yapısının kurulmasını ve sürekli olarak geliştirilmesini amaçlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, İKY'nin çağdaş örgütlerin yönetim yapılarında belirleyici bir unsur olduğu ve ayrı bir disiplin olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Uzun, 2008: 51). Ayrıca, yöneticilerin örgüt içerisindeki insan kaynağını yönetmesi en önemli uğraş alanlarından biri olmaya devam etmesi beklenmektedir (Singh vd., 2007).

İşletmelerde İKY'nin temel işlevleri tüm çalışanların verimli ve uyumlu bir biçimde çalışmalarını sağlamak ve bu doğrultuda işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini

kolaylaştırmaktır (Erdem, 2004). Diğer taraftan İKY'nin temel işlevlerine bakıldığında; kadrolama, yetiştirme, geliştirme, ölçme ve değerlendirme, endüstri ilişkileri gibi çeşitli faaliyetlerin olduğu görülmektedir (Saldamlı, 2008). Bu faaliyetlerin yanı sıra özellikle son yıllarda stratejik İKY, yeşil İKY, e-işe alım süreçleri, yetenek yönetimi ile ilgili çalışmalar ön plandadır (Nankervis vd., 2008; Gannon vd., 2015; Kim vd., 2019; Pham vd., 2019; Güler, 2006; Kozak ve Özdemir, 2013).

### **3. Araştırma Yöntemi**

Turizm sektöründe hem insan unsurunun vazgeçilmez bir bileşen olması hem de doğru yönetim faaliyetlerinin yerine getirilebilmesi İKY'yi gerekli kılmaktadır. Yapılan çalışmalarda genel olarak nicel, nitel ve karma araştırma yöntemleri kullanıldığı görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Bibliyometrik analiz ise, matematik ve istatistiksel yöntemlerin kitaplara ve diğer iletişim araçlarına uygulanmasını sağlayan yöntemdir (Pritchard, 1969). Bu analiz yönteminin amacı, akademik kurumların bilimsel performanslarının ve derinliğinin keşfedilmesidir (Zencir ve Kozak, 2012). Bu analiz türü, turizm alanındaki problemlerin ortaya konulması, bu problemlere çözüm üretilebilmesi ve turizmin disiplinlerarası ilişkisine vurgu yapılması açısından önem taşımaktadır (Guzeller ve Celiker, 2019; Güney ve Somuncu, 2017). Bu bağlamda, çalışmanın amacı ulusal ve uluslararası turizm dergilerinde yayımlanan İKY odaklı çalışmaların bibliyometrik analizini yapmaktır. Çalışmada ilk olarak İKY ile ilgili kaynaklardan faydalanılarak belirli temalar (konu başlıkları) oluşturulmuştur (Baloglu ve Assante, 1999; Lucas ve Deery, 2004; Singh vd., 2007; Özçelik vd., 2018). Bu temalar; kariyer, istihdam, performans değerlendirme ve yönetimi, eğitim ve geliştirme, personel seçimi ve alımı, güçlendirme, personel devir hızı, iş özellikleri ve İKY ile ilgili çeşitli uygulamalar şeklindedir. Ardından turizm alan yazını incelenerek, ulusal ve uluslararası turizm dergileri yayın yılları dikkate alınarak tespit edilmiştir. Eski, köklü ve etki faktörü oldukça yüksek akademik dergilerin, alanlarıyla ilgili araştırılan konuların genel eğilimlerini göstermesi açısından önem taşıdığı ifade edilmektedir (Baloglu ve Assante, 1999). Söz konusu bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Dergi isimleri, analiz edilen yıllar ve makale sayıları**

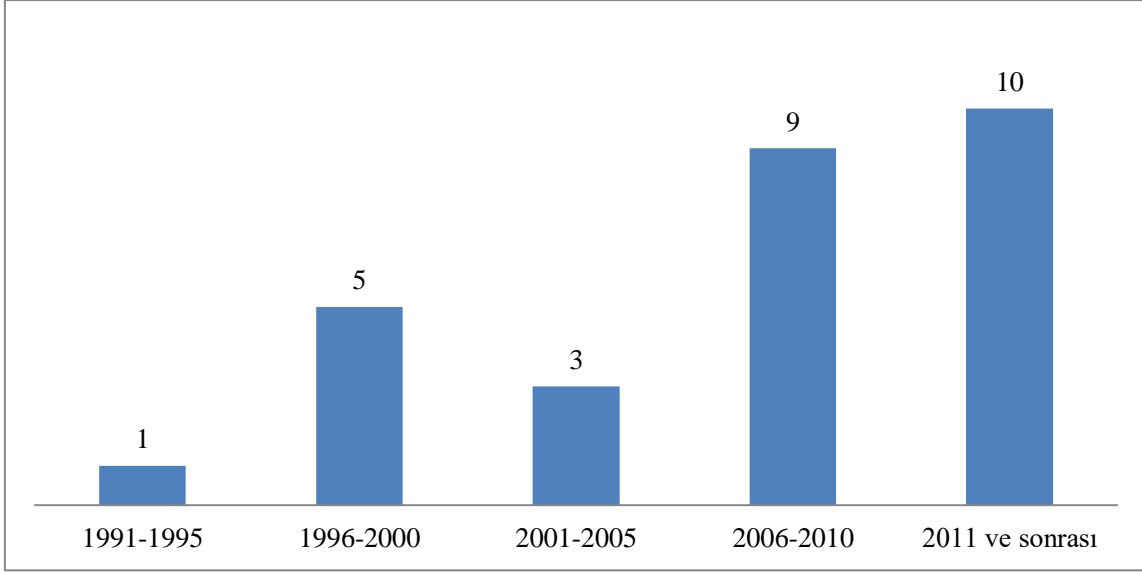
<b>Dergi İsimleri</b>	<b>Yıl</b>	<b>Makale Sayısı</b>
International Journal of Contemporary Hospitality Management	1989-2019	72
International Journal of Hospitality Management	1982-2019	57
Tourism Management	1982-2019	24
Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi	1990-2019	11
Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi	2004-2019	16
Turizm Akademik Dergisi	2000-2019	1
<b>Toplam</b>		<b>181</b>

Sonraki aşamada ise dergilerin veri tabanlarına girilerek çalışmaların özet ve anahtar kelimeleri incelenmiş, İKY ile ilgili olan çalışmaların konu başlıkları kaydedilmiştir. İlk aşamada belirlenen temalarla birlikte kaydedilen konular değerlendirilerek ulusal ve uluslararası turizm dergilerinin İKY ile ilgili konu yönelimleri analiz edilmiştir. Temalarda bulunmayan konulara eklemeler yapılarak yeni temalar oluşturulmuştur. Bu analizler yapılırken Microsoft Office Excel paket programından faydalanılmıştır. Ayrıca çalışmanın amacı doğrultusunda konu yönelimlerinin bir bütün olarak görülmesi için WordArt online platformundan faydalanılarak kelime bulutu haritası oluşturulmuştur (<https://wordart.com/>).

#### **4. Bulgular**

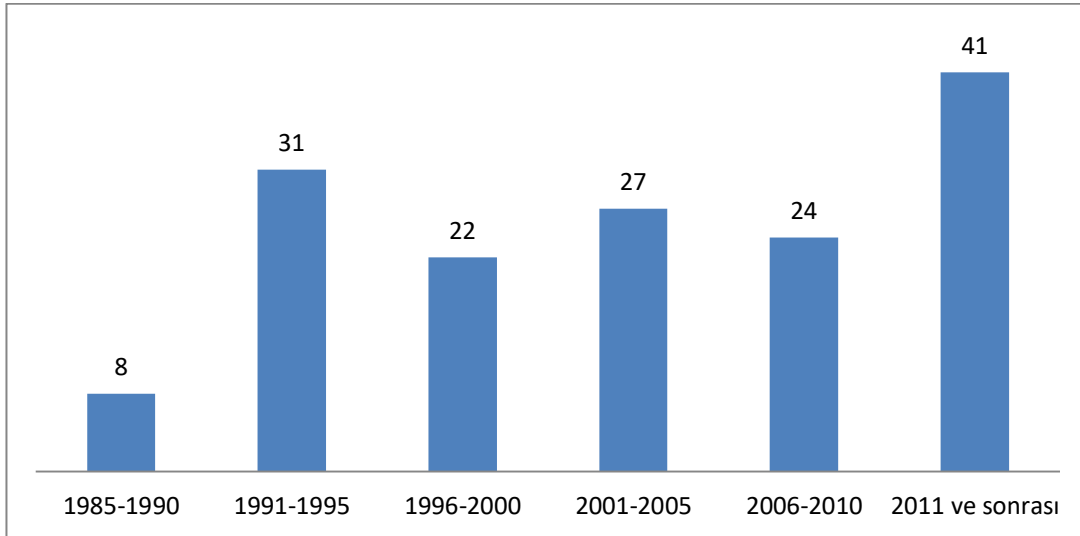
Araştırmanın bulgularına göre, Tablo 2 incelendiğinde ulusal turizm dergilerinde İKY ile ilgili yapılan çalışma sayılarının belirli yıl aralıklarına göre dağılımının verildiği görülmektedir. Buna göre 1991-1995 yılları arasında 1; 1996-2000 yılları arasında 5, 2001-2005 yılları arasında 3, 2006-2010 yılları arasında 9, 2011 ve sonraki yıllarda ise 10 çalışmanın yayınlandığı tespit edilmiştir. Ulusal turizm dergilerinde yapılan çalışmalar günümüze doğru artış göstermektedir.

**Tablo 2. Ulusal turizm dergilerindeki çalışmaların yıllara göre sayıları**



Tablo 3'te uluslararası turizm dergilerinde İKY ile ilgili yayınlanan çalışma sayılarının yıllara göre dağılımı verilmiştir. Buna göre; 1985-1990 yılları arasında 8, 1991-1995 yılları arasında 31; 1996-2000 yılları arasında 22, 2001-2005 yılları arasında 27, 2006-2010 yılları arasında 24, 2011 ve sonraki yıllarda ise 41 çalışmanın yayınlandığı görülmektedir. Uluslararası turizm dergilerinde özellikle 1991-1995 yılları arası, 2011 yılı ve sonrasındaki yapılan çalışmaların sayısı dikkat çekicidir.

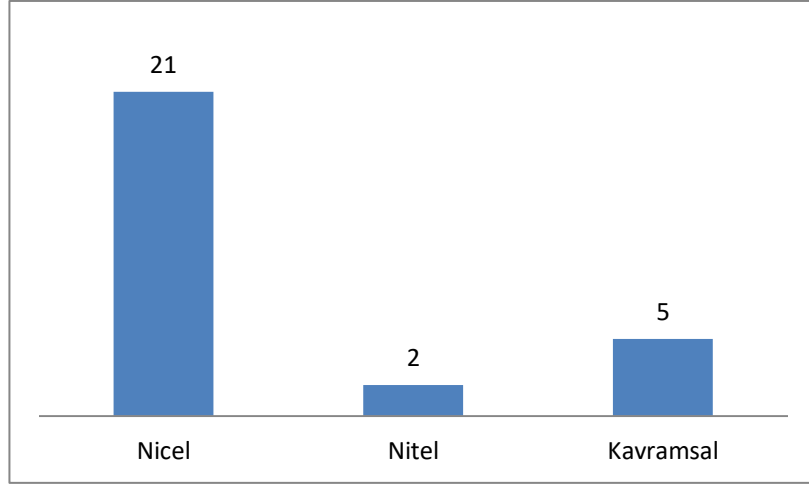
**Tablo 3. Uluslararası turizm dergilerindeki çalışmaların yıllara göre sayıları**



Tablo 4'te ulusal turizm dergilerinde yapılan çalışmalarda tercih edilen araştırma yöntemleri gösterilmiştir. Buna göre çalışmaların 21'i nicel ve 2'si nitel araştırma

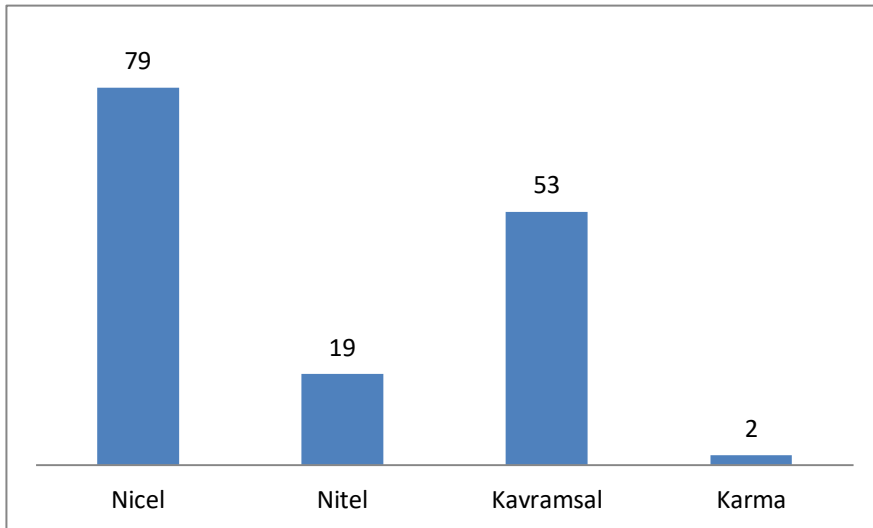
yöntemleri kullanılarak yapılmıştır. 5 çalışmanın ise kavramsal biçimde ele alındığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4. Ulusal turizm dergilerinde kullanılan araştırma yöntemleri**



Tablo 5'te uluslararası turizm dergilerinde yapılan çalışmalarda kullanılan araştırma yöntemlerine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Buna göre çalışmaların 79'unda nicel, 19'unda nitel ve 2'sinde ise karma araştırma yöntemleri kullanılmıştır. 53 çalışmanın kavramsal biçimde ele alındığı görülmektedir.

**Tablo 5. Uluslararası turizm dergilerinde kullanılan araştırma yöntemleri**



Tablo 6'da incelenen dergilerdeki çalışmaların İKY konularına ilişkin araştırma yönelimlerine yer verilmiştir.



**Tablo 6. Dergilerin konu yönelimleri**

<b>Temalar</b>	<b>Ulusal</b>	<b>Uluslararası</b>
Kariyer	5	20
İstihdam	-	19
Performans değerlendirme ve yönetimi	3	14
Eğitim ve geliştirme	2	10
Personel seçimi ve alımı	5	23
Güçlendirme	4	16
Personel devir hızı	5	2
Yetenek yönetimi	1	-
Yeşil insan kaynakları yönetimi	-	2
İş özellikleri	3	-
İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları	-	31
İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi	-	13
Stratejik insan kaynakları yönetimi	-	3
	<b>28</b>	<b>153</b>

Şekil 1’de ulusal turizm dergilerindeki konulara ilişkin kelime bulutu haritasına yer verilmiştir. Bu haritaya göre ulusal turizm dergilerinde; kariyer, personel devir hızı, güçlendirme, personel seçimi ve alımı gibi konuların diğer konulara göre daha araştırıldığı görülmektedir.

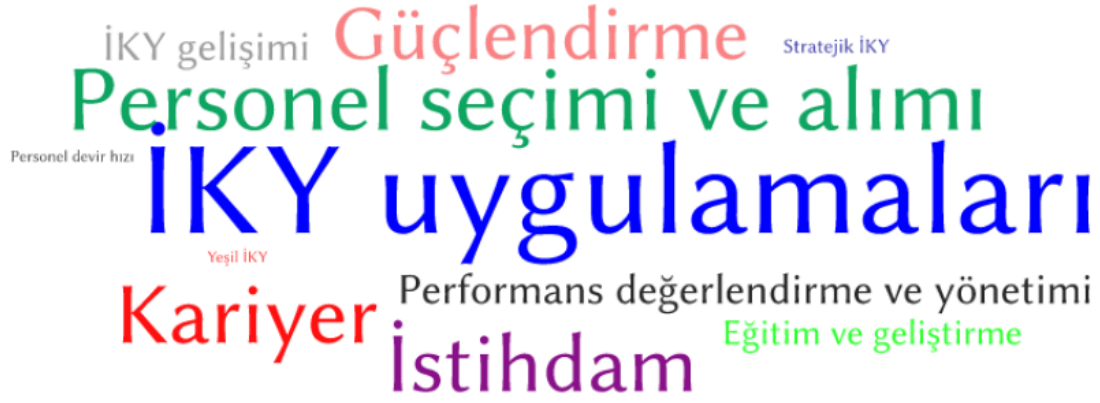
**Şekil 1. Ulusal turizm dergilerinin kelime bulutu haritası**



Şekil 1’de, uluslararası turizm dergilerindeki konulara ilişkin kelime bulutu haritasına yer verilmiştir. Bu haritaya göre; uluslararası turizm dergilerinde İKY yönetimiyle ilgili

uygulamalar, personel seçimi ve alımı, kariyer ve istihdam ile ilgili konuların diğerlerine göre daha fazla araştırıldığı tespit edilmiştir.

**Şekil 2. Uluslararası turizm dergilerinin kelime bulutu haritası**



## 5. Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın amacı, çalışma kapsamında belirlenen ulusal ve uluslararası turizm dergilerindeki İKY ile ilgili olan çalışmaların bibliyometrik analizini yapmaktır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; ulusal turizm dergilerinde İKY ile ilgili çalışmaların 1991 ve 1995 yılları arasında yapılmaya başladığı görülmektedir. Günümüzde konuyla ilgili yapılan çalışmalar artış göstermektedir. Uluslararası turizm dergilerinde ise, İKY ile ilgili çalışmalar 1991-1995 ile 2011 yılı ve sonrası dönemlerde diğer dönemlere göre daha fazla yapıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, uluslararası turizm dergilerde yapılan çalışmaların ulusal turizm dergilerinde yapılanlardan daha fazla olduğu görülmektedir.

Çeşitli çalışmalarda kullanılan araştırma yöntemleri incelendiğinde, nicel araştırma yönteminin daha fazla tercih edildiği bilinmektedir (Bowen ve Sparks, 1998; Zencir ve Kozak, 2012; Evren ve Kozak, 2014). Her iki dergi grubunda nicel çalışmaları, sırasıyla kavramsal ve nitel araştırma yöntemleri kullanılan çalışmalar takip etmektedir. Dolayısıyla söz konusu çalışmalar, bu araştırma kapsamında elde edilen araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Ancak kavramsal çalışmaların, nicel araştırma yöntemleri kullanılan çalışmalardan daha fazla olduğu dergilerde mevcuttur (Baloglu ve Assante, 1999; Omerzel, 2016). Bu durumun temel sebebinin, akademik dergilerin yayın

kriterlerinde ağırlıklı olarak tercih ettiği araştırma yöntemlerinin farklı olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın temel konusuna ilişkin sonuçlar değerlendirildiğinde ulusal turizm dergilerindeki en fazla araştırılan İKY konularının; kariyer, personel seçimi ve alımı, personel devir hızından oluştuğu tespit edilmiştir. Uluslararası turizm dergilerinde ise; İKY uygulamaları, kariyer, personel seçimi ve alımı konularının ön planda olduğu görülmektedir. Bu bağlamda her iki dergi grubundaki personel seçimi ve alımı ile kariyer konularıyla ilgili çalışma eğilimlerinin benzer olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, alan yazında, kariyer ile personel seçimi ve alımı konularının daha fazla tercih edildiğine ilişkin araştırma sonuçlarını destekler nitelikte çalışmalar bulunmaktadır (Singh vd., 2007; Sağlam Arı ve Boylu, 2015). Bu durumun temel sebebi, turizm sektörünün kendine özgü niteliklerinden dolayı kariyer gelişiminin zorluğu, kalifiye çalışan seçiminde ortaya çıkan çeşitli problemler ve sezonluk yapısından kaynaklanan çalışanın elde tutulamamasıyla ilgili konuların dikkat çekici olabileceğidir. Diğer taraftan her iki akademik dergi grubunda da; yetenek yönetimi, yeşil insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi ve iş özellikleri konularının oldukça az çalışıldığı tespit edilmiştir (Gannon vd., 2015; Kim vd., 2019; Kozak ve Özdemir, 2013).

Araştırma kapsamında bazı kısıtlar bulunmaktadır. Öncelikle araştırmada incelenen dergilerde bulunan çalışmalar internet veri tabanları yardımıyla elde edilmiştir. Bu açıdan çalışmalara ulaşılabilirlik internet ortamıyla sınırlıdır. Araştırmada konuların temaları belirlenirken her çalışmanın araştırma konusu tek bir konuyla sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla her çalışmanın en çok yöneldiği tema araştırmanın kısıtları arasındadır. Bu çalışma, turizm ile ilgili daha fazla akademik derginin dâhil edilmesiyle farklı sonuçlar gösterebilir. Gelecekte yapılacak çalışmaların bu doğrultuda olması önerilmektedir.

### **Kaynakça**

Baloglu, S., & Assante, L. M. (1999). A content analysis of subject areas and research methods used in five hospitality management journals. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(1), 53-70.

- Benli, A., & Şahin, L. (2004). İnsan kaynakları yönetiminde işgören bulma ve seçme: Çınar Hotel uygulaması. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 113-124.
- Baum, T., & Nickson, D. (1998). Teaching human resource management in hospitality and tourism: a critique. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(2), 75-79.
- Bowen, J. T., & Sparks, B. A. (1998). Hospitality marketing research: A content analysis and implications for future research. *International Journal of Hospitality Management*, 17(2), 125-144.
- Bozok, D., Kılıç, S. N., & Özdemir, S. S. (2017). Turizm literatüründe kırsal turizmin bibliyometrik analizi. *Journal of Human Sciences*, 14(1), 187-202.
- Cevizkaya, G., İlsay, S., & Avcıkurt, C. (2014). Turizm alan yazınında engelliler ile ilgili çalışmaların bibliyometrik profili. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 2, 101-108.
- Çallı, D. S. (2015). Turizm yazınında teorik çerçevede yaşanan tartışmalar ve turizmoloji üzerine nitel bir değerlendirme. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 135-142.
- Erdem, B. (2004). Otel işletmelerinde insan kaynakları planlamasının yeri ve önemi. *ISGUC Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1), 35-54.
- Evren, S., & Kozak, N. (2014). Bibliometric analysis of tourism and hospitality related articles published in Turkey. *Anatolia*, 25(1), 61-80.
- Gannon, J. M., Roper, A., & Doherty, L. (2015). Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 65-75.
- Guerrier, Y., & Deery, M. (1998). Research in hospitality human resource management and organizational behaviour. *International Journal of Hospitality Management*, 17(2), 145-160.
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2019). Bibliometrical analysis of Asia Pacific Journal of Tourism Research. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 24(1), 108-120.

- Güler, E. Ç. (2006). İşletmelerin e-insan kaynakları yönetimi ve e-işe alım süreçlerindeki gelişmeler. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 6(1), 17-23.
- Güney, İ., & Somuncu, M. (2017). Coğrafyacıların turizm disiplinine akademik katkıları: "Annals of Tourism Research" Dergisi üzerinden betimsel bir analiz. *Journal of International Social Research*, 10(54), 453-462.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hall, C. M. (2011). Publish and perish? Bibliometric analysis, journal ranking and the assessment of research quality in tourism. *Tourism Management*, 32(1), 16-27.
- İçöz, O., & Kozak, N. (1999). Turizm İşletmeciliği Dergisi'nin turizm literatürüne katkısı hakkında bir inceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 9-17.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93.
- Kozak, N. (1994). *Anatolia Dergisi'nde yayınlanan yazılar üzerine bir inceleme*. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 22-33.
- Kozak, N. (1995). Türkiye'de yayınlanan turizm konulu makaleler üzerine bir inceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 62-72.
- Kozak, N. (2001). Türkiye'de turizm pazarlaması literatürünün gelişim süreci: 1972-1999 yılları arasında hazırlanmış lisansüstü tez çalışmaları üzerine biyo-bibliyografik bir inceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 26-33.
- Kozak, M. A., & Özdemir, C. (2013). Yetenek kavramının otel işletmelerinde operasyonel personel bağlamında değerlendirilmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(1), 6-19.
- Lucas, R., & Deery, M. (2004). Significant developments and emerging issues in human resource management. *International Journal of Hospitality Management*, 23(5), 459-472.

- Nankervis, A., Compton, A., Baird, M., & Coffey, J. (2011). Human resource management: Strategy and practice. Cengage, AU.
- Omerzel D. G. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 516-558.
- Özçelik, O. A., Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A. C., Dünder, G. İ., Ataay, İ. D., Adal, Z., & Tüzüner, V. L. (2018). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Özdemir, M., & Kozak, N. (2000). Türkiye turizm yayıncılığı tarihinin bir süreli yayını: T.C. Turizm Bankası A.Ş. Bülteni. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 129-141.
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*, 72, 386-399.
- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics. *Journal of Documentation*, 25(4), 348-349.
- Jafari, J., and Ritchie, J. B. (1981). Toward a framework for tourism education: Problems and prospects. *Annals of tourism research*, 8(1), 13-34.
- Sağlam Arı, G., & Boylu, Y. (2015). İş dünyasına yönelik yayınlarda insan kaynakları yönetimi: Türkiye’de yayımlanan dergiler üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 123-142.
- Saldamlı, A. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde bilişim teknolojisinin kullanımına yönelik bir araştırma: Tekirdağ örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 239-263.
- Şahin, S., & Acun, A. (2015). Turist rehberliği alanının bibliyometrik profili (Ulusal Turizm Kongreleri Bildirileri). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(34), 213-234.

- Singh, N., Hu, C., & Roehl, W. S. (2007). Text mining a decade of progress in hospitality human resource management research: Identifying emerging thematic development. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 131-147.
- Tayfun, A., Küçükergin, F. N., Aysen, E., Eren, A., & Özekici, Y. K. (2016). Turizm alanında yazılan lisansüstü tezlere yönelik bibliyometrik bir analiz. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 1(1), 50-69.
- Tekin, Ö. A. (2016). Türkiye'deki lisansüstü turizm tezlerinde odaklanılan konular: 1984-2015. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2), 175-187.
- Temizkan, S. P. Çiçek, D., & Özdemir, C. (2015). Sağlık turizmi konusunda yayınlanan makalelerin bibliyometrik profili. *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 394-415.
- Tribe, J. (2010). Tribes, territories and networks in the tourism academy. *Annals of Tourism Research*, 37(1), 7-33.
- Türktarhan, G., & Kozak, N. (2012). Turizm Yıllığı'nın bibliyometrik profili. VI. Lisansüstü turizm öğrencileri araştırma kongresi bildiri kitabı içinde (s. 567-584). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzun, Y. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde bir uygulama örneği: İngiltere sayıştayı. *Sayıştay Dergisi*, 70, 51-83.
- Yılmaz, I., Karakuş, Y., Çamlıca, K., & Toprak, L. S. (2017). Turizm alanındaki bibliyometrik çalışmalar: Türkiye örneği. *Turan: Stratejik Araştırmalar Merkezi*, 9(36), 83-88.
- Zencir, E., & Kozak, N. (2012). Sosyal Bilimler Enstitü Dergileri'nde yayımlanan turizm makalelerinin bibliyometrik profili (2000-2010). N. Kozak ve M. Yeşiltaş (Yay. Haz.). VI. Lisansüstü turizm öğrencileri araştırma kongresi bildiri kitabı içinde, 673-685.

# SPOR BİLİMLERİNDE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARINA YÖNELİK BİR İNCELEME

**Dr. Bünyamin ÖZGÜLEŞ**

Yunus Emre Devlet Hastanesi / bunyas32@yahoo.com

## Özet

Bu araştırmada spor bilimlerinde yapılmış olan örgütsel davranış konularına ait lisansüstü tezlerden inceleme yapılarak konu hakkında bütüncül olarak bilgi sahibi olunması amaçlanmıştır. Bu amaçla spor bilimlerinde 21 farklı anabilim dalı için ulusal tez merkezinde 2009-2019 yılları arasında yayınlanmış olan yüksek lisans ve doktora tezleri incelemeye tabii tutulmuştur. Bu bağlamda araştırmanın anabilim daları, yılı, araştırmanın türü, danışman unvanları, değişkenler ve evren ile örnekleme hakkında bilgiler elde etmek amaçlanmıştır. Elde edilen bulgular frekans yöntemi ile yıllara göre dağılım yönlerinden analiz edilmiştir. İlgili yıllarda Spor bilimlerinde yapılan 3858 adet tez incelenmiş ve 126 tanesinin örgütsel davranış konuları ile ilgili olduğu bulunmuştur. Yapılan araştırmada örgütsel bağlılık, iş doyumu, tükenmişlik, liderlik gibi konuların en fazla çalışıldığı görülmüştür. Prezentizm, dayanıklılık, öğrenme, özgecilik, gibi kavramların ise en az çalışıldığı görülmüştür. Evren ve örneklem açısından incelendiğinde ise gençlik spor il müdürlüğü çalışanları, beden eğitimi öğretmenleri ve antrenörler ile spor bilimlerindeki akademisyenlerin daha çok araştırmaya dâhil edildiği görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler: Spor Bilimleri, Örgütsel Davranış, Lisansüstü Tezler**

## 1. Giriş

Örgütsel davranış, kaynağı psikoloji, sosyoloji, antropoloji, örgüt teorisi, stratejik yönetim ve yönetim bilimi olan ve bu kaynaklardan aldığı teorileri kendi alanında ne şekilde kullanacağını araştırarak, çıktılarını yönetim ve insan kaynakları alanlarının uygulamasına sunan disiplinler arası bir bilimdir (Erdem 2012:1). Örgütsel davranış, örgütlerdeki birey ve grupların davranışlarının nasıl ve nedeni, aralarındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin kurulmasında kullanılan araçlar ve bunlarla örgüt yapısı arasındaki ilişkilerle ilgilidir (Koçel 1999:357). Bu ilgi görünüş de sadece işletme ve yönetim



biliminde olduğu izlenimi verse de birçok bilim dalında (sağlık, turizm vb) kullanılmaktadır. Özellikle günümüzde disiplinler arası çalışmaların çoğaldığı bilinmektedir. Bu gerçeklikler ışığı altında spor bilimlerinde de örgütsel davranış çalışmalarının varlığı artmaktadır. Bu bağlamda bu araştırmadaki temel hedef spor bilimlerinde yapılmış olan lisansüstü tezlerde örgütsel davranış konuları ne düzeyde ve nasıl çalışılmış olduğunu araştırmaktır. Böylelikle konu hakkında daha bütüncül bir bakış açısı kazandırmak amaçlanmaktadır. Bu hedef doğrultusunda 2009 ile 2019 yılları arasında yapılan lisansüstü tezler üzerinden yapılan incelemede spor bilimleri ile ilişkili 21 ana bilim dalı başkanlığında yapılmış olan lisansüstü tezlerden 126 âdeti incelemeye tabii tutulmuştur. Yöntem olarak içerik analizi yöntemi ile araştırmanın yılı, danışman unvanları, değişkenler, araştırmanın türü ve evren ile örnekleme göre dağılım durumları incelenmiştir. Literatürde örgütsel davranış konularına bütün olarak veya örgütsel davranış konusu olarak araştıran çalışmalar mevcuttur (Turgut ve Beğenirbaş, 2016), (Duygulu, Sezgin, 2015) bu çalışmalar daha çok kongrede sunulmuş olan bildiriler ve yazılan makaleler üzerinden yapılmıştır. Bu yönüyle sektör olarak ve/veya özellikle spor bilimlerinde yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bilgiler ışığı altında ve araştırmacıların bilimsel metodolojiyi öğrendikleri, özellikle doktora tezlerinin bilime katkı sağlaması beklentisi gereği lisansüstü tezler incelenmek istenmiş olup bu çalışma ile literatüre de katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Bilimsel çalışmalarda farklı değişkenler arası ilişki ve etki analizlerinin yanında belli bir konuda literatür taraması ve içerik analizi şeklinde yapılmış olan çalışmaların tek bir çalışmada toplandığı çalışmalar da mevcuttur. örgütsel davranışın yabancı yazınında O'Reilly (1991: 429-430) örgütsel davranışın kendi içinde mikro ve makro bakış açısı ile geniş bir çalışma alanı haline geldiğine dikkat çekmiştir, mikro örgütsel davranış konuları içerisinde yoğun şekilde araştırılan konuları; iş davranışlarında bağımsız değişkenler kapsamında motivasyon, liderlik, iş tasarımı, bireysel farklılıklar ve sonuç değişkenleri olarak ise devamsızlık, işgücü devri, performans olarak belirtilmektedir. Özellikle 1970'lere kadar motivasyon, liderlik ve iş tasarımı gibi konuların daha çok araştırıldığını ve bu tip çalışmaların yeni yönere doğru kaydığını bildirmektedir. Ayrıca 1980'lerin sonunda mikro çalışmalardaki yoğunluk yerini makro örgütsel davranış çalışmalarına bırakmaktadır. (O'Reilly 1991: 429-430), Staw (1984: 630) bağımlı değişken olarak en

çok çalışılan konuların iş doyumu, işe devamsızlık, işgücü devir oranı ve iş performansı olduğunu, diğer konuları ise iş stresi, anlaşmazlık ve ifşa etme (whistleblowing) olarak bildirmektedir. Bu ve benzeri çalışmalarda O'Reilly (1991: 431) 1987-1990 arasında Journal of Applied Psychology dergisinde yayımlanan örgütsel davranış ile ilgili çalışmalarını ele almış bu kapsamda motivasyon (61 çalışma), iş tatmini ve bağlılık (38 çalışma), iş analizi ve tasarımı (34 çalışma), işgücü devri ve devamsızlık (32 çalışma) ve liderlikle (21 çalışma) ilgili konulara yoğunlaştığına dikkat çekmektedir. Türkçe yazında Turgut ve Beğenirbaş tarafından yapılan araştırmada ise; Örgütsel Davranış kongrelerinin bildirileri üzerinden içerik ve ağ analizleri yapılarak araştırmaların genel yapısı ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışmanın bulgularına göre; örgütsel vatandaşlık davranışı, liderlik, bağlılık, performans, iş tatmini gibi alanların çalışmaların merkezinde olduğu ve pozitif psikolojiye doğru bir yönelim olduğu saptanmıştır (Turgut ve Beğenirbaş, 2016: 352). Diğer yandan örgütsel davranış konularına ait tezler üzerinden inceleyen çalışmalar da literatürümüze ışık tutmaktadır. Duygulu ve Sezgin'in örgütsel davranış alanında Türkiye'de yazılan 358 doktora tezini inceleyerek yaptığı çalışmada tezlerin 82 tanesi liderlik, 74'ü örgütsel bağlılık, 63'ü iş doyumu, geri kalan 63'ünün ise; örgüt kültürü gibi konularda yoğunlaştığı ifade edilmiştir (Duygulu ve Sezgin, 2015: 13). Erdem'in çalışmasında ise; alanda öne çıkan başlıkların; kültür, liderlik, bağlılık ve mobbing gibi konular olduğu belirtilmektedir (Erdem, 2009: 74). Çoşkun ve Tabak (2017) Türkiye'de Örgütsel Davranış ve İnsan Kaynakları alanında 1995-2015 yılları arasında yazılmış yüksek lisans ve doktora tezleri üzerinden, anahtar kelime analiziyle en fazla çalışılan konuları tespit etmek ve tespit edilen konuların yoğunluk, ağ analizlerini yaparak bu konuların örgütsel davranış eğilimleri içerisindeki yerini tartışmıştır.

Örgütsel davranış yazını incelendiğinde çalışmaların genellikle örgütsel davranış değişkenleri arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri anlamaya yönelik olduğu görülmektedir. Alan yazınındaki çalışmaları içerik, yazar ve atıf yönünden inceleyen çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Oysaki makalelerin matematiksel ve istatistiksel yöntemlerle incelenmesiyle (Prichard 1969) oluşturulan bibliyometrik çalışmalar literatürdeki tarihsel gelişimi anlama ve o alandaki düşünce yapısını gücünü ve gelişimini ortaya koymak açısından önemlidir. Aynı zamanda bu çeşit çalışmalar geleceğe yönelik yol gösterici bir rol oynaması sebebiyle değerlidir (Kırkbeşoğlu vd., 2014:197; Culnan, 1986: 157).

Örgütsel davranış yazını önemi ve yapılan çalışmaların sayısı giderek artan özelliği ile dikkat çekmektedir. Yönetim organizasyon, işletmecilik gibi ülkemizin köklü kongrelerinde sunulan bildirilerin en fazla örgütsel davranış konusu ile ilgili olması bu durumu destekler niteliktedir. Nitekim 22'nci Yönetim Organizasyon kongresinde kabul edilen 355 bildiriden 193'ü, 21'inci Yönetim Organizasyon kongresinde yapılan kabul edilen 381 bildiriden 181'i, örgütsel davranış alanındaki çalışmaları oluşturmaktadır. Bu durum ülkemizde örgütsel davranışın ne kadar yoğun bir şekilde ilgi gördüğünü göstermektedir. Yabancı yazında sadece örgütsel davranış alanında faaliyet gösteren dergiler bulunmasına rağmen yoğun bir ilgi olmakla birlikte ülkemizde sadece söz konusu alanda yayın yapan bir dergi (örgütsel davranış araştırmaları dergisi) bulunmaktadır. Örgütsel davranış kongreleri bu anlamda, alan yazınındaki kişileri ve fikirleri bir araya getirerek bu açığı kapatan önemli bir rol üstlenmektedir. Bu yönüyle örgütsel davranış kongresinin ülkemizde örgütsel davranış ile ilgili yapılan çalışmaları örnekleyen bir yapıda olduğu değerlendirilebilir (Turgut, Beğenirbaş, 2016:330).

Rousseau (2007) ise örgüt bilimlerinin geniş bir şemsiye olduğunu ve farklı alanları ve dolayısıyla farklı paradigmaları içermesinin de kaçınılmaz olduğunu vurgularken, bu bilim disiplininin asıl gelişme sorununun üretilen bilginin akademinin dışındaki kullanıcıları hedeflememesiyle ilişkili olduğunu savunmaktadır.

### **3. Spor ve örgüt**

Bilindiği gibi örgüt ortak belli amaç uğruna eylemde bulunmak üzere bir araya gelmiş kişi ve kurumlardan oluşan topluluk olarak adlandırılmaktadır (TDK sözlük). Spor birey olarak kişilerin sağlığı ve sosyal yapısına olumlu davranış modellemeleri öğretirken toplumsal boyutu ise en önemli örgütsel boyutudur. Büyük kitlelerin ilgi odağı olması, ekonomi, sağlık, sosyal, kültür, eğitim ve teknolojiyle olan yakın ilişkileri sebebiyle spor günümüzde hem ulusal hem de uluslararası örgütler arasında yer almaktadır.

Örneğin bir spor federasyonunun temel amacı o spor dalını tanıtmak, yaygınlaştırmak, ulusal ve uluslararası düzeyde başarı seviyesini arttırmak amacıyla kurulur. Bu yönüyle spor ve örgüt birbirleriyle çok yakın ilişkili kavramlardır. Bu bakımdan incelendiğinde Spor kulüpleri, Ulusal ve Uluslararası spor federasyonları, Gençlik Spor Genel Müdürlüğü ve İllerdeki şubeleri ile Olimpiyat Komitesi spor örgütleri denince ilk akla

gelen örneklerdir (Sporbilim, 2019). Spor ile ilişkili bir diğer örgüt yapıları ise antrenörlük ve hakemlik ile ilgili kuruluşlar örnek verilebilir.

#### **4. Araştırmanın amacı:**

Spor bilimlerinde yapılan Örgütsel davranış konularını ve ortaya çıkan eğilimleri incelemek maksadıyla yola çıkılan bu çalışmada örgütsel davranış alanına ilişkin temel konuların nasıl şekillendiğini, 10 yıllık süreç de spor bilimlerinde örgütsel davranış konularına ilişkin çalışmaların ağırlıklı olarak hangi konular üzerinde yoğunlaştığını hangi örneklem grubunda çalışıldığını hangi yöntemlerin kullanıldığını tespit etmek araştırmanın ana hedeflerini oluşturmaktadır.

#### **5. Araştırmanın yöntemi:**

Araştırmanın yöntemi üniversitelerin spor bilimlerinde yapılan lisansüstü tezlerin örgütsel davranış konuları ile ilgili konu yaygınlığını tespit etmek amacıyla kelime bazlı içerik analizi yöntemi kullanılmış sonuçlar nicelleştirilerek frekans analizi yapılmıştır. İçerik analizi sözel, yazılı ve diğer materyallerin nesnel ve sistematik bir şekilde incelenmesine yönelik olarak (Sert vd., 2012:2), belirli usuller çerçevesinde bir veya daha fazla metinden mesaj veya mesajın taraflarına yönelik sonuçlar çıkarmak için kullanılan bir araştırma yöntemidir (Weber 1990:9; Özdaşlı ve Çelikkol 2012:145). Bir başka tanım ise İçerik analizi bir yazarın veya kullanıcının perspektifinden metin, resim ve sembolik maddelerin sistematik bir şekilde okumasını gerektiren (Krippendorff 2004: 3) ve kalıpları, temaları, önyargıları ve anlamları belirlemek amacıyla belli bir materyalin dikkatli, ayrıntılı, sistematik şekilde incelenmesi ve yorumlanmasına dayanmaktadır (Berg ve Lune 2012: 349). Bu amaçla YÖK tez merkezi internet sitesinde tez arama motorunda gelişmiş arama kısmından spor bilimlerine ait 21 adet ABD başkanlığı tespit edilmiş ve bu bilim dallarında yapılan tezler incelenmiştir. Yapılan çalışmalardan örgütsel davranış konularını içeren tezler incelemeye tabi tutulmuştur. Anahtar kelimelerin seçiminde Şahin ve Yangil'in (2018:377) belirlemiş olduğu örgütsel davranış alt temaları kullanılmıştır.

**6. Araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları:** Araştırmanın kapsamını ülkemizde bulunan spor bilimlerinin 21 ayrı ana bilim dalı başkanlığında yapılan son 10 yılda yapılan lisansüstü tezlerden oluşan ve örgütsel davranış konularını içeren 126 adet yüksek lisans

ve doktora tezi oluşturmaktadır. Yapılan araştırmada sadece çalışanların ve kurumlar ile ilgili algıların ölçümü yapılmıştır sporcuları doğrudan ilgilendiren çalışmalara yer verilmemiştir. Ayrıca 2009- 2019 yılları itibariyle yapılması bir kısıt olarak düşünülebilir.

## 7. Bulgular:

Spor bilimlerine ait 21 anabilim dalında yapılan incelemeler neticesinde 3858 adet tez incelenmiş ve 126 tane tezin örgütsel davranış konuları ile ilgili olduğu tespit edilmiş olup elde edilen bulgular tablolar halinde aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 1. Tezlerin Ana Bilim Dallarına Göre Dağılım Tablosu**

Anabilim Dalı Başkanlığı	2009-2019 Yılları Yazılan Tezler	Örgütsel Davranış İle İlgili Tezler
Spor Bilimleri	119	9
Spor Fizyolojisi	5	0
Spor Sağlık Bilimleri	62	5
Spor Yönetimi Ve Rekreasyon	2	1
Spor Eğitimi	17	4
Spor Hekimliği	63	0
Spor Yönetim Bilimleri	79	10
Spor Bilimleri Ve Teknolojisi	39	0
Spor Fizyoterapistliği	41	0
Spor Yöneticiliği	163	17
Sporda Psiko-sosyal Alanlar	46	0
Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri	155	6
Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği	435	18
Beden Eğitimi Ve Spor Eğitimi	0	0
Beden Eğitimi Öğretmenliği	39	0

Beden Eğitimi ve Spor	2123	47
Beden Eğitimi Ve Spor Öğretimi	74	2
Antrenman ve Hareket	22	0
Antrenörlük Eğitimi	250	4
Rekreasyon	59	1
Rekreasyon Yönetimi	65	2
<b>TOPLAM</b>	<b>3858</b>	<b>126</b>

Tablo 1 incelendiğinde spor bilimlerinde 119 tezin 9 tanesi, spor fizyolojisinde 5 tezin 0 tanesi, spor sağlık bilimlerinde 62 tezin 5 tanesi, spor yönetimi ve rekreasyon da 2 tezin 1 tanesi, spor eğitiminde 17 tezin 4 tanesi, spor hekimliğinde 63 tezin 0 tanesi, spor yönetim bilimlerinde 79 tezin 10 tanesi, spor bilimleri ve teknolojisi de 39 tezin 0 tanesi, spor fizyoterapistliğinde 41 tezin 0 tanesi, spor yöneticiliğinde 163 tezin 17 tanesi, sporda psiko-sosyal alanlar da 46 tezin 0 tanesi, beden eğitimi ve spor bilimlerinde 155 tezin 6 tanesi, beden eğitimi ve spor öğretmenliğinde 435 tezin 18 tanesi, beden eğitimi ve spor eğitiminde 0 tezin 0 tanesi, beden eğitimi öğretmenliğinde 39 tezin 0 tanesi, beden eğitimi ve spor da 2123 tezin 47 tanesi, beden eğitimi ve spor öğretiminde 74 tezin 2 tanesi, antrenman ve hareket de 22 tezin 0 tanesi, antrenörlük eğitiminde 250 tezin 4 tanesi, rekreasyon de 59 tezin 1 tanesi, rekreasyon yönetiminde 65 tezin 2 tanesi, toplamda ise 3858 tezin 126 tanesi örgütsel davranış konuları ile ilgili olduğu bulunmuştur.

**Tablo 2. Tezlerin Yıllara Göre Dağılım Tablosu**

Yıl	Yapılan Tezler
2009	8
2010	11
2011	9
2012	6
2013	10

2014	18
2015	7
2016	10
2017	16
2018	26
2019	5

Tablo 2 incelendiğinde 2009 yılında 8, 2010 yılında 11, 2011 yılında 9, 2012 yılında 6, 2013 yılında 10, 2014 yılında 18, 2015 yılında 7, 2016 yılında 10, 2017 yılında 16, 2018 yılında 26, 2019 yılında 5, tezin yapıldığı görülmüştür.

**Tablo 3. Tez Türüne Göre Dağılım Tablosu**

Lisansüstü tezler	Yapılan Tezler
Yüksek lisans	92
Doktora	34

Tablo 3 incelendiğinde yüksek lisan tezi 92 doktora tezi ise 34 adet olarak görülmüştür.

**Tablo 4. Danışmanlarına Göre Dağılım Tablosu**

Tez Danışman Unvanları	Tezlerin Sayısı
Dr. Öğretim Üyesi	59
Doç. Dr.	51
Prof. Dr.	16

Tablo 4 incelendiğinde Dr. Öğretim Üyesi 59, Doç. Dr. 51, Prof. Dr. 16 tezde danışmanlık yaptığı görülmüştür.

**Tablo 5. Tezlerin Konularına Göre Dağılım Tablosu**

<b>Örgütsel Davranış Konusu</b>	<b>Frekansı</b>	<b>Örgütsel Konusu</b>	<b>Davranış</b>	<b>Frekansı</b>
Örgütsel Bağlılık	38	Farkındalık		11
Stres	8	Özdeşleşme		3
Mutluluk	2	Başa Çıkma		2
Birey İş-Örgüt Uyumu	2	Mobbing / Yıldırma		12 (9-3)
İşten Ayrılma Niyet	3	Örgütsel Vatandaşlık		5
Yabancılaşma	2	Adanmışlık/Sarginlik		3 (2-1)
Tükenmişlik	17	Kişilik Özellikleri		2
Çatışma Yönetimi	6	Özyeterlilik		2
İş Doyumu	18	Mesleki Sosyalleşme		2
Çok Kültürlülük	1	Örgütsel Sosyalleşme		1
Örgüt Kültürü	6	Sosyal Destek		1
Liderlik	13	Pozitif Psikolojik Sermaye		1
Duygusal Emek	1	Örgütsel Adalet		10
İletişim Becerileri	2	Örgütsel Sessizlik		3
Duygusal Zekâ	6	Örgütsel Sinizm		8
Empatik Eğilim	1	Presentizm		1
Örgüt İklimi	3	Örgütsel Güven		6
İş Tatmini / Mesleki Doyum	12 (11-1)	Psikolojik Dayanıklılık		1
Yaşam Tatmini / Doyumu / Bağlılığı	7 (4-2-1)	İşgören Performansı		2
Özgecilik	1	İyi Oluş		2
Benlik Saygısı	1	Kayırmacılık (Nepotizm)		1



Tablo 5 incelendiğinde örgütsel bağlılık 38, stres 8, mutluluk 2, birey iş-örgüt uyumu 2, işten ayrılma niyet 3, yabancılaşma 2, tükenmişlik 17, çatışma yönetimi 6, iş doyumunu 18, çok kültürlülük 1, örgüt kültürü 6, liderlik 13, duygusal emek 1, iletişim becerileri 2, duygusal zekâ 6, empatik eğilim 1, örgüt iklimi 3, iş tatmini / mesleki doyum 12, yaşam tatmini / doyum / bağlılığı 7, özgecilik 1, benlik saygısı 1, iş anlamı 1, farkındalık 11, özdeşleşme 3, başa çıkma 2, mobbing / yıldırma 12 (9-3), örgütsel vatandaşlık 5, adanmışlık / sargınlık 3 (2-1), kişilik özellikleri 2, özyeterlilik 2, mesleki sosyalleşme 2, örgütsel sosyalleşme 1, sosyal destek 1, pozitif psikolojik sermaye 1, örgütsel adalet 10, örgütsel sessizlik 3, örgütsel sinizm 8, presentizm 1, örgütsel güven 6, psikolojik dayanıklılık 1, işgören performansı 2, iyi oluş 2, kayırmacılık (nepotizm) 1, örgütsel öğrenme 1 kez çalışıldığı görülmüştür.

**Tablo 6. Tezlerin Evren Ve Örnekleme Göre Dağılım Tablosu**

Evren Ve/ Veya Örneklem	Frekansı
Çalışan	41
Öğretmen	30
Sporcu	4
Akademisyen	15
Antrenörler	10
Yöneticiler	10
Hakem	4
Bahsedilmemiş	7

Tablo 6 incelendiğinde çalışan 41, öğretmen 30, sporcu 4, akademisyen 15, antrenörler 10, yöneticiler 10, hakem 4, bahsedilmemiş 7 olarak görülmüştür.

**Tablo 7. Tezlerin Yöntem Tablosu**

Lisansüstü Tezler		Yöntem Seçimi
Yüksek lisans	92	Nicel Ve İstatistiksel Programlar
Doktora	34	Nicel Ve İstatistiksel Programlar

Tablo 7 incelendiğinde ise yapılan bütün tezlerin nicel yöntem kullanılarak istatistiksel programlar vasıtasıyla analiz edildiği görülmüştür.

### **8. Sonuç Ve Tartışma**

Lisansüstü tezlerin ana bilim dallarına göre yapılan incelemede sporun sağlık kısımları ile ilgili olan spor hekimliği, spor fizyoterapistliği, spor fizyolojisi gibi alanlarda örgütsel davranış konuları ile ilgili tezlerin olmadığı görülmüştür ve öyle olması gerektiği düşünülmektedir. Spor yönetimi ve rekreasyon, spor yönetim bilimleri, spor yöneticiliği bölümlerinde toplam 144 tezin 28 tanesi ( yaklaşık %20 si) örgütsel davranış konuları ile ilgili olduğu görülmüştür. bu durum Turgut, Beğenirbaş'ın (2016:330). Yapmış olduğu çalışmadaki bulguları destekler niteliktedir başka bir deyişle bu konuların yönetim bilimlerinde daha çok çalışıldığı anlamına gelmektedir.

Tezlerin yıllara göre dağılımına bakıldığında ise 2013 yılından sonra görece olarak daha çok örgütsel bağlılık çalışmaları yapılmış olduğu ve niş alan olarak görülmüştür.

Tezlerin konularına göre dağılımı incelendiğinde ise örgütsel bağlılık(38), iştatmini / iş doyumunu (30), ve tükenmişlik (17) kavramlarının en fazla çalışıldığı görülmüştür. Bu durum literatürde Çoşkun ve Tabak'ın (2017:110) çalışması ile uyum göstermektedir. Değişkenler açısından sadece birer kez çalışılan konular ise duygusal emek, empatik eğilim, özgecilik, benlik saygısı, iş anlamı, örgütsel sosyalleşme, pozitif psikolojik sermaye, presentizm, psikolojik dayanıklılık, kayırmacılık (nepotizm) olarak tespit edilmiştir.

Tezlerin evren ve örnekleme göre incelendiğinde ise örgüt çalışanları, öğretmen ve akademisyenler ile ilgili çalışmaların çok olduğu görülmüştür.

Araştırmanın en önemli bulgularından biriside yöntem açısından bakıldığında 126 tezin tamamının nicel yöntem ve anket aracılığı ile veri toplanmış ve istatistiksel programlar

yardımı ile analizler yapılmıştır. Günümüzde yönetim bilimlerinde nitel veya karma çalışmalara sıklıkla rastlanırken spor bilimlerinde sadece nicel yöntemlerin tercih edilmesi bu alanda bir eksiklik olarak değerlendirilebilir.

Kaynakça:

Berg, Bruce L., Lune, Howard (2004). *Qualitative Research Methods For The Social Sciences*. (Vol. 5). Boston, MA: Pearson.

Culnan MJ. (1986). “The intellectual development of management information systems, 1972–1982: a co-citation”, *Management Science*, Vol 32, No 2, pp.156-172.

Çoşkun, H.E., Tabak, A., (2017). Örgütsel Davranış Çalıştığımızda Aslında Ne Çalışıyoruz? Türkiye’de Yapılan Lisansüstü Tezler Üzerinden Bir Değerlendirme, *İş ve İnsan Dergisi* 4(2) 101-111

Duygulu, E., Sezgin O.B. (2015). Türkiye’de örgütsel davranış yazını doktora tezlerine yönelik bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 13-25.

Erdem, F. (2009). Örgütsel Davranış Araştırmalarında Niş Alanlar Nasıl Belirleniyor? Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Yazını Üzerine Kısa Bir Değerlendirme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 65-78

Erdem İ., Robbins, S.P., Judge, T.A. (2012). Örgütsel Davranış, Çev. Ed. İnci Erdem, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 18/1, 328-354

Kırkbeşoğlu, E., Sözen,C. ve Kurt, E. (2014). “Türkiye’de Örgüt Kuramı Çalışmalarının Bibliyometrik Profili: Atıf Ağlarının Dönemsel Karşılaştırması”, 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs 2014, Konya, pp. 197-204.

Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Yayınları.

Krippendorff, Klaus (2004). “Reliability in Content Analysis”. *Human Communication Research*, C. 30, S. 3, s. 411-433.

O'Reilly III, C. A. (1991). Organizational behavior: where we've been, where we're going. *Annual Review of Psychology*, 42(1), 427-458.

Öztürk, F. Ö., (1998), *Toplumsal Boyutlarıyla Spor*, 1. Baskı Bağırhan Yayınevi

Özdaşlı K., Çelikkol Ö. (2012) “Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi” *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol 4, No 7, pp.141-154.

Rousseau, D. M. (2007), “Standing out in the Fields of Organization Science”, *Journal of Organizational Behavior*, 28 (7), 849 – 857.

Sert, G., Kurtoğlu, M., Akıncı, A., Seferoğlu S.S. (2012). “Öğretmenlerin Teknoloji Kullanma Durumlarını İnceleyen Araştırmalara Bir Bakış: Bir İçerik Analizi alışması” Akademik Bilişim, 1-3 şubat 2012 Uşak Üniversitesi.

Sporbilim Spor ve örgüt <http://www.sporbilim.com/sayfa.asp?mdl=haber&param=67>

Erişim tarihi: 22.08.2019.

Staw, B. M. (1984). Organizational behavior: a review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual Review of Psychology*, 35(1), 627- 666.

şahin, M. D., Yangil, F.M. (2018). Türkiye`de Öğrgütsel Davranış Yazınına Bir Bakış: 2012-2016 Yılları Arasında Yayımlanmış Üniversite Sosyal Bilimler Dergileri Üzerine İçerik Analizi., *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal* 10/2 . 371-38, DOI: 10.20491/isarder.2018.434

Turgut, E., Begenirbaş., M., (2016),Türkiye`deki Öğrgütsel Davranış Yazınına Bakış: Öğrgütsel Davranış Kongrelerinin Yazar Ve İçerik Yönünden Ağ Analizi İle İncelenmesi.

Weber, P.W., (1990). Basic Content Analysis, 2nd Edition, California: Sage Publications.

**AMME İDARESİ DERGİSİNDE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ALANININ İZİNİ  
SÜRMEK:  
YAZIN ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME ÇALIŞMASI (2008-2018)**

**Öğr. Gör. Mehmet KAPLAN**

*Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Şarkikaraağaç MYO*

*kaplanmehmet1982@gmail.com*

**Dr. Berna Turak KAPLAN**

*Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Şarkikaraağaç MYO*

*bernaturak@isparta.edu.tr*

**Özet**

Türkiye'nin en köklü dergilerinden biri olan Amme İdaresi Dergisi'nde örgütsel davranış alanının mevcut durumunu belirlemeye yönelik bir çalışma olan bu çalışma ilgili yazını ölçme ve değerlendirmeye yöneliktir. Amme İdaresi Dergisi'nin 2008-2018 döneminde yer alan makaleleri "örgütsel davranış" odaklı inceleyen çalışmada çıkan sonuçlar yazındaki benzer çalışmalarla örtüşmektedir. Çıkan mevcut durumun gelecekteki çalışmalara bir alt yapı sunacağı ifade edilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Yazın Ölçme ve Değerlendirme, Örgütsel Davranış, Amme İdaresi Dergisi, 2008-2018.

**1. Giriş**

Türkiye'nin en köklü dergilerinden biri olan Amme İdaresi Dergisi'nde örgütsel davranış alanının mevcut durumunu belirlemeye yönelik bir çalışma olan bu çalışma ilgili yazını ölçme ve değerlendirmeye yöneliktir. Amme İdaresi Dergisi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından 1969 yılında yayınlanmaya başlayan ve ilgili kurumun Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi'ne bağlanması sonrasında bu kurum tarafından yayınlanmaya devam eden üç aylık bilimsel akademik bir dergidir. İlk sayıdan itibaren derginin yayınlanması devam etmekte ve Türkiye'de kamu yönetimi, işletme yönetimi, örgütsel davranış gibi alanlarda farklı kişilerin makalelerini yayınladığı bir dergidir.

Bu çalışma da örgütsel davranış alanına bağlı olarak Amme İdaresi Dergisi'nin 2008-2018 yılları arasındaki dönemi incelenmiştir. İnceleme mevcut durumun ortaya konmasına yönelik gerçekleştirilmiştir. Araştırma yapılırken öncelikle makalelerin

yıllara ve konulara göre dağılımı yapılmıştır. Daha sonra ise yazarların akademik unvanları ve ilgili üniversiteleri incelenmiştir. Son olarak ise makalelerin araştırma yöntemleri, örneklemi, veri toplama tekniği ve analiz tekniği belirlenmiştir. Bu incelemelere bağlı olarak mevcut durum ortaya konmuş ve gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Bir bilim dalının ya da alanın bir ülkedeki durumunu anlayabilmek ve inceleyip değerlendirebilmek için en önemli kaynaklardan biri o alanla ilgili yapılmış lisans üstü tezler, diğeri o alanla ilgili olan kongreler ve kongrelerde sunulan bildiriler iken üçüncüsü ise o alanda yapılmış çalışmaların yer aldığı bilimsel akademik dergiler olmaktadır. Örgütsel davranış alanında yapılan lisans üstü tezlerin ele alındığı çalışmalar yazında yer almaktadır. Türkiye’de alanla ilgili yapılmış tezleri dikkate alan çalışmalar alana yönelik bütüncül bir bakış açısı sunması, öne çıkan konuları, üniversiteleri, danışmanları ve incelenen sektörleri dikkate alması açısından önemli olmaktadır (Duygulu ve Sezgin, 2015: 13-25; Samur ve Kavruk, 2016: 600-604; Coşkun ve Tabak, 2016: 290-299). Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmaların incelendiği kongrelerdeki bildirileri ele alan birçok çalışma da yer almaktadır. Bu çalışmalar alandaki çalışmaların seyrini, yöntemlerini, yöneme yönelik tartışmaları ele almış ve alanın sorunlarına yönelik katkılarda bulunmuşlardır (Erdem, 2009: 65-78; Kızıldağ ve Özkara, 2016: 611-631; Keleş ve Tayşir vd., 2017: 283-295; Kaplan ve Bedük, 2019). Son olarak da bu çalışmanın da konusunu oluşturan alanda yer alan bilimsel akademik dergilerdir. Nitekim alanda bu konuda da yapılmış önemli çalışmalar bulunmaktadır (Üsdiken ve Pasadeos, 1992: 107-134; Üsdiken ve Pasadeos, 1993: 73-93; Üsdiken vd., 1998: 57-87; Erdemir, 2009: 7-12; Palakar Alkan ve Karamustafa, 2018: 274-285).

Bilimsel akademik dergilerin dört işlevi vardır. Birinci işlevi kaydetmedir ve araştırmanın kim/kimler tarafından ve ne zaman yapıldığının kaydedilmesi durumudur. İkincisi onaylama işlevidir ve yayınlanan araştırmaların doğruluğunun hakemlik mekanizmasıyla test edilip onaylanması anlamına gelmektedir. Üçüncüsü duyurma işlevidir ve araştırmaya ilişkin farkındalık yaratma çabasıdır. Yayınlanan makaleler ilgililerle (öğrenciler, akademisyenler ve diğer ilgili taraflar) paylaşılmış olmaktadır. Sonuncusu da arşivleme işlevi olup, bu işlev bilgi birikiminin saklanması ve gelecekte erişilebilir olmaları

için korunmaları yoluyla gerçekleşmektedir (Kingsley, 2007: 211-221; Zincir, 2019: 1179-1191).

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın amacı; Türkiye için önemli bir bilimsel akademik dergi olan Amme İdaresi dergisinin son 10 yıldaki yayınlarında örgütsel davranış alanının seyrinin ortaya konmasıdır. Çalışma kapsamında örgütsel davranış çalışmalarının mevcut durumu analiz edilmiş ve seyri ortaya konmuştur.

#### **3.1. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları**

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanında belli başlı kısıtları bulunmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın varsayımları ve kısıtlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Analiz kapsamına alına tüm tezler; kabul edilme yılları, konuları, başlıkları, anahtar sözcükleri, yayınlayan kurum ve özgün dili gibi faktörler esas alınarak araştırma yapılmıştır.
- Makalelerin bilimsel esaslara göre hazırlandığı kabul edilmiştir. Derginin önemli dergilerden biri olduğu editöryal ekibin ve hakemlerin nitelikli değerlendirme yaptığı varsayılmıştır.
- Araştırmada yer alan makaleler; 2008-2018 (Arama kriterleri sonrasında çıkan tüm tezler) yılları arasında yer alan derginin sayılarındaki örgütsel davranış alanındaki makalelerdir.
- Veri kaynağı olarak Amme İdaresi Dergisi arşivi kullanılmıştır. Bu veri kaynağı dışında bulunan dergiler araştırma kapsamına alınmamıştır.
- Araştırma 2008 yılının öncesini kapsamaması bir diğer kısıttır. Bunun nedeni araştırmanın devam ediyor olması ve öncelikle son 10 yılın mevcut durumunun ortaya konulmak istenmesidir.
- Araştırma süresi 2019 Haziran-2019 Ağustos arasında gerçekleştirilmiştir. Bu süre zarfından sonra arşive yüklenecek olan makaleler araştırma kapsamı dışında kalmıştır.

#### **3.2. Kullanılan Yöntem**

Belirli akademik alanlar içinde yapılmış bilimsel çalışmaların incelenmesi, o alanın derinliği, yaygınlığı ve etkisi hakkında bilgi verebilmekte; araştırmaların kapsamı

hakkında genel görünümü ortaya çıkarabilmektedir (Pekdemir vd., 2016: 82). Bu çalışmada yöntem olarak yazın ölçme ve değerlendirme kullanılmıştır. Yazın ölçme ve değerlendirme akademik yayınların çeşitli unsurlarının analizlere tabi tutulması ve incelenmesini ifade etmekte<sup>15</sup> ve dokümanlardan yararlanmaktadır (Sığı, 2018: 248-249; Yıldırım ve Şimşek, 2011: 187-189). Söz konusu incelemeler, yazında belirli bir kapsamdaki araştırmaları derlemek, karşılaştırmak, farklı bakış açılarını sentezlemek, zaman içindeki değişimi belirlemek amacı ile yapılmaktadır (Pekdemir vd., 2016: 82). Söz konusu yöntem kullanılarak bu çalışmada 2008-2018 yılları arasındaki Amme İdaresi Dergisi'nde yer alan makaleler çeşitli kriterler açısından incelenmiş ve mevcut durumun analizi yapılmıştır. Bu yöntem kullanılırken öncelikli olarak “örgütsel davranış” alanındaki konulara odaklanmak için alanda yer alan çeşitli kaynakların içeriğinden yararlanılmıştır. Bu kaynaklarla ilgili bilgiler aşağıda yer alan Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1: Yararlanılan İçeriklerin Kaynakları**

<b>Yazarlar</b>	<b>Kitap İsimleri</b>
Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel	Örgütsel Davranış
Zeyyat Sabuncuoğlu (Edi.)	Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış
Salih Güney	Örgütsel Davranış
Mehmet Şerif Şimşek, Adnan Çelik ve Tahir Akgemci	Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış
Hakan Vahit Erkutlu	Pozitif Örgütsel Davranış
Derman Küçükaltan, Şule Aydın Tükeltürk ve Güney Çetin Gürkan	Örgütsel Davranışta Güncel Konular
Soner Taslak ve Birgül Çiftçi (Edi.)	Postmodern Örgütlerde Güncel Davranışsal Konular Örnek Olay İncelemeli
Sema Polatçı ve Kubilay Özyer	21. Yüzyılda Örgütsel Davranış

<sup>15</sup> Yazın ölçme ve değerlendirme kavramı “bibliyometrik analiz” kavramının Türkçeleştirilmiş hali olarak Papatya (2018) tarafından 6. Örgütsel Davranış Kongresi Özel Oturumunda önerilmiş, tarafımızca uygun bir karşılık olarak görülmüş ve bu çalışmada kullanılmıştır. Ayrıca bu analizin dışında içerik analizi ve meta analiz de bu tarz çalışmalarda etkin olarak kullanılmaktadır.



Yararlanılan içeriklerin kaynakları Tablo 1’de de görüldüğü üzere hem örgütsel davranışın ders kitaplarını hem de örgütsel davranışla ilgili güncel konuların yer aldığı kitapları dikkate almıştır. Dolayısıyla Tablo 1’de yer alan ilk dört kaynak ders kitaplarını, sonraki dört kaynak ise güncel konularla ilgili kitapları dikkate almaktadır. Ancak burada çalışmanın ulusal bir kongre için hazırlanmış olması ve incelenen derginin de ulusal nitelikte olmasından dolayı herhangi bir yabancı kaynak analizi yapılmamıştır.

#### 4. Bulgular

Amme İdaresi Dergisi’nde yer alan makaleler öncelikli olarak yıllara ve konulara göre değerlendirilmiştir. Tablo 1’de 2008-2018 yılları arasındaki makalelerin yıllara ve konulara göre dağılımları görülmektedir.

**Tablo 2: Makalelerin Yıllara ve Konulara Göre Dağılımı**

Yıllar	Makale Sayısı	Konular
2018	2	Yetenek Yönetimi Paradoksal Liderlik
2017	1	Agresif Tepkiler
2016	3	Örgütsel Adalet-İhbar Etme Dönüşümcü Liderlik-Örgütsel Bağlılık- Etkileşimsel Liderlik İş Yüğü
2015	3	Örgütsel Demokrasi Performans Yönetimi-Kişisel Faktörler Kültürel Değerler-Liderlik Özellikleri
2014	2	Örgütsel İklim Sessizlik
2013	2	Hatalardan Öğrenme-Örgütsel Değişim Performans
2012	4	Liderlik Davranışları Örgütsel Değişim Örgütsel İntikam-Affetme Örgütsel Psikolojik Sermaye
2011	3	Kültürel Değerler-Liderlik Adaletsizlik Kayırmacılık
2010	4	İşe İlişkin Tutumlar-İş Rolü Algıları- Algılanan Performans Çalışan Performansı-Sessizlik-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Politik Yeti Kontrol Odağı-Rol Çatışması-Rol Belirsizliği

2009	3	Örgütsel Adalet Psikolojik Taciz Güvenin Öncülleri
2008	3	İş Tatmini-Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Örgütsel Vatandaşlık-Adalet Yönetmelik Ahlak
Toplam	30	47

Makalelerin yıllara ve konulara göre dağılımı tablosunda görüldüğü üzere 2008-2018 yılları arasında Amme İdaresi Dergisi'nde 30 ayrı çalışma incelemeye tabi tutulmuş ancak bu 30 çalışmadan 47 farklı konunun ele alındığı görülmektedir. Bu başka çalışmalarda da vurgulandığı gibi (Kaplan ve Bedük, 2019; Erçek, 2017, Armutlu ve Arı, 2010, Dedeoğlu, 2008; Ataman, 2002) konu çeşitliliğinin yüksek olduğu ve yönetim modalının yaygın olduğu tespiti yapılabilir.

**Tablo 3: Yazarların Akademik Unvanları**

Unvanlar	Sayısı
Prof.	15
Doç.	13
DÖÜ	11
Dr.	14
Öğr. Gör.	1
Araş. Gör.	1
LÜÖ	5
Toplam	59

Yazarların akademik unvanlarına bakıldığında 59 unvanın kullanıldığı görülmektedir. 15 unvan ile profesörlük unvanı en fazla dağılımı olan unvandır. (% 25.42) Ancak bu unvana en yakın olan unvanlar ise 14 unvan (%23.73) ile doktorluk unvanı ve 13 unvan (%22.03) ile doçentlik unvanıdır. Öğretim görevlisi ve araştırma görevlisi unvanlarında yer alan kişilerin bu dergide yayın yapmamaları ya da yapamamaları bilimsel gelişim açısından düşündürücü bir tespittir.

**Tablo 4: Yazarların Üniversiteleri**

<b>Üniversiteler</b>	<b>Çalışma Sayısı</b>
Milli Savunma Üniversitesi <sup>16</sup>	12
Gebze Yüksek Teknik Enstitüsü	7
Başkent Üniversitesi	6
Sakarya Üniversitesi	4
TODAİE	3
Atatürk Üniversitesi	3
Marmara Üniversitesi	2
Yalova Üniversitesi	2
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	2
Üniversite Dışı	2
Gazi Üniversitesi	2
İstanbul Medipol Üniversitesi	1
İstanbul Medeniyet Üniversitesi	1
Necmettin Erbakan Üniversitesi	1
İnönü Üniversitesi	1
Bozok Üniversitesi	1
Erciyes Üniversitesi	1
Koç Üniversitesi	1
Yüksek İhtisas Üniversitesi	1
İstanbul Ticaret Üniversitesi	1
Bayburt Üniversitesi	1

<sup>16</sup> Bu çalışmada Kara Harp Okulu, Genel Kurmay Başkanlığı gibi kurumlar yeni ismi ile Milli Savunma Üniversitesi adı altında değerlendirilmiştir.

Toros Üniversitesi	1
Sabancı Üniversitesi	1
Süleyman Demirel Üniversitesi	1
Toplam	58

Araştırma yazarlarının üniversiteleri incelendiğinde en fazla katkıyı Milli Savunma Üniversitesi'nin verdiği tespit edilmiştir. Milli Savunma Üniversitesi 12 çalışma (% 20.69) ile tabloda yer almaktadır. Bu üniversiteyi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü 7 çalışma (% 12.07) ile Başkent Üniversitesi ise 6 çalışma (% 10.35) ile takip etmektedir. Bu tablodan bir başka tespit ise kamu üniversitelerinin ağırlığının vakıf üniversitelerine göre yüksek olduğudur. Toplam 24 üniversiteden 16 üniversite (% 66.66) kamu üniversitesidir.

**Tablo 5: Araştırma Yöntemleri**

Araştırma Yöntemi	Sayısı
Nicel Araştırma	17
Nitel Araştırma	2
Kuramsal/Kavramsal	8
Ölçek Geliştirme/Uyarlama	3
Toplam	30

Araştırma yöntemleri açısından 30 makale de 17 çalışmanın nicel araştırma (% 56.66) yöntemleri kullanılarak yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmada da nicel araştırmaların ağırlığının yazındaki benzer çalışmalarda da olduğu gibi (Kaplan ve Bedük, 2019; Kızıldağ ve Özkara, 2016) devam ettiği görülmektedir.

**Tablo 6: Araştırma Örneklemi**

Örneklem	Sayısı
Kamu Sektörü	19
Özel Sektör	3
Toplam	22

Araştırma örneğine bakıldığında zaman kamu sektörünün (19 çalışma-% 86.36) ağırlıklı olarak çalışıldığı görülmektedir. Bu derginin Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından çıkarılmaya başlandığı ve kurumun da kamu yöneticisi yetiştiren bir kurum olduğu göz önüne alındığında bu durumun beklenildiği gibi olduğu sonucunu doğurmaktadır.

**Tablo 7: Veri Toplama Tekniği**

Veri Toplama Tekniği	Sayısı
Anket	17
Görüşme	3
Gözlem	1
Toplam	21

Veri toplama tekniği açısından makaleler değerlendirildiğinde araştırma yöntemi olarak nicel yöntemin sık kullanılmasından dolayı da anket tekniğinin 17 çalışmada (% 80.96) yüksek olarak kullanıldığı görülmektedir.

**Tablo 8: Analiz Tekniği**

Analiz Yöntemi	Sayısı
Açıklayıcı Faktör Analizi	4
Doğrulamalı Faktör Analizi	7
Regresyon Analizi	6
Anova Analizi	3

Korelasyon Analizi	9
Çoklu Uyum Analizi	1
İçerik Analizi	1
Alt Teori Yöntemi	1
Toplam	33

Araştırmaların analiz tekniği olarak 9 çalışma (% 27.27) ile en fazla kullanılan tekniğin korelasyon analizi olduğu görülmektedir. Bu analizi 7 çalışma (% 21.21) ile doğrulayıcı faktör analizi ve 6 çalışma (% 18.18) ile regresyon analizi takip etmektedir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma yazın ölçeme ve değerlendirme çalışması olarak gerçekleştirilmiştir. Amme İdaresi Dergisi'nin 2008-2018 yıllarını ele alan çalışmada sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde konulara göre konu çeşitliliği ve yönetim modalarının olduğu görülmektedir. Yazarların akademik unvanlarının “profesör unvanı” ağırlığında yer aldığı ve üniversite olarak en çok yayın yapan üniversitenin Milli Savunma Üniversite'si olduğu görülmektedir. Makalelerde araştırma yöntemi olarak nicel yöntemin ağırlıklı olarak benimsendiği, örneklem olarak kamu sektörünün çalışıldığı, veri toplama tekniği olarak anket tekniğinden yararlanıldığı ve son olarak analiz tekniği olarak korelasyondan yoğunlukla yararlanıldığı tespit edilmiştir.

Bu çalışmadan hareketle bundan sonraki çalışmalara yönelik çeşitli önerilerde bulunulabilir. Bu çalışmadaki yazın ölçeme ve değerlendirme Amme İdaresi Dergisinin tümüne birden yapılabilir, araştırma zaman dilimi daha da genişletilebilir. Ayrıca örgütsel davranış alanına yakın alanlarda da bu tarz bir çalışmalar yapılabilir. Derginin doğuşundan, gelişime ve yönetim alanlarına katkısını ele alan çalışmalar üretilebilir. Dergideki makalelerin yöntemlerini ve yöntem sorunlarını dikkate alan başka çalışmalar da yapılabilir.

## Kaynakça

Armutlu, C., ve Ari, G. S. (2010). Yönetim modalarının yüksek lisans ve doktora tezlerine yansımaları: Bibliyometrik bir analiz. *METU Studies in Development*, 37(1), 1-23.

Ataman, G. (2002). Yönetim ve organizasyonla ilgili tüm modaları benimsemeli mi?. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 115-125.

Coşkun, H. E. & Tabak, A. (2016). 1995-2015 yılları arasında örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında dünya ne çalıştı, biz ne çalıştık? Sorusunun izini sürmek. *4. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Çukurova Üniversitesi, Adana, 4-5 Kasım, 290-299.

Dedeoğlu, A. O. (2008). Yönetim modaları ve yönetim modaları literatürüne yöneltilen eleştiriler. *Ege Academic Review*, 8(1), 33-51.

Duygulu, E. & Sezgin, O. B. (2015). Türkiye’de örgütsel davranış yazını doktora tezlerine yönelik bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 13-25.

Erçek, M. (2017). Türkiye’de yönetim modalarının firma içi uyarlanma sürecini anlamak: Aktörler, moda etkileşimleri ve çevre ülke konumu. *METU Studies in Development*, 43(3), 745-777.

Erdem, F. (2009). Örgütsel davranış araştırmalarında niş alanlar nasıl belirleniyor? Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi yazını üzerine kısa bir değerlendirme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 65-78.

Erdemir, E. (2009). Türkiye’de yönetim/örgüt alanının gelişimi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 7-12.

Erkutlu, H. V. (2015). *Pozitif Örgütsel Davranış*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.

Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.

Kaplan, M. & Bedük, A. (2019). LİOS’ta yönetim ve organizasyon alanında neler oluyor? Bibliyometrik bir analiz. *4. Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu*, İzmir Demokrasi Üniversitesi, Çeşme/İzmir, 18-20 Nisan.

Kaya, M. H. (2019). 2015-2018 yılları arasında düzenlenen ulusal yönetim ve organizasyon kongrelerinde yayımlanan bildirilerin örgütsel davranış kapsamında

değerlendirilmesi. 27. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Antalya, 18-20 Nisan, 452-467.

Keleş Tayşir, N., Ülgen, B. & Yavuz, N. (2017). Örgütsel davranış yazınında ölçek geliştirme: Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildirilerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30, 283-295.

Kızıldağ, D. & Özkara, B. (2016). Türkiye’de örgütsel davranış araştırmalarındaki yönelimler: Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 611-631.

Kingsley, D. 2007. The journal is dead, long live the journal. *On The Horizon-The Strategic Planning Resource for Education Professionals*, 15(4), 211-221.

Küçükaltan, D., Tükeltürk, Ş. A. & Gürkan, G. Ç. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayın Dağıtım.

Palakar Alkan, D. & Karamustafa, E. Y. (2018). Örgütsel davranış literatüründe bir inceleme: 2013-2017 yılları arasında uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler üzerine içerik analizi. 6. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2-3 Kasım, 274-285.

Papatya, G. (2018). Özel Oturum. 6. *Örgütsel Davranış Kongresi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2-3 Kasım.

Pekdemir, I. M., Sözüer, A., Yaşloğlu, T. D. & Ceran, E. B. (2016). Yönetim ve organizasyon yazını üzerine inceleme: Bir ana bilim dalı akademisyenlerinin 2005-2014 yılları arasındaki yayınları. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 45, 81-93.

Sabuncuoğlu, Z. (Edi.). (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: MKM Yayınları.

Samur, Y. & Kavruk, D. (2016). Türkiye’de örgütsel davranış alanında yazılan tezlerin bibliyometrik analizi. 4. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Çukurova Üniversitesi, Adana, 4-5 Kasım, 600-604.

Sığrı, Ü. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınları.



Şimşek, M. Ş., Çelik, A. & Akgemci, T. (2016). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Taslak, S. & Çiftçi, B. (Edi.). (2016). *Postmodern Örgütlerde Güncel Davranışsal Konular Örnek Olay İncelemesi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Üsdiken, B. & Pasadeos, Y. (1992). Türkiye’de yayınlanan yönetimle ilgili makalelerdeki atıflar üzerine bir inceleme. *Amme İdaresi Dergisi*, 25(2), 107-134.

Üsdiken, B. & Pasadeos, Y. (1993). Türkiye’de örgütler ve yönetim yazını. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(2), 73-93.

Üsdiken, B., Selekler, N. & Çetin, D. (1998). Türkiye’de yönetim yazınına egemen anlayışın oluşumu: Sevk ve idare dergisi üzerine bir inceleme. *Amme İdaresi Dergisi*, 31(1), 57-87.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Kitabevi.

Zincir, O. (2019). Türk yönetim organizasyon yazınında çevresel sürdürülebilirlik ve ilişkili kavramların yeri: süreli yayınlar üzerine bir inceleme. *27. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Antalya, 18-20 Nisan, 1179-1191.

# PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ ve İYİMSERLİĞİN SÜREKLİ UMUT VE AKADEMİK ÖZYETERLİK DEĞİŞKENLERİYLE YORDANMASI

**Öğr. Gör. Kutay ÖZDEMİR**

*Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu, kutayozdemir@isparta.edu.tr*

**Arş. Gör. Tuğrul YILMAZER**

*Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, tugrulyilmazer@sdu.edu.tr*

**Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÜNAY**

*Süleyman Demirel Üniversitesi İletişim Fakültesi, ahmetgunay@sdu.edu.tr*

## Özet

Bu çalışmada psikolojik iyi oluşun sürekli umut, akademik özyeterlik ve iyimserlik değişkenleriyle yordanması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda Süleyman Demirel Üniversitesinde öğrenim görmekte olan 560 öğrenciye ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında katılımcılara toplam 42 ifadeden oluşan bir anket uygulanmıştır. Uygulanan anket demografik sorular, psikolojik iyi oluş ölçeği, iyimserlik ölçeği, sürekli umut ölçeği ve akademik özyeterlik ölçeklerinden oluşmaktadır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS ve AMOS programlarından faydalanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre akademik özyeterliğin sürekli umudun alt boyutları olan alternatif yollar düşüncesi ve eyleyici düşünceden pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilendiği tespit edilmiştir. Yine araştırmadan elde edilen bulgulara göre akademik özyeterliğin, alternatif yollar düşüncesi ve eyleyici düşüncenin de iyimserliği pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Psikolojik iyi oluş ise hem iyimserlik hem de eyleyici düşünce değişkenleri tarafından pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *psikolojik iyi oluş, sürekli umut, akademik öz yeterlik, iyimserlik*

## 1. Giriş

Başarı durumu, kişinin sosyal çevresinin ve kendisinin benliğini tanımlamasında gittikçe daha büyük bir rol almaktadır. Bu nedenledir ki bireyin iyimserlik hali ve ilişkili olduklarını söyleyebileceğimiz psikolojik iyi oluş hali, bireyin başarı ve başarısızlık durumundan etkilenmektedir. Bireyin kendini geliştirme sürecinin büyük bir kısmında etkili olan akademik hayat, doğası gereği başarı veya başarısızlıkla sonuçlanacak

süreçlerin sıklıkla karşılaştığı bir alandır. Bireyin başarılı olacağına dair umudunun olmasının ve gerekli yeteneklerine güvenmesinin(öz yeterlik) başarı için gerekli motivasyonu artırdığı açıktır. Bu çalışmada akademik hayatlarının önemli bir döneminde olan üniversite öğrencilerinin başarı durumlarında etkili olduğu düşünülen umut ve akademik öz yeterlik düzeylerinin, iyimserlik ve psikolojik iyi oluş durumlarını nasıl yordadığını araştırma amacı güdülmüştür.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Bu bölümde araştırma modelinde yer alan değişkenlere ait literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler derlenmiştir.

### **2.1. Akademik Öz Yeterlik**

Davranış, kişisel faktörler ve çevrenin etkileşim içinde olduğunun belirtildiği sosyal bilişsel kuramın önemli kavramlarından biri olan öz yeterlik, Bandura (1994) tarafından bireyin davranışlarını ve yaşamında etkili olduğunu düşündüğü olayları kontrol etme kapasitesine dair inancı olarak tanımlanmıştır. Akademik öz yeterlik ise öz yeterlik algısının akademik koşullar söz konusuken ele alınmasından ibarettir. Bireyin olayları ve yeteneklerini kontrol etme kapasitesine duyduğu inançla kast edilen, genel bir güven duygusu değil bireyin belirli olaylarda belirli yeteneklerine duyduğu inançtır (Bartel, 1987). Örneğin öğrencinin edebiyat konusunda yüksek öz yeterlik algısına sahip olması, matematik gibi farklı yeteneklerin etkili olduğu bir alanda öz yeterlik algısının yüksek olmasını gerektirmez (Zimmerman, 1995).

Bireyin belirli bir yeteneği hakkındaki algısı, bu yeteneğin kullanılmasının gerekli olduğu durumlarla karşılaştığında bireyin davranışlarının, güdülenme durumunun dolayısıyla başarı şansının önemli bir belirleyicisidir. Öz yeterlik algısının yüksek düzeyde olması bireyin daha fazla çabalamasını sağlarken öz yeterlik düzeyinin düşüklüğü gerekenden daha az çaba göstermesine neden olacaktır (Bandura, 1977). Akademik ortamlarda yapılan çalışmalarda öz yeterlik düzeyi düşük öğrenciler zorluklarla karşılaştıklarında gönülsüz davranma, görevden kaçınma gibi davranışlar sergilerken öz yeterlik düzeyi yüksek öğrencilerin bu gibi durumlarda pes etmemeyi seçtikleri gözlemlenmiştir (Lodewyk ve Winne, 2005).

Bandura (1986), bireyin öz yeterlik algısını şekillenmesinde; kişisel deneyimler, dolaylı yaşantılar, sözlü ikna, fizyolojik ve duygusal durum olmak üzere dört temel kaynağın etkili olduğunu belirtmiştir. Karşılaşılan görevle aynı ya da benzer koşulları taşıyan geçmiş deneyimler olarak ifade edilen kişisel deneyimler (Bandura, 1997: 80), doğrudan bireyin yaşantılarına dayanmasından dolayı öz yeterlik algısının şekillenmesinde en güçlü etkiye sahiptir (Smith, 2002). Bireyin sosyal modellerin deneyimlerini yorumlayıp kendi yeterliklerini değerlendirmesi dolaylı yaşantılar olarak adlandırılmıştır (Pajares, 2002). Öz yeterliğin şekillenmesinde dolaylı yaşantılar, kişisel deneyimlere göre daha zayıf bir etkiye sahip olmakla birlikte, bireyin fikir sahibi olmaya çalıştığı yeteneği hakkında yeterli bireysel tecrübeye sahip olmaması dolaylı yaşantıların öz yeterlik algısını şekillendirme etkisini güçlendirir (Pajares, 2002). Sözlü ikna, öz yeterlik algısının bireyin yeteneklerinin gerçekleştirilecek görev konusunda yetkin olduğu düşünülen bir başkası tarafından yapılan değerlendirmeler yoluyla şekillendirilmesidir (Stajkovic ve Luthans, 1998). Uygulanmasında herhangi bir gözlemlenebilir deneyime ihtiyaç duyulmaması sözlü iknanın yaygın bir şekilde kullanımına olanak sağlarken, aynı durum öz yeterlik algısını şekillendirme gücünün düşük olmasına yol açmaktadır (Bandura, 1977). Görevin isteleri fizyolojik aktiviteleri gerektiriyorsa bitkinlik, yorgunluk gibi fizyolojik durumlar ya da bireyin görevi yerine getirirken hissettiği kaygı, stres, mutluluk duygusal durumlar ise öz yeterlik algısını şekillendiren fizyolojik ve duygusal durumları oluşturmaktadır (Bandura, 1997).

## **2.2.Sürekli Umut**

Frank (1968) tarafından kişiye harekete geçme güdüsü ve iyi olma hissi sağlayan bir özellik olarak tanımlanan umut araştırmacılar tarafından duygusal, rasyonel, bilişsel ya da manevi bir süreç olması, kişilik özelliği veya bir başa çıkma mekanizması özellikleri sergilemesi gibi birçok farklı yönden ele alınıp tanımlanmıştır (Bergin ve Walsh, 2005). Umudu bilişsel bir süreç olma yönünü öne çıkararak ele alan Snyder (1995), umudun oluşması için öncelikle bireyin ulaşmaya değer gördüğü bir amacı olması gerektiğini belirtmiştir. Snyder modelinde amaca ek olarak iki bileşenin gerekliliğinden bahseder. Bunlar bireyin amacına ulaşmak üzere çabalamasını sağlayacak irade gücü(eyleyici düşünce) ve bu amaca ulaşma çabası sırasında ihtiyaç duyacağı; strateji belirleyebilme, sorun çözebilme gibi yeteneklerine duyduğu inançtır(alternatif yollar düşüncesi) (Snyder,

1995; 2). Bu iki bileşen birbirleriyle olumlu bir etkileşim halindedir. Bu nedenle tek başlarına umudu tanımlamaları mümkün değildir (Edwards, 2009).

### **2.3.Psikolojik İyi Oluş**

Kişinin bilişsel ve duygusal olarak yaşamını değerlendirmesi olarak tanımlayabileceğimiz öznel iyi oluşun genel bir yaşam doyumunu kapsayan geniş sınırlarının aksine kendini insan gelişimi ve hayatın varoluşsal zorlukları üzerinden formüle eden psikolojik iyi oluş hayatta karşılaşılan varoluşsal mücadeleleri yönetme olarak tanımlanmıştır (Keyes, Shmotkin ve Ryff, 2002). Ryff tarafından öne sürülen psikolojik iyi oluş modeli altı boyuttan oluşmaktadır. Bu altı boyut şunlardır;

**Özerklik:** Kişinin eylemlerinin kontrolü dışındaki etkenlerle değil kendi seçimleriyle şekillenmelidir(Ryff, 1989). Böylelikle birey kendini değerlendirirken onaylanma ihtiyacı hissetmeden kendi içsel kaynaklarını kullanacaktır (Ryff ve Singer, 1996).

**Kendini Kabul:** Bireyin kendisini ve geçmişini olumlu ve olumsuz yönleriyle kabullenme durumudur. Kendileriyle barışık bireyler kendileri hakkında olumlu düşüncelere sahiptirler (RyffveKeyes, 1995, s.720).

**Olumlu İlişkiler:**Bireyin sosyal çevresiyle kurduğu ilişkilerde samimi tutum takınması, empatik davranışlarda bulunması gibi sağlıklı ilişki kurma yetisine ilişkin davranışlarıdır. Bireyin olumlu ilişki kurma becerisinin ruh halini olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir (Keyes, Shmotkin ve Ryff, 2002).

**Çevresel Hâkimiyet:** Bireyin çevresel faktörlerin sağlamış olduğu avantajları değerlendirebileceği etkinliklerde bulunması değişen çevresel koşullar nedeniyle karşılaşılabileceği sorunlarla baş etmesini kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla çevresel hâkimiyet iyi oluşu sağlayan unsurlardan biri olarak değerlendirilmiştir (Ryff, 1989).

**Bireysel Gelişim:**Ryff ve diğerleri(1995) tarafından gelişimin tamamlanabilmesi için sahip olunan kapasiteyi kullanma becerisi diye tanımlanan bireysel gelişim, iyi oluşun bileşenlerinden biri olarak kabul edilmiştir(Keyes, Shmotkin ve Ryff, 2002).

**Yaşam Amacı:** Bireyin yaşamında bir hedef olup olmadığına dair yargıları yaşam amacını oluşturmaktadır.

## 2.4. İyimserlik

Goleman (2000) tarafından hayatta her şeyin iyi gideceği beklentisi olarak tanımlanan iyimserlik, bireyin olumsuz olaylardan çok olumlu olaylarla karşılaşacağı beklentisi içinde olması olarak açıklanabilir (Harris ve Middleton, 1994). İyimser bireylerin olumlu beklentiler içinde olması, iyimserliğin motivasyonu artırıcı bir etkisi olduğunu göstermektedir (Carver ve Scheier, 1998). Literatür incelendiğinde iyimserliği ele alan araştırmacıların iki farklı yaklaşım gösterdiği göze çarpmaktadır.

İyimserlik Eğilimi: İyimserliği, motivasyon sürecini iki taraflı olarak ele alan beklenti değer kuramını temel alarak değerlendiren bu yaklaşıma göre bireyin iyimserliği ulaşılmak üzere bir hedef belirlenip belirlenmediğine ve bu hedefe ulaşma konusundaki olumlu olumsuz beklentilere göre şekillenmektedir (Carver, vd., 2010).

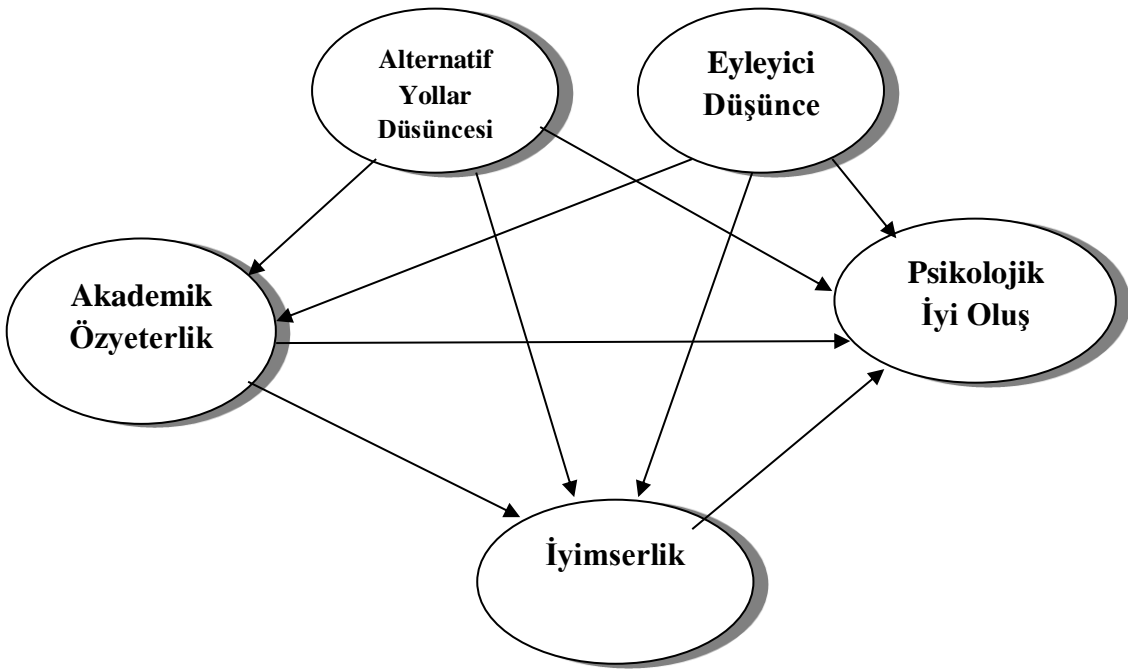
Yükleme Yaklaşımı Açısından İyimserlik: Öğrenilmiş çaresizliğin karşıtı olarak açıklanabilecek olan bu yaklaşım Seligman'ın öğrenilmiş çaresizlik üzerine yaptığı çalışmalar sonucunda şekillenmiştir (Seligman ve Gilliam, 2000). Söz konusu çalışmalar sonucunda kötümser bireylerin yaşadıkları olumsuz deneyimleri içsel, sürekli ve genel yüklemeler yaparak açıkladıkları belirlenirken iyimser bireylerin dışsal, geçici ve sınırlı yüklemelerde buldukları anlaşılmıştır. İyimser bireyler olumsuz sonuçların kendilerinden kaynaklanmadığını, benzer durumlarla karşılaşmalarının aynı olumsuz sonucun tekrar etmesini gerektirmediğini ve yaşadıkları olumsuz deneyimin olası olumsuz sonuçlarının sınırlı olduğunu düşünür dolayısıyla motivasyonlarını canlı tutarlar (Abramson, Seligman ve Teasdale, 1978).

## 3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmadaki temel amaç psikolojik iyi oluşun, iyimserlik, sürekli umut ve akademik öz yeterlik değişkenleriyle yordanmasıdır. Araştırmanın deseni nicel olarak dizayn edilmiş ve bu amaçla Süleyman Demirel Üniversitesi'nde öğrenim görmekte olan öğrencilere ulaşılmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler SPSS 22 Programı vasıtasıyla analiz edilmiş ve araştırma sorusuna göre şekillenen model AMOS Programı vasıtasıyla sınanmıştır.

### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modelinde “akademik öz yeterlik”, “iyimserlik”, “psikolojik iyi oluş”, “alternatif yollar düşüncesi” ve “eyleyici düşünce” olmak üzere 5 farklı değişken kullanılmıştır. Oluşturulan modele göre “alternatif yollar düşüncesi” ve “eyleyici düşünce” bağımsız değişkenler olarak düşünülmüş, “psikolojik iyi oluş”, “iyimserlik” ve “akademik öz yeterlik” ise bağımlı değişkenler olarak kabul edilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Süleyman Demirel Üniversitesi öğrencileri oluşturmaktadır. Örneklem belirlenmesinde ise kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve bu kapsamda 560 öğrenciye ulaşılmıştır. Analize uygun olmayan anketlerin çalışma kapsamı dışında bırakılmasının ardından 504 adet anketle analize devam edilmiştir.

### 3.3. Ölçüm Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi uygulanmış ve toplam 32 ifadeden oluşan 4 farklı ölçek kullanılmıştır. Ayrıca ankette 10 adet demografik soru

bulunmaktadır. Psikolojik İyi Oluş Ölçeği 8 ifadeden, İyimserlik Ölçeği 8 ifadeden, Sürekli Umut Ölçeği 12 ifadeden ve Akademik Özyeterlik Ölçeği ise 7 ifadeden oluşmaktadır.

### **3.3.1. Psikolojik İyi Oluş Ölçeği**

Dieener ve arkadaşları tarafından 2009 yılında psikolojik iyi oluşu ölçme maksadıyla geliştirilen ölçek Türkçeye Bülent Baki Telef tarafından 2013 yılında uyarlanmıştır. Ölçek aslına bağlı kalınarak 8 ifade şeklinde uygulanmıştır.

### **3.3.2. Sürekli Umut Ölçeği**

Snyder tarafından 1991 yılında sürekli umut halini ölçme maksadıyla geliştirilen ölçek Sinem Tarhan ve Hasan Bacanlı tarafından 2015 yılında Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeğin 4 ifadesi Alternatif Yolar Düşüncesi boyutunu, 4 ifadesi ise Eyleyici Düşünce boyutunu ölçmektedir. Ölçekte ayrıca 4 adet dolgu sorusu bulunmaktadır. Ölçek aslına bağlı kalınarak 12 ifade olarak uygulanmıştır.

### **3.3.3. Akademik Öz Yeterlik Ölçeği**

Jerusalem ve Schwarzer tarafından 1981 yılında öğrencilerin akademik özyeterliğini ölçme amacıyla geliştirilen ölçek 2007 yılında Miraç Yılmaz, Deniz Gürçay ve Gülay Ekici tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek aslına bağlı kalınarak 7 ifade şeklinde uygulanmıştır.

### **3.3.4. İyimserlik Ölçeği**

Çalışkan ve Uzunkol tarafından 2018 yılında İyimserlik-Kötümserlik olarak geliştirilen Ölçek 16 ifadeden oluşmaktadır, bu çalışma kapsamında ölçeğin yalnızca İyimserlik boyutu kullanılmıştır.

## **4. Bulgular**

Çalışmada elde edilen veriler SPSS 22.0 ve Amos 6.0 ile analiz edilmiştir. Analizde sırasıyla kullanılan ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi ve tanımlayıcı istatistikler uygulanmıştır. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi esnasında uyum iyiliği değerlerine zarar veren anketler ve ölçeklere ait ifadeler analiz dışında bırakılmıştır. Ardından yapısal eşitlik modeli ile kurulan modele ilişkin yol analizi yapılmış ve çalışmanın hipotezleri test edilmiştir.



#### 4.1. Güvenilirlik Analizi

Değişkenlere ait güvenilirlik değerleri ve korelasyon katsayıları tablo 1.1’de verilmiştir.

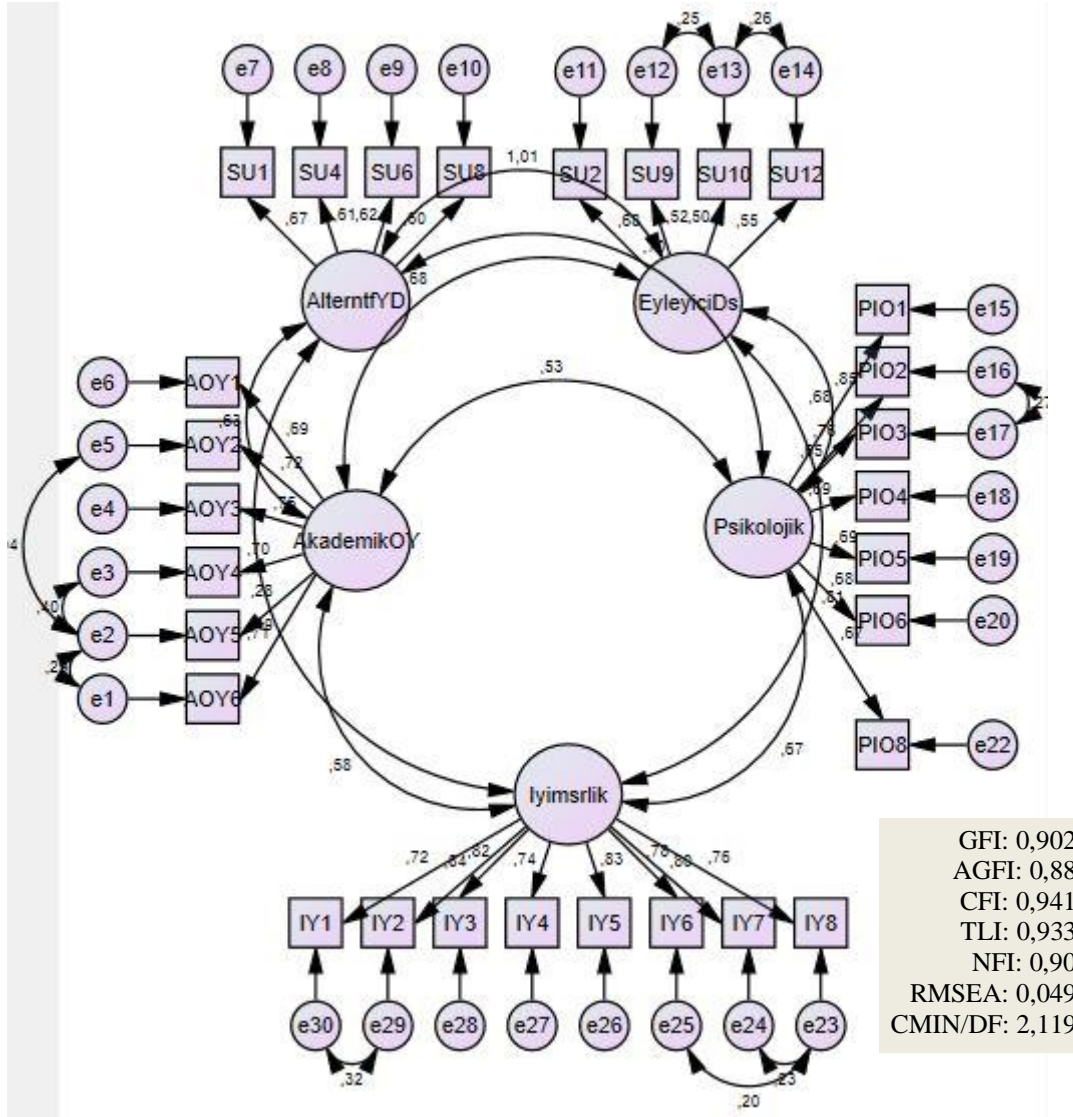
Değişkenler	$\alpha$	1	2	3	4	5
1. İyimserlik	,92					
2. Akademik Öz Yeterlik	,79	,509**				
3. Psikolojik İyi Oluş	,89	,644**	,444*			
4. Sürekli Umut (Alternatif Yollar Düşüncesi)	,72	,584**	,439**	,570**		
5. Sürekli Umut (Eyleyici Düşünce)	,70	,608**	,449**	,652**	,649**	

N= 560, \*\*p<0,01, \*p<0,05

Tablo 1.1’e göre araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamının güvenilirlik katsayılarının kabul edilebilir değerler içinde yer aldığı görülmektedir. Akademik Öz yeterlik ölçeğinden 7 numaralı ifade çıkarılarak ölçeğin güvenilirlik katsayısının 0,70’den 0,79’a ulaşması sağlanmıştır.

#### 4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Oluşturulan modele dair gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi neticesinde Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine ait 7 numaralı ifade analiz dışında bırakılmış ve uyum iyiliği değerlerinin sağlanması amacıyla program tarafından önerilen 9 adet hata bağlaması gerçekleştirilmiştir. Şekil 2’de modele ait doğrulayıcı faktör analizi ve uyum iyiliği değerleri görülmektedir.

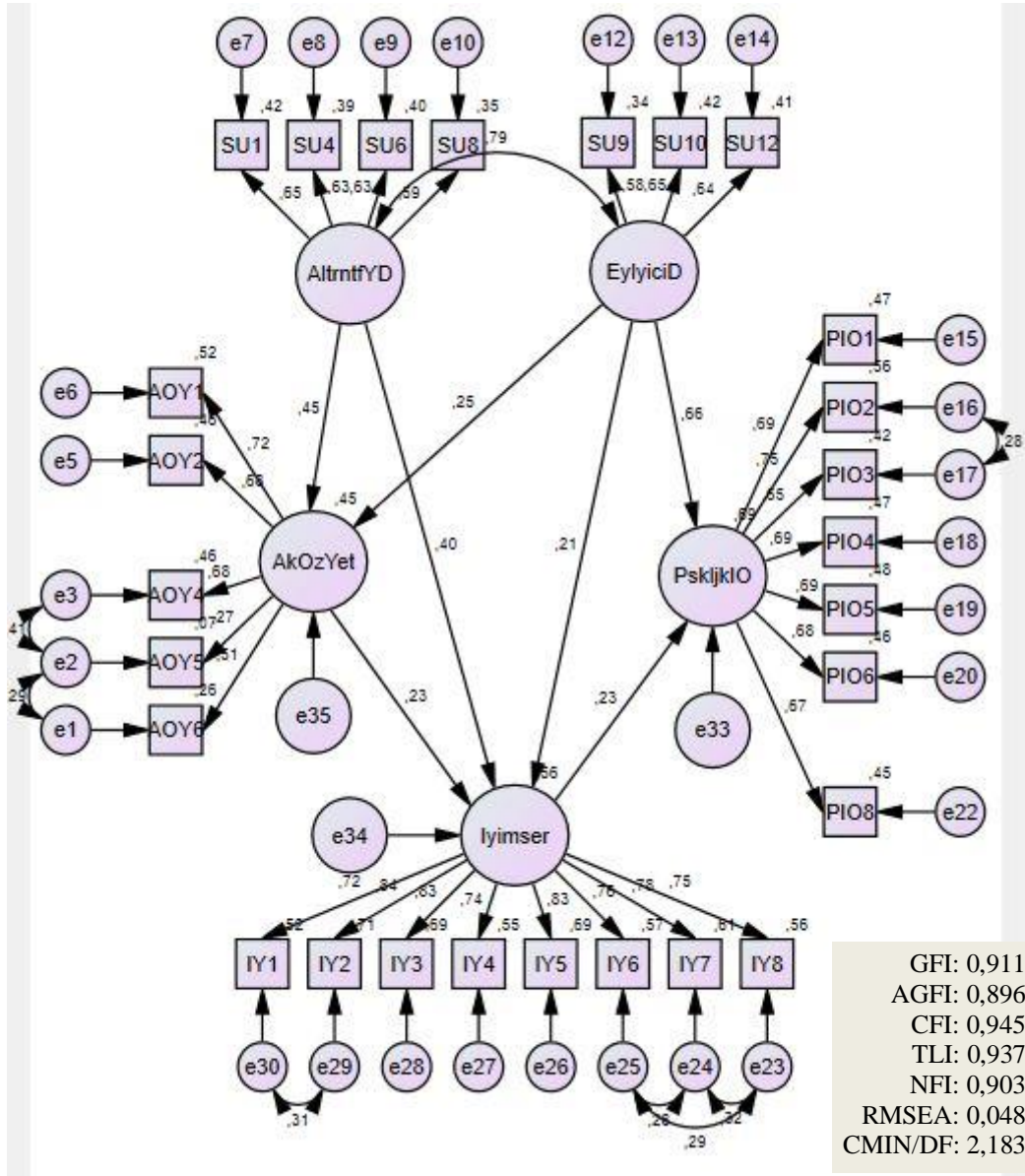


Şekil 2. Kurulan Modele Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

### 4.3 Kabul Edilen Yapısal Model

Araştırmadan kabul edilen yapısal modele göre sürekli umudun alt boyutları olan alternatif yollar düşüncesi ve eyleyici düşüncenin akademik öz yeterliği pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Yine modele göre sürekli umudun alt boyutları olan alternatif yollar düşüncesinin ve eyleyici düşüncenin iyimserliği ayrı ayrı pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Psikolojik iyi oluşun ise model kapsamında iyimserlik ve sürekli umudun alt boyutlarından olan eyleyici düşünce tarafından pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilendiği tespit edilmiştir.

Şekil 3. Kabul Edilen Yapısal Model



## 5. Sonuç ve Tartışma

Psikolojik iyi oluşun, sürekli umut, akademik öz yeterlik ve iyimserlik ile yordanmaya çalışıldığı bu çalışmada, sürekli umudun alt boyutları olan alternatif yollar düşüncesi ve eyleyici düşüncenin akademik öz yeterliği ve iyimserliği pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Hazırlanan model kapsamında akademik öz yeterliğin psikolojik iyi oluşa pozitif yönlü bir etkisi olacağı umulmuş ancak kabul edilen yapısal model neticesinde bu beklenen etkinin anlamlı olmadığı görülmüştür.

Kabul edilen yapısal modele göre iyimserliğin ve sürekli umudun alt boyutlarından olan eyleyici düşüncenin psikolojik iyi oluşu pozitif yönlü ve anlamlı şekilde etkilediği tespit

edilmiştir. Sürekli umudun alt boyutlarından olan alternatif yollar düşüncesinin psikolojik iyi oluşu ise beklenenin aksine anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmüştür.

Araştırmadan elde edilen bulgular göz önünde bulundurulduğu zaman öğrencilerin umutlarını ve akademik öz yeterlik algılarını arttırmaya yönelik uygulamalar önerilebilir. Umudun arttırılması amacıyla öğrencilerin geleceğe yönelik planlamalar yapmasına, kariyer hedeflerini belirlemesine yönelik girişimler etkili olabilecektir. Akademik öz yeterliğin arttırılması maksadıyla ise öğrencilerin olumlu deneyimler elde etmesini sağlayacak proje ödevleri, öğrencilere adil davranma, motive edici konuşmalar, pozitif deneyimlerin aktarılması gibi uygulamalar önerilebilir.

## KAYNAKÇA

Abramson, L. Y., Seligman, M. E., Teasdale, J. D., (1978), Learned helplessness in humans: critique and reformulation, *Journal of Abnormal Psychology*, 87(1), ss. 49.

Bandura, A., (1986), The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory, *Journal of social and clinical psychology*, 4(3), ss. 359-373.

Bandura, A., (1994), Self-Efficacy, In V. S. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior*, New York: Academic Press, 4, ss. 71–81.

Bandura, A., (1997), *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, New York: W.H. Freeman and Company.

Bandura, A., Adams, N. E., (1977), Analysis of self-efficacy theory of behavioral change, *Cognitive Therapy and Research*, 1, ss. 287-308.

Bartel, P., (1987), Social and Heterosocial Self-Efficacy in Adolescent Populations of Child Molesters, Nonsex Offenders and Nonoffenders, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Simon Fraser University.

Bergin, L., & Walsh, S. (2005). The role of hope in psychotherapy with older adults. *Aging & Mental Health*, 9(1), 7-15.

Carver, C. S., Scheier, M. F., (1998), *On the self-regulation of behavior*, New York: Cambridge University Press.

Carver, C. S., Scheier, M. F., Segerstrom, S. C., (2010), Optimism, *Clinical Psychology Review*, 30(7), ss. 879-889.

Edwards, L. M. (2009). Hope. In S. J. Lopez (Ed.), *The encyclopedia of positive psychology* (pp.487-491.) United Kingdom: Willey-Blackwell.

Frank, J. (1968). The role of hope in psychotherapy. *International journal of psychiatry*, 5(5), 383.

Goleman, D., (2000), *Leadership that gets results*, *Harvard business review*, 78(2), ss. 4-17.

Harris, P., Middleton, W., (1994), The illusion of control and optimism about health: On being less at risk but no more in control than others, *British Journal of Social Psychology*, 33(4), ss. 369-386.

Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002) Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 1007-1022

Keyes, C. L., Shmotkin, D. ve Ryff, C. D. (2002). Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions, *Journal of Personality & Social Psychology*, 82(6): 1007-1022.

Lodewyk, K. R., Winne, P. H., (2005), Relations among the structure of learning tasks, achievement, and changes in self-efficacy in secondary students, *Journal of educational psychology*, 97(1), ss. 3.

Pajares, F., (2002), Overview of Social Cognitive Theory and Self-efficacy, <http://www.uky.edu/~eushe2/Pajares/eff.html> , (03.07.2019).

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(6), 1069.

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality & Social Psychology*, 69, 719-727

Ryff, C. D., ve Keyes, C. L. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69, 719-719.

Ryff, C. D., ve Singer, B. (1996). Psychological well-being: meaning, measurement, and implications for psychotherapy research. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 65, 14-23.

Seligman, M. E. P. & Gilliam, J. (2000). *The science of optimism and hope*. US: Templeton Foundation Press.

Smith, S. M., (2002), Using the social cognitive model to explain vocational interest in information technology, *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 20(1), ss. 1.

Snyder, C. R. (1995). Conceptualizing, measuring and nurturing hope. *Journal of Counseling & Development*, 73, 355-360.

Stajkovic, A. D., Luthans, F., (1998), Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches, *Organizational Dynamics*, 26(4), ss. 62-74.

Zimmerman, B. J., (1995), Self-efficacy and educational development, *Self-efficacy in changing societies*, 1, ss. 202-231.

# İŞYERİ MUTLULUĞUNUN PROSOSYAL HİZMET DAVRANIŞI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ

**Ferİştah GÜNER**

*Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi - feristahguner15@gmail.com*

**Doç. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT**

*Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi - ozlemcetinkaya@mehmetakif.edu.tr*

## **Özet**

Bu araştırmada banka çalışanlarının işyeri mutluluğu, belirleyici faktörler olarak ele alınan; işyeri arkadaşlığı, iş tatmini, iş stresi, yönetici desteği, çalışma koşulları ve hedef algısı değişkenleri ile birlikte prososyal hizmet davranışları ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi bir model çerçevesinde incelenmiştir. Burdur, Isparta ve Antalya il merkezlerinde görev yapan kamu ve özel sektör banka çalışanlarından 400 kişilik bir örneklem grubunda anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler AMOS (16.0) paket programında analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarında iş tatmini, yönetici desteği ve hedef algısı faktörlerinin işyeri mutluluğu üzerinde; işyeri arkadaşlığı, iş stresi ve çalışma koşullarının prososyal hizmet davranışı üzerinde; iş tatmini, iş stresi ve çalışma koşullarının da işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür. Ayrıca işyeri mutluluğunun işten ayrılma niyetine negatif yönde, prososyal hizmet davranışına da pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu bulgulanmıştır.

***Anahtar Kelimeler:** İşyeri Mutluluğu, İşten Ayrılma Niyeti, Prososyal Hizmet Davranışı, Bankacılık Sektörü.*

## **1. Giriş**

İşyeri mutluluğu, örgütsel davranış alanında önemli araştırma konusu olan iş tatmini tutumundan farklı olarak ele alınmaktadır. İş tatmini işe karşı bir duygu ve tutum içerirken, işyeri mutluluğu sadece iş ile ilgili bir duygudan ibaret olmayıp bireysel anlamda kendine has hisleri de içermektedir. Bu bağlamda kişinin işyerinde mutlu olabilmesinin yanısıra, işine karşı olumsuz bir tutum sahibi olabilmesi, ya da bireyin işini sevse de, çalıştığı yerde kendini mutsuz hissedebilmesi söz konusudur (Alparslan vd., 2016: 66).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü hedefleyen örgütlerde müşteri memnuniyetinin çalışan memnuniyetinin önüne geçtiği düşünülmektedir. Özellikle müşteri ile sürekli iletişim halinde olmayı gerektiren satış personelleri, öğretmenler, kabin görevlileri, hemşireler ve banka çalışanları gibi meslek gruplarında duygusal emek gösterimi mesleki bir zorunluluk olarak görülmekte ve işin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmektedir (Mastracci vd., 2006: 135). Dolayısıyla hizmet odaklı sektörlerde çalışan mutluluğunun araştırılması ihtiyacı doğmuştur. Bu bağlamda çalışan – müşteri – yönetici ilişkilerinde yoğun duygusal emeğin var olduğu bilinen bankacılık sektöründe çalışanların işyeri mutluluğunun araştırılması tercih edilmiştir.

İşyeri mutluluğu kavramının iş tatmini kavramından ayrı olarak ele alınması yönüyle de literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kavramların daha net anlaşılmasına olanak sağlayacaktır. Ayrıca bu çalışma, örgütsel açıdan çalışan mutluluğunun değerini vurgulaması bakımından da ayrı bir öneme sahiptir. Bu anlamda örgütlere çalışanları işyerinde mutlu ve mutsuz eden faktörleri saptama konusunda yol gösterici olabilecektir. Mutlu ve mutsuz çalışanların örgütsel tutumlarını belirlemeye olanak sağlayacaktır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

İşyeri mutluluğunun alanyazına son dönemlerde girmiş bir kavram olması ve konu üzerinde yeterli çalışmanın olmaması nedeniyle kavramın genel kabul görmüş tanımı söz konusu değildir. İşyeri mutluluğu kavramının yapılan birçok araştırmada, iş tatmini, duygusal bağlılık, işe adanma, iyi oluş gibi isimlerle anıldığı görülmektedir (Keser, 2018: 48). Endüstri psikolojisinde bireylerin iş yaşamlarındaki performanslarını geliştirme, kapasitelerini güçlendirme ve yaşama uyum sağlamalarını kolaylaştırma yönünde yapılan çalışmalarda ‘iş yaşamında mutluluk (özel iyi oluş)’ olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin kendi yaşamlarıyla ilgili değerlendirme yaptıklarında bu kavrama ‘özel iyi oluş’ ve örgütlerde çalışanların işleriyle ilgili değerlendirme yaptıklarında da ‘işle ilgili duyuşsal iyilik algısı’ adı verildiği belirtilmektedir (Akduman ve Yüksekbilgili, 2015: 70-73).

Maenapothi (2007), işyeri mutluluğunu, çalışanların çalışmaktan mutlu olduğu ve kendilerini çalışıyormuş gibi hissetmediği, verimli olduğu ve hem çalışan düzeyinde hem de kurumsal düzeyde planlanan hedeflere ulaştığı, iş yerindeki bir durum olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda iş ilhamı, kurumun ortak değerleri, iş yerinde çalışanlar

arasındaki ilişkiler, çalışma hayatının kalitesi ve etkin liderliğin iş yerinde mutluluğu açıklayan faktörler olduğunu belirtmektedir. Jones (2010) ise, işyeri mutluluğunu; katkı, inanç, kültür, taahhüt ve güven olmak üzere beş temel kriterle tanımlamaktadır. Jones bu kriterler ile kişinin gösterdiği çaba sonucunda örgüte ve kendine olan katkısını, daha iyisini yapabileceğine dair inancını, özel ve iş hayatındaki dengenin uyumunu, işe ilişkin yapabileceklerinin taahhüdünü, kendine ve işine olan güvenini vurgulamaktadır. Güner ve Bozkurt'un (2019) araştırmasında işyeri mutluluğunun temel belirleyicileri; işyeri arkadaşlığı, işin kendisi (iş tatmini ve iş stresi), yönetici desteği, çalışma koşulları, ödül ve takdir, müşteri ilişkileri, adalet algısı ve hedef algısı olarak belirtilmiştir. Bu faktörlerden işyeri arkadaşlığı, iş tatmini, iş stresi, yönetici desteği, çalışma koşulları ve hedef algısı bu araştırmada da işyeri mutluluğunun belirleyici faktörleri olarak ele alınmış ve model çerçevesinde incelenmiştir.

İşyeri arkadaşlığı, işyerindeki sistemli ilişkilerin dışında, informal boyutta gelişen ve tamamen gönüllülük esasına dayanan arkadaşlığı ifade etmektedir (Pakeeza ve Sajjad, 2011: 667-669). Çalışma ortamında iyi bir arkadaş ortamı oluşmuş ise, bireyin çalışma yaşamından daha fazla keyif alması ve işini sevmese bile arkadaşlarından dolayı işine gitmek istemesi mümkün olacaktır. Çalışanların böyle bir arkadaşlık grubundan yoksun olmaları durumunda tatmin düzeylerinin düşük olması muhtemeldir (Özkalp ve Kirel, 2001: 132).

İş tatmini; bireyin işi ve işyeri ile ilgili genel tutumu hakkında fikir verebilmektedir. Çünkü iş tatmini bireyin işine ilişkin olumlu tutumunu ve işyerine yönelik beklentilerini ifade etmektedir (Miner, 1992:116). Hackman ve Oldham (1975), iş özellikleri kuramında; iş doyumunun gerçekleşebilmesi için, işin beş temel özelliğinin gerekliliğini savunur. Bu özellikler; işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, işle özdeşleşme, işin anlamı, işin yapılırken çalışana tanıdığı özerklik ve performans hakkında alınan geribildirimdir. Özellikle işin sıkıcı ve monoton olarak algılanması çalışanın memnuniyet düzeyini olumsuz etkileyen bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle bireyin işe ilişkin algısı memnuniyette önemli bir husustur (Spector, 2000: 204-205).

İnsan yönetiminin temelinde, kişisel ihtiyaçları anlayarak insanları daha iyi çalışmalar için motive etmek ve çatışmaları en aza indirerek örgütsel verimliliği sağlamak vardır. (Tutar, 2014: 183-184). Mc Gregor'un (1960), yönetici ve çalışan ilişkilerini ele aldığı X



ve Y kuramında, X kuramı; çalışanı tembel, sorumluluktan kaçan, kontrol edilmesi ve gerektiğinde cezalandırılması gereken özellikleri ile tanımlamaktadır. Y kuramı ise çalışanı sorumluluklarını bilen, kendi kendisini kontrol edebilen özellikleri ele almakta ve çok daha olumlu açıdan bakmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanlarını Y kuramındaki özelliklere sahip bireyler olarak görmesinin yönetici ve çalışan ilişkileri açısından önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Fidanboy vd., 2012: 85-86).

Çalışma koşullarının bireyin iş dışındaki hayatını da etkilemesi olasıdır. Aşırı iş yükü, uzun çalışma saatleri veya fazla mesailer insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve iş-özel yaşam dengesinde sorunlara yol açabilmektedir. Çalışma saatleri veya çalışma günleri ile ilgili yapılan düzenlemeler, çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırmasını bu bağlamda da iş ve özel yaşam dengesini oluşturmalarını sağlayacaktır (Luthans, 2011: 122).

Rekabet üstünlüğü oluşturabilmek için çalışanların işlerini yapmanın ötesinde bir çaba sergilemeleri gerekmektedir. Ancak örgütün bireyden beklentilerinin sürekli yüksek olması durumu bireyde tükenme hissine neden olabilmektedir. Birey aşırı yüksek olan hedeflere karşılık vermeye çalışırken, yoğun stres altında kalmakta, zaman içinde de duygusal tükenmişlik yaşamaktadır (Sürgevil, 2006: 91). Bu durumdaki bireylerde ayrıca, yalnızlık hissi, umutsuzluk, depresyon, öfke ve sinirlilik hali, saldırgan davranışlarda bulunma gibi olumsuz duygular ortaya çıkmaktadır (Tepeci ve Birdir, 2003: 962). Bu olumsuz duygulanma halinin işyerinde olumsuz iyilik haline dönüştüğü görülmektedir (Spector, 2000: 216).

Örgütlerde prososyal davranışlar, bir kuruluşun veya örgütün bir üyesi tarafından gerçekleştirilen, bir bireye, gruba veya örgütsel rolünü yerine getirirken etkileşimde bulunduğu kuruluşun ve yönlendirildiği kişi, grup veya örgütün refahını teşvik etme niyetiyle gerçekleştirilen davranışlardır (Brief ve Motowidlo, 1986: 711). Bu bağlamda prososyal örgütsel davranışların; örgütsel hedeflere ilişkin, çalışanın gönüllülükle yaptığı, fayda sağlayan pozitif örgütsel davranışlar olduğu bilinmektedir. Bu davranışların hem kişinin görev tanımlarına yönelik olması hem de rollerinin ötesinde de gerçekleşmesi mümkündür.

Alan yazındaki bu ilişkiler ve kuramsal gerekçeler doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

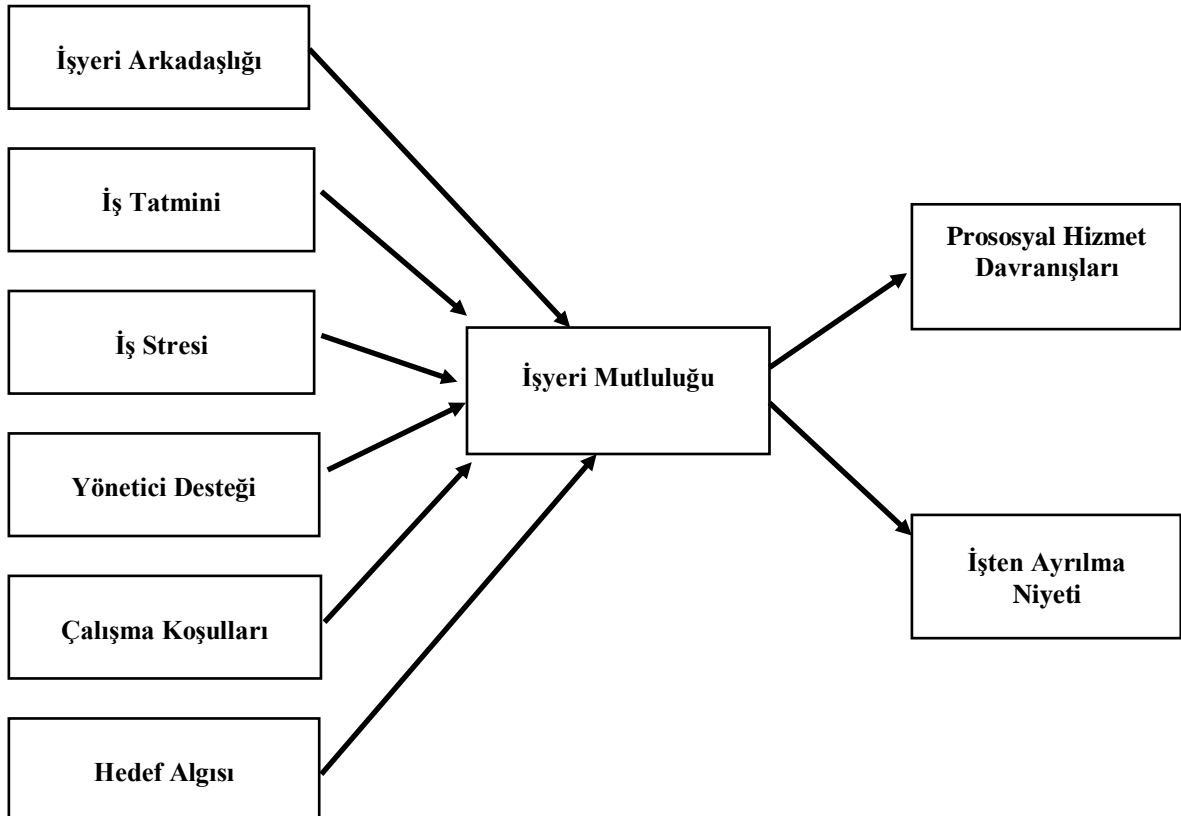
- H<sub>1</sub>: İşyeri arkadaşlığının çalışanların işyeri mutluluğu üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H<sub>2</sub>: İş tatmininin çalışanların işyeri mutluluğu üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H<sub>3</sub>: İş stresinin çalışanların işyeri mutluluğu üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H<sub>4</sub>: Yönetici desteğinin çalışanların işyeri mutluluğu üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H<sub>5</sub>: Çalışma koşullarının çalışanların işyeri mutluluğu üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H<sub>6</sub>: Hedef algısının çalışanların işyeri mutluluğu üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H<sub>7</sub>: İşyeri mutluluğunun çalışanların prososyal hizmet davranışı sergilemelerinde anlamlı etkisi vardır.
- H<sub>8</sub>: İşyeri mutluluğunun çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma hipotezleri doğrultusunda kurgulanan araştırma modeli şekil 1’de yer almaktadır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni banka çalışanlarından oluşmaktadır. Örneklem ise Burdur, Isparta ve Antalya illerinde bulunan 18 farklı kamu ve özel sektör banka şubelerinde farklı kademelerde görev yapan banka çalışanlarından kartopu örnekleme yöntemi ile seçilen 400 kişiden oluşturulmuştur. 420 banka çalışanından anket yöntemi ile veri toplanmıştır. 20 anket kayıp veriler nedeniyle analiz dışı bırakılmış, 400 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %46'sı kadın ve %53,3'ü erkektir. Katılımcıların %68,5'i evli, %26,5'i bekâr ve %5'i ise boşanmış veya duldur. Eğitim düzeyleri açısından katılımcılar değerlendirildiğinde ise, %69'unun lisans, %19,3'ünün lise ve ön lisans, %11,8'i ise lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların %62'si 6- 15 yıl arası hizmet süresine sahiptir. Çalışanların yaş dağılımı 20 ile 52 arasında değişmekte olup %64,6'sı 20 - 35 yaş aralığındadır.

### 3.3. Ölçüm Araçları

**Duygusal İyi Oluş Ölçeği:** Psychiatric Research UNIT, WHO Collaborating Center for Mental Health, Frederiksborg General Hospital tarafından geliştirilmiş ve işyeri için uyarlanmıştır (Snoek, 2006). Ölçek, 5'li Likert türü derecelmeyi (1:Hiç Katılmıyorum...5: Tamamen Katılıyorum) kullanan toplam beş ifadeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçek Alparslan (2016) tarafından kullanılmış ve iç tutarlılık katsayısı 0.868 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada da duygusal iyi oluş ölçeğinin güvenilirliği hesaplanmış, ters sorulmuş olan soru, güvenilirliği bozduğu için yapıdan çıkartılmıştır. Ölçeğin iç tutarlık katsayısı ( $\alpha$ ) 0.904 olarak hesaplanmıştır. DFA ile elde edilen uyum iyiliği değerleri (CMIN/df= 2,027; AGFI= 0,961; GFI= 0,983; CFI= 0,994; NFI= 0,987; RMSEA= 0,051) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır.

**Prososyal Hizmet Davranışları Ölçeği:** Ackfeldt ve Wong (2006)' dan alınmış ve Soydemir ve Özdaşlı (2014) tarafından Türkçeye uyarlanarak kullanılmıştır. 3 boyutlu ölçeğin güvenilirliği 0.846 olarak bulunmuştur. Model uyum iyiliği değerleri yeterli olmadığı için faktör yükleri 0,40'ın altında olan 3 madde çıkartılmıştır. DFA ile elde edilen uyum iyilik değerlerinin (CMIN/df= 3,487; AGFI= 0,904; GFI= 0,920; CFI= 0,935; NFI= 0,912; RMSEA= 0,079) iyileştiği görülmüştür.

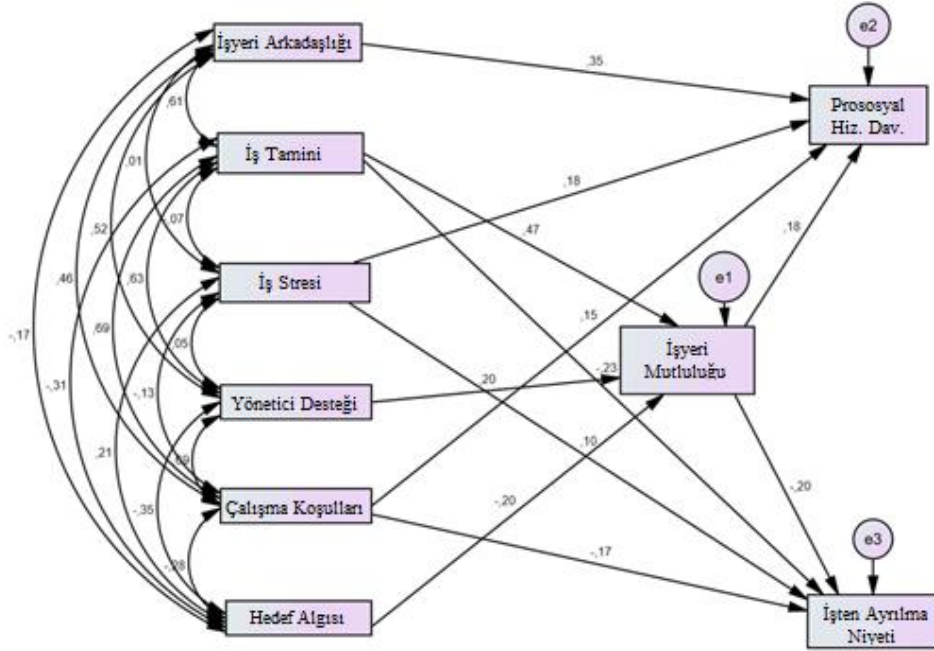
**İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:** Cammann ve arkadaşları (1979) tarafından geliştirilen, 3 maddeli tek faktörlü ölçektir. Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 5’li likert şeklinde tasarlanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=,890$  olarak bulunmuştur. DFA ile elde edilen uyum iyiliği değerleri (CMIN/df= 3,365; AGFI= 0,932; GFI= 0,968; CFI= 0,984; NFI= 0,977; RMSEA= 0,077) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır.

**İşyeri Mutluluğunun Belirleyicileri Ölçeği:** Güner ve Bozkurt (2019) tarafından geliştirilmiştir. 5’li likert şeklinde tasarlanmıştır. Alt boyutlara ilişkin keşfedici faktör analizi yapılmış olup KMO ve Cronbach Alpha değerleri sırasıyla verilmiştir. **İşyeri Arkadaşlığı:** KMO: 0,829; ( $\alpha$ ): 0,861. **İşin Kendisi:** KMO: 0,808; ( $\alpha$ ): 0,824. **Yönetici Desteği:** KMO: 0,892; ( $\alpha$ ): 0,931. **Çalışma Koşulları:** KMO: 0,816; ( $\alpha$ ): 0,863. **Hedef Algısı:** KMO: 0,812; ( $\alpha$ ): 0,855.

#### **4. Bulgular**

Araştırma modeli kapsamında değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi ve hipotezleri test etmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesine başvurulmuştur. Analiz öncesi normallik ve doğrusallık varsayımları sınanmıştır. Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1,5$  aralığında olduğu, yani normal dağılıma uygunluk gösterdiği görülmüştür (Tabachnick ve Fidell, 2013: 148). Ayrıca değişkenler arasında korelasyon sorununun olup olmadığı da sınanmıştır. Kurulan model bağlamında doğrusallık varsayımı da sağlanmış bulunmaktadır. Model uyum iyiliği değerlerine bakıldığında; CMIN/df (2,308), GFI (0,987), AGFI (0,944) CFI (0,991), NFI (0,984), RMSEA (0,057) değerleri modelin iyi olduğunu göstermektedir.

Şekil 2: Yapısal Eşitlik Modellemesi



Yapısal eşitlik modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadıklarına yönelik yol analizi yapılmış ve analiz sonucunda değişkenler arasındaki yola ilişkin katsayı değerleri ( $\beta$ ), standart hataları (S.E.) ve anlamlılık derecesi (P) Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo1: Yapısal Eşitlik Modellemesi Yol Analizi Sonuçları

Yol	Yapısal Model	$\beta$	S.E.	P
1	İşyeri Arkadaşlığı → Sosyal Hizmet Davranışı	0,354	0,032	0,000
2	İş Tatmini → İşyeri Mutluluğu	0,472	0,052	0,000
3	İş Tatmini → İşten Ayrılma Niyeti	-0,227	0,086	0,000
4	İş Stresi → Sosyal Hizmet Davranışı	0,178	0,037	0,000
5	İş Stresi → İşten Ayrılma Niyeti	0,098	0,075	0,021
6	Yönetici Desteği → İşyeri Mutluluğu	0,196	0,051	0,000
7	Çalışma Koşulları → Sosyal Hizmet Davranışı	0,151	0,033	0,003
8	Çalışma Koşulları → İşten Ayrılma Niyeti	-0,170	0,076	0,004
9	Hedef Algısı → İşyeri Mutluluğu	-0,196	0,038	0,000
10	İşyeri Mutluluğu → Sosyal Hizmet Davranışı	0,175	0,029	0,000
11	İşyeri Mutluluğu → İşten Ayrılma Niyeti	-0,203	0,065	0,000

Bu sonuçlara göre işyeri arkadaşlığının ( $\beta=0,354$ ;  $p<0,05$ ) prososyal hizmet davranışı üzerinde pozitif, iş tatmininin ( $\beta=0,472$ ;  $p<0,05$ ) işyeri mutluluğu üzerinde pozitif, iş tatmininin ( $\beta=-0,227$ ;  $p<0,05$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde negatif anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. İş stresinin ( $\beta=0,178$ ;  $p<0,05$ ) prososyal hizmet davranışı üzerinde pozitif, iş stresinin ( $\beta=0,098$ ;  $p<0,05$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif, yönetici desteğinin ( $\beta=0,196$ ;  $p<0,05$ ) işyeri mutluluğu üzerinde pozitif anlamlı etkisinin bulunduğu görülmektedir. Çalışma koşullarının ( $\beta=0,151$ ;  $p<0,05$ ) prososyal hizmet davranışı üzerinde pozitif, çalışma koşullarının ( $\beta=-0,170$ ;  $p<0,05$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde negatif, hedef algısının ( $\beta=-0,196$ ;  $p<0,05$ ) işyeri mutluluğu üzerinde negatif anlamlı etkisi bulunmaktadır. İşyeri mutluluğunun ( $\beta=0,175$ ;  $p<0,05$ ) prososyal hizmet davranışı üzerinde pozitif ve işyeri mutluluğunun ( $\beta=-0,203$ ;  $p<0,05$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde negatif anlamlı etkisinin bulunduğu görülmektedir. Bu kapsamda araştırma modelinde belirlenen; **H<sub>2</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>6</sub>, H<sub>7</sub>, H<sub>8</sub>** hipotezleri **desteklenmiştir**. **H<sub>1</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>5</sub>** hipotezleri **desteklenmemiştir**.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Model çerçevesinde araştırma hipotezleri sınanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre işyeri arkadaşlığının prososyal hizmet davranışı üzerinde pozitif anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Ancak işyeri mutluluğu ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi saptanmamıştır. Yapılan araştırmalar işyeri arkadaşlığının mutlulukla pozitif olarak ilişkili (Demir vd., 2012; Demir ve Weitekamp, 2007) olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca işyeri arkadaşlığının terfi, ihanet ve örgütsel stres gibi unsurlardan olumsuz etkilendiği saptanmıştır. Dolayısıyla işyeri arkadaşlığını olumsuz etkileyen durumların varlığı duygusal stres ve işten ayrılma niyeti ile ilgili algıları değiştirebileceği belirtilmiştir (Sias vd., 2004: 322). Bu bağlamda bu araştırmada istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin çıkmaması işyeri arkadaşlığını olumsuz etkileyebilecek rekabet ve örgütsel stres gibi unsurların varlığı ile ilişkili olabileceği düşünülmektedir. İş tatmininin işyeri mutluluğu üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. İlgili alanyazın incelendiğinde araştırmadan elde edilen bu bulguları destekleyen çalışmalar olduğu görülmektedir (Linz ve Semykina, 2012; Akduman, 2015). İş stresinin prososyal hizmet davranışı üzerinde pozitif etkisi olduğu yönündedir. Ayrıca iş stresinin işten ayrılma niyeti ile de pozitif yönlü ilişkisi saptanmıştır. Literatürde, iş stresinin işten ayrılma niyetini etkilediğini gösteren

araştırmalar mevcuttur (Yin-Fah vd., 2010: 60). Yönetici desteğinin işyeri mutluluğu üzerinde pozitif anlamlı etkisinin bulunduğu görölmektedir. Dolayısıyla yöneticileri ile pozitif iletişim içerisinde olan, yöneticilerinden ilgi ve destek gören çalışanların işyerinde daha mutlu çalışanlar olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç Alparslan ve arkadaşlarının (2017) işgörenleri mutlu eden yönetici davranışlarını belirlemeye yönelik yaptığı araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Çalışma koşulları faktörünün işyeri mutluluğuna doğrudan anlamlı etkisi bulunmamıştır. Bu durumun çalışma koşullarının algılanmasında ve çalışanların mutluluk düzeylerinde bireysel farklılıklarının söz konusu olması ile ilgili olabileceği düşünülmektedir. Ancak çalışma koşullarının prososyal hizmet davranışı üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu görölmüştür. Hedef algısının işyeri mutluluğu üzerinde negatif anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Bu faktör sektöre özel bir unsur olarak görölmektedir. Araştırma bulgusunu destekler nitelikte Soygür ve Aydın'ın (2018) banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada hedef baskısının çalışarlarda tükenmişlik düzeyini arttırdığı ve iş tatminini düşürdüğü bulgulanmıştır. İşyeri mutluluğunun prososyal hizmet davranışı üzerinde pozitif ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif anlamlı etkisinin bulunduğu görölmektedir. Bu bağlamda mutlu banka çalışanlarının örgütleri için kendi potansiyellerini tam anlamıyla kullanmaya ve daha fazlasını yapmaya istekli çalışanlar oldukları anlaşılmaktadır. Ayrıca mutlu çalışanların işbirliği hizmet davranışlarında da gönüllü çalışanlar oldukları söylenebilir. Araştırmanın bu sonucu literatürü desteklemektedir (Kanten, 2014). Elde edilen tüm bulguların ışığında, işyeri mutluluğunun belirleyicileri ile prososyal hizmet davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmıştır. Çalışmanın bu anlamda literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Gelecek araştırmalar farklı sektör ve endüstrilerde yapılabilir.

### **Kaynakça**

- Akduman, G., & Yüksekbilgili, Z. (2015). İnsan kaynaklarında yeni bir vizyon mutluluk yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Alparslan, A. M. (2016). Emek işçilerinde fazladan rol davranışının öncülü: iş tatmini mi işyerinde mutluluk mu? Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 30(1), 203-215.

- Alparslan, A. M., Yastioğlu, S., & Taş, M. A. (2017). İşgörenleri mutlu eden yönetici davranışlarını belirlemeye yönelik bir araştırma. 5. Örgütsel Davranış Kongresi, Antalya.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Demir, M. & Weitekamp, L. A. (2007). I am so happy'cause today I found my friend: friendship and personality as predictors of happiness, *Journal of Happiness Studies*, 8(2), 181-211.
- Demir, M., Jaafar, J., Bilyk, N., & Mohd Ariff, M. R. (2012). Social skills, friendship and happiness: A cross-cultural investigation. *The Journal of Social Psychology*, 152(3), 379-385.
- Fidanboy, C. Ö., Alan, H. & Yeloğlu, H. O. (2012). Performans değerlendirmelerine paradigmatik bir bakış: yönetici ve çalışan ilişkileri açısından epistemolojik bir inceleme. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 75-90.
- Jones, J. P. (2010). *Happiness at work: maximizing your psychological capital for success*. UK: Blackwell Publishing.
- Kanten, P. (2014). Effect of quality of work life (qwl) on proactive and prosocial organizational behaviors: a research on health sector employees. *Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 19(1), 251-274.
- Keser, A. (2018). İşte mutluluk araştırması. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 14(1), 43-57.
- Linz, S. J. & Semykina, A. (2012). What makes workers happy? anticipated rewards and job satisfaction, industrial relations. *A Journal of Economy and Society*, 51(4), 811-844.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior*. (Twelfth Edition), Published by McGraw-Hill/Irwin, a Business Unit of The McGraw-Hill Companies, Inc.



- Maenapothi, R. (2007). Happiness in the workplace indicator. (Master's Thesis). Human Resource Development. National Institute Of Development Administration.
- Mastracci, S. H., Newman, M. A., & Guy, M. E. (2006). Appraising emotion work: determining whether emotional labor is valued in government jobs. *The American Review of Public Administration*, 36(2), 123-138.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial-organizational psychology*. Singapore: Mcgraw-Hill Inc.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149.
- Pakeeza, H. M., & Sajjad, M. (2011). Workplace friendships and organizational outcomes. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(1), 667- 679.
- Sias, P. M., Heath, R. G., Perry, T., Silva, D. & Fix, B. (2004). Narratives of workplace friendship deterioration. *Journal of Social and Personal Relationships*, 21(3), 321-340.
- Spector, P. E. (2000). *Industrial and organizational psychology*. New York: 2nd. John Wiley & Sons, Inc.
- Soygür, İ. C. & Aydın, S. Z. (2018). Bankacılık sektöründe pazarlama ve satış yönlü hedef baskısının banka personeli üzerindeki etkisinin analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 347-371.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu ve tükenmişlikle mücadele teknikler*. İzmir: Nobel Basım Evi.
- Tepeci, M. & Birdir, K. (2003), *Otel Çalışanlarında Tükenmişlik sendromu*, II. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 959-972.
- Tutar, H. (2014). *Örgütsel psikoloji*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yin-Fah, B. C., Foon, Y. S., Chee-Leong, L., & Osman, S. (2010). An exploratory study on turnover intention among private sector employees. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 57-64.

# İŞYERİ YALNIZLIĞININ POZİTİF VE NEGATİF DUYGUSALLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin YILMAZ**

*Atatürk Üniversitesi, Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler Fakültesi,*

*huseyin.yilmaz@atauni.edu.tr*

**Dok. Öğr. Hande ÜNÜVAR**

*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, hande.unuvar@gmail.com*

## **Özet**

Bu çalışmanın amacı, işyeri yalnızlığının pozitif ve negatif duygusallık üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmanın örneklemini, Tokat il merkezinde bir kamu kurumunun 138 çalışanı oluşturmaktadır. Veriler anket yolu ile elde edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde, işyeri yalnızlığının pozitif duygusallık üzerinde negatif yönlü, negatif duygusallık üzerinde ise pozitif yönlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte işyeri yalnızlığının alt boyutları olan sosyal arkadaşlık ve duygusal yoksunluğun da pozitif duygusallığı negatif yönde etkilediği, negatif duygusallığı ise pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar ışığında öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İşyeri yalnızlığı, pozitif duygusallık, negatif duygusallık

## **1. Giriş**

Örgütler için en önemli kaynak olarak değerlendirilen insan kaynağı duygusal bir varlıktır. Bu özelliği ile diğer kaynaklardan ayrılan insan kaynağının aynı zamanda çevresinde cereyan eden ve kendi iç dünyasında kurguladığı her türlü olaydan duygusal olarak etkilenmesi söz konusudur. Duygusal bir varlık olarak çevreden etkilenen birey aynı zamanda sosyal bir varlık olarak çeşitli gruplara dahil olmak durumundadır. Ancak iş ortamında var olan formal ya da informal gruplara dahil olamayan birey yalnızlık yaşamaktadır. İşyerinde yalnızlık yaşayan bireyin de pozitif ve negatif duygusallığı

üzerinde bazı değişiklikler görülmesi muhtemeldir. Bu çalışmada bireylerin pozitif duygusallık ve negatif duygusallık düzeyleri üzerinde etkili olacağı düşünölen işyeri yalnızlığı kavramı ele alınmıştır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. İşyeri Yalnızlığı**

İnsan sosyal bir varlık olarak diğerleriyle anlamlı ve sağlıklı ilişkiler kurmaya ihtiyaç duyar. Bu ihtiyaç yeterince karşılanmazsa insanda bir takım duygusal ve fiziksel sorunların yaşanması muhtemeldir (Doğan vd., 2009: 272).

Modern çağda etkisini daha da artıran sosyal ve duygusal yalnızlık, fiziksel olarak insanların birbirinden uzak olmasını değil bireylerarası karşılıklı sosyal etkileşimin olmaması durumunu ifade etmektedir (Şişman ve Turan, 2004: 119). Söz konusu yalnızlığın nedenlerini ve sonuçlarını belirlemeye yönelik çalışmaların sayısı da hızla artmaktadır. Bu artışın bir nedeni de yalnızlık olgusunun doğurduğu negatif sonuçların belirgin bir şekilde hissedilmeye başlanmasıdır (Eroğlu, 2018: 6). Daha açık ifadeyle insanlardaki yalnızlık duygusunun artması ve bu duygunun sosyal ve örgötsel ortam için negatif sonuçlarının hissedilir bir dereceye ulaşmasına paralel olarak bu alandaki akademik çalışmaların sayısı da hızla artmaktadır.

Yalnızlık kavramı, tek başına kalma, tecrit ve sosyal destekten yoksun kalma gibi bazı kavramlarla karıştırılmaktadır. İşyeri ortamı için düşünöldüğünde bu kavramlar arasında ince, fakat önemli farklılıklar bulunmaktadır. Genel olarak tek kalma ve tecrit gibi kavramlar sosyal çevrenin nesnel özelliklerini betimlerken, yalnızlık kavramı, bireyin algısına göre şekillenmektedir (Wright vd. 2006: 50). İşyeri yalnızlığı ise fiziksel olarak insanların birbirine yakın ya da uzak olmasını değil, çevresinde çok sayıda iş arkadaşı varken kendisini duygusal olarak yalnız hissetmesini ifade etmektedir (Cindiloğlu vd., 2017: 188). İşyeri yalnızlığı, genel olarak çalışma ortamında bireyin algısına göre, iyi kalitede olmayan kişilerarası ilişkilerden kaynaklan sıkıntı olarak tanımlanabilir (Wright vd., 2006: 60).

Bununla birlikte yalnızlığın çeşitli formlarda ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir. Leonard (1979) ve Kallıopuska (1986), yalnızlığı, depresyonla birlikte ortaya çıkan derin yalnızlık, topluma yabancılaşma algısıyla ortaya çıkan sosyal statü yalnızlığı, fiziksel çevresel koşulların iyi olduğu durumlarda bile kişinin zihinsel beklentilerin karşılık

bulmadığı durumlarda ortaya çıkan duygusal yalnızlık, görünüşte davranışların normal olduğu gizli yalnızlık gibi alt başlıklarda ele alınmışlardır (akt. Izgar, 2009: 248).

İşyeri yalnızlığı Wright ve arkadaşları (2006: 66) tarafından duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık olmak üzere iki boyutlu olarak ele alınmaktadır. Buna göre duygusal yoksunluk, iş ortamında kişiler arası ilişkilerin derecesine, sosyal arkadaşlık ise iş ortamında sosyal ağların yeterliliğine işaret etmektedir.

de Jong Gierveld'e göre yalnızlık kavramı, birey tarafından hoş karşılanmayan ve kabul edilemez düzeyde bir ilişki yoksunluğunun olduğu durumlara işaret etmektedir. Bu ifade, mevcut ilişkilerin miktarının arzu edilen düzeyden ya da en azından kabul edilebilir düzeyden daha az olduğu durumlar yanında, arzu edilen samimiyetin de gerçekleşmemiş olduğu durumları da kapsamaktadır (de Jong Gierveld 1998: 74-75).

## **2.2. Pozitif ve Negatif Duygusallık**

İnsan davranışında temel bir rol oynayan ve bireyin iç dünyasından karşılıklı ilişkilere kadar birçok alanda belirleyici olan duygular (Çoruk, 2012), insanların sosyal yaşamında önemli bir yer tutmakla birlikte son yıllarda iş yerlerinde de önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Çalışanların duyguları, örgütlerin bir parçası olmasına rağmen örgütler uzun süre insan kaynakları politikalarında rasyonel bakış açılarına sahip olmuş ve çalışanların duyguları uzun süre ihmal etmişlerdir. Ancak ilerleyen zamanlarda duygular üzerinde oluşan yeni bakış açıları ve araştırmalarla birlikte duyguların çalışma yaşamında davranışları yönlendiren önemli ve ihmal edilmemesi gereken bir konu olduğu sonucuna varılmış ve bu konuda araştırmalara ağırlık verilmeye başlanılmıştır (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009:166-167).

Duygu kavramı, yazında iki farklı anlam yüklenerek incelendiği görülmektedir. İlkinde duygu bireyin karakteristik özelliği olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda duygu bireyde uzun yıllar değişmeden kalır ve duygu bireyin kişilik özelliği haline gelir. İkincisinde ise durumsal duygulanmadır. Bu da kendi içerisinde iki kategoriye ayrılmaktadır. Bunlardan biri duygular diğeri modlardır (mood) (Özdevecioğlu, 2004: 183). Duygular, belirli olay ve durumlara tepki olarak geliştirilmekte ve daha uzun süreli yaşanmaktadır. Modlar ise anlık yaşanan bir içsel durumu ifade etmektedir ve gün içinde değişebilmektedir (Polatçı ve Özçalık, 2015: 220). Modlar, genel itibariyle iki farklı boyutta açıklanmaktadır. Bu boyutlar; pozitif duygusallık ve negatif duygusallık olarak

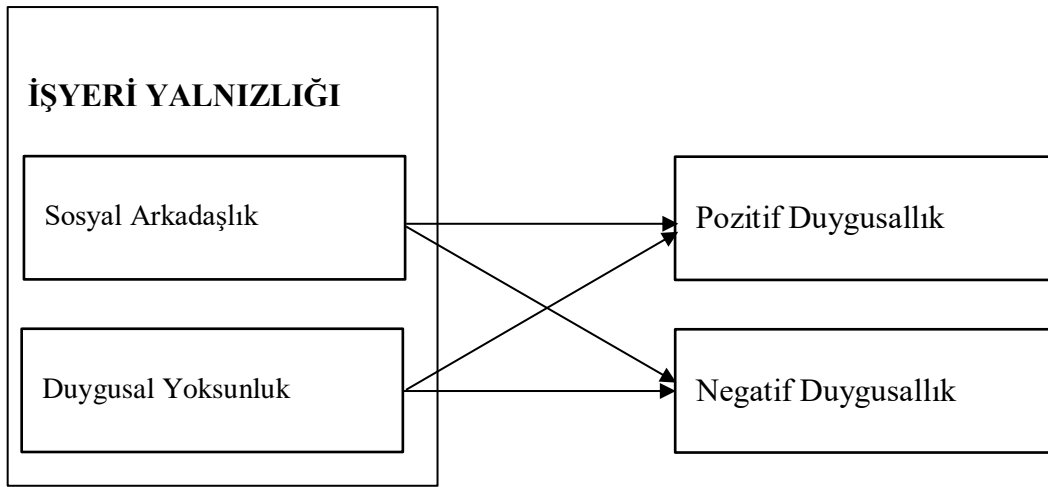
ele alınmaktadır (Weiss ve Cropanzano, 1996: 24). Pozitif duygusallık olumlu bir duruma olan duygusal eğilimi ifade ederken negatif duygusallık olaylara olan olumsuz eğilimi ifade etmektedir (Kaya vd., 2015: 488). Pozitif duygusallık içerisinde mutluluk, neşe, umut gibi genelde bireylerin kendilerini iyi hissedebilecekleri duygular yer alırken, negatif duygusallık içinde bireyleri kötü hissettirebilecek öfke, endişe, suçluluk, üzüntü gibi duygular bulunmaktadır. Yüksek pozitif duygusallık yaşayan bireyler hayatın tadını çıkartırken, düşük pozitif duygusallık durumunda kişilerin hayata olan bakışları ilgisiz ve kayıtsız olarak değerlendirilmektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996: 24).

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmanın amacı, işyeri yalnızlığının pozitif ve negatif duygusallık üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemeye yöneliktir. Bu noktadan hareketle yapılan literatür taraması sonucunda araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

**Şekil 1: Araştırmanın Modeli**



Araştırma modeli çerçevesinde aşağıda sıralanan hipotezler test edilmiştir.

H1: İşyeri yalnızlığının pozitif duygusallık üzerinde bir etkisi vardır.

H1a: Sosyal arkadaşlık boyutunun pozitif duygusallık üzerinde bir etkisi vardır.

H1b: Duygusal yoksunluk boyutunun pozitif duygusallık üzerinde bir etkisi vardır.

H2: İşyeri yalnızlığının negatif duygusallık üzerinde bir etkisi vardır.

H2a: Sosyal arkadaşlık negatif duygusallık üzerinde bir etkisi vardır.

H2b: Duygusal yoksunluk boyutunun negatif duygusallık üzerinde bir etkisi vardır.

### 3.2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın evrenini, Tokat il merkezinde bir kamu kurumunun 200 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Gönüllülük esasına göre 170 çalışana anket formu dağıtılmış ve bunların 143 tanesi geri dönmüştür. Eksik ve/veya hatalı olması dolayısıyla 5 anket formu elenmiş, analizler 138 anket form üzerinden yürütülmüştür.

Örneklemin %82'sini erkekler %18'ini kadınlar oluşturmaktadır. %84' ü evli olan katılımcıların %81'ide çocuk sahibidir. Yaşa göre dağılıma bakıldığında en yüksek dilim 37-46 yaş arasında (%30.4) en düşük dilim ise 26 yaş ve altı grupta (%10.1) olduğu görülmektedir. Görev sürelerine göre dağılıma bakıldığında ise, %30.4'ünün 1-6 yıl, %25.4'ünün 7-12 yıl, %15.9'unun 13-18 yıl, %12.3'ünün 19-24 yıl ve %15.9'unun 25 yıl ve üzerinde çalıştığı görülmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket toplamda üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölümde araştırma değişkenleriyle ilgili ölçekler, son bölümde ise katılımcıların demografik özellikleri hakkında sorular bulunmaktadır.

**İşyeri Yalnızlığı Ölçeği:** Araştırmada Wright, Burt ve Strongman (2006) tarafından geliştirilmiş olan 16 ifadeli 'İşyeri Yalnızlık Ölçeği' kullanılmıştır. 5 noktalı likert tipi ölçekte katılımcılardan ifadeye belirtilen duruma “1- Kesinlikle katılmıyorum” ile “5 - Kesinlikle katılıyorum” arasında bir değer vermesi istenmiştir. Ölçekte yer alan ifadelerden 9'u duygusal yoksunluk, 7'si sosyal arkadaşlık alt boyutuna aittir. Araştırmada ölçeğin toplam güvenilirliği 0,90 olarak tespit edilmiştir. Alt boyutlara bakıldığında ise, Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları, sosyal arkadaşlık için 0,84 ve duygusal yoksunluk için 0.87 olarak belirlenmiştir.

**Pozitif ve Negatif Duygusallık Ölçeği:** Bu çalışmada Watson, Clark ve Tellegen (1988) tarafından geliştirilen “Pozitif ve Negatif Duygusallık (PANAS) Ölçeği” kullanılmıştır. 5 noktalı likert tipi ölçekte katılımcılardan ifadeye belirtilen durumu “1- Çok az hissedirim ya da hiç hissetmem” ile “5 – Son derece yoğunlukta hissedirim” arasında bir

değer vermesi istenmiştir. Ölçek 10 tane pozitif duygu ifadesi ve 10 tanede negatif duygu ifadesinden oluşmaktadır. Pozitif duygusallık için Cronbach alfa katsayısı 0,84, negatif duygusallık için 0,83 olarak hesaplanmıştır.

#### 4. Bulgular

Analiz sonucunda elde edilen ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 1'de görülmektedir.

**Tablo 1. Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları**

	Ort.	S.S.	1.	2.	3.	4.	5.
<b>1. Pozitif Duygusallık</b>	3,90	0,69	1				
<b>2. Negatif Duygusallık</b>	1,84	0,70	-0,223**	1			
<b>3. Sosyal Arkadaşlık</b>	1,99	0,78	-0,311**	0,295**	1		
<b>4. Duygusal Yoksunluk</b>	2,10	0,86	-0,255**	0,330**	0,616**	1	
<b>5. İşyeri Yalnızlığı</b>	2,05	0,74	-0,309**	0,350**	0,860**	0,932**	1

\*p<0.05, \*\*p<0.01, n=138

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere bakıldığında, işyeri yalnızlığı ile pozitif duygusallık ( $r=-0,309$ ) arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanırken, işyeri yalnızlığı ile negatif duygusallık ( $r= 0,350$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca işyeri yalnızlığının alt boyutları olan sosyal arkadaşlık ve duygusal yoksunluk ile pozitif duygusallık ( $r=-0,311$ ,  $r=-0,255$ ) arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki çıkarken aynı alt boyutlarla negatif duygusallık ( $r=0,295$ ,  $r=0,330$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişki analizinden sonra araştırma modeli ile ilgili kurulan hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizi kullanılmıştır. Bu doğrultuda işyeri yalnızlığı ve modelin alt boyutlarının pozitif ve negatif duygusallık üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma sonuçları Tablo 2 ve 3'de verilmiştir.

**Tablo 2. İşyeri Yalnızlığı ve Pozitif ve Negatif Duygusallığa İlişkin Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Beta	F	p	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
İşyeri Yalnızlığı	Pozitif Duygusallık	-0,309	14,326	,000	0,095
	Negatif Duygusallık	0,350	18,972	,000	0,116

Tablo 2'deki analiz sonuçlarına bakıldığında, işyeri yalnızlığı pozitif duygusallığı negatif yönde etkilerken negatif duygusallığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle H1 ve H2 hipotezleri desteklenmiştir.

**Tablo 3. İşyeri Yalnızlığının Alt Boyutları ile Pozitif ve Negatif Duygusallığa İlişkin Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Beta	F	p	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
Sosyal Arkadaşlık	Pozitif Duygusallık	-0,311	14,556	,000	0,090
	Negatif Duygusallık	0,295	12,947	,000	0,080
Duygusal Yoksunluk	Pozitif Duygusallık	-0,255	9,496	,000	0,058
	Negatif Duygusallık	0,330	16,665	,000	0,109

Tablo 3'e bakıldığında, işyeri yalnızlığının alt boyutları olan sosyal arkadaşlık ve duygusal yoksunluğun pozitif duygusallığı negatif yönde etkilediği sonuca ulaşılmıştır. Böylece H1a ve H1b hipotezleri desteklenmiştir. Aynı zamanda sosyal arkadaşlık ve duygusal yoksunluk alt boyutlarının negatif duygusallığı, pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuca göre H2a ve H2b hipotezleri de desteklenmiştir..

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada işyeri yalnızlığının, negatif ve pozitif duygusallık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu amaçla Tokat il merkezinde görev yapan kamu çalışanlarından veri toplanmış ve bu veriler ışığında geliştirilen araştırma modeli test edilmiştir.



Analiz sonuçlarına göre kolerasyon ilişkilerine bakıldığında, ilk olarak işyeri yalnızlığı ile pozitif duygusallık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. İşyeri yalnızlığı alt boyutlar bazında ele alındığında da benzer şekilde sosyal arkadaşlık ve duygusal yoksunluk boyutları ile pozitif duygusallık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Bu değişkenlerden biri arttığı ya da azaldığında diğerinin de negatif yönlü olarak artması ya da azalması beklenir. Buna göre işyerinde yalnızlık yaşadığını düşünen bireyin pozitif duygusallığının azalması beklenir. İkinci olarak işyeri yalnızlığı ile negatif duygusallık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İşyeri yalnızlığı alt boyutlar bazında ele alındığında da benzer şekilde sosyal arkadaşlık ve duygusal yoksunluk boyutları ile negatif duygusallık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Bu değişkenlerden biri arttığında diğerinin de artması, biri azaldığında diğerinin de azalması beklenir. Buradan hareketle işyerinde yalnızlık yaşayan bireyin negatif duygusallık düzeyinin yükselmesi beklenir.

Değişkenler arasındaki regresyon analizine ilişkin sonuçlara bakıldığında ise, ilk olarak işyeri yalnızlığı ve alt boyutları olan sosyal arkadaşlık ve duygusal yoksunluk boyutlarının pozitif duygusallık üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. İkinci olarak işyeri yalnızlığı ve sosyal arkadaşlık ve duygusal yoksunluk alt boyutlarının negatif duygusallık üzerinde anlamlı etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Bu analiz sonuçları şu şekilde yorumlanabilir; örgüt içerisinde kişilerin pek çok iş arkadaşı bulunurken kişinin duygusal olarak kendisini yalnız hissetmesi, iş yerindeki sosyal ilişkilere katılamaması bu sosyal ilişkinin bir parçası olarak kendini görememesi, arkadaşlarının kendini anlamayacağını düşünmesi bu nedenle fikirlerini paylaşamaması gibi durumlarının oluşması kişinin kendini huzursuz hissetmesine, üzüntü, öfke, endişe gibi birçok negatif duygu yaşamasına sebep olabilecektir. Ters durumda ise çalışanların işyerinde dışlanma, ötekileşme, duygusal anlamda yalnızlık hissetmemesi, çalışma arkadaşlarıyla kaliteli ilişkiler kurması, rahat iletişim sağlayabilmesi, sosyal aktivitelere katılabilmesi çalışanın mutlu, huzurlu, neşeli olma gibi pozitif duygusallığını arttırabilecektir.

Elde edilen bulgular benzer konuları inceleyen kavramsal ve kesitsel araştırmalarda yer alan bilgi ve bulgularla paralellik göstermektedir.

İlgili literatürde yalnızlık, yüksek negatif duygusallık ve düşük pozitif duygusallık ile ilişkilendirilmekte (van Rooke vd., 2014: 351) ve iş ortamında olumsuz bir duygu olarak, işyeri yalnızlığı, çalışanlar üzerinde bir dizi olumsuz etki yaratacağı belirtilmektedir (Zhao, 2018: 1005). Yalnızlık yaşayan bireyler yürütmekte oldukları faaliyetlerin başarısızlıkla sonuçlanması durumunda yeniden harekete geçmekten çekinmekte ve söz konusu olumsuz sonuçlardan endişe duyarak sorunlarla yüzleşmekten kaçınmaktadırlar (Güloğlu ve Kararımak, 2010: 75).

Yalnızlık yaşayan bireylerin, negatif duygusallık düzeylerinin yüksek olacağı, içe kapanık, özgüven sahibi olmayan, başarı ve başarısızlıkları üzerinde kontrol sahibi olduklarını düşünmeyen ve yalnızlık yaşamayan bireylere göre ilişkilerinden daha az tatmin olan bireyler olacağı ifade edilmektedir. Ayrıca, yalnızlık depresyon, karamsarlık, yabancılaşma, utangaçlık ve düşük pozitif duygusallık gibi bireysel farklılıklarla da ilişkilendirilmiştir (Ernst ve Cacioppo, 1999: 1). Benzer şekilde Aanes ve arkadaşları (2009: 28) tarafından yürütülen çalışmada da yalnızlık ve pozitif duygusallık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buradan hareketle yalnızlık yaşayan bireylerin düşük düzeyde pozitif duygusallığa sahip olacağı sonucuna varılmaktadır.

Bu araştırmanın bulguları ve literatür bilgileri ışığında, çalışanların negatif duygusallık düzeyinin düşük tutulması ve pozitif duygusallıklarının yükseltilmesi için işyeri yalnızlık yaşayan bireylerin belirlenmesi ve bu kişilerin arkadaşlık gruplarına dahil olmalarının sağlanması önerilebilir. Bunun için çalışanlar arasında piknik ve yemek organizasyonları, doğum günü kutlamaları gibi etkinlikler düzenlenerek hem çalışanlar arası ilişkilerin daha net olarak görülebilmesi, hem de zayıf ilişkilerin giderilmesi için çalışmalar uygun olacaktır. Ayrıca çalışanların kurum içersinde üst yöneticilerle duygusal bağ kurma ve sosyal yaklaşmayı sağlamaları noktasında yönetimden destek görmeleri, aidiyet, saygı görme ve takdir edilme, sosyal bütünleşme, koruma ve mentorluk ihtiyaçlarının sağlanması da işyerinde çalışanların yalnızlık duygularının giderilmesine böylece çalışanların pozitif duyguların artmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## Kaynakça

- Aanes, M. M., Mittelmark, M. B., & Hetland, J. (2009). The experience of loneliness: main and interactive effects of interpersonal stress, social support and positive affect. *International Journal of Mental Health Promotion*, 11(4), 25-33.
- Cindiloğlu, M. (2017). 21. Yüzyılda Örgütsel Davranış. İçinde: S. Polatcı ve K. Özyer (Ed.), *İşyeri Yalnızlığı* (s. 179-191). İstanbul: Beta.
- Çoruk, A. (2012). Yükseköğretim Kurumlarında Duygusal Emek ve Algılanan Örgütsel Adalet İlişkisi, 21. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Doğan, T., etin, B., & Sungur, M. Z. (2009). İş yaşamında yalnızlık ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik alışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 10(6), 271-277.
- Doğan, Y. & Özdevecioğlu, M. (2009). Pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların performansları üzerindeki etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 165-190.
- Ernst, J. M., & Cacioppo, J. T. (1999). Lonely hearts: Psychological perspectives on loneliness. *Applied and Preventive Psychology*, 8(1), 1-22.
- Eroğlu, ř. G. (1018). Algılanan Yönetici Desteği ile İşyerinde Yaşanan Yalnızlık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 1-17.
- Güloğlu, B. & Kararımak, Ö. (2010). Üniversite Öğrencilerinde Yalnızlığın Yordayıcısı Olarak Benlik Saygısı ve Psikolojik Sağamlık, *Ege Eğitim Dergisi*, (11)2: 73–88
- Izgar, H. (2009). An Investigation of Depression and Loneliness among School Principals. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 9(1), 247-258.
- Kaya, Ö., Özok, A. F., Özçalık, F., & Akalp, G. (2015). Pozitif ve Negatif Duygusallığın Tasarım Birimi alışanları Üzerindeki Etkisi (Hazır Giyim Sektörü Örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 3(3), 487-491.

- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal olaylar çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 59(3), 181-202
- Polatçı, S., & Özçalık, F. (2015). Çalışanların örgütsel adalet algıları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları etkileşiminde pozitif ve negatif duygusallığın aracılık etkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(2), 215-234.
- Şişman, M., & Turan, S. (2004). Bazı örgütsel değişkenler açısından çalışanların iş doyumunu ve sosyal-duygusal yalnızlık düzeyleri (MEB şube müdür adayları üzerinde bir araştırma). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5(1), 117-128.
- van Roekel, E., Goossens, L., Verhagen, M., Wouters, S., Engels, R. C., & Scholte, R. H. (2014). Loneliness, affect, and adolescents' appraisals of company: An experience sampling method study. *Journal of Research on Adolescence*, 24(2), 350-363.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality And Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In *Research in Organization Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, (ed. BM Staw, LL Cummings), 18: 1–74. Greenwich, CT: JAI.
- Weiss, H.M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In StawBM, Cummings LL (Ed.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, 18. (pp. 1–74). Elsevier Science/JAI Press.
- Wright S. L. Burt C. D. B., & Strongman K. T. (2006) “Loneliness in The Workplace: Construct Definition And Scale Development”, *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2): 59-68.
- Zhou, X. (2018). A Review of Researches Workplace Loneliness. *Psychology*, 9: 1005-1022.

# AKIŞI DENEYİMİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE ALGILANAN STRES VE TÜKENMİŞLİK

**Prof. Dr. Fatih ÇETİN**

*Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, [fcetin@ohu.edu.tr](mailto:fcetin@ohu.edu.tr)*

**Prof. Dr. H.Nejat BASIM**

*Başkent Üniversitesi, [nbasim@baskent.edu.tr](mailto:nbasim@baskent.edu.tr)*

**Dr. Öğr. Üyesi Esra AYDIN**

*Başkent Üniversitesi, [ekurt@baskent.edu.tr](mailto:ekurt@baskent.edu.tr)*

## Özet

Mevcut çalışmanın amacı iş taleplerinin ve çalışan becerilerinin dengede olduğu akış durumunun algılanan stres ile tükenmişlik süreçlerine nasıl yansıdığı ve sonuçta iş performansını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmaktır. Araştırma 268 akademisyenden toplanan veriler üzerinde yapılan yapısal eşitlik modeli kurularak yürütülmüştür. Bulgular iş akış deneyiminin bilişsel, duygusal ve motivasyonel unsurlarının iş performansı gibi olumlu; iş stresi ve tükenmişlik gibi olumsuz süreçlere farklı biçimlerde yansıdığını ortaya çıkarmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *İş akış deneyimi, İş performansı, Algılanan stres, Tükenmişlik,*

## 1. Giriş

İş akışı kavramının örgütsel davranış alanına girişiyle birlikte işteki faaliyetlerin ne derece ilginç, haz verici ve güdüleyici olduğu konusu ön plana çıkmaktadır. İş talepleriyle çalışan becerilerinin dengelendiği durumlarda, iş süreçlerinin tümüyle kontrol edildiği, tamamıyla işe konsantre olduğu ve bu süreçte yalnızca işin kendisinin güdüleyici olduğu anlar akış durumu olarak ifade edilmektedir (Csikszentmihalyi, 1999; Bakker, 2008). Bu durum günümüzde pozitif duygular, yüksek öz-saygı, yüksek bağlılık, başarıma duygusu, mutluluk ve iyi-oluş kavramlarıyla ilişkilendirilmektedir (Hunter & Csikszentmihalyi, 2003).

Buna karşın özellikle iş taleplerinin çalışan becerileri karşısında artması, çalışanların işindeki faaliyetlerini kontrol edebilme duygusunu olumsuz etkileyebilmekte, iş motivasyonlarını düşürebilmekte ve olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir

(Nahrgang, Morgeson & Hofmann, 2011). İş Talepleri ve Kaynakları Modeli (Bakker & Demerouti, 2007) ışığında mevcut çalışma, iş taleplerinin ve çalışan becerilerinin dengede olduğu akış durumunun olumsuz sonuçlara ve performansa nasıl yansıdığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda iş akışı süreçlerinin algılanan iş stresini, tükenmişliği ve iş performansını nasıl etkilediği ve bu etkileşimlerin sonuçlarının neler olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Böylelikle iş performansına giden süreçte olumsuz sonuçların önlenmesinde iş faaliyetlerinin hangi niteliklerinin rolü olduğunun anlaşılması öngörülmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. İş akış deneyimi**

İş akış deneyimi kavramı, Csikszentmihalyi (1975) tarafından öne sürülen, kişilerin bir zorlayıcı bir faaliyete yoğun biçimde kendilerini kaptırdıkları ve o faaliyeti yapmakla güdülendikleri bir süreci ifade eden akış kavramına dayanmaktadır. Bakker (2008) kavramı iş yaşamına taşıyarak *kendini işe verme*, *işten zevk alma* ve *içsel motivasyon* alt boyutlarıyla açıklamıştır. Kendini işe verme, kişinin kendisini işine kaptırarak tam bir konsantrasyon ile işine yoğunlaştığı, işini yaparken zamanın nasıl geçtiğinin anlamadığı ve çevresindeki olayları da fark etmediği bir durumu ifade etmektedir. İşten zevk alma, kişinin işini yaparken kendisini mutlu hissettiği, işiyle ilgili olumlu düşünceler beslediği ve bu sürecin bilişsel ve duygusal değerlendirmeye dayalı sonuçlarıdır. İçsel motivasyon ise belirli bir işle ilgili faaliyetleri içsel mutluluk ve tatmin amacıyla yerine getirmeyi, işi yapıyor olmakla güdülenmeyi ifade etmektedir.

### **2.2. Algılanan stres**

Stres kavramı, Lazarus ve Folkman (1984) tarafından öne sürülen yalnızca olumsuz duygusal tepkileri ortaya çıkaran olaylar olarak değil, aynı zamanda iki yönlü biçimde kişilerin çevresiyle etkileşimli oldukları bir süreci ifade etmektedir. Diğer ifadeyle, kişiler karşılaştıkları olayları stresli olarak algıladıkları ve bu olaylarla baş edecek kaynaklarının yetersiz olduğunu değerlendirdikleri zamanlarda, stres ortaya çıkmakta ve kişilerin iyi-oluş veya işleyişlerini olumsuz etkilemektedir. Bu çerçevede kişiler olaylar karşısında ilk değerlendirme sürecinde olayın tehditkâr olup olmadığını değerlendirmekte, ikinci değerlendirmede ise tehdit seviyesine göre kişiler baş etme kaynaklarının yeterli olup

olmadığına karar vermektedir. Stresin ortaya çıkıp çıkmaması bu iki değerlendirme sürecine bağlıdır.

### **2.3. Tükenmişlik**

Tükenmişlik kavramı Maslach (1982) tarafından öne sürülmüş ve yoğunlukla insan ilişkilerinin olduğu işlerde karşılaşılan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı alt boyutlarıyla açıklanan bir kavramdır. Ancak sonraki yıllarda kavram yalnızca insanlara yönelik değil tüm iş süreçlerine yönelik zenginleştirilerek ve başarı boyutu ikiye ayrılarak tükenme, sinizm, başarı ve başarısızlık biçiminde açıklanmıştır (Schaufeli & Salanova, 2007). Tükenme kişinin işiyle ilgili aşırı yorgunluğunu, sinizm kişinin işine karşı uzaklaşma veya ilgisizlik tutumunu, başarı ve başarısızlık boyutları ise kişisel başarı değil genel iş başarısı veya başarısızlığı biçiminde kavramsallaştırılmıştır. Son alt boyuta ilişkin ayırımın altında iş başarısının iş kaynaklarıyla, iş başarısızlığının ise iş talepleriyle ilişkili olması ve her iki yapının tam olarak birbirinin zıddı olmadığı düşüncesi yatmaktadır.

### **2.4. İş performansı**

İş performansı kavramı, görev ve bağlamsal performans olarak iki temel alt boyutta ele alınmaktadır (Borman & Motowidlo, 1997). Görev performansı örgütün işleyişine doğrudan katkı sunan faaliyetleri ifade ederken; bağlamsal performans görev performansını destekleyen örgütün sosyal ve psikolojik durumlarını şekillendirmeye yardımcı olan faaliyetleri ifade etmektedir.

Literatürde iş akışı ile tükenmişlik (Lavigne, Forest & Crevier-Braud, 2012), akış ile stres belirtileri (Keller, Bless, Blomann & Kleinböhl, 2011) ve psikolojik gerginlik (Forest, Mageau, Sarrazin & Morin, 2011) konularında yapılmış çok kısıtlı çalışmaya rastlanmıştır. İş akışının iş performansına yansımaları sürecinin yukarıda ifade edilen stres ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçları nasıl etkilediğinin araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmaması bu çalışmanın yapılmasındaki temel motivasyon olmuştur. Temel olarak iş akış sürecinin olumsuz sonuçlara nasıl yansıdığı ve tüm sürecin iş performansını nasıl etkilediği araştırmaya muhtaç bir konudur. Buradan hareketle çalışmada aşağıda ifade edilen araştırma sorusuna yanıt aranmıştır.

*Araştırma sorusu: İş akışı deneyiminin alt boyutları (kendini işe verme, işten zevk alma ve içsel motivasyon) algılanan stres ve tükenmişlik alt boyutları (tükenme, sinizm, başarı ve başarısızlık) yoluyla iş performansını etkiler mi?*

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1. Katılımcılar**

Analiz için kullanılacak anketler ayıklandıktan sonra çalışmanın katılımcıları 268 akademisyenden oluşmaktadır. Kolayda örneklem yöntemi tercih edildiği araştırmada verilerin gizliliği ve katılım gönüllülüğü çerçevesinde toplam 320 akademisyene e-posta yoluyla anket gönderilmiştir. Katılımcıların 128'si kadın (%48), 182'si evli (%68), unvan dağılımı 33 profesör (%12), 68 doçent (%25) 98 doktor öğretim üyesi (%36) ve 72 araştırma görevlisi (%27) olup yaş ortalaması 36.7'tür (SS=8.24).

#### **3.2. Ölçüm araçları**

**İş Akışı Deneyimi Ölçeği.** İş Akışı Deneyimi Ölçeği Bakker (2008) tarafından geliştirilmiş ve ulusal kültüre ikinci araştırmacı tarafından uyarlanmıştır (Çetin, Aşkun & Basım 2016). Toplam 13 soru ve Kendini işe adama, İşten zevk alma ve İçsel motivasyon olarak üç farklı alt boyut içeren 7'li Likert formatındaki (1= kesinlikle katılmıyorum, 7= tamamen katılıyorum) ölçeğin hesaplanan güvenilirlik ve geçerlilik istatistikleri Tablo-1 ve Tablo-2'de sunulmuştur.

**İş Performansı Ölçeği.** İş Performansı Ölçeği için Goodman ve Svyantek (1999) tarafından geliştirilen, görev ve bağlamsal performans ölçeğinin görev performansı sorularından akademisyenler için araştırmacılar tarafından uyarlanan 5 madde seçilmiştir. 5'li Likert biçiminde (1= Bana hiç benzemiyor, 5=Tamamen bana benziyor) hazırlanan maddeler şunlardır; “Verilen akademik görevleri layıkıyla yerine getirir”, “Her türlü akademik iş konusunda uzmandır”, “Akademik işlerle ilgili amaçları başarır”, “Akademik performans kriterlerini karşılar”, “Akademik işlerle ilgili son teslim tarihlerini kaçırmamak için plan yapar ve uygular”. Ölçeğin hesaplanan güvenilirlik ve geçerlilik istatistikleri Tablo-1 ve Tablo-2'de sunulmuştur.

**Algılanan Stres Ölçeği.** Algılanan Stres Ölçeği için Cohen, Kamarck ve Mermelstein (1983) tarafından geliştirilmiş ve ulusal kültüre Erci (2006) tarafından uyarlanmıştır. Toplam 10 soru içeren 5'li Likert formatındaki (1= hiçbir zaman, 5= çok sık) ölçeğin hesaplanan güvenilirlik ve geçerlilik istatistikleri Tablo-1 ve Tablo-2'de sunulmuştur.



**Tükenmişlik Ölçeği.** Tükenmişlik Ölçeği Schaufeli ve Salanova (2007) tarafından geliştirilmiş ve ulusal kültüre ikinci araştırmacı tarafından uyarlanmıştır (yayımlama çalışması devam etmektedir). Toplam 16 soru ve tükenme, sinizm, başarı ve başarısızlık olarak dört farklı alt boyut içeren 7’li Likert formatındaki (1= hiçbir zaman, 7= her zaman) ölçeğin hesaplanan güvenilirlik ve geçerlilik istatistikleri Tablo-1 ve Tablo-2’de sunulmuştur.

#### 4. Bulgular

Araştırma öncesinde ölçüm araçlarının geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş, değişkenler arasındaki ilişkiler hesaplanmış ve araştırma sorusuna cevap bulabilmek için yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Modellerin iyilik değerleri için Ki-kare serbestlik derecesi oranı ( $\chi^2/sd$ , iyi uyum için 3’ten küçük olmalı), Doğrulayıcı uyum indeksi (CFI, iyi uyum için .90’dan büyük olmalı), Tucker Lewis indeksi (TLI, iyi uyum için .90’dan büyük olmalı) ve Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA, iyi uyum için .08’den küçük olmalı) istatistikleri kullanılmıştır (Hair, William, Barry & Rolph, 2010).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğine ilişkin istatistikler Tablo 1’de sunulmuştur. Tüm sonuçlar ölçeklerin veriyle iyi uyum sağladığını göstermektedir.

**Tablo 1 Ölçeklerin uyum iyiliği istatistikleri**

	$\chi^2/sd$	CFI	TLI	RMSEA
1. Model (İş Akış Deneyimi Ölçeği; Üç alt boyut: Kendini işe verme, İşten zevk alma, İçsel motivasyon)	2.01	.98	.98	.054
2. Model (İş stresi; iki alt boyut: Algılanan stres, Baş etme)	2.11	.99	.98	.056
3. Model (Tükenmişlik ölçeği; Dört alt boyut: Tükenme, Sinizm, Başarı hissi, Başarısızlık hissi)	2.95	.92	.90	.074
3. Model (İş Performansı ölçeği; Tek alt boyut)	2.06	.99	.99	.055
4. Model (Ölçüm Modeli; Kendini işe verme, İşten zevk alma, İçsel motivasyon, Tükenme, Sinizm, Başarı, Başarısızlık, İş stresi, İş performansı)	1.96	.93	.92	.052

$\chi^2/sd$ = Ki-kare serbestlik derecesi oranı, CFI= Doğrulayıcı uyum indeksi, TLI= Tucker Lewis indeksi, RMSEA= Yaklaşık hataların ortalama karekökü

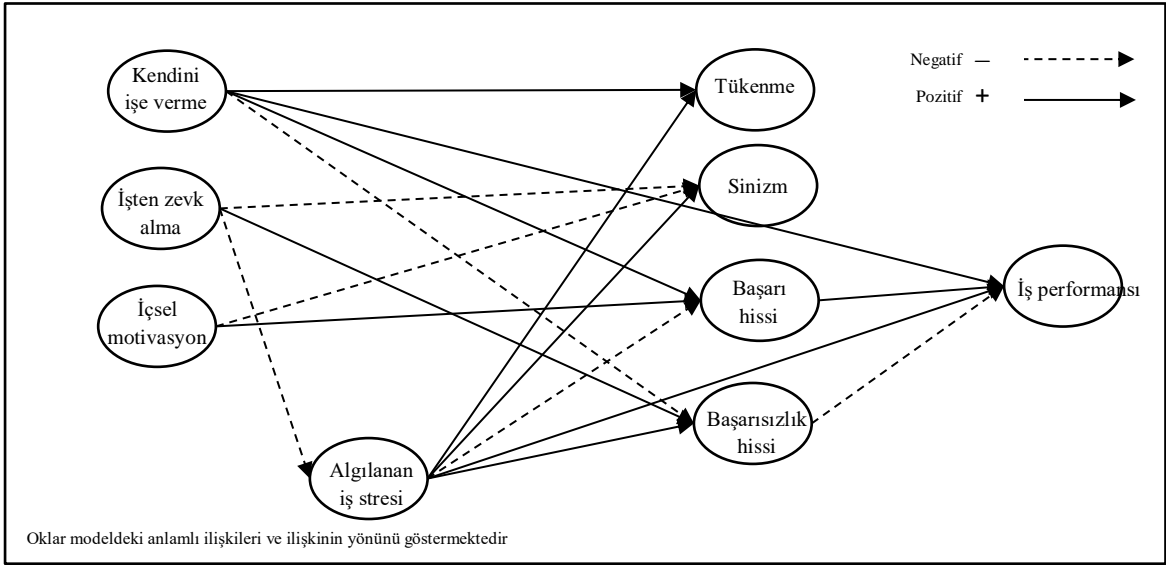
Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları ile değişkenler arasındaki ilişkiler Tablo 2 'de sunulmuştur. Değişkenler arasında çoklu ilişkilerin olduğu ortaya çıkarılmıştır.

**Tablo 2 Değişkenlerin betimleyici istatistikleri ve korelasyon katsayıları**

	Ort.	ss	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1. Kendini işe verme	5.07	1.24	(.92)								
2. İşten zevk alma	5.65	1.11	.490**	(.93)							
3. İçsel motivasyon	5.13	1.14	.445**	.733**	(.80)						
4. İş stresi	2.08	.67	-.290**	-.432**	-.345**	(.83)					
5. Tükenme	2.75	1.02	-.182**	-.440**	-.355**	.494**	(.82)				
6. Sinizm	2.15	1.04	-.378**	-.577**	-.509**	.456**	.517**	(.86)			
7. Başarı hissi	4.89	.69	.389**	.352**	.337**	-.388**	-.151**	-.274**	(.80)		
8. Başarısızlık hissi	1.72	.70	-.336**	-.247**	-.209**	.444**	.196**	.391**	-.492**	(.62)	
9. İş performansı	4.10	.49	.384**	.192**	.218**	-.163**	-.087	-.273**	.496**	-.443**	(.87)

\*\*p < .001, n = 268, parantez içinde değerler Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarıdır

Araştırma sorununa cevap bulabilmek için çalışmada yapısal eşitlik modeli kurulmuştur (elde edilen tüm anlamlı ilişkiler ve ilişki yönleri Şekil 1'de görülebilir). Sonuçlar incelendiğinde; kendini işe vermenin, tükenme ( $\beta = .15, p < .05$ ), başarı hissi ( $\beta = .27, p < .01$ ) ve iş performansı ile ( $\beta = .23, p < .05$ ) pozitif yönde; başarısızlık hissi ( $\beta = -.27, p < .05$ ) ile negatif yönlü ilişkisinin olduğu görülmüştür. İşten zevk almanın sinizm ( $\beta = -.26, p < .05$ ) ve algılanan iş stresi ( $\beta = -.36, p < .01$ ) ile negatif yönlü; başarısızlık hissi ( $\beta = .32, p < .05$ ) ile pozitif yönlü ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. İçsel motivasyonun başarı hissi ( $\beta = .37, p < .01$ ) ile pozitif yönlü; sinizm ( $\beta = -.26, p < .01$ ) ile negatif yönlü ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. Algılanan iş stresinin tükenme ( $\beta = .48, p < .01$ ), sinizm ( $\beta = .31, p < .01$ ), başarısızlık hissi ( $\beta = .63, p < .01$ ) ve iş performansı ile ( $\beta = .36, p < .01$ ) pozitif yönlü; başarı hissi ( $\beta = -.35, p < .01$ ) ile negatif yönlü ilişkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca başarı hissini ( $\beta = .52, p < .01$ ) pozitif yönlü başarısızlık hissini ( $\beta = -.28, p < .01$ ) ise negatif yönlü olarak iş performansını etkilediği ortaya çıkarılmıştır.



**Şekil 1 YEM analiz bulguları**

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmanın amacı iş akışı süreçlerinin, algılanan iş stresini, tükenmişliği ve iş performansını nasıl etkilediğinin ve bu etkileşimlerin sonuçlarının neler olduğunun ortaya çıkarılmasıdır. Elde edilen en temel sonuçlar şu şekildedir; iş akışının bilişsel boyutu olan kendini işe vermenin, tükenmişliği ve başarı hissini artırırken ve başarısızlık hissini azaltırken doğrudan iş performansını pozitif yönde etkilediğidir. İş akışının duygusal boyutu olan işten zevk almanın, iş stresini ve sinizmi azalttığı belirlenmiştir. İş akışının motivasyonel boyutu olan içsel motivasyonun ise sinizmi azaltırken başarı hissini artırdığı bulunmuştur. Algılanan iş stresi, beklenildiği gibi tükenmişliğin alt boyutlarından tükenme, sinizm ve başarısızlık hissini artırırken; başarı hissini azaltmıştır. İş performansının ise kendini işe vermeyle, algılanan stresle ve başarı hissiyle birlikte arttığı; başarısızlık hissiyle azaldığı bulunmuştur.

Ayrıca algılanan iş stresini işten zevk almanın azalttığı; genel olarak tükenmişlik süreçlerinde ise iş akışının bilişsel yönünün artırıcı; duygusal ve motivasyonel yönlerinin azaltıcı etkilerinin olduğu görülmüştür. Tüm bu bulgular iş akış deneyiminin bilişsel, duygusal ve motivasyonel unsurlarının olumlu ve olumsuz süreçlere farklı biçimlerde yansıtıldığının ortaya çıkarılması bakımından önem taşımaktadır.

Ancak elde edilen tüm sonuçların, tek kaynaktan kesitsel veri toplama, sosyal beğenilirlik, seçilen örneklem özellikleri ve anket yöntemi sınırlılıklarıyla birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir.

### **Kaynakça**

- Bakker, A. B. (2008). The Work-Related Flow Inventory Construction and Initial Validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 400-414.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Cohen, S., Kamarck, T. & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24, 386-396.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). If we are so rich, why aren't we happy? *American Psychologist*, 54, 821–827.
- Çetin, F., Aşkun, D. & Basım, H. N. (2016). *Çalışan motivasyonunda kültürel bir farklılık arayışı: Bireysel performansta temel psikolojik ihtiyaçlar ile akış*. Sözlü Sunum. IV. Örgütsel Davranış Kongresi. 4-5 Kasım 2016, Adana.
- Erci, B. (2006). Reliability and validity of the Turkish version of perceived stress scale. *Atatürk Üniv. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 9(1), 58-63.
- Forest, J., Mageau, G. A., Sarrazin, C. & Morin, E. M. (2011). “Work is my passion”: The different affective, behavioral, and cognitive consequences of harmonious and obsessive passion toward work. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, 27–40.
- Goodman, S. A. & Svyantek, D. J. (1999) Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior* 55, 254–275.
- Hair, J. F., William, C. B., Barry, J. B. & Rolph, E. A. (2010). *Multivariate data analysis* (7th Edition). Upper-Saddle River, NJ: Pearson Education.

- Hunter, J. P. & Csikszentmihalyi, M. (2003). The positive psychology of interested adolescents. *Journal of Youth and Adolescence*, 32, 27–35.
- Keller, J., Bless, H., Blomann, F. & Kleinböhl, D. (2011). Physiological aspects of flow experiences: Skills-demand-compatibility effects on heart rate variability and salivary cortisol, *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(4), 849-852.
- Lavigne, G. L., Forest, J. & Crevier-Braud L. (2012). Passion at work and burnout: A two-study test of the mediating role of flow experiences, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 518-546.
- Lazarus, R. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71-94.
- Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2007). Efficacy or Inefficacy, That's the Question: Burnout and Work Engagement, and Their Relationships with Efficacy Beliefs. *Anxiety, Stress, and Coping*, 20(2), 177–96.

# ULUSAL “KÜLTÜR ÖZELLİKLERİ-MUTLULUK DÜZEYLERİ” İLİŞKİ MODELİ

Doç. Dr. Ali Murat ALPARSALAN

*Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi – [alimurat@mehmetakif.edu.tr](mailto:alimurat@mehmetakif.edu.tr)*

Öğr. Gör. Seher YASTIOĞLU

*Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi – [saytas@mehmetakif.edu.tr](mailto:saytas@mehmetakif.edu.tr)*

Arş. Gör. Mehmet Ali TAŞ

*Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi – [matasa@mehmetakif.edu.tr](mailto:matasa@mehmetakif.edu.tr)*

## Öz

Bu çalışma ülkelerin kültürel özellikleri ile mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkileri çözümlenmeyi konu almıştır. Literatür bağlamında mutluluk kültür ilişkisinde, en fazla ele alınan Hofstede'nin kültürel boyutları; güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, erillik-dişilik, uzun-kısa vade yönelimi, belirsizlikten kaçınma, tolerans boyutları modele alınmıştır. Birleşmiş Milletlerin düzenli olarak yayınladığı ülkelerin mutluluk skorları da modelin bağımlı değişkenini oluşturmuştur. Yapısal eşitlik modellemesine göre kurulan model ve veriler sonucu önerilen model bağlamındaki sonuçlara göre; ülkelerin mutluluk düzeylerini doğrudan artıran kültürel boyutlar sırasıyla güç mesafesinin azalması, bireyciliğin ve belirsizlikten kaçınmanın artmasıdır. Ayrıca uzun vade yönelimi kültür boyutu; güç mesafesinin azalmasına ve bireyciliğin artışına katkıda bulunarak mutluluk düzeyine dolaylı ve olumlu bir katkı sağlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, Hofstede Kültür Boyutları, Mutluluk, Dünya Mutluluk Raporu

## 1. Giriş

İnsanoğlunun iyi olma halini ve nasıl daha mutlu olunacağını keşfetme çabası her geçen gün artarken, bir toplumun mutluluğunun temelinde neler yattığı konusunda da çeşitli araştırmalar yapılmaktadır (Steel vd., 2018: 1; Ryan ve Deci, 2001: 158). Araştırmalar bu olgunun, yalnızca maddi kaynaklarla açıklanamayacak kadar karmaşık ve çok yönlü olduğunu göstermektedir (Güler ve Dönmez, 2011: 39). Toplumların mutluluk düzeylerini etkileyen birçok faktörden biri olarak değerler sistemini oluşturan kültürün önemli olduğu ileri sürülmektedir (Rice ve Steele, 2004: 634). Kültürün mutluluk üzerinde anlamlı, doğrudan, dolaylı, aracı ve düzenleyici bir etkisinin olabileceği (Steel vd., 2018: 2; Diener vd., 2003: 417), hatta ekonomik refahın da ötesinde bir mutluluk kaynağı olduğu görüşü bulunmaktadır (Diener ve Suh, 2003: 444). Bu nedenle her ne kadar duygusal ve bilişsel

bir durum olarak mutluluk evrensel olsa da, anlamı kültüre özgü biçimler alabilmektedir (Pflug, 2009: 551).

Her toplumun kültürel sistemi diğerlerinden farklıdır. O nedenle her kültürü kendi şartlarına, değerlerine, zenginliğine, coğrafyasına göre ele almak; kültürel dinamikliğinin, hoşgörünün ve mutluluğun daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır (Ahuvia, 2002: 31-32). Dolayısıyla dünya çapında yapılan araştırmaları değerlendirirken daha sağlıklı sonuçların alınabilmesi için toplumların sahip oldukları yaygın kültürel özelliklerinin bilinmesi önem arz etmektedir (Markus ve Kitayama, 1991: 225). Ancak kültür olgusu zamanla değişmektedir. Zaman ve kuşak faktörlerinin etkileri, yavaş da olsa kültürel farklılıkları silme eğilimindedir (Senik, 2014: 581). Kurallar, normlar ve önem verilen değerlerin sırlaması kuşaktan kuşağa farklılık göstermektedir. Buna bağlı olarak mutluluk da değişip değişmediği tartışma konusu haline gelmiş bulunmaktadır (Ouweneel ve Veenhoven, 1991: 3).

Bu çalışmada da Hofstede kültür boyutları baz alınarak oluşturulmuş ülkelerin sahip olduğu ulusal kültürlerin mutluluk düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmektedir. Nitekim toplumlar bağlamında mutluluk farklılığını açıklamak için kullanılan en uygun aracının Hofstede kültürel boyutları olduğu görülmektedir (Delle Fave vd., 2016: 2). Diğer yandan kültür boyutlarının mutluluğu etkileyen önemli değişkenler olduğu ifade edilmektedir (Ye vd., 2015: 519). Buradan hareketle günümüzde toplumların mutluluk düzeylerini etkileyen kültürel boyutlarının neler olduğunu tespit etmek amacıyla 2019 yılında açıklanan Birleşmiş Milletler 2018 Dünya Mutluluk Raporu ile Hofstede'nin kültür boyutları puanları arasında, yapısal eşitlik modellemesi ile ilişki analizleri yapılmıştır.

## 2. Kültür ve Mutluluk İlişkisi

Hofstede 1967-1973 yılları arasında yaptığı çalışmalar; kültürlerarası farklılığı belirlemek, değerlendirmek ve analiz etmek için en çok kullanılan modelledir. Hofstede'nin modeline göre toplumsal kültür altı boyutta ele alınmaktadır (Hofstede, 2010: 1-6; McShane ve Von Glinow, 2016: 41; Robbins ve Judge, 2015: 153; Erkenekli, 2014: 576; Özkul, 2007: 21; Ünal, 2017: 134; Steel vd., 2018: 1-5; Ye vd., 2015: 524-527) *Bireycilik/Toplulukçuluk boyutu* bir toplumdaki sosyal bağı ifade etmektedir. Bireyci toplumda öz-imge “ben” olarak tanımlanmaktayken, toplulukçu toplumda birey gücünü gruptan alır, sadakat önemlidir ve “biz”, “ben” den daha baskın bir kelimedir. *Güç mesafesi boyutu* bir toplumda yer alan kurum veya organizasyonlarda gücün eşit olmayan dağılımını, bireylerin ve örgütlerin eşit güce sahip olmadığını kabul etme derecesini ortaya koymaktadır. *Belirsizlikten kaçınma boyutu* toplumun fertlerinin, planlanmış durum ve koşulları, yapılandırılmamış durum ve koşullara tercih etme derecesini göstermektedir. *Erillik/Dışılık boyutu* bir toplumdaki vurgunun başarı ve işi bitirme üzerine mi (erillik) yoksa, dayanışma, şefkat ve yaşam kalitesi üzerine mi (dışılık) olduğunu göstermektedir. *Müşahacılık/Tolerans boyutu* toplum üyelerinin

arzularını ve dürtülerini kontrol etmeye çalıştıkları bir ölçüdür. *Uzun Vade/Kısa Vade Yönelimi* boyutunda ise zaman ufku sorgulanmaktadır. Uzun vadeye önem veren toplumlar tutumlu olmaya, sabra ve istikrarla süren azme değer vermektedir. Kısa vadeye önem veren toplumlarda ise bireyler, daha hızlı sonuçlar almak ve anı başarılı kılmaya önem vermektedir.

Araştırmanın kültür ile ilişkisini kurmaya çalıştığı ‘ülkeler için mutluluk kavramı’ ise ağırlıklı olarak “yaşam doyumu” veya “öznel iyi oluşla” eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Mutluluk hem bilişsel bileşeni ve hem de duygusal bileşeni içeren bileşik bir yapıdır (Veenhoven, 2012; Diener vd., 2013). Ülkelerin mutluluğunun ölçülmesinde kullanılan yöntemlerden biri Öznel İyi Oluş (Subjecting well being) Anketi ve Gallup World Pool araştırmasına dayanılarak oluşturulan Dünya Mutluluk Raporudur. (World Happiness Report). Raporda ülkelerin mutluluğu temelde 6 faktörlü bir yapıdan oluşmaktadır (Veenhoven, R., ve Dumludağ, D., 2015; Helliwell, J., Huang, H., ve Wang, S., 2019): Ülkelerin yaşam standartları hakkında fikir veren ve kişi başına düşen milli geliri gösteren (1) *Kişi başına düşen gayrisafi yurtiçi hasıla (GDP per capita) faktörü* önemli ve belirleyici ilk faktördür. (2) *Sağlıklı Yaşam Beklentisi (Healthy Life Expectancy)* yaşam beklentisi olarak ölçülen uzun ve sağlıklı bir yaşamı ifade etmektedir. (3) *Sosyal Destek (Social Support)* kişinin zor zamanlarında çevresinden göreceği desteği ifade etmekte olup ihtiyacı olsun ya da olmasın kişinin bir sorunu/sıkıntısı esnasında ona yardım edebilecek, güvenebileceği arkadaş ya da akrabalarının sayısı ile doğru orantılıdır. Kişinin hayatı ile ilgili aldığı kararlarda ve atacağı adımlarda seçme özgürlüğündeki memnuniyeti ise (4) *Yaşam Özgürlüğünü (Freedom to Make Life Choices)* faktörü ile ifade edilmektedir. (5) *Cömertlik (generosity)* kişinin bir hayır kurumuna bağışta bulunması ile ölçülmektedir (Cömertlik boyutunu ölçmek için “geçen ay bir hayır kurumuna bağışta buldunuz mu?” sorusu kullanılmaktadır). Son olarak (6) *Yolsuzluk Algısı (Corruption Percepiton)* toplumdaki bireylerin, hükümette ve iş dünyasında yolsuzluğun yaygın olup olmadığına dair algılarıdır.

Bazı toplumlarda bireysel tatmin ve bazılarında ise toplumsal refah önemli bir mutluluk kaynağıdır. Bu nedenle mutluluklarını olumlu etkileyecek faktörleri bulabilmek temel bir araştırma alanıdır (Lee ve Peterson, 2000; Oishi ve Diener, 2009: 1680; Khan, 2009: 12-13). Bireyci toplumlarda başkaları tarafından tanınmak ve özgür bir birey olarak algılanmak önemlidir (Ohbuchi ve Takahashi 1994: 1363). Toplulukçu toplumlarda mütevazı bir hayat ve toplumun genel refahı, sosyal ilişkiler mutluluğunu önemli derecede etkilediği görülmektedir. O nedenle bireyin mutluluğu çevresine bağlı olarak değişmektedir. Mutluluk diğer insanlarla mümkün olduğu algısı yer almakta ve çoğu zaman diğer insanların ihtiyaçlarını gidermeyle gerçekleşmektedir. Böyle toplumlarda sosyal ve duygusal kaynaklar mutluluğu olumlu etkilemektedir (Jin, 2010: 122-123; Oishi ve Diener, 2009: 1680). Nitekim toplulukçu toplumlarda ait olmak, sevilme ve kabul görmek aynı zamanda bir ihtiyaç olduğu bilinmekte ve bu ihtiyaçlar giderildiğinde mutluluk düzeyi, bireyci toplumlara nazaran daha fazla artış gösterdiği görülmektedir (Steel vd., 2018: 3).



Temel kültür boyutlarından olan belirsizlik karşı duyarlılık, kaygı ve stresi tetiklemektedir. Bu unsurlar ise mutluluğu doğrudan olumsuz etkilemektedir. Toplulukçu toplumlarda bu durum bireyin kurallara sarılmasına sebep olmaktadır. Çünkü bu toplumlarda belirsizlik; kaygı, telaş ve huzursuzluğu beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla insanlar belirsizlikten kaçınmak istemektedir. Buna bağlı olarak toplulukçu toplumların yüksek derecede düzen ihtiyaçlarından dolayı daha mutlu oldukları ileri sürülmektedir (DeNeve ve Cooper, 1998: 217). Ancak belirsizlikten kaçınma da iki yönlü olarak değerlendirilmektedir. Bunlar kaçınma kaygısı ve kural yönelimidir. Kaçınma kaygısı mutlulukla negatif ve kural yönelimi ise pozitif ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Kural yöneliminde kişilerin mutluluğunu olumsuz etkileyen stres ve kaygı gibi faktörlerin önüne geçilmiş olmaktadır (Steel vd., 2018: 3).

Kültürün bir başka boyutu güç mesafesi sosyal baskıyı doğurmaktadır (Ekehammar vd., 2004: 465). Nitekim dış kontrol ile yönetilmek özerklik algısını düşürmesinden dolayı, özellikle bireyci toplumlarda mutluluğu da olumsuz etkilemektedir (Haslam vd., 2009: 40). Diğer yandan güç mesafesi toplulukçu toplumlarda önemli bir düzen ve denetim mekanizması görevi görmektedir. Toplulukçu toplumlarda kaos ve karmaşanın içine girip huzuru bozmaktansa gruba uyum göstermek daha önemlidir. Bu nedenle mutluluk toplumsal kültüre uyum göstermekle mümkün olacağı ileri sürülmektedir (Warr, 2011; Alparlan vd., 2019: 16-17). Ancak güç mesafesi düşük olan toplumların otokontrol mekanizmasına sahip olmaları nedeniyle daha mutlu olduğu görülmektedir (Steel vd., 2018: 3-5).

Eril toplumlar başarı ve rekabet ile ilgili kaygı ve endişe yaşamaları nedeniyle daha mutsuz olabilmektedir Çünkü erillik materyalizmle de bağlantılıdır. Materyalizmde ise para ve maddi unsurlar mutluluk için daha önemlidir. Ancak bu mutluluk hedonik bir değirmen niteliğinde olup geçici olmaktadır. Nitekim materyalizm ile mutluluk arasında negatif bir ilişkinin varlığı saptanmıştır (Steel vd., 2018: 3-5; Dittmar vd., 2014: 879). Ancak ekonomik refahın, erillik ve mutluluk arasında aracı rol oynadığının da bilinmesi gereklidir (Steel vd., 2018: 4). Ekonomik refah yüksekse erillik mutluluğu artırıcı etki oluşturabilmektedir.

Bunlarla birlikte istedikleri gibi davranma, gelirlerini harcama ve boş zamanlarında kendilerini şımartmaları konusunda özgür hissetmeyen toplumların, daha az mutlu olduğu görülmektedir (Labroo ve Mukhopadhyay, 2009; Minkov, 2009: 156). Hoşgörünün daha güçlü olduğu toplumların, daha mutlu olacağı belirtilmektedir. Kültürel özellikleri; hayattan zevk alma konusunda daha fazla kısıtlama getiren toplumlar eğlenceye ve harcamaya düşkünlük açısından daha az mutlu insan yüzdesine sahiptir (Minkov, 2009: 175). Müsamaha düzeyi düşük olan toplumların ise sinizm ve karamsarlığa eğilimli oldukları saptanmıştır (Kešeljević, 2016: 686). Yüksek hoşgörü, ihtiyaçlarının özgürce ifade edilmesine, yaşamın tadını çıkarmaya odaklanmaya ve kişisel özgürlük ve mutluluğa vurgu yapmaya izin vermektedir. Düşük olduğu kültürlerde öz

kontrol eksikliği yaratması nedeniyle mutlulukla olumsuz ilişkilendirilmektedir (Żemojtel-Piotrowska, 2015: 3).

Geleceğin belirsizliği nedeniyle insanlar şimdiden mutluluklarını teminat altına almaya eğilimlidir. Geleceğe vurgu yapılması, kontrol arzusuna işaret etmekte ve belirsizlikten kaçınmaya katkı sağlamaktadır. İnsan, hayatını kısmen de olsa kontrol edebilirse mutlu olabileceği ifade edilmektedir (Ye vd., 2015: 526). Uzun vadede işinde ustalaşmak isteyen toplumların bireyleri gelecekteki hayatında mutlu olabilmektedir. Ancak kısa vade yönelimli toplumların kısa süreli başarılarla ve hedonik mutluluğa daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Kısa vadeli mutluluk ise uzun vadede mutsuzluğu beraberinde getirebilmektedir (Bartels ve Salo, 2018: 8).

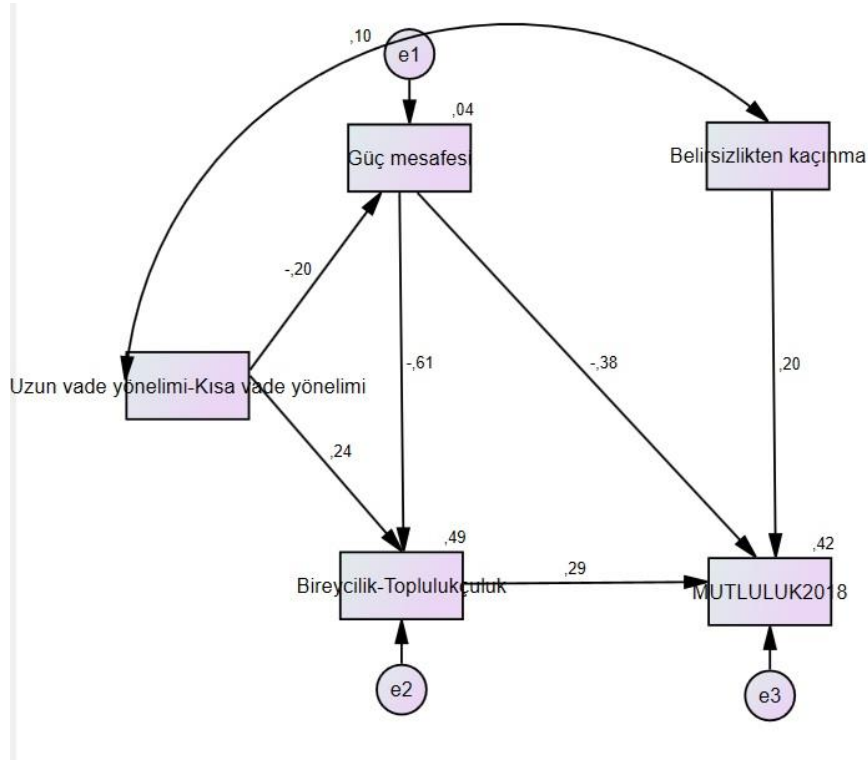
### 3. Yöntem

Ülkelerin sahip oldukları kültür ile mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin gücünü ve anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla ikincil veri kaynağı olan Ulusal Kültürün 6 Boyutu Verileri ve Dünya Mutluluk Raporu Verileri (Rapor 2019 yılında yayınlanmış olup 2018 yılı Dünya Mutluluk Endeksi verilerini içermektedir: World Happiness Report, 2019) kullanılmıştır. Analizin yapılabilmesi raporların endekslerinde birlikte yer alan 98 ülkeye ait veriler konsolide edilmiş, ülke skorları tek bir satırda toplanmıştır.

*Hofstede'nin Boyutları Temelinde Ülkelerin Kültür Endeksleri:* Ülkelerin sahip olduğu kültür düzeyleri için Hofstede Ulusal Kültür Modelinden ve bu model ışığında Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov ve araştırma ekipleri tarafından yapılan kapsamlı bir araştırma sonucu elde edilen, ülkelerin ulusal kültür endekslerinden yararlanılmıştır. Her bir ülkeye ait endekslere <https://www.hofstede-insights.com/> sitesinden ulaşılmıştır. Endekslerde 1'den 100'e kadar olan ulusal puanlara ilişkin olarak 1 en düşük olanı temsil etmekteyken 120 en yüksek skoru temsil etmektedir. Hofstede Ulusal Kültür Modeli 6 boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır: *Bireycilik/toplulukçuluk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik/dişillik, müsamahacılık (tolerans) ve uzun vade/kısa vade yönelimi*. Bu çalışmada her bir boyut ayrı bir değişken olarak analize dahil edilmiştir.

*Dünya Mutluluk Endeksi:* Mutluluğun ölçülmesinde literatürde en sık kullanılan yöntemlerden biri Birleşmiş Milletler tarafından hazırlanan Dünya Mutluluk Raporunda yer alan *Dünya Mutluluk Endeksidir*. Gallup Dünya Anketinden yararlanılarak oluşturulan mutluluk/öznel iyi oluş endeksi aynı zamanda Uluslararası karşılaştırmalarda en çok kullanılan endeks olup, 6 faktörün bileşimi ile hesaplanmaktadır: Kişi başına düşen GSYİH, sağlıklı yaşam beklentisi/ortalama ömür, sosyal destek, sosyal özgürlük, cömertlik ve yolsuzluk (Helliwell, Huang ve Wang, 2019). Bu çalışmada, 2018 yılına ait 6 boyutun skorlarının toplamından oluşan ülkelerin toplam mutluluk skorları kullanılmıştır.

#### 4. Bulgular



Şekil 1. Model 1: Ülkelerin Kültür Özellikleri-Mutluluk Düzeyleri İlişki Modeli

Hangi kültür değişkenlerinin ülkelerin mutluluk düzeyini yükselttiğini veya düşürdüğünü ortaya koymak amacıyla yol analizi yapılmış ve Model 1 elde edilmiştir. Öncelikle, analizler öncesi değişkenler arası anlamlı ilişkilerin varlığı sorgulanmış, kültür alt boyutlarının her birinin ülkelerin mutluluk düzeyleri ile ilişkili olduğu görülmüştür. Ancak 6 kültür boyutunun ulusal mutluluk düzeyini etkileyip etkilemediğini görmek üzere kurulan modelin yol analizi bulguları, kurgulanan yollar bağlamında kabul edilebilir uyum istatistikleri önermemiştir. Bunun yanında ilgili bulgular; bazı değişkenler arasında ki-kare katsayısını düşürücü ve uyum indeksi değerlerini yükseltici etkide bulunan yeni yollar önermiştir. Bu öneriler dikkate alınmış, ilgili yollar (kültür boyutları arasında) modele eklenmiş ve Şekil 1’de sunulan modele ulaşılmıştır. Son durumda Model 1’deki tüm yollar istatistiki olarak anlamlı görülmüştür. İlgili istatistikler Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1. Sahip Olunan Kültürün Ülkelerin Mutluluk Düzeylerine Etkisi**

<i>Model 1</i>				
<i>İlişkiler</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>CR</i>	<i>p</i>
Uzun Vade Yönelimi »»» Güç Mesafesi	-,20**	,081	-2,034	,042
Uzun Vade Yönelimi »»» Bireycilik/Toplulukçuluk	,24***	,063	3,246	,001
Güç Mesafesi »»» Bireycilik	-,61***	,078	-8,271	***
Bireycilik »»» MUTLULUK'18	,29***	,006	2,869	,004
Belirsizlikten Kaçınma »»» MUTLULUK'18	,20***	,004	2,624	,009
Güç Mesafesi »»» MUTLULUK'18	-,37***	,006	-3,665	***

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

<i>Uyum İstatistikleri</i>	<i>X<sup>2</sup></i>	<i>df</i>	<i>RMSEA</i>	<i>GFI</i>	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>	<i>AGFI</i>
<i>Model 1</i>	5,02	3	,083	,98	,98	,94	,90

Modelin uyum testi kritik değerleri modelin veri ile iyi uyum içerisinde olduğunu göstermektedir. Model 1 incelendiğinde, kültür alt boyutlarından olan güç mesafesinin mutluluğu anlamlı ve negatif yönde yordadığı görülmektedir ( $\beta = -0.37$ ,  $p < 0.001$ ). Aynı zamanda mutluluk üzerinde en fazla etkisi (olumsuz) olan kültür boyutu da güç mesafesidir. Bireycilik kültür alt boyutu ve belirsizlikten kaçınma kültür alt boyutu ise ülkelerin mutluluk düzeylerini anlamlı ve pozitif yönde yordamaktadır ( $\beta = 0.29$ ,  $p < 0.001$ ;  $\beta = 0.20$ ,  $p < 0.001$ ). Söz konusu değişkenler ülkelerin mutluluk düzeylerini doğrudan anlamlı olarak etkilemekteyken, uzun vade yönelimi kültür alt boyutu ülkelerin mutluluk düzeyleri üzerinde doğrudan etkili değildir. Ancak dolaylı etkisinin olup olmadığı incelendiğinde; istatistiki olarak hem güç mesafesi hem de belirsizlikten kaçınma kültür alt boyutu aracılığı ile uzun vade yönelimi kültür boyutu ülkelerin mutluluk düzeyleri üzerinde dolaylı bir etki göstermiştir. Başka bir ifade ile uzun vade yönelimi kültür alt boyutu güç mesafesi kültür alt boyutunu negatif yönde etkilemekte ( $\beta = -0.20$ ,  $p < 0.005$ ) güç mesafesi azaldıkça da mutluluk düzeyi artmaktadır. Yine uzun vade yönelimi, bireycilik kültür alt boyutunu pozitif yönde etkilemekte ( $\beta = 0.24$ ,  $p < 0.001$ ), bireycilik arttıkça da mutluluk düzeyi artmaktadır.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Ülkelerin sahip olduğu kültürel değerler ise bireylerin sosyal ve iş hayatında tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Hofstede, 1980). Dolayısıyla insanların yaşamdan aldıkları tatminin içerisinde buldukları kültürün özelliklerinden etkilendiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Mutluluk ile kültürün ilişkisini arayan çalışmalar genellikle kültür özelliklerini Hofstede'nin modellemesi üzerinden ele almaktadır (Oyserman vd., 2002; Hofstede vd., 2010) ve bu çalışmada mutlulukla birlikte değişken olarak Hofstede'nin altı kültür boyutu kullanılmıştır.

Çalışmanın bulgularına göre ülkelerin mutluluk düzeyi üzerinde etkili üç kültürel boyut sırası ile; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve bireycilik toplulukçuluktur. Uzun vade yönelimi kültür boyutunun ülkelerin mutluluk düzeyleri üzerinde güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma kültür alt boyutları aracılığıyla dolaylı bir etkisi bulunmaktadır.

Erillik/dişillik ve msamahacılık kültür alt boyutlarının ise ülkelerin mutluluğu üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı gözlenmektedir.

Çalışmanın bulguları detaylı incelendiğinde; ülkelerin mutluluğu üzerinde en etkili olan boyutun güç mesafesi olduğu, mutluluk düzeyini anlamlı ve negatif yönde etkilediği görülmektedir. Bu, bir toplumda güç mesafesi arttıkça o toplumdaki bireylerin öznel iyi oluşların ve yaşamdan aldıkları doyumun azaldığı anlamına gelmektedir. Bu durum, diğer çalışmaların bulgularıyla da paralellik göstermektedir. Genel olarak mutlu olan toplumlarda gç, bireyler arasında eşit dağıtılmakta, en azından böyle algılanmakta, bireyler kendilerini gcsz diğerlerini çok güçlü hissetmemektedirler (Pflug, 2009: 561; Dulababu, 2017: 6).

Bu çalışmanın bir diğer bulgusu, güç mesafesi arttıkça bir toplumda bireycilik azalmakta iken toplulukçu kültürün hakimiyeti artmakta; bir toplumdaki uzun vade yönelimi arttıkça ise bireyci kültürün hakimiyeti artmakta iken toplulukçuluk düzeyi azalmaktadır. Yine araştırma sonuçlarına bakıldığında bir ülkenin mutluluğu üzerinde bireycilik kültür boyutunun anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla mutluluğu arttıran bireyci kültürün hâkim olabilmesi için öncelikle o toplumdaki bireyler arasında gücün eşit dağıtılması; bireylerin geçmiş ve Şimdiye odaklanmak yerine kendilerine gelecekle ilgili, ‘kendi’ çıkarlarını koruyacak Şekilde hedefler koymasđ gerekmektedir. Bu çalışmanın bulgularına paralel Şekilde Deiner (2003: 410), Dulababu (2017:6), Steel ve arkadaşları (2018: 2) da yaptıkları çalışmalarda bireyci kültüre sahip toplumların, toplulukçu kltrdekilerden daha yüksek mutluluk seviyelerine sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Ancak buradaki mutluluğun ‘znel mutluluğu’ nitelendirdiğini belirtmek gerekmektedir. Yani daha hedonik bir mutluluğun ifade edildiği bilinmelidir. Bireyci toplumlar, mutluluğun oldukça hedef odaklı ve hedonik bir versiyonuna odaklanırken, toplulukçu toplumlar ise mutluluğu yakın sosyal ilişkiler ve herkesin iyi durumda olduğu istikrarlı bir sosyal evre ile ilişkilendirmeyi tercih etmektedirler (Pflug, 2009: 561).

Çalışmanın bir diğer bulgusu ise, belirsizlikten kaçınma kültür alt boyutunun ülkelerin mutluluk düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı etkisidir. Belirsizlik, beraberinde kaygđ ve endişeyi getirmektedir. Oysa günlük hayattaki belirsizliklerin giderilme isteği bile, mutluluk, neşeli ve rahat bir yařamđ da beraberinde getirmektedir (Hofstede ve Bond,1984). Steel ve arkadaşlarının (2018: 2) yaptığı çalışmada da, bu sonucu destekler Şekilde, genel olarak mutlu olan toplumlarda belirsizlikten kaçınma düzeyinin düşük olduğu bulunmuştur.

z olarak mutluluk hedonik bir tavırla, yaşamdan alınan tatmin olarak tanımlandığında; bireyler ve kurumlar arasındaki güç mesafesinin zayıflamasđ, kişilerin birey olarak kabul edildiği, bireysel hedeflerin n planđ çıktığı kültürel bir yapının oluşturulması (bireyci kültürün artması) ve geleceğin belirgin bir Şekilde hedefler doğrultusunda planlanması, uzun dönem odaklı olunması gerekmektedir. Ama gerçek mutluluğun hedonik/öznel/bireyci olduğu oldukça tartışmalı bir konudur. Ki daha sağlıklı olarak

tanımlanan psikolojik iyi oluş hali sosyal unsurlar içermekte, yaşamın anlamını sorgulamakta ve kabul içermektedir. Bu yüzden mutluluk ölçümlerinin ‘özel’ bağlamda gerçekleşmesi eksiktir, birçok düşünürü göre de yanlıştır. Aynı kültür boyutlarının psikolojik iyi oluş bağlamında da etkisi incelenmelidir.

### **Kaynakça**

Ahuvia, A. C. (2002). Individualism/collectivism and cultures of happiness: A theoretical conjecture on the relationship between consumption, culture and subjective well-being at the national level. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 23-36.

Alparslan, A. M., Yastıoğlu, S., Taş, M.A. (2019), *Mutlu Eden Yöneticiler: Pozitif Psikoloji Bağlamında Araştırmalar ve Öneriler*. Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara.

Bartels, M., & Salo, E. (2018). How Does Culture Influence Experiences of Happiness and Well-being?: A Comparative Study of Chinese and Swedish Perceptions.

Delle Fave, A., Brdar, I., Wissing, M. P., Araujo, U., Castro Solano, A., Freire, T., ... & Nakamura, J. (2016). Lay definitions of happiness across nations: The primacy of inner harmony and relational connectedness. *Frontiers in psychology*, 7, 30. 1-23.

DeNeve, K. M., & Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective wellbeing. *Psychological Bulletin*, 124, 197-229.

Diener, E., & Suh, E. M. (2003). National differences in subjective well-being. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 434- 450). New York, NY: Russell Sage Foundation.

Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54, 403-425.

Dittmar, H., Bond, R., Hurst, M., & Kasser, T. (2014). The relationship between materialism and personal well-being: A metaanalysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107,

Dulababu T (2017) *Global Happiness: Continental and Cross-Cultural Models Perspective*. *J Glob Econ* 5: 268.

Ekehammar, B., Akrami, N., Gylje, M., & Zakrisson, I. (2004). What matters most to prejudice: Big Five personality, social dominance orientation, or right-wing authoritarianism? *European Journal of Personality*, 18, 463-482.

Erkenekli, M., (2015), “Toplumsal Kültür”, Edt. Ünsal Sıgır ve Sait Gürbüz, Örgütsel Davranış, Beta Yayınlar, İstanbul.

Güler M.Dönmez A. (2011) “İyi Olma Hali Bağlamında Uyum Düzeyi Kuramı ve Hedonik Döngü” *Türk Psikoloji Yazıları*, Haziran 2011, 14 (27), 38-45.

Haslam, N., Whelan, J., & Bastian, B. (2009). Big Five traits mediate associations between values and subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 46, 40-42.

Helliwell, J. F., Huang, H., & Wang, S. (2019). *Changing World Happiness. World Happiness Report 2019.*

Helliwell, J. F., Layard, R., & Sachs, D., S. (2019). *World Happiness Report 2019.*

Hershfield, H. E., Mogilner, C., & Barnea, U. (2016). People who choose time over money are happier. *Social Psychological and Personality Science*, 7(7), 697-706.

Hofstede, G. (2010). Geert hofstede. *National cultural dimensions*, (1-6).

Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of cross-cultural psychology*, 15(4), 417-433.

Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational dynamics*, 16(4), 5-21.

Jin, H. (2010). Culture and Personality on Psychology Well-being Research. *Multicultural Education Review*, 2(1), 121-139.

Karababa, A., (2015), “Kuramsal Temelde Değer”, Edt. Bülent Dilmaç ve Hasan Hüseyin Bircan, *Değerler ve Değerler Psikolojisi*, Pegem Akademi, Ankara.

Kešeljević, A. (2016). Institutional origins of subjective well-being: Estimating the effects of economic freedom on national happiness. *Journal of happiness studies*, 17(2), 659-712.

Khan, R. (2009). *The perception of happiness: Role of age and culture* (Doctoral dissertation, Kean University). Steel, P., Taras, V., Uggerslev, K., & Bosco, F. (2018). The happy culture: A theoretical, meta-Analytic, and empirical review of the relationship between culture and wealth and subjective well-being. *Personality and Social Psychology Review*, 22(2), 128-169.

Kitayama, S., Markus, H. R., & Kurokawa, M. (2000). Culture, emotion, and well-being: Good feelings in Japan and the United States. *Cognition & Emotion*, 14(1), 93-124.

Labroo, A. A., & Mukhopadhyay, A. (2009). Lay theories of emotion transience and the search for happiness: A fresh perspective on affect regulation. *Journal of Consumer Research*, 36(2), 242-254.

- Lee, S. M., & Peterson, S. J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of world business*, 35(4), 401-416.
- Lu, L. (2006). "cultural fit": Individual and societal discrepancies in values, beliefs, and subjective well-being. *The Journal of Social Psychology*, 146(2), 203-221.
- Lu, L., & Gilmour, R. (2004). Culture and conceptions of happiness: Individual oriented and social oriented SWB. *Journal of happiness studies*, 5(3), 269-291.
- Lu, L., Gilmour, R., & Kao, S. F. (2001). Cultural values and happiness: An East-West dialogue. *The Journal of Social Psychology*, 141(4), 477-493.
- Markus, H. R. & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- McShane, S. L. ve Von Glinow, M. A., (2016), Örgütsel Davranış, Çev. Ayşe Günsel ve Serdar Bozkurt, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Minkov, M. (2009). Predictors of differences in subjective well-being across 97 nations. *Cross-Cultural Research*, 43(2), 152-179.
- Ohbuchi, K. I., & Takahashi, Y. (1994). Cultural styles of conflict management in Japanese and Americans: Passivity, covertness, and effectiveness of strategies. *The Journal of Applied Psychology*, 24(15), 1345–1366.
- Oishi, S., & Diener, E. (2003). Culture and well-being: The cycle of action, evaluation, and decision. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(8), 939-949.
- Oishi, S., & Diener, E. (2009). Goals, culture, and subjective well-being. In *Culture and Well-Being* (pp. 93-108). Springer, Dordrecht.
- Ouweneel, P., & Veenhoven, R. (1991). Cross-national differences in happiness: Cultural bias or societal quality? In N. Bleichrodt & P. J.D. Drenth (Eds.), *Contemporary issues in cross-cultural psychology* (pp. 168-84). Amsterdam: Swets and Zeitlinger.
- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychol. Bull.* 128, 3–72.
- Özkul, A. S., (2007), Yaşam ve Çevre Değerlerini Etkileyen Değerler SDÜ Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Pflug, J. (2009). Folk theories of happiness: A cross-cultural comparison of conceptions of happiness in Germany and South Africa. *Social Indicators Research*, 92(3), 551-563.



- Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). How individualism–collectivism orientations predict happiness in a collectivistic context. *Journal of Happiness Studies*, 10(1), 19-35.
- Rice, T. W., & Steele, B. J. (2004). Subjective well-being and culture across time and space. *Journal of cross-cultural psychology*, 35(6), 633-647.
- Robbins, S. ve Judge, T. A., (2015), *Örgütsel Davranış*, Çev. İnci Erdem, Nobel Yayınları, Ankara.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic wellbeing. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Senik, C. (2014). The French unhappiness puzzle: The cultural dimension of happiness. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 106, 379-401.
- Steel, P., Taras, V., Uggerslev, K., & Bosco, F. (2018). The happy culture: A theoretical, meta-Analytic, and empirical review of the relationship between culture and wealth and subjective well-being. *Personality and Social Psychology Review*, 22(2), 128-169.
- Tam, K. P., Lau, H. P. B., & Jiang, D. (2012). Culture and subjective well-being: A dynamic constructivist view. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43(1), 23-31.
- Ünal, M. (2017). “Geert Hendrick Hofstede” (Edt. Ömer Livvarçin ve Dilek Kurt) *Yönetim biliminde 49 insan 49 teori*. 4. Baskı. Beta Yayıncılık.
- Veenhoven, R., & Dumludağ, D. (2015). İktisat ve mutluluk. *İktisat ve Toplum Dergisi*, 58, 46-51.
- Warr, P. (2011). *Work, happiness, and unhappiness*. Psychology Press.
- Wong, Y. J., Ho, M. R., Wang, S. Y., & Miller, I. S. (2017). Metaanalyses of the relationship between conformity to masculine norms and mental health-related outcomes. *Journal of Counseling Psychology*, 64, 80-93.
- Ye, D., Ng, Y. K., & Lian, Y. (2015). Culture and happiness. *Social Indicators Research*, 123(2), 519-547.
- Żemojtel-Piotrowska, M., Piotrowski, J., Clinton, A., Ciecuch, J., Różycka-Tran, J., & Ha, T. T. K. (2015). Entitlement and subjective well-being: a three-nations study. *Health Psychology Report*, 3(2), 140-149.

# GİRİŞİMCİ LİDERİN ORTAYA ÇIKIŞINDA DAYANIKLILIĞIN VE SOSYAL SERMAYENİN ROLÜ: TÜRK KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA AHMET MUKDAT ZIYLAN ÖRNEĞİ

Doktora Öğrencisi Gülcan ÖZBOLAT

*İstanbul Üniversitesi gulcan.ozbolat@gmail.com*

## Özet

Bu araştırma ile girişimci liderliğin Türk Kültürü bağlamında incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, Ziyılan Holding'in kurucusu Ahmet Ziyılan'ın biyografik eserinde yer alan "Bir Kooperatif Hikayesi" isimli hikaye içerik ve söylem analizine tabi tutulmuştur. Çoğunlukla iletişim alanında, söylem analizi yapmak için kullanılan bu yöntemin örgütsel davranış alanında ilk defa uygulandığı tespit edilmiştir. Örgütsel analizler neticesinde, girişimci liderliğin alt boyutları arasındaki yenilikçilik, proaktiflik, ve risk alma boyutlarına ek olarak dayanıklılığın yer aldığı tespit edilmiştir. Ayrıca proaktiflik, risk alma ve dayanıklılık boyutlarında sosyal sermayenin de etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen sonuçlar, yazın ve uygulamaya katkılar tartışılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** *Girişimci liderlik, dayanıklılık, sosyal sermaye, nitel araştırma.*

## 1. Giriş

Teknolojik gelişmeler arttıkça insanların daha önce bilmediği alanlarda ihtiyaçları da var olmaktadır. Örneğin; yaklaşık 10 yıl öncesinde hiç kimsenin üstü şeker hamuru kaplı bir pastaya ihtiyacı yoktu ancak şimdi her doğum gününün neşesi şeker hamurlu pasta görmezden gelemeyeceğimiz bir gerçek olarak tam karşımızdadır. Bu pastaları, belirli kalitelerde farklılaşmak kaydıyla, mahallenizdeki pastaneden temin edebileceğiniz gibi sosyal medya hesaplarında kendi butik işletmelerinin tanıtımını yapan girişimcilerden de satın alabilirsiniz. Pastayı kendiniz teslim alabilirsiniz ya da kurye, kargo hizmetlerinden faydalanabilirsiniz.

Girişimcilik; bir yandan yeni iş modellerini, yeni ürünleri kullanıma sunarak pazar genişlemesi sağlarken bir yandan da iş gücüne katılım ve üretim alanlarında yeni imkanlar sunmaktır. TÜİK tarafından 2 yılda bir yayınlanan Girişimcilik İstatistiklerine göre; 2017 yılında işveren olarak iş hayatına katılan girişimcilerin oranı %13,9 olmuştur.

Yeni kurulan girişimler içinde her 100 işletmeden yaklaşık olarak 5'i (%4,6) istihdam sağlamaktadır. TÜİK İş Gücü İstatistiklerinin Temmuz 2019 verilerine göre; işsizlik oranının 13,9 olduğu ilan edilmiştir. Hem işgücüne katılım hem işsizlik oranlarının düşürülmesi hem de ekonomik faaliyetlerin arttırılması açısından yeni girişimler önem arz etmektedir. TÜİK'in Girişimcilik Raporu'nda, 2015 yılı için, her 100 girişimci işletmeden yaklaşık olarak 11'inin (tüm girişimciler içinde %10,9'u) ölümünün gerçekleştiği yani işletmenin kapatıldığı belirtilmektedir. Bu noktada işletmenin kurucusu girişimcilik rolü dışında, hem liderlik hem de yöneticilik görevlerini de üstlendiğinden işletmelerin sürdürülebilirliği açısından girişimci bir liderde olması gereken özelliklerin belirlenmesinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırma; temel olarak "Türk Kültüründe girişimci liderlerin sahip olmaları gereken özellikler nedir" sorusuna yanıt aramaktadır. Bu konuyu araştırmak için Ahmet Ziyilan'ın "İki Çift Söz Yeter" isimli otobiyografik eserindeki "Bir Kooperatif Hikayesi" içerik analizi ve söylem analizi yöntemleri ile incelenmiştir. Bu kapsamda Türk Kültüründe girişimci liderliğin ortaya çıkışı için gerekli özelliklerin ne olduğunu belirlemenin hem yazına hem de uygulamalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. Girişimci Liderlik

Girişimci liderlik, "liderin aynı zamanda iş yeri sahibi olması durumuna dayanan liderlik şekli" olarak da tanımlanmaktadır (Bremer, 2009). Girişimcinin işletmeyi kurması sonrasında örgüt içinde yöneticilik ve liderlik rollerini de üstlenmesi girişimci liderliğin temelini oluşturmaktadır (Şeşen ve Burmaoğlu, 2012).

Miller (1983)'ın 52 firmanın girişimcilik davranışlarını incelediği araştırmasında, 3 tür girişimcilik davranışına bağlı olarak firmaların tasnif edilebileceğini belirtmiştir: Basit firmalar, Planlayan firmalar ve Organik firmalar. Basit firmalardaki girişimcilik davranışının liderin kişilik özellikleri, gücü ile ürüne ve piyasaya yönelik bilgi birikimi ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Liderin kişilik özelliklerinden kontrol odağı kapsamında yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma özelliklerinin girişimcilikle ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Girişimciliğin ortaya çıkışında belirleyici bir önemi olan **yenilikçilik**; varlık yaratmak için mevcut kaynaklarla yeni bir yeteneği ortaya çıkarmaktır (Drucker, 1985). Johnson'a göre (2001), yenilikçilik yeni bir ürün ortaya çıkarmak dışında iş modeli yeniliği, operasyonel ve lojistik yenilik, kullanılan pazarı değiştirmek, mevcut ürün ya da hizmetin farklı kullanılması, AR-GE ürün gelişimi şeklinde ortaya çıkmaktadır. **Proaktiflik**; yeni fırsatları değerlendirmek için istek ve öngöründe bulunulması açısından önemlidir (Lumpkin ve Dess, 1996). **Risk alma**; belirsizliğe karşı toleransı

yüksek ve gelecek için sorumluluk almaya istekli bireylerin davranışlarını tanımlamaktadır (Chen, 2007). Covin ve Slevin (1991), liderin hem örgütün dış çevresinden (bulunduğu sektör) hem de iç çevresinden (kültür) işle ilgili risk almaya teşvik edebileceği gibi etmeme durumu da olabileceğini belirtmiştir.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Bireyler sözlü ya da yazılı iletişim kurduklarında, kendi tutumlarını ve düşüncelerini kendi zihinsel şemaları çerçevesinde aktarmaktadır (Aronson ve diğerleri, 2012). Girişimci liderliği Türk Kültürü'nde incelemek için yapılan nitel çalışmada, Ahmet Mukdat Ziylan'ın girişimci olarak kendi şirketini kurması 'Bir Kooperatif Hikayesi'nde anlatılmaktadır. Bu hikaye, yönlendirilmiş içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. İçerik analizi sonucunda ortaya çıkan boyutlara, Ahmet Ziylan'ın bu boyutları temsil eden ifadelerine yönelik söylem analizi yapılmıştır. Bu kapsamda, tutumun gücünü belirlemek için cümle içinde kullanılan ismi niteleyen sıfatlar, mesaj içindeki miktar / azlık-çokluk zarflarını içeren sözcükler değerlendirme kapsamına alınmıştır (Bilgin, 2014). Tutumları ölçmek için Osgood (1952) tarafından geliştirilen değerlendirici analiz yöntemi kullanılmıştır. Değerlendirici analizde, tutumların şiddeti (0,1,2) ve yönü (pozitif, nötr, negatif) belirlenmiştir. Tablolaştırmada ise Holsti (1968)'nin geliştirdiği teknik kullanılmıştır. Daha sonra bu değerlerin ağırlıklı ortalaması alınarak tutumun şiddeti ve yönü belirlenmiştir. Yapılan yazın taramasında, çoğunlukla siyasal iletişim alanında, söylem analizi yapmak için kullanılan bu yöntemin örgütsel davranış alanında ilk defa uygulandığı tespit edilmiştir. İletişim alanında kullanılan yöntemden farklı olarak, Ziylan'ın ortalama girişimcilik tutumunu ölçmek için olması muhtemel maksimum ve minimum değerler tespit edilmiş ve 5'li skalaya göre değerlendirme yapılmıştır.

### **4. Bulgular**

#### **4.1. İçerik Analizi**

Detayları Tablo 1'de gösterilen içerik analizindeki 1 numaralı satırda yer alan ifadeler yenilikçilik boyutuna işaret etmektedir. Mevcut işlerin yürütülmesi için atölyelerin iş modelinin değiştirilmesi sağlanarak, ihtiyaç duyulan makineler ile yapılan işleri diğer ustalara vermek yerine, işlerin bedelinin kooperatif üyelerine geri döneceği bir sistem kurularak hem parça başına düşen maliyeti azaltmak hem yeni istihdam olanağı sağlamanın mümkün olacağı belirtilmektedir. Ayrıca bölgenin isminin ayakkabıcılık sektörü ile özdeşleşerek şehrin çekiciliğini ve istihdamı arttıracığı düşünülmektedir.

2 numaralı satırda projenin kabataslak planı anlatılmaktadır. Proaktiflik ve sosyal sermayeye atıfta bulunulan 3 ve 4 numaralı ifadeler projenin hayata geçirilebilmesi için atölyelerin ziyaret

edilerek projenin anlatılması ve esnafın desteğinin istenmesi ile ilgilidir. Öncelikle, Ayakkabıcılar Esnafı Başkanı Bilal Kâhkecioğlu ile görüşülmüş kendisinden ziyaretleri birlikte yapmak için destek istenmiştir. Ziylan'ın içinde bulunduğu sektörü ve kendisini daha iyi bir konuma taşıyacak, katma değeri yüksek fikirleri hayata geçirmek adına adım atması proaktiflik boyutuna işaret ederken projeyi ayakkabı atölyeleri ile paylaşma konusunda esnaf odası başkanının desteğine ihtiyaç duyması sosyal sermayeye ihtiyaç duyduğunu göstermektedir.

5. satırda gördükleri dördüncü esnafın kendisini dolandırıcı olarak suçlaması ile karşısında cevap verememesi, o dönem içerisinde, özgüveninin düşük olduğuna işaret etmektedir. İlk girişimcilik denemesi olduğu için dayanıklılığının ve kendine güveninin yüksek olmadığı anlaşılmaktadır. 6 numaralı ifadede geçmişte yaşanan olayın analizini yapmaktadır. Başkalarının duygularının farkında olmak olarak da açıklanan duygusal zekanın boyutlarından biri olan öz-farkındalığa (Goleman, 1998) atıfta bulunmaktadır.

7 ve 8 numaralı ifadelerde, mali kaynaklarının kısıtlı olduğu, çok bilgili olmadığı bir konuda, başkanın kendisini teselli ederek yanında olması ve işi kendisinin yapması için cesaretlendirmesi risk almaya ilişkin tutumunu etkilemiştir. Burada aldığı sosyal destek ile risk alması başarıya ulaşmasında etkili olmuştur. 9 numaralı ifadede, kendisini dolandırıcı olmakla itham eden ustanın risk almadığı için yaşadıklarını ve başarısızlıklarını anlatmaktadır. 10 numaralı ifadede ise etrafında bulunan kişilerin sağladığı sosyal sermayenin, desteklerinin dayanıklılığını arttırdığını ifade etmektedir. "Müteşebbis ruhlu insanları desteklemek lâzım." cümlesi ile girişimcilerin desteklenmesinin önemi vurgulanmaktadır.

Girişimcilik motivasyonunu açıkladığı 11 numaralı cümlede, "Nasıl yaparsam daha iyisini yaparım?" düşüncesi çerçevesi ile şekillendiği tespit edilmiştir. Yapılacak işteki niyetin sonucu etkilediği vurgulanmaktadır. Bu ifadeler Skinner'ın Sonuçsal Şartlandırma Teorisi'ne atıfta bulunmaktadır. Teoriye göre; yapılan işe yönelik niyetin iyi veya kötü olmasına göre sonuçların ödül veya ceza olacağı belirtilmektedir (Koçel, 2017).

**Tablo 1 – Bir Kooperatif Hikayesi İçerik Analizi**

İfadeler		İçerik analizi	Boyutlar
1	“Bizim freze işine girişimiz, iyi niyetli bir proje ile başladı... Kalfalık yaptığımız o günlerde... Bir kooperatif projesi... Kendisi başlamadan biten fakat geleceği çok güzel, bir temel olan proje... Nedir projenin muhtevası? Antep'teki ayakkabı üzerine çalışan insanların ortak olacağı bir fabrika... Ayakkabıcıların ihtiyaç duyduğu freze, makine dikiş işlerini yapacak. Devamı gelecek, meslektaşların dayanışmasından kuvvet bulacak bir proje...	Hem sektöre hem de bölgeye katkı sağlayacak, kolektif çalışmaya dayalı bir proje geliştirilmiştir.	Yenilikçilik +
2	O zaman hesap ettik. Antep'te iki yüz tane ayakkabıcı var. İki yüz tane de köşker var. (Köşkerler, köylü ayakkabısı, yemeni yaparlar. Şimdi onlar da ayakkabıcılığa döndüler.) Toplam dört yüz tane. Bu dört yüz iş sahibinden yarısı, iki yüz tanesi teklifimizi kabul etse ve bize fazla değil, altı üstü yedi çift ayakkabı parası demek olan 200 TL verse, 40.000 TL para eder. Bu para ile bir kooperatif şirketi kurarız. İstanbul'dan bir fora, bir freze, bir de gazuma makinesi (kenar dikiş makinesi) sipariş ederiz. Bu üç makineyi seksen bin liraya veriyorlar. Kırk bin lirası peşin olursa kalan kırk bin lirayı da bize yirmi ay taksit yapacaklar. İki yüz esnafın vereceği, 200 TL katılım/ortaklık parası ile 40.000 TL makine peşinatı tamam. Sonrasında her ayakkabıcı bize günde iki çift iş verse -ki daha fazla da verirler- 400 ayakkabı eder. Bunun dikişi, taban frezesi, 150 kuruşa yapılıyor. Sadece dikiş olsa, 75 kuruş. 400 değil 200 çift gelmiş olsun; 75 kuruştan günde 150 TL kazanır. Fazlası olur, eksiği olmaz. İşçilik, masraf çıktıktan sonra, taksitlerimizi rahat rahat öderiz. Yeni projeler için de para artırırız.	Hikaye içerisinde projenin planı kabataslak anlatılmıştır.	
3	Çok güzel, verimli bir proje ürettik, yazdık. Ayakkabıcılar Esnafı Başkanı Bilal Kâhkecioğlu'na gittik, anlattık. O da sıcak baktı; “Esnafı bir dolaşalım, fikir alalım.” dedi.	Projeyi esnafla paylaşırken sosyal ağlarının desteğine ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir.	Proaktiflik +
4	Birlikte dolaşyoruz, projemizi anlatıyoruz, soruyoruz. İlk gittiğimiz adam; “Çok şâhâne bir proje!” dedi. Çünkü 200 lira verecek, ortak olacak. Zaten ayakkabıcı esnafı bu işleri, dışarıdan gelmiş bazı yerlere yaptırıyorlar. Şimdi kendi kooperatiflerine yaptırmış olacaklar. Kazancı kendileri ne dönecek. İkincisine gittik: “Çok iyi” dedi. Üçüncüsüne gittik: “Benim aklım yetmez. Herkes verirse ben de veririm” dedi.		Sosyal Sermaye +

5	Dördüncüsüne gittik, tahsili olmayan, fakat o sıralar benden daha iyi iş yapan bir usta. Manalı manalı baktı şöyle; “- Sen bunu niye yapacaksın?” dedi. “- Yahu esnaf şikayetçi. En tatlı kazanç şimdi bu fora freze işlerinde. Birileri gelmiş bu işleri yapıyor, kazanıyorlar. Biz de diyoruz ki, esnaf bu işe ortaklaşa girsin, kendisi kazansın. Projenin devamında malzemecilik var, site var, daha neler neler var. Üç – beş sene yürütürsek neler çıkıyor! Birlikten kuvvet doğacak, hep beraber kalkınacağız... böyle bir proje.” Dedi ki: “- Sen esnafı kalkındıracaksın, öyle mi? “- Evet niyetimiz öyle.” “- Sen kendini kalkındıramadın da esnafı kalkındıracaksın, öyle mi? Önce sen kendini kalkındır! Doğru dürüst bir baltaya sap olamadın. Başka kalkındıracak adam bulamadın da bizi mi gelip kandıracağını? Biz de öyle kandırılacak enayi suratı var mı?” dedi. Şimdi söylese belki o kadar ağrıma gitmez. Ama o zaman yıkıldım adeta. Başımdan aşağı kaynar sular döküldü. Bir cevap da vermedik.	Yaşanan diyalog karşısındaki duygularını belirtmektedir. İlk girişimcilik denemesi olduğu için dayanıklılığının ve kendine güveninin yüksek olmadığı anlaşılmaktadır.	Özgüven – Dayanıklılık -
6	Adam kendince doğruyu söylüyordu. Ama bizim niyetimiz gerçekten esnafı kandırmak değil kalkındırmaktı. Fakat o zamana kadar kendimizi ispat edecek bir iş ortaya koyamadığımızdan, bu cahil adam itimat etmiyordu. Biz de cahil adam demedik, sözleri çok dokundu.	Olayın içinde kendisini özne olmaktan çıkararak, diğer esnafın açısından da olayı değerlendirme çabası göstermektedir. Bu öz değerlendirme, öz farkındalığının yüksek olduğuna işaret etmektedir.	Öz farkındalık +
7	Esnaf başkanı Bilal Kâhkecioğlu, beni aldı götürdü. Yazlık bir kahve vardı, orada çay içirdi, teskin etti; “Yahu” dedi, “Bu freze, fora, gazuma işlerinden, en az - maliyetlisi hangisi?” “—Freze..” “—Ee kendin yapsana şu işi!”	Risk alma konusunda sosyal ağlarının desteği hakkındadır.	Risk Alma
8	İşte kooperatif projemiz başlamadan biterken, iyi niyetimizin karşılığı olarak bizim kalkınmamızın başlangıcını teşkil eden freze hikâyemiz başlıyordu. Sonra biz, elhamdülillâh belli bir yere geldik.	Risk alınmasının (kendi açısından)başarısına katkısından bahsedilmektedir.	Sosyal Sermaye +
9	Bize esnafı kandıracağını diyen o adam, bir süre sonra dükkânı bırakmak mecburiyetinde kaldı. Nihayet İstanbul'a göçtü. İstanbul'da bir eskicilikte çok perişan vaziyette öldü. Çünkü cahildi, bir şey bilmiyor, bilmeden konuşuyordu. Biz ise gençtik ve hâlimiz vaktimiz yerinde değildi. O adam o cahilce sözleriyle, o projenin akâmete uğramasına (başarısız olmasına) sebep oldu.	Risk almayan esnafın olumsuz hayat deneyimlerinden bahsedilmektedir. Risk almamasının nedeninin cahil	Risk Alma -

		olması ve ön yargılı olmasına bağlanmaktadır.	
10	Esnaf başkanı ve diğer destek olanlar ise, kendimizin freze işine girişimizi kolaylaştırdı. Demek ki gençlerin hayallerini yıkacak, peşin fikirli, şüpheli, art niyetli eleştirilerden uzak durmak lâzım. Müteşebbis ruhlu insanları desteklemek lâzım.	Burada etrafında bulunan kişilerin sağladığı sosyal sermayenin, desteklerinin dayanıklılığını arttırdığını ifade etmektedir.	Dayanıklılık + Sosyal Sermaye +
11	İster imam, ister esnaf, isterse sanayici... kim olursa olsun; "Nasıl yaparsam daha iyisini yaparım?" düşüncesinde olmalı. Sadece kendine değil, herkese nasıl faydalı olurum, niyetini taşımalı. Niyet çok mühim... Niyetsiz namaz olmuyor, zekât yerini bulmuyor. Ameller (bir amaca yönelik yapılan işler), davranışlar ve bunların karşılığı, neticesi niyetlere göre şekilleniyor.. İyi niyete, mükâfat... Kötü niyete ceza... Niyet hayır olursa; âkıbet de Allah'ın izniyle hayır olur, hayırlı olur.	Sonuçsal Şartlandırma Teorisi'ne atıfta bulunulmaktadır. Teoriye göre; bireyin yaptığı işte niyetinin iyi veya kötü olmasına göre sonuçların ödül veya ceza olacağı belirtilmektedir.	Girişimcinin Motivasyonu



## 4.2. Söylem Analizi

### 4.2.1. Yenilikçiliğe İlişkin Tutum Değeri

Ziylan'ın yenilikçilik tutumuna yönelik geliştirdiği obje; ayakkabıcıların bir araya gelerek kuracakları fabrikanın projesidir. Bu fabrikada dışarıdan temin ettikleri işleri kendilerinin yapmalarına imkan sağlayacaktır. 2 ve 3 numaralı cümlelerin yüklemi “-idi” bir isim cümlesine yönelik geçmişte yer alan yargıları barındırdığından güçlü bir tutum olarak değerlendirilmiştir. Bu projeye yönelik tutumlarının yönünü ve şiddetini gösteren Tablo 2’de koyu renkli yazılar metinde geçen ifadeleri, diğerleri ise tutuma ilişkin olması muhtemel diğer olasılıkları göstermektedir.

**Tablo 2 – Yenilikçiliğe İlişkin Tutumların Şiddeti ve Yönü**

	-2	-1	0	1	2
(1)	Geleceği çok kötü	Geleceği kötü	-	Geleceği güzel	<b>Geleceği çok güzel</b>
(1)	<b>Kendisi başlamadan biten</b>	Kendisi başlamamış	-	Kendisi başlamış	Kendisi biten
(2)	Devamı asla gelmeyecek	Devamı gelmeyecek	-	<b>Devamı gelecek</b>	Devamı mutlaka gelecek
(2)	(Proje) değildi	-	-	-	<b>(Proje) idi</b>
(3)	meslektaşların dayanışmasından kuvvet bulmayacak	meslektaşların dayanışmasından belki kuvvet bulmayacak	-	meslektaşların dayanışmasından belki kuvvet bulacak	<b>meslektaşların dayanışmasından kuvvet bulacak</b>
(3)	(Proje) değildi	-	-	-	<b>(Proje) idi</b>

Proje ile ilgili söylemlerinde genel anlamda olumlu tanımlamalar yaptığı ve projenin tamamlanamamasının yarattığı hayal kırıklığı görülmektedir. Metinde geçen ve Tablo 2’de yer alan tutumlar, şiddet ve yönüne uygun olarak ilgili değerler Tablo 3’te yer almaktadır. Yenilikçiliğe ilişkin en yüksek ortalama tutum değerinin 4, en düşüğünün ise – 4 olduğu hesaplanmıştır. Ziylan’ın yenilikçiliğe ilişkin ortalama tutum değerinin 1,33 olduğu görülmektedir.

**Tablo 3 – Yenilikçiliğe İlişkin Tutum Değeri**

TUTUM OBJESİ	YARGI TERİMİ	DERECESİ (E <sub>1</sub> )	BAĞLANTI TERİMİ	DERECESİ (E <sub>2</sub> )	E <sub>1</sub> X E <sub>2</sub>
(1) BİR TEMEL OLAN PROJE	geleceği çok güzel	2	Kendisi başlamadan biten	-2	-4
(2) BİR PROJE	Devamı gelecek	2	İdi - (Gizli)	2	4
(3) BİR PROJE	meslektaşların dayanışmasından kuvvet bulacak	2	İdi - (Gizli)	2	4
				<b>TOPLAM</b>	4
				<b>ORTALAMA TUTUM DEĞERİ</b>	1,33

#### 4.2.2. Proaktifliğe İlişkin Tutum Değeri

Tablo 4’te yer alan 1 ve 2 numaralı cümleler projeye yönelik ifadeler içerirken, 3. cümlede Bilal Bey’in de görüşlerinden bahsedilmesi, sosyal çevrenin görüşlerine de önem verdiğini ve düşüncesinin desteklenmesine ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Bu nedenle, Ziylan’ın proaktifliğine yönelik tutum değeri hesaplanırken 3. ifade çıkarılmıştır. 1 ve 2 numaralı cümlelerinin fiili olan “ürettik, yazdık” geçmiş zamanda gerçekleştirilen olumlu yöndeki güçlü eylemleri anlattığı için tutum değeri 2 olarak belirlenmiştir.

**Tablo 4 – Proaktifliğe İlişkin Tutumların Şiddeti ve Yönü**

	-2	-1	0	1	2
(1)	çok kötü	kötü	-	güzel	çok güzel
(1)	Üretmedik, yazmadık	-	-	-	Ürettik, yazdık
(2)	Çok verimsiz	verimsiz	-	verimli	Çok verimli
(2)	Üretmedik, yazmadık	-	-	-	Ürettik, yazdık

Tablo 5’te Ahmet Ziylan’ın projesine ilişkin proaktiflik tutumuna yönelik değerleri gösterilmektedir. Tutumlara yönelik Tablo 4’te yapılan sonuçlar yerine konulduğunda ortalama tutum değerinin 3 olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 5 – Proaktifliğe İlişkin Tutum Değeri**

TUTUM OBJESİ	YARGI TERİMİ	DERECESİ (E <sub>1</sub> )	BAĞLANTI TERİMİ	DERECESİ (E <sub>2</sub> )	E <sub>1</sub> X E <sub>2</sub>
(1) BİR PROJE	Çok güzel	2	ürettik, yazdık	2	4
(2) BİR PROJE	verimli	1	ürettik, yazdık	2	2
<b>TOPLAM</b>					6
<b>ORTALAMA TUTUM DEĞERİ</b>					3

#### 4.2.3. Risk Almaya İlişkin Tutum Değeri

Tablo 6’da analizi yapılan cümleler Ziylan ile Kahkecioğlu arasında geçen diyaloga aittir. 1 numaralı cümle Kahkecioğlu’nun sorusunu içermektedir. Bu nedenle tutum değerine yönelik yapılan hesaplamalara dahil edilmemiştir. “başlamadan”, “biterken” ve “başlıyordu” kelimeleri geçmişte olan bir durumu açıklayan eyleme yönelik ifadeler olduğu için sadece en güçlü ve en zayıf yöndeki eylem cümlelerine yer verilmiştir.

**Tablo 6 – Risk Almaya İlişkin Tutumların Şiddeti ve Yönü**

	-2	-1	0	1	2
(2) başlamadan	-	-	-	-	başlarken
(2) biterken	-	-	-	-	bitmezken
(3) kötü niyetimizin karşılığı olarak	niyetimizin karşılığı olarak	-	niyetimizin karşılığı olarak	iyi niyetimizin karşılığı olarak	
(3) bitiyordu	-	-	-	-	başlıyordu

Risk alma tutumuna ilişkin alınabilecek ortalama en yüksek değer 4, en düşük değer ise -4 olarak hesaplanmıştır. Tablo 7’de Risk Almaya İlişkin ortalama tutum değerinin 4 olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 7 – Risk Almaya İlişkin Tutum Değeri**

TUTUM OBJESİ	YARGI TERİMİ	DERECESİ (E1)	BAĞLANTI TERİMİ	DERECESİ (E2)	E1 X E2
(2)KOOPERATİF PROJEMİZ	başlamadan	-2	biterken	- 2	4
(3)BİZİM KALKINMAMIZIN BAŞLANGICINI TEŞKİL EDEN FREZE HİKÂYESİMİZ	iyi niyetimizin karşılığı olarak	2	başlıyordu	2	4
				<b>TOPLAM</b>	8
				<b>ORTALAMA TUTUM DEĞERİ</b>	4

#### 4.2.4. Dayanıklılığa İlişkin Tutum Değeri

Tablo 8’de içerik analizinde tespit edilen dayanıklılık boyutuna ilişkin cümlelerdeki tutumların şiddeti ve yönüne ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır. 1 numaralı ifadede Ziylan’ın projeyi hayata geçireme de kendi girişimini kurması için sosyal çevresinden aldığı destek belirtilmektedir. 2, 3 ve 4 numaralı cümleler girişimcilerin eleştirel, ön yargılı kişilere karşı geliştirmeleri gereken davranış tarzını göstermektedir. Bu cümleler aynı yüklemi paylaştığından tabloda her yüklem ayrıca gösterilmiştir.

**Tablo 8 – Dayanıklılığa İlişkin Tutumların Şiddeti ve Yönü**

	-2	-1	0	1	2
(1) kendimizin freze işine girmeyişimizi	-	-	-	-	kendimizin freze işine girişimizi
(1) zorlaştırdı	-	-	-	-	kolaylaştırdı
(2) gençlerin hayallerini yıkacak	-	-	-	-	gençlerin hayallerini yıkamayacak
(2) uzak durmak lazım	Uzak durmalı	-	Uzak durulmamalı	Uzak durmamak lazım	
(3) Çok peşin fikirli	peşin fikirli	-	Ön yargısı az olan	Ön yargısız	

(3)	uzak durmak lazım	Uzak durmalı	-	Uzak durulmamalı	uzak durmamak lazım
(4)	Çok şüpheli	şüpheli	-	Şüphesi az olan	Şüphesi olmayan
(4)	uzak durmak lazım	Uzak durmalı	-	Uzak durulmamalı	uzak durmamak lazım
(5)	Art niyeti çok olan	Art niyetli	-	Art niyeti az olan	Hiç art niyeti olmayan
(5)	uzak durmak lazım	Uzak durmalı	-	Uzak durulmamalı	uzak durmamak lazım
(6)	Müteşebbis ruhu hiç olmayan	Müteşebbis ruhu az olan	-	Müteşebbis ruhu	Müteşebbis ruhu (çok)
(6)	desteklememek lazım	desteklememeli	-	desteklemeli	Desteklemek lazım

Tablo 8'deki tutum değerleri kapsamında hesaplanan dayanıklılığa ilişkin ortalama tutum değerinin 2,66 olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 9 – Dayanıklılığa İlişkin Tutum Değeri**

TUTUM OBJESİ	YARGI TERİMİ	DERECESİ (E1)	BAĞLANTI TERİMİ	DERECESİ (E2)	E1 X E2
(1)ESNAF BAŞKANI VE DİĞER DESTEK OLANLAR	kendimizin freze işine girişimizi	2	kolaylaştırdı	2	4
(2)ELEŞTİRİLERDEN	gençlerin hayallerini yıkacak	-2	uzak durmak lazım	- 2	4
(3)ELEŞTİRİLERDEN	peşin fikirli	-1	uzak durmak lazım	- 2	2
(4)ELEŞTİRİLERDEN	şüpheli	-1	uzak durmak lazım	- 2	2
(5)ELEŞTİRİLERDEN	art niyetli	-1	uzak durmak lazım	- 2	2
(6)İNSANLARI	Müteşebbis ruhu	1	desteklemek lâzım	2	2
				<b>TOPLAM</b>	16
				<b>ORTALAMA TUTUM DEĞERİ</b>	2,66

#### 4.2.5. Girişimci Liderliğe İlişkin Tutum Değeri

Ahmet Zıylan'ın girişimci liderliğe ilişkin tutum değeri hesaplanmıştır. Bu kapsamda, yenilikçilik, proaktiflik, risk alma ve dayanıklılığa ilişkin hesaplanan toplam tutum değerleri, yer alan ifadeler çerçevesinde olabilecek en yüksek ve en düşük ifadelerle ilişkin tutum değerlerine göre kıyaslanmıştır. Bu değerlere Tablo 10'da yer verilmiştir.

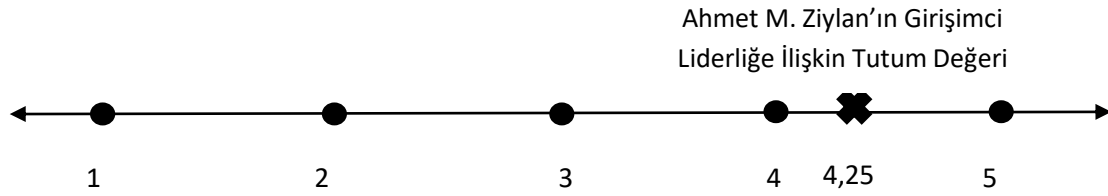
**Tablo10 – Girişimci Liderliğe İlişkin Tutum Değeri**

BOYUTLAR	ZIYLAN	MİN	MAX
Yenilikçilik	4	-8	8
Proaktiflik	6	-8	8

<b>Risk Alma</b>	8	-8	8
<b>Dayanıklılık</b>	16	-24	24
<b>TOPLAM</b>	34	-48	48

Hesaplanan bu değerler aralığı -48 ve 48 olarak tespit edilmiştir. Ahmet Mukdat Ziylan'ın girişimci liderliğe ilişkin tutumu da 34 olarak hesaplanmıştır. Beşli skala ile bu değerler yerlerine yazıldığında Ahmet Ziylan'ın tutumunun 4,25 olduğu sonucuna varılmıştır. Bu hesaplama ilişkin değerler Şekil 1'de gösterilmektedir.

**Şekil 1 – Girişimci Liderliğe İlişkin Tutum Değeri**



## 5. Sonuçlar ve Öneriler

Analiz sonuçlarına göre; Ahmet Ziylan'ın girişimci liderliğin yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarına yönelik tutumlarının yanı sıra dayanıklılığa ilişkin tutumunun da girişimcilik faaliyetine katkı sağladığı tespit edilmiştir. Ayrıca proaktiflik, risk alma ve dayanıklılığa ilişkin tutumlarında sosyal çevresinden aldığı desteğin önemli bir yerinin olduğu da görülmektedir. Bu kapsamda girişimci liderliğin boyutları arasına dayanıklılığın eklenmesinin yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmada, Türk Kültüründeki bir girişimci lider incelenmiştir. Farklı girişimci liderler üzerinde, hem Türk kültüründe hem de diğer kültürlerde araştırmanın genişletilmesi gereklidir. Ancak araştırmanın farklı liderler üzerinde tekrarlanması sırasında dikkat edilmesi gereken husus; incelenecek metinlerin otobiyografi olarak kaleme alınması gerekliliğidir. Yine bu araştırmanın sonuçları arasında, girişimci liderliğe yönelik tutumların ölçülmesi için bir ölçek geliştirilmesi ihtiyacı tespit edilmiştir. Geliştirilecek bu ölçek ile çocukların ve gençlerin girişimciliğe yönelik tutumlarının ölçülmesi ve bu tutumları geliştirmeye yönelik aksiyonlar alınmasının fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Girişimci işletmelerin kuruluşundan kurumsallaşma sürecine kadar işletmenin hem yöneticisi hem de lideri olan girişimcilerin ve girişimci liderliğin daha iyi anlaşılmasının hem uzun süreli

faaliyet gösteren girişimci şirketlerin sayısının artmasına hem de başarılı girişimcilerin varoluşunun girişimciliği özendirme adına fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

#### **KAYNAKÇA**

- Aronson, E., Wilson, T. D., Akert, R. M., & Gündüz, O. (2012). Sosyal psikoloji. Kaknüs Yayınları.
- Bilgin N. (2014). *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi Teknik ve Örnek Çalışmalar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bremer, I. (2011). Common factors between Swedish and Chinese entrepreneurial leadership styles. *Business Intelligence Journal*, 2 (1) 9-19.
- Chen, M. H. (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 239-249.
- Covin, J. G., Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-26.
- Drucker, P. 1985. *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
- Goleman, D. (1998). *Duygusal Zeka Neden IQ'dan daha önemlidir*. İstanbul: Varlık / Bilim. Çev. Banu Seçkin Yüksel.
- Holsti, O.R. (1968). Content Analysis. *Handbook of social psychology* (ed. Lindzey ve Aronson), Addison Wesley.
- Johnson, D. (2001). What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organisations. *Industrial and commercial training*, 33(4), 135-140.
- Koçel, T. (2017). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları, 17. baskı
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management review*, 21(1), 135-172.
- Miller, D. (1983). The Coorelates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management science*. 29 (7), 770 -791.

Osgood, C. E. (1952). The nature and measurement of meaning. *Psychological bulletin*, 49(3), 197.

Şeşen H, Burmaoğlu S., (2012). "Girişimci Liderlik" *Liderlikte gncel yaklaşımlar*. Edited by Tabak, A., Şeşen, H., & Trkz, T. Ankara: Detay Yayıncılık. 365-397.

TK, Girişimcilik 2015-2017, <http://tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30847>

TK, İşgc İstatistikleri, [http://www.tuik.gov.tr/PrelstatistikTablo.do?istab\\_id=2262](http://www.tuik.gov.tr/PrelstatistikTablo.do?istab_id=2262)

Ziylan, A. (2011). İki Çift Sz Yeter. İstanbul: Yzakı Yayıncılık. 1. Basım.

# KÜLTÜR VE BİLGİ PAYLAŞIMI İLİŞKİSİNDE KOLEKTİF ÇALIŞMA YÖNELİMİNİN ARACI ROLÜ

**Arş. Gör. Jülide Ece KOSOVA**

*İstanbul Üniversitesi, kosovajece@gmail.com*

**Pınar BAŞBAY**

*İstanbul Üniversitesi, basbayp@gmail.com*

**Doç. Dr. Güven ORDUN**

*İstanbul Üniversitesi, gordun@istanbul.edu.tr*

## Özet

Bu araştırmada, kültürün akademisyenlerin bilgi paylaşımı (BP) davranışları üzerindeki etkisi ile bu ilişkide kolektif çalışma yöneliminin (KÇY) aracı rolü incelenmiştir. Araştırmada kültür; dikey toplulukçuluk (DT), yatay toplulukçuluk (YT), dikey bireycilik (DB) ve yatay bireycilik (YB) olarak dördümlü tipoloji kapsamında incelenmiştir. Araştırmanın katılımcıları farklı şehirlerdeki devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 176 gönüllü akademisyenden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında çevrimiçi anket yöntemiyle elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 22 programı ve Hayes'in (2013) bootstrap yaklaşımına dayanan PROCESS makrosu ile analiz edilerek araştırma hipotezleri sınanmıştır. Elde edilen sonuçlar DT, YT ve DB'nin BP üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu; ancak YB'nin BP üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığını göstermiştir. Ayrıca, KÇY'nin DB ile BP arasındaki ilişkide ve YB ile BP arasındaki ilişkide aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Bilgi Paylaşımı, Bireycilik, Toplulukçuluk, Takım, Kolektif Çalışma*

## 1. Giriş

Bu çalışmada toplulukçuluk ve bireyciliğin (dikey-yatay) BP davranışına etkisi ile bu etkide KÇY'nin aracı etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Buna göre araştırmanın temel problemi, akademisyenlerin sahip oldukları bilgiyi paylaşma davranışları üzerinde toplulukçuluk ve bireycilik değerlerinin etkili olup olmadığı ve bu etkide akademisyenlerin KÇY'nin rolünün belirlenmesidir. BP davranışında toplulukçuluk ve bireyciliğin etkilerinin farklı dinamiklerinin incelenmesinin bu ilişkilerin



aydınlatılmasında önemli rol oynayacağı düşünülmekte, bu anlamda araştırmanın literatüre bir katkı sağlaması beklenmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Bilgi Paylaşımı-BP**

Bilgi, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan kritik örgütsel kaynaklardan biridir (Wang ve Noe, 2010). Bilginin tüm çalışanlar için daha ulaşılır olmasında ise çalışanların BP sürecine dâhil olmaları rol oynar (De Vries, Van den Hooff ve De Ridder, 2006). Bireylerin bilgilerini karşılıklı değiş tokuş ettikleri ve ortaklaşa yeni bilgi yarattıkları bir süreç olarak tanımlanan BP, hem bilgiyi diğerlerine sunmayı (bilgi verme) hem de diğerlerinden almayı (bilgi toplama) içerir (Van den Hooff ve De Ridder, 2004). Örgütsel kültür ve iklim, liderlik özellikleri, ödüller ile çalışma takımının özellikleri ve süreçleri BP'nin öncülü olarak sayılabilir (Wang ve Noe, 2010). Araştırmalar BP'nin takım performansını (Mesmer-Magnus ve DeChurch, 2009) ve örgütsel performansı (Collins ve Smith, 2006) arttırdığını göstermektedir.

### **2.2. Toplulukçuluk ve Bireycilik**

Toplulukçu kültürlerdeki kişilerin kendilerini grubun (örn., aile, ulus) parçası olarak tanımladığını ifade eden Triandis'e göre (1996), bu kültürlerde bireysel hedefler grubun hedefleri ile uyumludur ve sosyal davranış; normlar, görevler ve zorunluluklar tarafından düzenlenerek grubun diğer üyelerinin ihtiyaçlarına göre belirlenir. Bireyci kültürlerde ise, kişiler kendilerini gruptan bağımsız ve özerk bir şekilde tanımlarken, kişisel hedefler grubunkilerden önceliklidir. Öte yandan yazar, bazı kültürlerde hiyerarşinin çok önemli olduğunu ve sosyal davranışın grup içi otoritelerince belirlendiğini, buna karşılık diğer bazı kültürlerde ise sosyal davranışın daha eşitlikçi olduğunu belirterek toplulukçuluğun ve bireyciliğin dikey ve yatay olarak farklılaştığını öne sürmüştü ve dört boyutlu bir model önermiştir.

DT'de birey kendisini iç-grubun bir parçası olarak görür, ancak grup üyeleri birbirlerini aynı şekilde görmezler, bir kısmı diğerlerinden daha yüksek statüye sahiptir ve üyeler arasında eşitsizlik kabul edilir ve beklenir. YT, bireyin kendisini iç-grubun bir parçası olarak ve diğerleri ile eşit gördüğü kültürel bir örüntüdür. DB, rekabetin önemli olduğu,

özerk bir kimliğin öne sürüldüğü, ancak bireylerin birbirlerini farklı gördükleri ve eşitsizliğin beklendiği bir kültürel örüntüdür. YB’de ise, özerk ve diğerleri ile statü açısından benzer bir kimlik ortaya koyulmaktadır (Singelis, Triandis, Bhawuk ve Gelfand, 1995).

Toplulukçu ve bireyci kültürlerde bilgiyi oluşturma ve işleme yolları birbirinden farklıdır (Bhagat, Kedia, Harveston ve Triandis, 2002). Toplulukçu bireyler sadece kendi çıkarlarına hizmet edecek şekilde davranmak yerine grubun çıkarlarına hizmet etmeye çalışırlar. Bu durum, toplulukçuların iç-grup üyeleriyle bildiklerini paylaşma olasılıklarının daha yüksek olmasına yol açar. İç-grup üyeleriyle bu derece güçlü ilişkileri olmayan bireyciler ise sahip oldukları bilgiyi paylaşmaya istekli olmayabilirler (Ardichvili, Maurer, Li, Wentling ve Stuedemann, 2006). Bireylerin BP davranışlarında söz konusu kültürde statüye verilen önem de rol oynamaktadır. Bhagat ve diğerleri (2002) dikey ve yatay kültürlerdeki sosyal statü ve eşitlikle ilgili farklılıkların bireylerin bilgiyi işleme ve iletme tercihlerinde farklılıklara neden olduğunu ileri sürmektedir. Gerçekleştirilen araştırmalar toplulukçuluğun BP’yi olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur (örn., Chow, Deng ve Ho, 2000). Ayrıca, Ferrin ve Dirks (2003) örgütte uygulanan işbirlikçi ödül sisteminin BP’yi pozitif yönde etkilediğini, buna karşılık rekabetçi bir sistemin tam tersi bir etkisi olduğunu gözlemlemişlerdir.

Buradan hareketle DT ve YT’nin BP’yi pozitif yönde etkileyeceği, buna karşılık DB ve YB’nin BP üzerindeki etkisinin negatif yönde olacağı beklenerek araştırmanın ilk dört hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

*H1. DT’nin, BP üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H2. YT’nin, BP üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H3. DB’nin, BP üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H4. YB’nin, BP üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

### **2.3. Kolektif Çalışma Yönelimi-KÇY**

Örgütlerde görev karmaşıklığı bireyin kapasitesini aştığında, görev belirsiz ya da stresli olduğunda, iş çevresinin uygun şekilde tanımlanmadığı, hızlı karar alınması gerektiği durumlarda takımlar kullanılır (Salas, Cooke ve Rosen, 2008). Bir takımın en belirleyici

özelliği bir üyenin davranışının diğer üyenin tepkisini oluşturması anlamına gelen takım üyeleri arasındaki etkileşimdir (Driskell ve Salas, 1992). Kolektif davranış olarak adlandırılan bu davranışsal karşılıklı bağımlılık kavramı, takım üyelerinden gelen görev girdilerinin birbirine bağımlı bir şekilde koordine edilmesi, değerlendirilmesi ve kullanılması eğilimini ifade eder (Driskell ve Salas, 1992). KÇY'li birey, başkalarıyla iyi çalışan, başkalarının katkısını arayan, takım çıktısına katkıda bulunan ve takım üyeliğinden hoşlanan bir takım üyesini tanımlamaktadır (Driskell, Salas ve Hughes, 2010). Bu kişiler, başkalarıyla beraber çalışmaya, tek başına çalışmaya kıyasla, daha fazla değer veren, güç ve kontroldense işbirliğine daha yatkın kişilerdir. Takım üyelerinin KÇY'ye sahip olması takım üyeleri arasındaki koordinasyonu ve iletişimi kolaylaştırarak takım performansının artmasına yol açar (Salas vd., 2008).

BP davranışının sergilenmesi için takım üyelerinin işbirlikçi bireylerden oluşması gerekir (Goh, 2002). Çalışmalar örgütsel işbirliği iklimi (Collins ve Smith, 2006) ve takım içindeki işbirliğinin (Mesmer-Magnus ve Dechurch, 2009) BP'yi pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, takım çalışması ile BP arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür (Fong, Ooi, Tan, Lee ve Chong, 2011). Bu doğrultuda, bir takım düzeninde ortaklaşa çalışma eğilimi olan KÇY ile BP arasında anlamlı ilişkiler olacağı beklenmektedir.

Öte yandan, toplulukçuların takım içerisinde daha fazla işbirlikçi davrandığı gözlenirken, bireycilerin işbirliği davranışlarını daha az gösterdikleri tespit edilmiştir (örn., Wagner, 1995). Buna paralel olarak Earley (1993) toplulukçu kişilerin, kendilerinin ve diğerlerinin en iyi şekilde iç-grup bağlamında çalıştıklarını düşündüklerini, bireyci kişilerin ise yalnız çalıştıkları zaman en iyi performansı göstereceklerini düşündüklerini belirtmiştir. Dolayısıyla, toplulukçuluğun ve bireyciliğin KÇY'yi etkileyeceği düşünülebilir.

Sonuç olarak, toplulukçuluk ve bireycilik ile BP arasındaki ilişkilerde KÇY'nin aracı rolünün olacağı beklenmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın 5., 6., 7. ve 8. hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

*H5. DT'nin BP üzerindeki etkisinde KÇY'nin aracı rolü vardır.*

*H6. YT'nin BP üzerindeki etkisinde KÇY'nin aracı rolü vardır.*

*H7. DB'nin BP üzerindeki etkisinde KÇY'nin aracı rolü vardır.*

*H8. YB'nin BP üzerindeki etkisinde KÇY'nin aracı rolü vardır.*

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1. Örneklem**

Araştırmanın verileri Türkiye'de çeşitli devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapmakta olan 113'ü kadın 63'ü erkek olan 176 akademik personelden kartopu örnekleme yöntemi ile çevrimiçi olarak toplanmıştır. Katılımcıların yaşları 21-68 arasında değişmektedir (M= 35,36; SS= 8,8). Araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayanarak yürütülmüştür.

#### **3.2. Ölçüm Araçları**

##### **3.2.1. INDCOL Ölçeği**

Singelis ve diğerleri (1995) tarafından 32 madde ile geliştirilmiş, daha sonra 37 maddelik formuna ulaştırılmıştır. Toplulukçuluk ve bireyciliği dikey ve yatay olarak ayırıştıran (DT, YT, DB, YB) bir tipolojiye sahiptir. Wasti ve Erdil (2007) tarafından gerçekleştirilen Türkçe'ye uyarlama çalışmasında orijinaline uygun olarak 4 faktör (YT, DT, YB ve DB) elde edilmiş ve Cronbach Alpha değerleri sırasıyla .73, .69, .69 ve .67 olarak raporlanmıştır. Ölçeğin bu çalışmada Cronbach Alpha değerleri ise sırasıyla .69, .74, .79 ve .79 olarak hesaplanmıştır.

##### **3.2.2. Bilgi Paylaşımı Ölçeği**

Van den Hoof ve Hendrix (2004) tarafından geliştirilmiştir. Bilgiyi verme ve bilgiyi toplama olmak üzere 4'er maddeden oluşan 2 faktörlü orijinal ölçeğin Cronbach Alpha puanı 2 faktör için sırasıyla .68 ve .72 olarak bildirilmiştir. Ölçek bu araştırma kapsamında Türkçe'ye çevrilmiş ve SPSS programı kullanılarak uygulanan Açıklayıcı Faktör Analizlerinde KMO değerinin .85 ( $p < .001$ ) olduğu ve faktör yükleri .64 ile .81 arasında değişen maddelerin tamamının toplam varyansın %50,66'sını açıklayan tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Ölçeğin Cronbach Alpha puanı .84 olarak hesaplanmıştır.

### 3.2.3. Kolektif Çalışma Yönelimi Ölçeği

Driskell ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilen ölçek takımlarda çalışma bağlamında kolektif yönelimi ölçmektedir. İlişki Kurma boyutunda 10, baskınlık boyutunda 5 maddeden oluşan 15 maddeli ölçeğin Cronbach Alpha puanı .85 olarak raporlanmıştır. Ölçek bu araştırma kapsamında Türkçe'ye çevrilmiştir. Uygulanan Açıklayıcı Faktör Analizlerinde madde toplam puan korelasyonu .20'nin altında olan iki madde ile birden fazla faktöre yüklenen bir madde analizden çıkartıldıktan sonra KMO değeri .84 ( $p < .001$ ) olan; 6'sı İlişki Kurma, diğer 6'sı Baskınlık boyutu altında olmak üzere toplamda 12 maddeden oluşan ve toplam varyansın %52.26'sini açıklayan orijinal faktörler ile uyumlu iki faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Elde edilen faktör yükleri, İlişki Kurma faktörü için .64 ile .83; Baskınlık faktörü için .43 ile .74 arasında değişmektedir. Cronbach Alpha puanı .83 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin cevapları 1 (Kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle katılıyorum) arasında değişen Likert tipi skala ile değerlendirilmektedir.

## 4. Bulgular

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon analizi ile incelenmiştir. Bulgular Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1: Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Pearson Korelasyon Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikler**

	Ortalama	SS.	1	2	3	4	5	6
1- DT	3.43	.51	-					
2- YT	3.80	.39	.32***	-				
3- DB	2.68	.59	.14	-.19*	-			
4- YB	3.87	.46	-.29***	-.18*	.12	-		
5- BP	3.92	.51	.15*	.49***	-.16*	-.13	-	
6- KÇY	2.70	.54	.13	.39***	-.24***	-.48***	.20**	-

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

Araştırmanın ilk 4 hipotezini test etmek amacıyla, SPSS programında Basit Regresyon Analizi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 2'de sunulmaktadır.

**Tablo 2: INDCOL Boyutlarının BP Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R <sup>2</sup>	β	F	t
BP	DT	.02*	.15*	3.99*	1.99*
	YT	.24***	.49***	55.38***	7.44***
	DB	.03*	-.16*	4.48*	-2.12*
	YB	.02	-.13	2.99	-1.73

\* $p < .05$ ; \*\*\* $p < .001$

Tablo 5’te görüldüğü üzere, DT’nin ( $\beta = .15$ ,  $t = 1.99$ ;  $p < .05$ ) ve YT’nin ( $\beta = .49$ ,  $t = 7.44$ ;  $p < .001$ ) BP üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif; DB’nin ( $\beta = -.16$ ,  $t = -2.12$ ;  $p < .05$ ) etkisinin ise anlamlı ve negatif yönde olduğu, ancak YB’nin etkisinin anlamlı olmadığını görmüştür. Dolayısıyla H1, H2 ve H3 kabul edilmiş, H4 ise reddedilmiştir.

Araştırmanın H5, H6, H7 ve H8 hipotezlerini test etmek amacıyla SPSS PROCESS Makro uygulaması kullanılarak dolaylı etki analizi bootstrap tekniği ile 10.000 yeniden örneklem seçeneği ile gerçekleştirilmiştir.

H5 hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen analizin sonucunda DT’nin BP üzerindeki dolaylı etki değeri .024 olarak bulunmuştur ( $B = .024$ , 95% BCA CI [-.003, .085]). Ancak, ortaya çıkan dolaylı etkiye ait güven aralığı değerlerinin alt ve üst sınırları arasında 0 değerinin yer alması sebebiyle (Hayes, 2013), DT’nin BP üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olmadığını ve KÇY’nin aracı rolünün olmadığını görülerek H5 kabul edilmemiştir. Analiz sonucu Tablo 3’te sunulmaktadır.

**Tablo 3: DT’nin BP Üzerindeki Etkisinde KÇY’nin Aracılık Rolüne İlişkin Bootstrap Tekniği ile Regresyon Analizi Bulguları**

	KÇY			BP		
	B	S.H.	t	B	S.H.	t
DT	.139	.08	1.75	.126	.075	1.683
KÇY	-	-	-	.175*	.071	2.476*
Sabit	2.222***	.276	8.06***	3.015***	.302	9.991***
	$R^2 = .017$			$R^2 = .056$		
	$F(1;174) = 3.063$ ; $p > .05$			$F(2;173) = 5.118$ ; $p < .01$		

\* $p < .05$ ; \*\*\* $p < .001$ ; S.H. (Standart Hata)

H6 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analizin sonucunda elde edilmiş olan dolaylı etki değeri .006'dır ( $B = .006$ , 95% BCA CI [-.055, .077]). Ortaya çıkan dolaylı etkiye ait güven aralığı değerlerinin alt ve üst sınırları arasında 0 değerinin yer alması sebebiyle, YT'nin BP üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı ve KÇY'nin aracı rolünün olmadığı görülmüş, H6 kabul edilmemiştir. Analiz sonucu Tablo 4'te sunulmaktadır.

**Tablo 4: YT'nin BP Üzerindeki Etkisinde KÇY'nin Aracılık Rolüne İlişkin Bootstrap Tekniği ile Regresyon Analizi Bulguları**

	KÇY			BP		
	B	S.H.	t	B	S.H.	t
YT	.542***	.097	5.587***	.643***	.095	6.773***
KÇY	-	-	-	.010	.068	.154
Sabit	.641	.370	1.729	1.449***	.337	4.306***
	$R^2=.152$			$R^2=.241$		
	$F(1;174)=31.22; p<.001$			$F(2;173)=27.547; p<.001$		

\*\*\* $p<.001$ ; S.H. (Standart Hata)

H7 hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen analizin sonucunda elde edilmiş olan dolaylı etki değeri -.036'dır ( $B = -.036$ , 95% BCA CI [-.092, -.006]). Ortaya çıkan dolaylı etkiye ait güven aralığı değerlerinin alt ve üst sınırları arasında 0 değerinin yer almaması sebebiyle, DB'nin BP üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu ve KÇY'nin aracı rolünün bulunduğu tespit edilmiş H7 kabul edilmiştir. Analiz sonucu Tablo 5'te sunulmaktadır.

**Tablo 5: DB'nin BP Üzerindeki Etkisinde KÇY'nin Aracılık Rolüne İlişkin Bootstrap Tekniği ile Regresyon Analizi Bulguları**

	KÇY			BP		
	B	S.H.	t	B	S.H.	t
DB	-.220**	.067	-3.279**	-.101	.066	-1.532
KÇY	-	-	-	.164*	.072	2.267*
Sabit	3.288***	.184	17.892***	3.748***	.296	12.669***
	$R^2=.058$			$R^2=.053$		
	$F(1;174)=10.750; p<.01$			$F(2;173)=4.866; p<.01$		

\* $p<.05$ ; \*\* $p<.01$ ; \*\*\* $p<.001$ ; S.H. (Standart Hata)

H8 hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen analizin sonucunda elde edilmiş olan dolaylı etki değeri  $-.097$ 'dir ( $B = -.097$ , 95% BCA CI  $[-.208, -.008]$ ). Ortaya çıkan dolaylı etkiye ait güven aralığı değerlerinin alt ve üst sınırları arasında 0 değerinin yer almaması sebebiyle, YB'nin BP üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu ve KÇY'nin aracı rolünün bulunduğu sonucuna ulaşılarak H8 kabul edilmiştir. Analiz sonucu Tablo 6'da sunulmaktadır.

**Tablo 6: YB'nin BP Üzerindeki Etkisinde KÇY'nin Aracılık Rolüne İlişkin Bootstrap Tekniği ile Regresyon Analizi Bulguları**

	KÇY			BP		
	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
YB	$-.569^{***}$	.079	$-7.244^{***}$	$-.049$	.095	$-.512$
KÇY	-	-	-	$.171^*$	.081	$2.121^*$
Sabit	$4.901^{***}$	.306	$16.016^{***}$	$3.647^{***}$	.512	$7.121^{***}$
	$R^2=.232$			$R^2=.042$		
	$F(1;174)=52.473; p<.001$			$F(2;173)=3.779; p<.05$		

\* $p<.05$ ; \*\*\* $p<.001$ ; *S.H.* (Standart Hata)

## 5. Sonuç ve Tartışma

Araştırma bulgularında beklenildiği gibi BP üzerinde DT ve YT'nin olumlu ve anlamlı etkilerinin, DB'nin ise olumsuz ve anlamlı etkisinin tespit edilmesi literatür ile uyumludur (örn., Chow vd., 2000, Ferrin ve Dirks, 2003). Elde edilen bu sonuçlar toplulukçuluğun BP davranışını arttırdığına işaret etmektedir. Öte yandan, rekabetin önemli olduğu ve sosyal statü farklarının kabul edildiği DB'de tam tersi bir etkinin söz konusu olduğu ve DB eğiliminin BP davranışını azalttığını göstermektedir. Ayrıca, DB ve YB'nin BP davranışı üzerindeki etkisinde beklendiği gibi KÇY'nin aracı etkisi tespit edilmiştir. Bu bulgu, bireyciliğin KÇY'yi olumsuz etkilediğini göstererek bu etkinin dolaylı olarak BP davranışını olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır. Elde edilen bu bulgunun, bireyciliğin takım çalışması üzerinde olumsuz etkisinin dolaylı olarak BP davranışını da olumsuz etkileyerek, kültür, takım çalışması ve bilgiyi paylaşma tercihleri arasındaki ilişkileri açıklaması ile alana katkı yapması beklenebilir.

Öte yandan toplulukçuluğun BP üzerindeki etkisinde beklenin aksine KÇY'nin aracı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, araştırma örneklemini oluşturan



akademisyenlerin tipik toplulukçu özellikler göstermemesi ile ilgili olabilir. Gelecek çalışmaların farklı örneklemeler üzerinde yürütülmesi test edilen değişkenler arası ilişkilerin daha iyi anlaşılmasında etkili olabilir. Ayrıca, elde edilen bulgularda YB'nin BP üzerinde beklendiği gibi negatif bir etkisi olmasına rağmen bu etkinin marjinal anlamlılık seviyesinde olduğu görülmüştür. Bu sonuç, katılımcı sayısı (N=176) ile ilişkili olabilir. Gelecek çalışmalarda daha yüksek katılımcı sayısına ulaşılması bu etkinin anlamlılık derecesinde rol oynayabilir.

Bu araştırmanın bir diğer sınırlılığı da KÇY ve BP ölçekleri ile ilgilidir. Ölçekler ilk defa bu çalışma kapsamında Türkçe'ye çevrilerek ölçek yapı geçerliği ile ilgili olarak madde ve faktör analizi çalışmaları gerçekleştirilmiş, ancak yapı geçerliği için diğer geçerleme çalışmaları tamamlanmadan kullanılmıştır. Gelecek çalışmalarda ölçeklerin geçerleme çalışmasının tamamlanması literatüre katkı sağlayabilir.

### **Kaynakça**

- Ardichvili, A., Maurer, M., Li, W., Wentling, T., & Stuedemann, R. (2006). Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 94-107.
- Bhagat, R. S., Kedia, B. L., Harveston, P. D., & Triandis, H. C. (2002). Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An integrative framework. *Academy of Management Review*, 27(2), 204-221.
- Chow, C. W., Deng, F. J., & Ho, J. L. (2000). The openness of knowledge sharing within organizations: A comparative study of the United States and the People's Republic of China. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 65-95.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- De Vries, R. E., Van den Hooff, B., & de Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115-135.

- Driskell, J. E., & Salas, E. (1992). Collective behavior and team performance. *Human Factors*, 34(3), 277-288.
- Driskell, J. E., Salas, E., & Hughes, S. (2010). Collective orientation and team performance: Development of an individual differences measure. *Human Factors*, 52(2), 316-328.
- Earley, P.C. (1993). East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, 36(2), 319-348.
- Ferrin, D. L., & Dirks, K. T. (2003). The use of rewards to increase and decrease trust: Mediating processes and differential effects. *Organization Science*, 14(1), 18-31.
- Fong, C. Y., Ooi, K. B., Tan, B. I., Lee, V. H., & Yee-Loong Chong, A. (2011). HRM practices and knowledge sharing: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 704-723.
- Goh, S. C. (2002). Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 23-30.
- Hayes, A.F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: The Guilford Press
- Mesmer-Magnus, J.R., & DeChurch, L.A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 535-546.
- Salas, E., Cooke, N.J., & Rosen, M.A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors*, 50(3), 540-547.
- Singelis, T. M, Triandis, H. C., Bhawuk, D. S., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-Cultural Research*, 29(3), 240-275.
- Triandis, H. C. (1996). The psychological measurement of cultural syndromes. *American Psychologist*, 51(4), 407.
- Van Den Hooff, B., & De Ridder, J.A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.

- Van den Hooff, B., & Hendrix, L. (2004). *Eagerness and willingness to share: The relevance of different attitudes towards knowledge sharing*. Paper presented at the Fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Innsbruck, Austria.
- Wagner III, J. A. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management Journal*, 38(1), 152-173.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Wasti, S. A., & Eser Erdil, S. (2007). Bireycilik ve toplulukçuluk değerlerinin ölçülmesi: Benlik kurgusu ve INDCOL ölçeklerinin Türkçe geçerlemesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7, 39-66.

# PSİKOLOJİK SERMAYENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİNDE ÖZ-ŞEFKATİN ARACILIK ROLÜ

**Dr. Osman YALAP**

[yalap.osman@gmail.com](mailto:yalap.osman@gmail.com)

**Psk. Elif BAYGIN**

[elif008@windowslive.com](mailto:elif008@windowslive.com)

## Özet

Bu çalışmada Tokat ilinde T.C. Adalet Bakanlığı'na bağlı adliyelerde faaliyet gösteren çalışanların (hâkim, savcı, kâtip, mübaşir vs.) psikolojik sermaye düzeylerinin örgütsel bağlılıklarına olan etkisinde öz-şefkatın aracı bir rolünün olup olmadığı araştırılmıştır. Bu kapsamda Tokat ilinde bulunan adalet sektöründe faaliyet gösteren toplam 189 çalışandan anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler, çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan yapısal modeli test etmek için dört aşamalı aracılık analizini tabi tutulmuştur. Buna göre, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin örgütsel bağlılıklarına olan etkisinde öz-şefkatın “kısmi aracı rolü” olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

*Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sermaye, Örgütsel Bağlılık, Öz-şefkat, Adliye Çalışanları*

## 1. Giriş

Yirminci yüzyılın sonlarında gün yüzüne çıkan “pozitif psikoloji” (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5) akımının örgüt içindeki yansıması olan “pozitif örgütsel davranış” (Luthans, 2002: 59) yaklaşımı, örgüt düzeyinde insan kaynağından daha etkin yararlanmak ve çalışanların üstün performans sergilemelerini kolaylaştırmak adına bir gereklilik olarak göze çarpmaktadır (Polatçı, 2011: 22). Söz konusu yaklaşımın bir ürünü olan psikolojik sermayenin örgütsel ve bireysel pek çok değişken üzerindeki pozitif etkileri (Avey vd., 2011: 127) ise bu gerekliliği kanıtlar niteliktedir. Pozitif psikoloji akımı çerçevesinde geliştirilen bir başka kavram da öz-şefkattir. Öz-şefkatın bireylerin psikolojik sağlıkları, olumlu kişilik özellikleri (Neff vd., 2007: 908) ve iş tatminleri (Abacı ve Arda, 2013: 2241) ile pozitif; tükenmişlik düzeyleri (Beaumont vd., 2016: 239) ile negatif ilişkide olması, tıpkı psikolojik sermaye gibi bireysel ve örgütsel sonuçları pozitif etkileyebilecek çalışılmaya değer bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde öz-şefkatin aracılık rolünün olup olmadığını saptamaktır. Yazına dair incelemede psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşime önceki çalışmalarda rastlanmaktadır (Çoban, 2013; Rego vd., 2016). Ancak, öz-şefkat gibi bireylerin yaşam kalitelerini arttıran ve davranışsal anlamda olumlu sonuçları gün geçtikçe artan bir kavramının çok sınırlı sayıda örgütsel değişkenle birlikte çalışmaya konu olduğu görülmüştür. Bu anlamda mevcut çalışmada öz-şefkat kavramının varlığı, araştırmanın özgünlüğünü ortaya koyması açısından önem arz etmektedir. Ek olarak yazın incelemesinde söz konusu üç değişkeni birlikte konu alan herhangi bir çalışmanın olmaması, yazındaki boşluğu doldurmak adına çalışmanın önemini arttırmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın gerek yazına gerekse uygulayıcılara katkı sağlaması hedeflenmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Psikolojik Sermaye

Pozitif örgütsel davranış yaklaşımının bir ürünü olarak ortaya atılan psikolojik sermaye kavramını, en basit şekilde bireylerin pozitif psikolojik gelişim hali olarak ifade etmek mümkündür (Luthans vd., 2007a: 3). Yapılan çalışmalar, şu aşamada psikolojik sermayenin kriterlerini en iyi karşılayan boyutların “öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık” olduğunu göstermektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 158).

Psikolojik sermayenin boyutlarından ilki olan **öz-yeterlilik**, Albert Bandura (1997)’nin yaptığı kapsamlı araştırmalar sonucu, “*bir kişinin belirli bir eylem planını yürütebilmesi için gerekli olan motivasyonu, bilişsel kaynakları ve faaliyet aşamalarını harekete geçirebilme yeteneğine güvenmesi*” olarak tanımlanmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 158). Bir diğer boyut olan **umut**, hedefe yönelik karşılıklı etkileşim içinde türetilmiş enerji ve yola dayanan pozitif bir motivasyon hali şeklinde ifade edilmektedir (Snyder vd., 1991: 287). Psikolojik sermayenin bir diğer bileşeni **iyimserlik**dir. Yüksek iyimserliğe sahip bireylerin, başarılarını içsel ve yaygın nedenlere; başarısızlıklarını ise dışsal ve özel nedenlere bağlama eğiliminde oldukları görülmektedir (Avey vd., 2008: 54). Son boyut olan **dayanıklılık** ise; sıkıntı, belirsizlik, başarısızlık gibi olumsuz durumların yanında olumlu yaşam deneyimlerine karşı da sergilenen direnç kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 160).

## 2.2. Öz-Şefkat

Temellerini Budist felsefeden alan öz-şefkat (Neff, 2003a: 86), bireylerin kendi acılarının farkında olmalarını, acılarından kaçmamalarını, acılarını hafifletme ve kendilerini şefkatle iyileştirme arzularını ifade etmektedir (Neff, 2003a: 87). Öz-şefkat doğası gereği acı çekmek, başarısızlık ve yetersizlik gibi olumsuz yaşam deneyimlerinin insan hayatının bir parçası olduğunu; tüm insanların da –kişinin kendisi dahil- şefkat gösterilmeye değer olduğunu kabul etmeyi içermektedir (Neff, 2003b: 224).

Öz-şefkat, “özeleştiriye karşı öz-sevecenlik, yalıtılmışlığa karşı ortak paylaşımların bilincinde olma, aşırı özdeşleşmeye karşı farkındalık” olmak üzere pozitif ve negatif kutuplara sahip üç ana bileşenden oluşmaktadır. Öz-eleştiriye karşı öz-sevecenlik, kişinin eksiklikleri karşısında kendisine karşı sert ve yargılayıcı olması yerine kibar ve anlayışlı olmasını gerektirmektedir. Bu bileşen aynı zamanda bireylerin sıkıntılı anlarında kendilerini aktif şekilde rahatlatmalarını da kapsamaktadır. Yalıtılmışlığa karşı ortak paylaşımların bilincinde olma, tüm insanların zaman zaman başarısız olabileceğini, hata yapabileceğini ve hiçbir insanın kusursuz olmadığını kabul etmeyi içermektedir. Bu bakış açısı, bireyleri olumsuz yaşam deneyimleri karşısında “başarısız olan tek kişi benim” şeklindeki değerlendirmelerden uzaklaştırmaktadır. Öz-şefkatin son boyutu olan aşırı özdeşleşmeye karşı farkındalık ise, bireylerin yaşadıkları deneyimlerin olumsuz tarafları üzerine aşırı bir bağlantı kurmadan, bir denge ve netlik çerçevesinde yaşananların farkında olmaları anlamına gelmektedir (Neff, 2016: 265).

## 2.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı genel olarak, çalışan ile örgüt arasında olan ve çalışanın bağlı olduğu örgütten gönüllü şekilde ayrılma olasılığını düşüren psikolojik bağ olarak ifade edilmektedir (Allen ve Meyer, 1996: 252). Örgütlerine güçlü şekilde bağlı olan çalışanların, örgütlerinden ayrılma ihtimalleri en düşük çalışanlar olacaklarını belirten Allen ve Meyer (1990: 1) e göre örgütsel bağlılık, “duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı” olmak üzere üç ayrı bileşenden oluşmaktadır. Duygusal bağlılıkta, bireyin örgütüne olan güçlü duygusal bağı nedeniyle, kendi isteğiyle örgütünde varlığını sürdürmesi söz konusudur. Normatif bağlılıkta, birey örgütüne karşı kendini sorumlu hissettiği için örgütünde kalmayı bir gereklilik olarak görmektedir. Devam bağlılığında ise, bireyin örgütünden ayrılmasının önüne geçen ve bireyi örgütte kalmaya mecbur

bırakan şartlar (yatırımlar, alternatif eksikliği gibi) bulunmaktadır (Allen ve Meyer, 1996: 253). Bağlılığın bu boyutunda bireyin yaşayabileceği zarara yönelik hissettiği tehdit, bireyin örgütünden ayrılmasının önüne geçmektedir (Meyer ve Allen, 1984: 373).

#### **2.4. Değişkenler Arası İlişkiler**

Yazında Sabaityte ve Dirzyte (2016) tarafından yapılan çalışma, öz-şefkatin tüm bileşenleri ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönde ilişki olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Neff ve arkadaşları (2007), öz-şefkati kişilik özellikleri ve psikolojik sağlıkla birlikte inceledikleri çalışmada, öz-şefkatle iyimserlik (psikolojik sermayenin boyutu) arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bunun yanı sıra Avey ve diğerleri (2011) tarafından yapılmış bir meta-analiz çalışmasında, psikolojik sermayenin pek çok arzu edilen bireysel ve örgütsel değişken üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yazında psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimi konu alan pek çok araştırma yer almaktadır (Peng vd., 2013; Çoban, 2013; Kim vd., 2015; Rego vd., 2016). İlgili çalışmalar psikolojik sermayeyi örgütsel bağlılığın bir yordayıcısı olarak ele almaktadır.

Yazında öz-şefkat ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi doğrudan konu alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte öz-şefkat, kişilik alanında nispeten yeni bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Raes vd., 2011: 250). Yazında kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi (Choi vd., 2015) konu alan çalışmaların bulunması ve öz-şefkatin de bir kişilik özelliği olarak değerlendirilmesi, araştırma modelindeki ilişkinin kurulmasına destek oluşturmaktadır.

Bu çalışmada ayrıca psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde öz-şefkatin aracılık rolünün olup olmadığı da incelenmiştir. Yazında söz konusu üç değişkeni birlikte konu alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bulgular ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

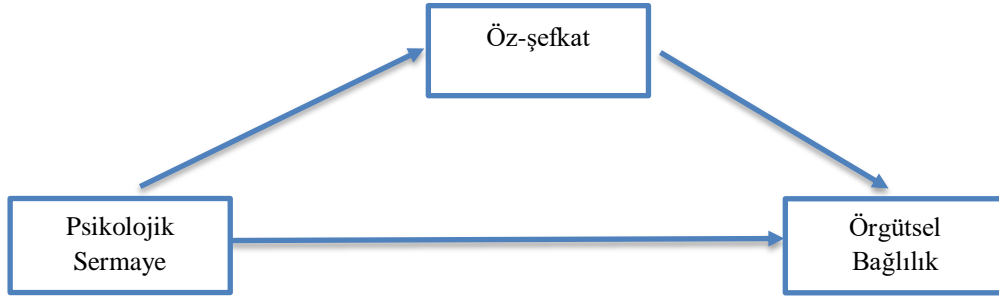
H<sub>1</sub>: Psikolojik sermaye öz-şefkati pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Psikolojik sermaye örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Öz-şefkat örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde öz-şefkat aracılık rolü üstlenmektedir.

Bu hipotezler doğrultusunda araştırmanın tahmini modeli aşağıdaki gibidir:



**Şekil 1: Araştırmanın Tahmini Modeli**

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1. Araştırmanın Örnekleme**

Araştırmanın evrenini Tokat ilinde T.C. Adalet Bakanlığı'na bağlı adliye çalışanları (hâkim, savcı, kâtip, mübaşir vs.) oluşturmaktadır. Araştırmaya katılmayı kabul eden 3 adliyede (Tokat, Turhal ve Zile) görevli toplam 346 kamu çalışanı olduğu tespit edilmiştir. Kolayda örnekleme yönteminin benimsendiği araştırmada Sekaran (1992)'a göre evreni temsil edecek minimum örneklem sayısı 185'dir (Akt.; Altunışık vd., 2004: 125). Araştırma evreninin tamamına dağıtılan anketlerden bir kısmına geri dönüş sağlanamamıştır. Bu durum, anket dağıtım esnasında çalışanların yerinde olmamaları ve bazı çalışanların anketleri doldurmak istememelerinden kaynaklanmaktadır. Toplamda 200 çalışana anket uygulanabilmiştir (geri dönüş oranı %57.80). Doldurulan anketlerden 11 tanesi veri eksikliğinden dolayı analizlere dahil edilmezken, toplam 189 anket ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Yaş ortalamasının 36.28 olduğu örnekleme çalışanların %62.4'ünü erkekler (n=118) oluştururken, %64'ü bekar (n=124) olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, araştırma örnekleminin %70.4'ü lisans mezunu (n=133) kamu çalışanlarından oluşmaktadır.

#### **3.2. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplamak amacıyla oluşturulan anket 4 ayrı bölümden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerinde gerekli uyum iyiliği değerlerine (Schumacker ve Lomax, 2010: 76; Kline, 2011: 205-209; Meydan ve Şeşen, 2011: 37)



ulaşılması, güvenilirlik analizi için söz konusu ölçeklerin cronbach alpha katsayıları eşik ve üzeri düzeyde değerler (Akgül ve Çevik, 2003: 435) almıştır.

Birinci bölümde katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” yer almaktadır. Ölçek çalışanların bağlılık düzeylerini duygusal, devam ve normatif olmak üzere 3 alt boyutta ölçmektedir. Bu çalışmada ölçeğin Türkçe’ye geçerliliği araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Ölçeğin orijinal halinden t değerleri anlamsız olduğu için 3 ifade çıkartılmıştır ( $\chi^2/df= 165.16/85 = 1.94$ ; RMSEA= 0.071; NNFI= 0.92; GFI= 0.90; CFI= 0.95). Ölçeğin cronbach alpha katsayısı 0.65 olarak hesaplanmıştır.

Anketin ikinci bölümünde katılımcıların öz şefkat algılarını ölçmek için Raes ve diğerleri (2011) tarafından geliştirilen 12 ifadeli “Öz Şefkat Ölçeği Kısa Formu” kullanılmıştır. Söz konusu ölçek katılımcıların öz şefkat algılarını öz-sevecenlik, özeleştirici, ortak paylaşımların bilincinde olma, yalıtılmışlık, farkındalık ve aşırı özdeşleşme olmak üzere 6 alt boyutta ölçmektedir. Ölçeğin Türkçe’ye geçerliliği araştırmacılar tarafından yapılmış ve orijinal ölçekten t değeri anlamsız olan 1 ifade çıkartılmıştır ( $\chi^2/df= 37.64/18 = 2.09$ ; RMSEA= 0.077; NNFI= 0.92; GFI= 0.95; CFI= 0.95). Güvenirlik analizi sonuçlarına göre ölçeğin cronbach alpha katsayısı 0.55 olarak hesaplanmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde örneklemin psikolojik sermaye düzeylerini ölçmek amacıyla Luthans ve diğerleri (2007b) tarafından geliştirilen 24 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Psikolojik sermaye ölçeği; öz yeterlilik, dayanıklılık, iyimserlik ve umut olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin orijinal halinden t değeri anlamsız olan 1 ifade çıkartılmıştır ( $\chi^2/df= 383.26/211 = 1.81$ ; RMSEA= 0.066; NNFI= 0.95; GFI= 0.90; CFI= 0.96). Ölçeğin cronbach alpha katsayısı 0.87 olarak hesaplanmıştır. Anketin son bölümünde ise örneklemin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süresi ifadeleri bulunmaktadır.

#### **4. Bulgular**

Araştırma örnekleminde elde edilen veriler, SPSS ve LISREL programlarında istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek için iki aşamalı yöntem uygulanmıştır. Birinci aşamada araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler tespit etmek amacıyla korelasyon değerleri, standart sapma değerleri,

ortalama ve cronbach alpha değerlerine ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar tablo 1’de sunulmuştur.

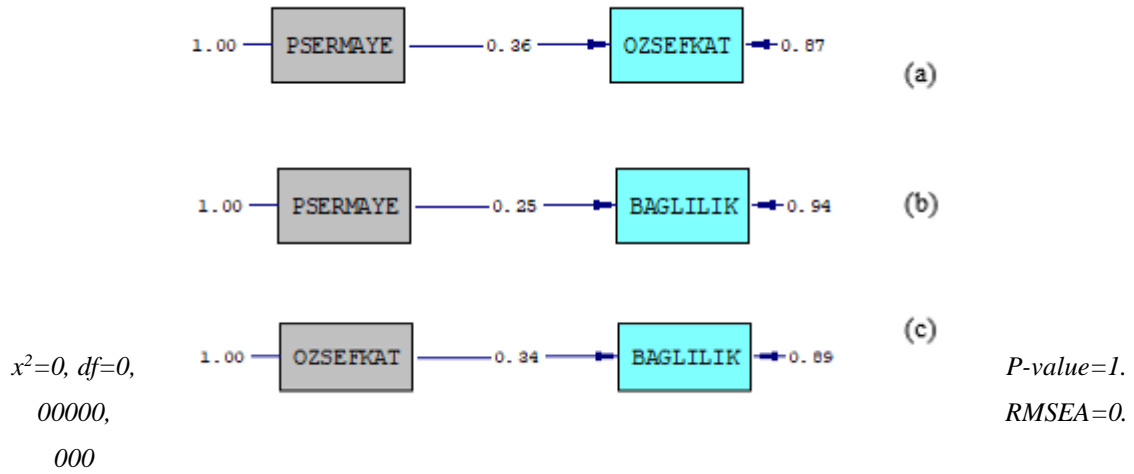
**Tablo 1: Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleri**

		Ortalama	Std. Sap.	1	2	3
1	Örgütsel Bağlılık	3.21	0.54	(0.65)		
2	Psikolojik Sermaye	3.81	0.50	0.247**	(0.87)	
3	Özşefkat	3.42	0.58	0.337**	0.355**	(0.55)

\*p<0.05, \*\*p<0.01, n=189; Parantez içindekiler Cronbach Alpha Katsayısı değerleridir.

Korelasyon analizi ile elde edilen sonuçlara göre örgütsel bağlılık ve psikolojik sermaye ( $r=0.247$ ;  $p<0.01$ ) arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Öte yandan bir diğer değişken olan örgütsel bağlılık ve öz şefkat ( $r=0.337$ ;  $p<0.01$ ) arasında da pozitif yönde güçlü bir ilişki ortaya konulmuştur. Benzer şekilde katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri ile öz şefkat algıları ( $r=0.355$ ;  $p<0.01$ ) arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon analizi sonuçlarından sonra ikinci aşamaya geçilmiştir. Bu aşamada araştırma kapsamında oluşturulan yapısal modeli ve hipotezleri test etmek için Baron ve Kenny (1986: 1177) tarafından önerilen dört aşamalı aracılık etkisi yaklaşımı benimsenmiştir. Öncelikli olarak bağımsız değişken (psikolojik sermaye) ile aracılık etkisine sahip olduğu ön görülen aracı değişken (öz şefkat) arasında regresyon analizi yapılmıştır. Daha sonra bağımsız değişkenin (psikolojik sermaye) bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerindeki etkisi tespit edilmiştir. Akabinde, aracı değişkenin (öz şefkat) bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerindeki etkisinin olup olmadığı ortaya konmuştur. Aracılık analizinin son bölümünde ise bir aracılık etkisinin olup olmadığını tespit etmek için bağımsız değişkenin (psikolojik sermaye) bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerindeki etkisinin tamamen ya da kısmen ortadan kalkıp kalkmadığına bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar ile araştırmanın yapısal modeli ve hipotezleri test edilmiştir. Şekil 2’de aracılık analizinde izlenen ilk üç aşamanın sonuçları verilmiştir.



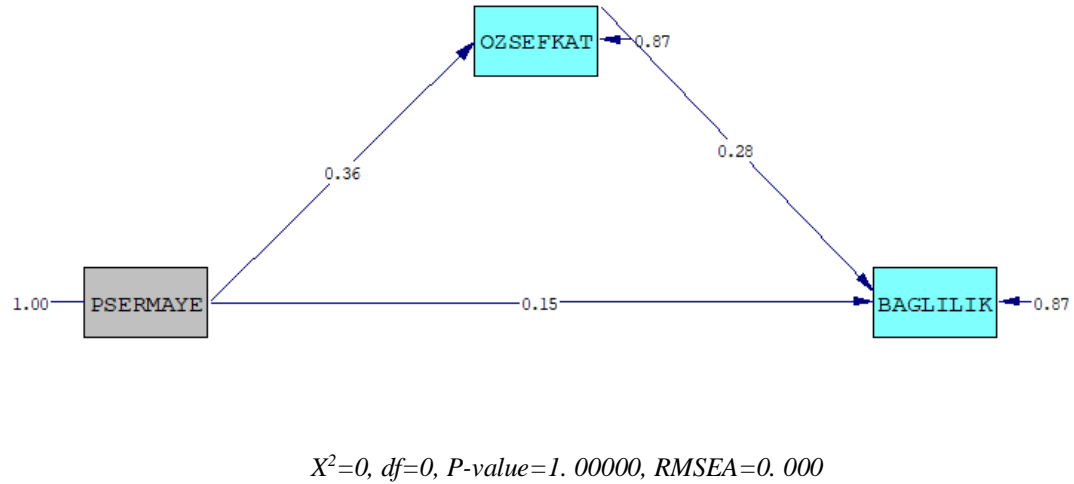
### Şekil 2: Aracılık Analizinin İlk Üç Aşaması

Not:  $n=189$ ; (a): Psikolojik sermayenin öz şefkat üzerinde pozitif bir etkisi ( $\beta=0,360$ ) vardır.

(b): Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi ( $\beta=0,250$ ) vardır.

(c): Öz-şefkatin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi ( $\beta=0,340$ ) vardır.

Aracılık analizinin dördüncü aşamasında psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığa olan etkisinde öz-şefkatin aracılık rolünün olup olmadığına bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar ve araştırmanın nihai modeli Şekil 3'te verilmiştir.



### Şekil 3: Aracılık Analizinin Dördüncü Aşaması (Nihai Model)

Şekil 3'te görüldüğü gibi yapısal modelin uyum iyiliği değeri "mükemmel" olarak hesaplanmıştır. Yapılan sobel testi neticesinde aracılık analizinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar ile psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığa olan etkisi

tam olarak ortadan kalkmadığı için öz-şefkatin söz konusu etki üzerinde “kısmi aracılık” rolü bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre, H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> ve H<sub>4</sub> hipotezleri **desteklenmiştir**.

## **5. Sonuç ve Tartışma**

Tokat ilinde faaliyet gösteren T.C. Adalet Bakanlığı'na bağlı adliye çalışanları üzerinde yürütülen bu çalışmada katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerinin örgütsel bağlılıklarına olan etkisinde öz-şefkat özelliklerinin herhangi bir aracı etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan korelasyon analizi neticesinde bütün değişkenler arasında pozitif yönlü ve güçlü derecede ilişkiler tespit edilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan yapısal modelini test etmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracılık analizi uygulanmıştır. Dört aşamalı olarak gerçekleştirilen aracılık analizi sonuçlarına göre araştırma kapsamında oluşturulan bütün hipotezler desteklenmiş ve örneklemin psikolojik sermaye düzeylerinin örgütsel bağlılıklarına olan etkisinde öz-şefkatin “kısmi aracı rolü” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, adalet personellerinin pozitif psikolojik gelişim kapasitelerinin çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarını etkilediğini, benzer şekilde öz-şefkat algısına sahip olmalarının ise söz konusu etkide kısmi de olsa aracı bir rolünün olduğunu göstermektedir.

Son olarak bu çalışma bürokratik kuralların sıkı bir şekilde uygulandığı adalet personelleri üzerinde uygulanmıştır. Bu kapsamda elde edilen sonuçlar çalışanların pozitif örgütsel davranış konularına (psikolojik sermaye, öz-şefkat) önem verdiklerini göstermektedir. Bu nedenle çalışanların örgütlerine bağlılıklarını artırmak için psikolojik olarak pozitif birikime ve öz-şefkat algılarına sahip olmalarına önem verilebilir. Öte yandan bu çalışmanın belirli bir örneklem üzerinden gerçekleştirilmesi temel kısıtını oluşturmaktadır. Bundan dolayı söz konusu değişkenlerle ilgili yapılacak olan çalışmalarda farklı örneklem gruplarının seçilmesi, çok yönlü ve çeşitli sonuçlar doğurabilir.

## **Kaynakça**

Abacı, R. ve Arda, D. (2013). Relationship between self-compassion and job satisfaction in white collar workers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 106, 2241-2247.

- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel analiz teknikleri, SPSS'te işletme yönetimi uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- 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. *Published in Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Avey, J. B., Wernsing T. S. ve Luthans F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Beaumont, E. A., Durkin, M., HollinsMartin, C. J. ve Carson, J. (2016). Compassion for others, selfcompassion, quality of life and mental wellbeing measures and their association with compassion fatigue and burnout in student midwives: A quantitative survey. *Midwifery*, 34, 239-244.
- Choi, D., Oh, I. S. ve Colbert, A. E. (2015). Understanding organizational commitment: a meta-Analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1542-1567.
- Çoban, A. (2013). Psikolojik sermayenin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerindeki rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 17-33.

- Kim, I. S., Seo, R. B., Kim, N. B. ve Min, A. R. (2015). The effects of positive psychological capital, organizational commitment, customer orientation in clinical nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 21(1), 10-19.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2007b). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Published in Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2007a). *Psychological Capital Developing the Human Competitive Edge*, New York, Oxford University Press.
- Neff, K. D. (2003a). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2, 85-102.
- Neff, K. D. (2003b). The development and validation of a scale to measure self-compassion. *Self and Identity*, 2, 223-250.
- Neff, K. D. (2016). The Self-Compassion Scale is a valid and theoretically coherent measure of self-compassion. *Mindfulness*, 7(1), 264-274.
- Neff, K. D., Rude, S. S. ve Kirkpatrick, K. L. (2007). An examination of self-compassion in relation to positive psychological functioning and personality traits. *Journal of Research in Personality*, 41, 908-916.
- Meydan, H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Peng J, Jiang X, Zhang J, Xiao R, Song Y vd. (2013). The impact of psychological capital on job burnout of chinese nurses: The mediator role of organizational commitment. *PLOS ONE*, 8(12).
- Polatçı, S. (2011). *Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş-aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun rolü.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Raes, F., Pommier, E., Neff, K. D., & Van Gucht, D. (2011). Construction and factorial validation of a short form of the self-compassion scale. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 18(3), 250-255.
- Rego, P., Lopes, M. P. ve Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129-151.
- Sabaityte, E. ve Dirzyte, A. (2016). Psychological capital, self-compassion and life satisfaction of unemployed youth. *International Journal of Psychology*, 19, 49-69.
- Schumacker, E. R. ve Lomax, G. R. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling.* (2. Baskı). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Seligman, M. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Snyder, C. R., Irving, L. M. ve Anderson, J. R. (1991). Hope and health. C. R. Snyder (Ed.), *Handbook of social and clinical psychology* (ss. 285-305). Oxford, UK: Oxford University Press.

# BİLİNÇLİ FARKINDALIK VE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ÇALIŞANLARIN İYİ OLUŞ HALİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ<sup>17</sup>

**Emrehan KÜÇÜK**

*Hacettepe Üniversitesi, emrehankck@gmail.com*

**Prof. Dr. Selin METİN CAMGÖZ**

*Hacettepe Üniversitesi, selinm@hacettepe.edu.tr*

## **Özet**

Bu çalışmanın amacı, Kaynakların Korunması Kuramı (Hobfoll, 1989) ve Öz Belirleme Kuramı (Ryan ve Deci, 2000) çerçevesinde, bilinçli farkındalık ve pozitif psikolojik sermayenin çalışanların iyi oluş hali üzerindeki rolünün incelenmesidir. Çalışmanın verileri çeşitli sağlık kurumlarında çalışan 210 hemşireden toplanmış ve hipotezler Hayes'in (2017) Process Makrosu kullanılarak test edilmiştir. Sonuçlara göre, bilinçli farkındalık ve çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermaye kısmi aracılık rolü görmektedir. Elde edilen bulgular, bilinçli farkındalık ve pozitif psikolojik sermayenin çeşitli müdahale ve eğitimlerle geliştirilebildiği düşünüldüğünde önem arz etmektedir. Bulgular tartışılmış, uzmanlar ve yöneticiler için önerilerde bulunulmuştur.

***Anahtar Kelimeler:** Çalışan iyi oluşu, psikolojik sermaye, bilinçli farkındalık*

## **1. Giriş**

Son yıllardaki araştırmalar Türkiye'nin iyi oluş indekslerinde çarpıcı bir şekilde gerilediğini göstermektedir. Gallup Araştırma Şirketi'nin (2019) Küresel Duygu Raporu'nda, Türkiye 143 ülke arasında en düşük pozitif duygulanım deneyimleyen dördüncü ülke olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu istatistik iş, ilişki, sağlık gibi yaşam alanlarının birbirleriyle etkileşimi düşünüldüğünde hiçbir yaşam alanından bağımsız olarak değerlendirilmemelidir. Bu bağlamda, çalışanların önemli bir kaynağını temsil eden psikolojik sermaye (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007) ve Türkiye'deki alanyazında son yıllarda incelenmeye başlanmış olan bilinçli farkındalığın (mindfulness) (Brown ve Ryan, 2003) çalışan iyi oluşu üzerindeki rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

---

<sup>17</sup> Bu çalışma, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde "Bilinçli Farkındalık ve Psikolojik Sermayenin Çalışanların İyi Oluş Hali Üzerindeki Rolü" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.



Bu iki kavram özellikle çeşitli eğitim ve müdahaleler yoluyla geliştirilebilmelerinden ötürü çalışan iyi oluşu ile ilişkilerinin incelenmesi önemlidir. Elde edilecek bulguların, örgütlerde çalışan mutluluğunu arttırmaya yönelik oluşturulabilecek programlarda ve işe alım süreçlerinde uzmanlar ve yöneticiler için yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Çalışan İyi Oluşu

Araştırmalarda çalışan iyi oluşunun göstergeleri olarak çoğunlukla iş tatmini, işe tutkunluk gibi tutumlarla beraber; depresyon, stres, tükenmişlik, psikosomatik yakınmalar gibi psikolojik işlevsizlik ve fizyolojik sağlık durumları değerlendirilmektedir. Bu çeşitlilik sebebiyle çalışan iyi oluşu kavramının bir şemsiye terimi ifade ettiği söylenebilir. İyi oluşun hangi bakış açısıyla ele alınacağı çalışmanın amaçları doğrultusunda belirlenmelidir. Bu çalışmada iyi oluşun kapsamlı bir şekilde incelenmesi amaçlanmıştır. Bu sebeple, Page ve Vella-Brodrick (2007)'in geliştirmiş olduğu öznel iyi oluş, psikolojik iyi oluş ve iş yeri iyi oluşundan oluşan model kullanılmıştır.

Öznel iyi oluş, Diener (2000) tarafından: “*bireylerin yaşamlarına dair duygulanımları ve bilişsel değerlendirmeleri*” (s.34) olarak tanımlanmaktadır. Öznel iyi oluşun iki temel bileşeni duygulanım ve yaşam doyumudur. Duygulanım, olumlu ve olumsuz duygulanım olarak ikiye ayrılmaktadır. Olumlu duygulanım, mevcut olay ya da duruma yönelik hissedilen memnuniyet; olumsuz duygulanım ise mevcut olay ya da duruma yönelik hissedilen memnuniyetsizliktir. Yaşam doyumunu, bireyin süregiden yaşamından ne ölçüde tatmin olduğuna dair değerlendirmesidir (Diener, Suh, Lucas ve Smith, 1999). Hayatını bir bütün olarak olumlu değerlendiren ve olumlu duygulanımları olumsuz duygulanımlara daha baskın olarak deneyimleyen kimsenin öznel iyi oluşunun yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Psikolojik iyi oluşu Ryff (1989) en basit haliyle olumlu psikolojik işlevsellik şeklinde tanımlamaktadır. Ryff insancıl, varoluşsal, gelişim ve klinik psikoloji literatüründeki teorik çalışmaların, olumlu psikolojik işlevselliğin belirli özelliklerini tekrarladığını belirtmiş ve bu ortak temalardan hareketle psikolojik iyi oluşu altı alt boyuttan oluşan bir modelle açıklamıştır. Ryff (1989)'ın psikolojik iyi oluş modelinin alt boyutlarını; öz

kabul, diğerleri ile pozitif ilişkiler, özerklik, çevresel kontrol, yaşam amacı ve kişisel gelişim oluşturmaktadır.

Modelin alt boyutlarından bir diğeri olan iş yeri iyi oluşu ise *iş tatmini* ve *işe ilişkin duygusal iyi oluş* kapsamında incelenmektedir. Spector (1997) iş tatminini; “*insanların işleri ve işlerinin farklı yönleriyle ilgili nasıl hissettiği*” (s.2) olarak tanımlamaktadır. Locke (1976) ise; “*kişinin işini veya iş tecrübelerini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşnutluk veya olumlu duygusal durum*” (akt. Saari ve Judge, 2004, s.396) şeklinde tanımlamıştır. Duygusal iyi oluşu iş bağlamında inceleyen iki önemli model bulunmaktadır (Warr, 1990; Daniels, 2000). Warr (1990)'ın iki eksenli modelinin yatay ekseninde *memnuniyet* (pleasure), dikey ekseninde *uyarılmışlık* (arousal) bulunmaktadır. Bu eksenlerin arasında otuz iki adet duygudurum yer almaktadır. Daniels (2000)'ın modelinde ise olumlu ve olumsuz duygulanımları ifade eden kaygı-konfor, depresyon-memnuniyet, bıkkın-coşkulu, yorgunluk-dinçlik ve öfkeli-sakin eksenleri bulunmaktadır. Çalışan iyi oluşu araştırmalarda çoğunlukla sonuç değişkeni olarak incelenmektedir. Demografik değişkenlerden örgüt kültürüne; bireysel, işe yönelik ve örgütsel birçok faktör iyi oluşun öncülü olarak ele alınmaktadır. Bireye ilişkin faktörlerin önemli bir bölümünü ise kişilik özellikleri oluşturmaktadır. Bu araştırmada örgütsel davranış literatüründe yeni bir araştırma konusu olan ve ulusal literatürde çalışma sayısı kısıtlı olan bilinçli farkındalığın çalışan iyi oluşu ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bunun yanında yapılan meta analiz çalışmaları psikolojik sermayenin çalışan iyi oluşunun anlamlı bir öncülü olduğunu göstermektedir (Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre, 2011). Ancak psikolojik sermaye ve bilinçli farkındalık arasındaki ilişki daha az incelenmiş olup, bu iki kavramın çalışan iyi oluşu üzerindeki rollerini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

## **2.2. Bilinçli Farkındalık, Psikolojik Sermaye ve Çalışan İyi Oluşu ile İlişkileri**

Bilinçli farkındalık için yapılan tanımlar farklılık gösteriyor olsa da bu tanımların genel olarak ortak bir temayı yansıttığını söylemek mümkündür. Brown ve Ryan (2003) bilinçli farkındalığı; “*mevcut deneyime ya da şu anda yaşanılanlara karşı artan bir dikkat ve farkındalık*” olarak değerlendirmektedir (s.822). Odaklanmış bir dikkatin yanında bilinçli farkındalığın önemli bir özelliği olarak “*yargılayıcı olmamak*” kriteri önemlidir. Farkındalık ve dikkat, bilinçliliği (consciousness) oluşturan iki temel özelliktir. Gündelik

dilde birbirleri yerine kullanılabilen kavramlar olsalar da bilinçli farkındalık çerçevesinde bu iki kavramın ayrımını yapmak gerekmektedir. *Farkındalık* (awareness), herhangi bir anda gerçekliğimizi oluşturan olayların tam olarak algılanması; *dikkat* (attention), bu gerçekliğin seçilen bazı yönlerine farkındalığın odaklanmasıdır (Brown ve Ryan, 2004, s.243).

Bilinçli farkındalık, araştırmacıların bir kısmı tarafından meditasyon ve çeşitli müdahale programlarıyla geliştirilebilen, şu ana kabul edici bir şekilde odaklanıldığında ortaya çıkan bilişsel bir yetenek olarak ele alınmaktadır. Ancak meditasyon yapmayan kişilerin de hayatlarının farklı anlarında bilinçli farkında olduklarını (mindful), bu özelliğin evrensel ve psikolojik bir durum olduğunu belirtmek gerekmektedir (Brown ve Ryan, 2003). Bundan ötürü bilinçli farkındalık hem durumsal (state) hem de bir özellik (trait) olarak değerlendirilmektedir.

Bilinçli farkındalık ile çalışan iyi oluşunun çeşitli göstergeleri arasındaki ilişkileri inceleyen kısıtlı sayıdaki araştırmada değişkenler arasında pozitif yönde ilişkiler bulunmuştur (Mesmer-Magnus vd., 2017). Bu ilişki Öz Belirleme Kuramı (Ryan ve Deci, 2000) çerçevesinde incelenmektedir. Öz belirleme kuramı, kişilerin gelişimlerini ve iyi oluşlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlayacak bir takım etmen olduğunu belirtmekte ve bu bağlamda üç temel evrensel psikolojik ihtiyaç tanımlamaktadır; *özerklik* (autonomy), *yetkinlik* (competence) ve *ilişkili olma* (relatedness) (Ryan ve Deci, 2000). Bilinçli farkındalık ve iyi oluş arasındaki ilişki özerklik ihtiyacının karşılanması ile ilgilidir. Özerklik, kişinin davranışları üzerindeki kontrol sahibi olma ihtiyacını ifade etmektedir (Ryan ve Deci, 2006). Yüksek bilinçli farkındalık kişilerin özyükümlerine yönelik değerlendirmelerinin kalitesini (yansıtıcı farkındalık) dolayısıyla da öz düzenleme davranışlarını olumlu yönde etkileyecektir böylece kişiler özerklik ihtiyaçlarını daha iyi bir şekilde karşılayacaklardır.

*H<sub>1</sub>: Bilinçli farkındalık çalışanların iyi oluş halini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır.*

Pozitif psikolojik sermaye, çalışanın "*kim olduğuna*" ve "*kime dönüşebileceğine*" dair ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen psikolojik kapasitesini ifade etmektedir (Luthans vd., 2007). Pozitif psikolojik sermaye duruma özgü bir özellikler bütünü olduğu

için sahip olduğu esneklik ile zaman içerisinde müdahalelerle birlikte geliştirilebilmektedir. Pozitif psikolojik sermayeyi ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilen kılan, yapıyı en iyi şekilde açıklayan dört alt boyutu; *umut* (hope), *öz yeterlilik* (self efficacy), *dayanıklılık* (resilience) ve *iyimserlik* (optimism) olmakla beraber pozitif psikolojik sermaye dört bileşenin bir sinerjisini ifade etmektedir (Luthans vd., 2007). Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından *umut*, hedefleri başarmak için kararlı olmak; *öz yeterlilik*, zorlu görevlerin üstesinden gelebilmek için kendine güvenmek ve çaba harcamak; *iyimserlik*, şimdi ve gelecekte başarılı olunacağına dair pozitif atıflarda bulunma ve *dayanıklılık*, hedefe doğru yol alırken karşılaşılan sorun ve sıkıntılara boyun eğmemek, başarıyı devam ettirme isteği olarak tanımlanmaktadır (Luthans vd., 2007b, s.3).

Bilinçli farkındalık ve pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişki Öz Belirleme Kuramı (Ryan ve Deci, 2000) çerçevesinde açıklanmaktadır. Buna göre, bilinçli farkındalık kişinin olaylar üzerindeki kendisinden ve çevresinden kaynaklı olan etmenleri ayırt etmesine yardımcı olmaktadır ve dolayısıyla umut, iyimserlik, öz yeterlik ve dayanıklılık gibi mekanizmaların işleyişini etkilemektedir (Roche vd., 2014, s.480).

*H<sub>2</sub>: Bilinçli farkındalık pozitif psikolojik sermayeyi pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır*

Pozitif psikolojik sermaye ve çalışan iyi oluşu arasındaki ilişki Kaynakların Korunması Kuramı (Hobfoll, 1989) çerçevesinde incelenmektedir. Kaynakların korunması kuramı, kişilerin mevcut kaynaklarını korumak ve yenilerini elde etmek için motive olduğunu belirtmektedir (Hobfoll, 1989). Mevcut kaynakların korunması ve yeni kaynakların elde edilmesi durumunda kişilerin stres düzeylerinde azalış, iyi oluş düzeylerinde ise artış meydana gelmektedir (Hobfoll, 1989). Buna göre, çalışanların psikolojik kaynakları arttıkça iyi oluş düzeylerinde de artış meydana gelecektir.

*H<sub>3</sub>: Pozitif psikolojik sermaye çalışan iyi oluşunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır.*

Yukarıda yer alan ilişkilerin ışığında bu araştırmada; bilinçli farkındalık ve çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü görüldüğü öngörülmektedir.

H<sub>4</sub>: *Bilinçli farkındalık ve çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü bulunmaktadır.*

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1. Örneklem**

Araştırmanın örneklemini çeşitli sağlık kurumlarında çalışan hemşireler oluşturmaktadır. Araştırmada örnekleme yöntemi olarak kartopu tekniği kullanılmıştır. Verilerin toplanması için hem Google Forms adlı internet sitesi kullanılarak çevrimiçi anket hem de anketlerin basılı kopyası oluşturulmuştur. Basılı anketler ve çevrimiçi anket linki kartopu örnekleme için referans olarak seçilen kişilere ulaştırılmıştır. Toplam ulaşılan katılımcı sayısı 210'dur (181 kadın, 29 erkek). Katılımcıların yaş ortalaması 32.7'dir ( $S. = 9.38$ ,  $Min. = 19$ ,  $Max. = 60$ ). Araştırma gönüllülük esasına dayanmakta olup katılımcılardan anket formunun başında yer alan Gönüllü Katılım Formu'nu okumaları ve imzalamaları istenmiştir.

#### **3.2. Ölçüm Araçları**

##### **3.2.1. Demografik Bilgi Formu**

Bu bölümde katılımcılardan cinsiyet, yaş, eğitim durumu, aylık gelir, kurum içindeki pozisyon, kurumdaki çalışma süresi, medeni durum ve çocuk sahibi olup olmadıklarına dair bilgileri doldurmaları istenmiştir.

##### **3.2.2. Çalışan İyi Oluş Hali Ölçeği**

Katılımcıların iyi oluş düzeylerini ölçmek amacıyla Zheng vd. (2015) tarafından geliştirilen Çalışan İyi Oluş Hali Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 18 sorudan ve üç alt boyuttan (öznel iyi oluş, iş yeri iyi oluşu ve psikolojik iyi oluş) oluşmaktadır. Alt boyutlar ikinci düzey yapı olarak çalışan iyi oluşunu meydana getirmektedir. Ölçek maddeleri 7'li likert tipindedir (1: Kesinlikle katılmıyorum ve 7: Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin Türk diline uyarlanması aşaması, standart olarak kullanılan uluslararası yöntemler esas alınarak ikinci yazar tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin öznel iyi oluş, iş yeri iyi oluşu ve psikolojik iyi oluş alt boyutları ile ölçek için toplam Cronbach  $\alpha$  güvenilirlik katsayıları sırasıyla; .90, .90, .86 ve .93 bulunmuştur.

### 3.2.3. Örgütsel Psikolojik Sermaye Ölçeği

Katılımcıların psikolojik sermaye puanlarını elde etmek amacıyla Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007a)'nın geliştirilen, Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Psikolojik Sermaye Ölçeği” kullanılmıştır. 6'lı likert tipinde (1: Kesinlikle katılmıyorum ve 6: Kesinlikle Katılıyorum) 24 maddeden ve dört alt boyuttan (boyutları iyimserlik, dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik) oluşmaktadır. Alt boyutlar ikinci düzey bir yapıyı meydana getirmektedir. Ölçeğin alt boyutları için Cronbach  $\alpha$  katsayıları iyimserlik, dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik için sırasıyla; .77, .71, .66 ve .82 bulunmuştur. İkinci düzey yapı olarak pozitif psikolojik sermayenin Cronbach  $\alpha$  katsayısı ise .88 olarak bulunmuştur.

### 3.2.4. Bilinçli Farkındalık Ölçeği

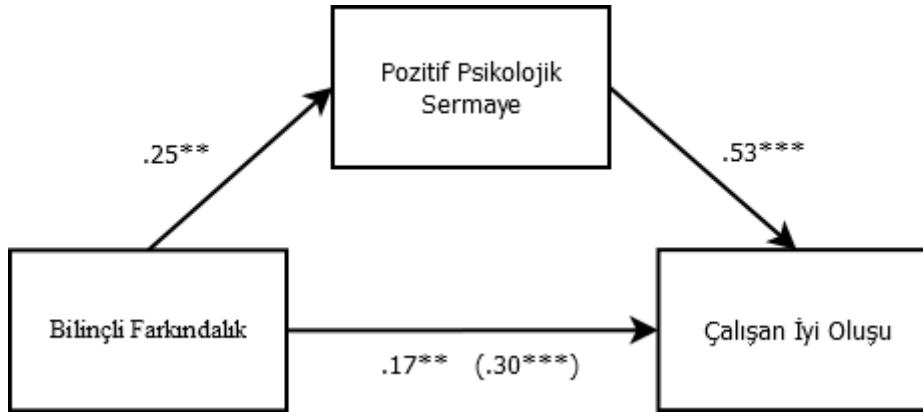
Katılımcıların bilinçli farkındalık özelliklerini değerlendirmek için Brown ve Ryan (2003) tarafından geliştirilen, Özyeşil, Arslan, Kesici ve Deniz (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan Bilinçli Farkındalık Ölçeği kullanılmıştır. Tek faktör yapısındaki ölçek 6'lı likert tipindeki (1: hemen hemen her zaman ve 6: hemen hemen hiçbir zaman) 15 maddeden oluşmaktadır. Çalışmada ölçeğin Cronbach  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı ise .85 olarak bulunmuştur.

## 4. Bulgular

Araştırmada öne sürülen hipotezlerin analizini gerçekleştirmek Hayes (2017)'in Process Makrosu kullanılmıştır. Alanyazınla paralel şekilde gelir değişkeni iyi oluş türleri ile yüksek korelasyonlara sahip olduğu için kontrol değişkeni olarak analize dahil edilmiştir. 5000 örneklemeden oluşan bootstrap tekniği ile yapılan aracılık analizi sonucunda, bilinçli farkındalığın pozitif psikolojik sermaye aracılığıyla çalışan iyi oluşu üzerindeki dolaylı etkisi istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur ( $b = .17$ ,  $SE = .05$ , %95 CI [.06, .21]). Değişkenler arasındaki yollar incelendiğinde, bilinçli farkındalığın çalışan iyi oluşu üzerindeki toplam etkisinin anlamlı olduğu bulunmuştur ( $\beta = .30$ ,  $b = .40$ ,  $SE = .08$ ,  $t = 4.71$ ,  $p < .001$ ). Kontrol değişkeni olan gelirin çalışan iyi oluşu üzerindeki etkisi pozitif yönde ve anlamlıdır ( $\beta = .22$ ,  $b = .30$ ,  $SE = .08$ ,  $t = 3.51$ ,  $p < .01$ ). Bilinçli farkındalık pozitif psikolojik sermayeyi pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta = .25$ ,  $b = .24$ ,  $SE = .06$ ,  $t = 3.81$ ,  $p < .01$ ). Gelirin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisi

pozitif yönde ve anlamlıdır ( $\beta = .20$ ,  $b = .19$ ,  $SE = .06$ ,  $t = 3$ ,  $p < .01$ ). Pozitif psikolojik sermaye çalışan iyi oluşunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta = .53$ ,  $b = .72$ ,  $SE = .08$ ,  $t = 9.46$ ,  $p < .001$ ). Aracı değişken olan pozitif psikolojik sermaye bilinçli farkındalık ile birlikte regresyon denkleminde dahil olduğunda, bilinçli farkındalığın çalışan iyi oluşu üzerindeki etkisinin gücünün azaldığı görülmektedir ( $\beta = .17$ ,  $b = .22$ ,  $SE = .07$ ,  $t = 3.01$ ,  $p < .01$ ). Bu modelde kontrol değişkeninin çalışan iyi oluşu üzerindeki etkisi pozitif yönde ve anlamlıdır ( $\beta = .12$ ,  $b = .16$ ,  $SE = .07$ ,  $t = 2.17$ ,  $p < .05$ ). Bunlara göre, hem dolaylı etki anlamlı olduğu hem de  $c > c'$  koşulu sağlandığı için kısmi aracılıktan söz edilebilmektedir. Model istatistiksel olarak anlamlıdır ve çalışan iyi oluşundaki varyansın %42'sini açıklamaktadır ( $R^2 = .42$ ,  $F(3,206) = 48,79$ ,  $p < .001$ ). Sonuç olarak, bilinçli farkındalığın çalışan iyi oluşu üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermaye kısmi aracılık rolü görmektedir. Buna göre,  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$  ve  $H_4$  hipotezleri kabul edilmiştir.

**Şekil 6. Hipotez Testi Sonuçları**



Not 1: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Not 2: Tüm etkiler standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Sonuçlara göre, bilinçli farkındalık çalışan iyi oluşunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Şöyle ki, bilinçli farkındalık seviyesi yüksek olan çalışanlar kendilerini daha mutlu hissetmektedir. Benzer şekilde, pozitif psikolojik sermaye çalışanların iyi oluş hallerini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Şöyle ki, önemli birer psikolojik kaynak olan iyimserlik, dayanıklılık, umut ve öz yeterliliğin oluşturduğu sinerji çalışanların iyi oluş hallerini arttırmaktadır. Sonuçlar benzer şekilde

bilinçli farkındalık ve pozitif psikolojik sermayenin pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Aracılık analizi sonucunda, bilinçli farkındalık ve çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracılık rolü gördüğü bulunmuştur. Bilinçli farkındalığın çalışanların iyi oluş düzeyleri üzerinde direkt bir etkisi olduğu gibi pozitif psikolojik sermaye bu ilişkiye aracılık ederek çalışanların iyi oluş düzeylerinin artmasında önemli bir kaynak olarak rol oynamaktadır. Elde edilen bulgular, geçmiş çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Roche vd., 2014). Bununla birlikte bu ilişkiler, Kaynakların Korunması Kuramı (Hobfoll, 1989) ve Öz Belirleme Kuramı (Ryan ve Deci, 2000) çerçevesinde desteklenmektedir. Çalışmanın kısıtları bulunmakla birlikte elde edilen bulgular alanyazına katkılarda bulunmaktadır.

Bilinçli farkındalık ve pozitif psikolojik sermaye geliştirilebilir olmaları sebebiyle insan kaynakları uzmanları ve yöneticiler tarafından değerlendirilmesi gereken iki yapıdır. Yapılan çalışmalar meditasyon, bilinçli farkındalık temelli eğitimler ve stres azaltma programlarının kişilerin bilinçli farkındalık düzeylerinde anlamlı bir artışa sebep olduğunu göstermektedir. Psikolojik sermayenin de küçük müdahaleler aracılığıyla geliştirilebildiğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Mevcut bulgular ve alanyazın ışığında örgütlerde düzenlenecek olan ilgili iç ve dış eğitimlerin çalışanların iyi oluş düzeylerini arttırmalarına yardımcı oacağı öngörülebilir. Ayrıca işe alım sürecinde bu yapılar dair ölçümlerin gerçekleştirilmesinin adaylar hakkında önemli ek bilgiler sağlayacağını söylemek mümkündür.

### **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(2), 127–152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>

Brown, K. W. ve Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848.

Brown, K. W., ve Ryan, R. M. (2004). Perils and promise in defining and measuring mindfulness: Observations from experience. *Clinical Psychology: Science and*



*Practice*, 11(3), 242–248. <https://doi.org/10.1093/clipsy/bph078>

Çetin, F., ve Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121–137.

Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275–294. <https://doi.org/10.1177/a010564>

Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., ve Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>

Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2. Baskı). New York: Guilford Publications.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 50(3), 337-421. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>

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(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>

Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avoio B. J. (2007b). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford: Oxford University Press

Mesmer-Magnus, J., Manapragada, A., Viswesvaran, C., ve Allen, J. W. (2017). Trait mindfulness at work: A meta-analysis of the personal and professional correlates

of trait mindfulness. *Human Performance*, 30(2–3), 79–98.  
<https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1307842>

Özyeşil, Z., Arslan, C., Kesici, Ş., ve Deniz, M. E. (2011). Bilinçli farkındalık ölçeği'ni Türkçeye uyarlama çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 36(160), 224–235.

Page, K. M. ve Vella-Brodrick, D. A. (2009). The “what”, “why” and “how” of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441–458.  
<https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>

Roche, M., Haar, J. M., ve Luthans, F. (2014). The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4), 476–489. <https://doi.org/10.1037/a0037183>

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), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: does psychology need choice, self-determination, and will? *Journal of Personality*, 74(6), 1557–1586. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00420.x>

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(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>

Saari, L. M., ve Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407. <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>

Spector, P. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Thousand Oak: SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>

The Galup Organization (2019). Gallup 2019 Global Emotions Report. <https://www.gallup.com/analytics/248909/gallup-2019-global-emotions-report-pdf.aspx> adresinden alınmıştır.

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193–210. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>

Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., ve Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>

# PSİKOLOJİK SERMAYENİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNDE İŞE GÖMÜLMÜŞLÜĞÜN ARACILIK ROLÜ

**Dr. Öğretim Üyesi Mehmet DİNÇ**

*Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, mehmetdinc@isparta.edu.tr*

**Dr. Öğretim Üyesi Tahsin AKÇAKANAT**

*Süleyman Demirel Üniversitesi, tahsinakcakanat@sdu.edu.tr*

**Öğretim Görevlisi Günseli BOŞGELMEZ**

*Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, gunselibosgelmez@isparta.edu.tr*

## Özet

Bu çalışmada, psikolojik sermayenin iş performansı üzerine etkisinde işe gömülmüşlük durumunun rolü araştırılmaktadır. Bu kapsamda nicel araştırma tekniklerinden anket yöntemi kullanılarak 195 mavi yakalıdan veriler toplanmıştır. Çalışmanın katılımcıları, Isparta ilindeki bir çimento işletmesinin çalışanlarıdır. Kurulan yapısal model ile öncelikle psikolojik sermayenin iş performansı ve işe gömülmüşlük üzerine olan etkisi araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, psikolojik sermayenin dört alt boyutunun da (İyimserlik, Umut, Öz-yeterlilik, Psikolojik Dayanıklılık) hem iş performansını hem de işe gömülmüşlük düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca işe gömülmüşlükün iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu da bulunmuştur. Çalışmada son olarak işe gömülmüşlükün, psikolojik sermayenin tüm alt boyutları ile iş performansı ilişkisinde aracı rol oynadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Psikolojik Sermaye, İş Performansı, İşe Gömülmüşlük*

## 1. Giriş

Son birkaç yıl içerisinde iş ortamlarında pozitif psikolojik kapasitelere odaklanan kayda değer araştırmaların yürütüldüğü görülmektedir. Her geçen gün artış gösteren bu tür araştırma odağı, pozitif örgütsel davranış (PÖD) konusuna daha fazla ilgi duyulmasını beraberinde getirmiştir (Wright ve Cropanzano, 2007; Luthans ve Youssef, 2007). Bu ilginin sonucunda psikolojik sermaye (PS), işe gömülmüşlük gibi birçok PÖD değişkenlerinin istendik örgütsel tutum, davranış ve iş performansı gibi sonuç değişkenleriyle olan ilişkisini tespit etme arayışı öne çıkmıştır.

Bu çalışma, PÖD bağlamında önceden yürütülmüş araştırma bulgularını, mavi yakalı çalışanların bildirimlerine dayalı olarak kurgulanan nicel bir araştırma ile genişletmeyi önceliğine almıştır. Bu sayede çalışanların PS kapasiteleri ile öznel/sübjektif iş performansları arasındaki muhtemel ilişkinin açığa çıkarılabilmesi ve bu ilişkide işe gömülmüşlüğü aracılık rolünün olup olmadığının tespit edilebilmesi hedeflenmektedir. Literatür incelendiğinde, PS ile ilgili araştırmaların bu dört boyutlu yapıyı memnuniyet, bağlılık, stres, işten ayrılma niyeti ve pozitif duygular gibi sonuç değişkenleriyle fazlasıyla ilişkilendirdiği dikkati çekmektedir. Ancak PS ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişkilerin ve bu ilişkilere aracılık eden işe gömülmüşlük gibi PÖD değişkenlerinin daha az ele alındığı görülmektedir. Kurgulanan bu çalışma söz konusu bu sınırlılığa da katkı sunmayı hedeflemektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotez Geliştirme**

Çalışmanın bu başlığı altında araştırmanın temel değişkenleri kavramsal boyuta ve literatür incelemesi akışına uygun olarak açıklanacak, bu değişkenlerin birbirleriyle ilişkisi ve kuramsal dayanakları hipotezlere dönüştürülecektir.

### **2.1. Psikolojik Sermaye**

PS insan motivasyonu, bilişsel işlem, başarı için çaba ve işyerinde ortaya çıkan performans için kritik olarak kabul edilen ortak bir kapasite olarak önerilmektedir. PS'nin temelini ve açıklayıcı mekanizmalarını pozitif psikoloji (Lopez ve Snyder, 2009), Bandura'nın sosyal biliş (1997) ve etkinlik (agentic) (2008) teorileri oluşturmaktadır.

Bu teorilerden yola çıkarak PS, dört pozitif psikolojik kaynaktan oluşan üst düzey bir çekirdek yapı olarak tanımlanmıştır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 3). Psikolojik kaynakların birincisini, öz-yeterlilik oluşturmuştur. Öz-yeterlilik; kişinin, belirli bir bağlamda belirli bir görevi başarıyla yürütmek için gerekli motivasyonu, bilişsel kaynakları ve gerekli eylem yollarını seferber etme kabiliyetine olan inancını (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66) veya zorlu görevlerde başarılı olmak için gerekli çabayı göstermede ve bu çabayı üstlenmede güvene sahip olmasını (Luthans ve Youssef, 2004: 152) ifade eder. İkinci psikolojik kaynak olan umut “etkileşimli olarak türetilmiş başarılı kuruma (hedefe yönelik enerji) ve yollara (hedeflere ulaşmayı planlayan) dayalı bir pozitif motivasyonel durum” (Snyder, Irving ve Anderson, 1991: 287) veya “hedeflere yönelik doğru sebat göstermek ve gereken durumlarda başarıya ulaşmak için yolları hedeflere

yönlendirme” (Luthans ve Youssef, 2004: 152) anlamına gelir. Üçüncü kaynağı oluşturan iyimserlik, hem geliştirilebilir bir pozitifliği hem de ertelenmiş gelecek beklentisini (Carver ve Scheier, 2002) ifade eder veya “şimdiki ve gelecek zamanda başarılı olmak için olumlu bir yüklemde bulunma tarzı” anlamında kullanılır (Luthans ve Youssef, 2004: 152). Dördüncü ve son kaynağı temsil eden psikolojik dayanıklılık ise “sorunlar ve olumsuzluklarla kuşatıldığında bireyin başarıya gitmek için devamlılık göstermesi ve yeniden ayağa kalkabilmesi” (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 3) olarak ifade edilebilir.

## **2.2. İş Performansı**

Performans, kuruluşun hedeflerine ulaşma yeteneğinin bir yansımasıdır (Miller ve Bromiley, 1990). Bireysel iş performansı, resmi iş sorumlulukları gibi rolle belirlenmiş davranışa yönelik bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonun bir fonksiyonudur (Campbell, 1999). Çalışanların iş performansı sadece iş faaliyetlerinin sonuçlarını yansıtan önemli bir kriter değil, aynı zamanda denetçinin iş sonuçları için de önemli bir standarttır. İş performansı, “çalışanların katıldığı veya bunlarla bağlantılı ve organizasyonel hedeflere katkıda bulunduğu, katılabileceği ölçülebilir eylemler, davranışlar ve sonuçlar” anlamına gelir (Viswesvaran ve Ones, 2000: 216).

PS'nin hem ayrı ayrı dört alt boyutu hem de ikinci düzey üst yapısı ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu yazında ileri sürülen birçok kuram ve araştırmalar ışığında kabul görmektedir. Yıllar içerisinde yürütülen hem uluslararası hem de ulusal yazında yerini almış birçok görgül çalışma PS'nin temel yapısının iş performansı üzerinde güçlü etkilerde bulunduğunu göstermiştir. Örneğin Avey ve arkadaşları (2010) dört boyutlu PS ile çalışan performansı ilişkisini iki ayrı çalışma ve çoklu veri yöntemiyle incelediği çalışmasının sonucunda; PS'nin yöneticinin puanladığı performans, müşterinin değerlendirdiği performans ve satış performansı ile anlamlı bir ilişki gösterdiğini tespit etmiştir. Luthans ve arkadaşlarının (2005) üç ayrı fabrikadan 422 Çinli çalışmanı ve yine Luthans ve arkadaşlarının (2008) Çin'de bir devlete ve bir özel sektöre ait bakır işleme fabrikasında görev yapan 456 çalışmanı incelediği çalışmasının sonucunda; çalışanların PS algısı ile yöneticinin değerlendirdiği iş performansı arasında pozitif yönlü ilişkiler elde etmiştir. Avey ve arkadaşlarının (2011), 24 çalışmayı incelediği meta-analiz araştırmasında PS ile iş performansı arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur.

Böylece yukarıdaki kuramların ve araştırma bulgularının ışığında çalışmanın birinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

*H<sub>1</sub>: Psikolojik sermayenin iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.*

### **2.3. İşe Gömülmüşlük**

İşe gömülmüşlük, organizasyon içindeki ve dışındaki tüm işle ilgili durumların ve öznel olmayan ve iş temelli olmayan faktörlerin örgütlenme davranış anlayışına yeni bir bakış açısı sağlayarak oluşturduğu ilişki ağının yakınlığıdır (Mitchell vd., 2001). İşe gömülmüşlük kavramı ilk olarak Amerikan psikolog Mitchell tarafından 2001 yılında önerilmiş ve çalışanın işten ayrılma araştırmasına dâhil edilmiştir. Mitchell ve arkadaşlarına göre (2001: 1104) işe gömülmüşlük, çalışanın örgütte tutulması üzerindeki etkilerin geniş bir takımı yıldızını temsil eder. Bu yapının özünü açıklamaya yardımcı olan ilgili fikir “gömülü/iç içe geçmiş şekiller teorisi” ve “alan teorisi”nden gelmektedir (Lewin, 1951).

PS'nin işe gömülmüşlüğüncüncü öncülü olduğuna dair kuramsal arka plan, araştırma ve kanıtlar yazında yerini almıştır. Öncelikle, PS ve işe gömülmüşlük pozitif psikolojisi ailesine ait iki değişkeni temsil etmekte, birbirlerini etkilemekte ve birlikte daha iyi bir iş performansına katkıda bulunmaktadır (Crossley vd., 2007). Genişletme ve İnşa Etme Kuramı'nda Frederickson (2004) olumlu duyguların, akla gelen düşünce ve eylem dizisini genişleterek, bireyin anlık düşünce-eylem repertuarlarını genişleteceğini öne sürmüştür. Bu durum PS'nin içerdiği gibi kişisel kaynakları artırmaktadır. Bu tür olumlu duygular bireylerin otomatik davranış senaryolarını sergilemelerini ve sosyal, psikolojik ve fiziksel kaynakların artışıyla sonuçlanan yeni, yaratıcı düşünce ve eylemleri takip etmelerini teşvik etmektedir.

Avey ve arkadaşları (2010) çalışanların bireysel anlamda birikmiş olan psikolojik durumlarını iyileştirmenin işlerine gömülme seviyelerini etkileyeceğini, çünkü PS'nin çalışanların gömülmesine yönelik içsel motivasyon sağladığını belirtmiştir. Slade (2010) hem PS'nin hem de işe gömülmüşlüğüncüncü bireyin pozitif durumunun biliş yapılarına ve davranışlarına nasıl etki ettiğini ve sonunda iş performansını olumlu yönde etkilediğini bildirmiştir. Tüm bu Genişletme ve İnşa Etme Kuramı ve görgül araştırma kanıtlarına dayanarak çalışmanın ikinci hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

*H<sub>2</sub>: Psikolojik sermayenin işe gömülmüşlük üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.*

İşe gömülü olmanın iş performansı ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler veya etkiler göstermesini destekleyen birden fazla kuram ve görgül çalışmalar olduğu söylenebilir. İşe Gömülmüşlük Kuramı, Sosyal Mübadele Kuramı ve Karşılıklılık Normu Kuramı göz önüne alındığında; ortaklarından psikolojik ve sosyal destek aldığını algılayan bireylerin, buna karşılık vermek zorunda hissedeceği, ortaklarının beklenti ve menfaatine olan davranışları sergilemek durumunda kalacağı öne sürülmektedir.

İşe gömülmüşlüğü iş performansı sonuçları üzerindeki etkisine dair birçok görgül kanıtlar da ileri sürülebilir. Lee ve arkadaşları (2004) işe gömülmüşlüğü iş performansı ve örgütsel vatandaşlık üzerindeki yordayıcı geçerliliği hakkındaki ilk kanıtı sunmuşlar ve işe gömülmüşlük kavramının çalışanların performansını tahmin etmek için kullanılabileceğini, çalışanların gömülü olma durumunun çalışan performansını önemli ölçüde etkilediğini bulmuşlardır. Halbesleben ve Wheeler (2008), farklı endüstrilerdeki 573 çalışanın uzun vadeli araştırmalarına dayanarak, işe gömülmüşlük düzeyi değişikliği ile çalışan performansındaki dalgalanmalar arasında bir bağlantı olduğunu bulmuştur. İşe gömülmüşlüğü çalışanların kendilerince değerlendirdiği ve iş arkadaşlarınınca değerlendirilen iş performansını artırdığını saptamışlardır. Böylece kısaca açıklanan üç kuram ve görgül çalışma sonuçları ışığında çalışmanın üçüncü hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

*H<sub>3</sub>: İşe gömülmüşlüğü iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.*

İlgili yazında PS'nin iş performansına olan etkisinde işe gömülmüşlüğü aracılık rolüne dair kuramsal dayanağın ne olduğu konusunda tam bir uzlaşımın olduğu söylenememektedir. Buna rağmen kaynakların korunmasına yönelik motivasyon kuramı (COR) bu açığı kapatabilmektedir.

Daha önceden yürütülen birçok görgül çalışmada işe gömülmüşlük değişkeninin aracılık rolüne yer verilmiştir. Sekiguchi ve arkadaşları (2008), 367 çalışan ve 41 yönetici üzerinde yaptığı araştırmalarında; işe gömülmüşlüğü çalışan performansı ile interaktif lider-üye etkileşimi, örgüt temelli benlik saygısı ve ÖVD değişkenleri arasında aracılık rolü olduğunu tespit etmiştir. Karatepe ve Karadas (2012), Romanya'daki otel çalışanları



üzerine yaptıkları araştırmalarında işe gömülmüşlüğün, güçlendirme ve ödüllerin performans canlandırma üzerine etkisinde kısmi aracılık rolünü bulmuşlardır.

Kısaca, bireylerin işine ağ gibi sarılmasını ölçen ve örgütlerine bağlanma gücünü temsil eden işe gömülmüşlük, özünde bulundurduğu motivasyonel süreci sayesinde, kişilerin PS unsurlarından oluşan potansiyellerinin etkin ve artırılmış iş performansı gibi pozitif ve üretken örgütsel davranışlara dönüşmesini sağlayabilecektir. Dolayısıyla çalışmanın dördüncü ve son hipotezi şöyle oluşturulmuştur:

*H<sub>4</sub>: Psikolojik sermayenin iş performansı üzerine etkisinde işe gömülmüşlüğün aracılık rolü bulunmaktadır.*

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu başlık altında araştırmanın amacı, örneklemi ve veri toplama araçları hakkında bilgiler verilmektedir.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada, psikolojik sermayenin iş performansı üzerine olan etkisi araştırılmaktadır. Ayrıca bu iki değişken arasındaki ilişkide işe gömülmüşlük durumunun rolü de çalışma kapsamında incelenecektir.

#### **3.2. Çalışmanın Örneklemi**

Araştırmanın örneklemi, Isparta ilinde bulunan bir çimento işletmesinde görev yapan mavi yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Bahsi geçen işletmeden araştırmacılar tarafından gerekli izin alınmış ve 350 adet anket formu işletmeye bırakılmıştır. Geri dönen anket adedi 221'dir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda 26 geçersiz anket formu tespit edilmiştir. Sonuç olarak 195 adet anket ile analizler yapılmıştır.

Örneklemi oluşturan katılımcıların %3.6'sı kadın, %96.4'ü erkektir. Katılımcıların %80.5'i evli iken %19.5'i bekârdır. Eğitim seviyesi açasından katılımcılar incelendiğinde büyük çoğunluğunun (%72.9) lise mezunu olduğu görölmektedir. Onu takiben %17.4 düzeyinde önlisans, %3.6 düzeyinde ise lisans mezunu katılımcı bulunmaktadır. Katılımcıların %6.7'sinin ise ilköğretim seviyesinde eğitim düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yaş dağılımı 21 ile 58 yaş aralığında olup ortalama yaş 35.2'dir. Katılımcıların toplam mesleki kıdem seviyelerinin ortalaması 13.4 yıldır. Çalıştıkları mevcut işletmedeki kıdem seviyeleri ise 10.2 yıl olarak bulunmuştur.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada toplanan veriler 3 ölçek aracılığıyla elde edilmiştir. Aşağıda bu ölçekler hakkında kısa bilgilendirme yapılmaktadır.

İlk ölçek Psikolojik Sermaye Ölçeği'dir. Ölçek Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilmiştir. 24 madde ve 4 boyuttan oluşan ölçek 6'lı Likert tipi derecelendirmeye sahiptir. Ölçekte 3 madde ters puanlanmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Çetin ve Basım (2012) tarafından yapılmıştır. Çalışmada kullanılan ikinci ölçek İş Performansı Ölçeği'dir. Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan 8 maddelik ölçeğin 4 maddesi alınarak Türkçeye araştırmacılar tarafından çevrilmiştir. Ölçek tek boyuttan oluşmakta olup 5'li Likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir. Ölçekte ters puanlanmış madde bulunmamaktadır. Son ölçek ise İşe Gömülmüslük Ölçeği olup, Crossley ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 7 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. 5'li Likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Akgündüz ve Cin (2015) tarafından yapılmıştır. Ölçekte ters puanlanmış madde bulunmamaktadır.

### 4. Bulgular

Analizlere başlamadan öncelikle çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri araştırılmıştır. Bu kapsamda ölçeklerin geçerliliklerine ilişkin ulaşılan bulgular Tablo 1'de verilmiştir. Ölçeklerin geçerlilikleri Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile sınanmıştır.

**Tablo 1: Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği Değerleri**

	$\chi^2/df$	CFI	NFI	TLI	GFI	IFI	RMSEA
<b>Psikolojik Sermaye</b>	1,958	.95	.90	.93	.90	.96	.070
<b>İş Performansı</b>	0,745	.99	.99	.95	.98	.99	.032
<b>İşe Gömülmüslük</b>	2,582	.95	.92	.91	.95	.95	.051

Tablo 1'e göre, psikolojik sermayenin dört boyutlu, iş performansı ve işe gömülmüslüğün ise tek boyutlu yapıları doğrulanmıştır. İş performansı ve işe gömülmüslük ölçeklerinden herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Psikolojik sermaye ölçeğinin iyimserlik boyutundan iki, umut ve psikolojik dayanıklılık boyutlarından ise birer madde çıkarılarak uygun uyum iyiliği değerlerine ulaşılabilmiştir. Tüm ölçeklerden elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda ölçeklerin geçerliliği bulunan ölçekler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ölçeklerin güvenilirlikleri ise iç tutarlılık katsayıları hesaplanmak suretiyle ölçülmüştür. Buna göre psikolojik sermayenin boyutlarından iyimserlik .71, umut .78, öz-yeterlilik .80 ve psikolojik dayanıklılık .72 seviyesinde iç tutarlılığa sahiptir. Yine iş performansı için .90, işe gömülmüştük için ise .79 düzeyinde iç tutarlılık katsayılarına ulaşılmıştır. Görülebileceği gibi tüm ölçekler .70 seviyesinin üzerinde bir iç tutarlılık katsayısına sahiptir. Nunnally (1978)'e göre bu seviyenin üzerinde yer alan katsayılar güvenilir kabul edilmektedir.

Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri neticesinde ölçeklerin geçerli ve güvenilir ölçekler olduğu sonucuna varılmıştır. Son olarak verilerin çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiş ve çarpıklık katsayılarının -.172 ile .630 aralığında, basıklık katsayılarının ise .056 ile -.455 aralığında değerler aldığı tespit edilmiştir. Bu değerlerin ışığında verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Zira Morgan ve arkadaşlarına (2004: 49) göre çarpıklık ve basıklık katsayıları  $\pm 1$  aralığında ise verilerin normal dağıldığı söylenebilir.

Araştırmada ele alınan değişkenler arası ilişkiler Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2: Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası İlişkiler**

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6
1. İyimserlik	4.08	.584	(.71)					
2. Umut	4.89	.753	.48**	(.78)				
3. Öz-yeterlilik	4.86	.768	.53**	.77**	(.80)			
4. Dayanıklılık	4.77	.766	.48**	.75**	.75**	(.72)		
5. İş Performansı	4.20	.699	.32**	.50**	.45**	.40**	(.90)	
6. İşe Gömülmüştük	3.42	.769	.18**	.22**	.24**	.16**	.26**	(.79)

\*\*  $p < .01$ ; Parantez içindeki değerler değişkenlerin güvenilirlik katsayılarını göstermektedir.

Tablo 2'de görüleceği üzere, katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerinin boyutlar bazında oldukça yüksek seviyede gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bu boyutlar arasında sadece iyimserlik boyutunun ortalamasının diğerlerine nazaran daha düşük olduğu görülmektedir. Çalışanların iş performansı algıları da çok yüksek seviyede gerçekleşmiştir. İşe gömülmüştük düzeyi ise orta seviye civarındadır.

Değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde psikolojik sermayenin tüm alt boyutları ile iş performansı arasında pozitif yönlü orta kuvvet seviyesinde anlamlı ilişkiler göze çarpmaktadır. Yine psikolojik sermayenin tüm alt boyutları ile işe gömülmüştük arasında

da pozitif yönlü düşük kuvvet seviyesinde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. İş performansı ile işe gömülmüşlük arasında ise düşük kuvvet seviyesinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmada kurgulanan hipotezleri test etmek amacıyla bir yapısal eşitlik modeli kurularak yol analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3'te görülmektedir.

**Tablo 3: Yol Analizi Sonuçları**

	Yol	$\beta$	SH	Hipotez	Sonuç
İyimserlik	→ Performans	.283***	.081	H <sub>1a</sub>	Desteklendi
İyimserlik	→ İşe Gömülmüşlük	.185***	.093	H <sub>2a</sub>	Desteklendi
Umut	→ Performans	.465***	.058	H <sub>1b</sub>	Desteklendi
Umut	→ İşe Gömülmüşlük	.222**	.071	H <sub>2b</sub>	Desteklendi
Öz-yeterlilik	→ Performans	.417***	.059	H <sub>1c</sub>	Desteklendi
Öz-yeterlilik	→ İşe Gömülmüşlük	.240***	.070	H <sub>2c</sub>	Desteklendi
Dayanıklılık	→ Performans	.375***	.059	H <sub>1d</sub>	Desteklendi
Dayanıklılık	→ İşe Gömülmüşlük	.165*	.071	H <sub>2d</sub>	Desteklendi
İşe Gömülmüşlük	→ Performans	.267***	.063	H <sub>3</sub>	Desteklendi

\*\*\*  $p < .001$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$ ; Beta katsayıları standardize edilmiş değerlerdir.

Tablo 3'te görüleceği üzere iş performansı üzerinde iyimserliğin ( $\beta = .283$ ,  $p < .001$ ), umudun ( $\beta = .465$ ,  $p < .001$ ), öz-yeterliliğin ( $\beta = .417$ ,  $p < .001$ ), psikolojik dayanıklılığın ( $\beta = .375$ ,  $p < .001$ ) ve işe gömülmüşlüğü ( $\beta = .267$ ,  $p < .001$ ) pozitif yönlü anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Tablo 3'te ayrıca işe gömülmüşlük üzerinde iyimserliğin ( $\beta = .185$ ,  $p < .001$ ), umudun ( $\beta = .222$ ,  $p < .01$ ), öz-yeterliliğin ( $\beta = .240$ ,  $p < .001$ ) ve psikolojik dayanıklılığın ( $\beta = .165$ ,  $p < .05$ ) pozitif yönlü anlamlı etkileri de görülmektedir. Bu sonuçlar uyarınca araştırmanın ilk 3 hipotezi desteklenmiştir.

Çalışmanın son hipotezini test etmek amacıyla yeni bir yapısal model oluşturularak işe gömülmüşlüğü aracılık rolü araştırılmıştır. Buna göre ulaşılan sonuçlar Tablo 4'te gösterilmektedir.

**Tablo 4: İşe Gömülmüşlüğü'nün Aracı Etkileri**

İlişki		Toplam Etki	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	LLCI	ULCI	Hipotez	Sonuç
İyimserlik	→ Performans	.323***	.283***	.040*	.007	.101	H <sub>4a</sub>	Desteklendi
Umut	→ Performans	.501***	.465***	.036**	.008	.086	H <sub>4b</sub>	Desteklendi
Öz-yeterlilik	→ Performans	.458***	.417***	.041**	.009	.095	H <sub>4c</sub>	Desteklendi
Dayanıklılık	→ Performans	.409***	.375***	.034*	.004	.088	H <sub>4d</sub>	Desteklendi

\*\*\* $p < .001$ ; \*\* $p < .01$ ; \* $p < .05$ ; Beta katsayıları standardize edilmiş değerlerdir; LLCI= Alt sınır güven aralığı; ULCI = Üst sınır güven aralığı. Bootstrap yeniden örnekleme= 5.000.

Tablo 4’de görülebileceği gibi, işe gömülmüşlüğü’nün, psikolojik sermayenin dört alt boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide dolaylı etkisinin bulunduğu görülmektedir. Tabi ki tespit edilen bu etkinin anlamlı olup olmadığı araştırılmalıdır. Bunun için Bootstrap güven aralığı değerleri incelenmiştir. Dolaylı etki değerine tekabül eden alt ve üst sınır güven aralığı değerleri sıfır değerini kapsamıyor ise dolaylı etki anlamlı olarak kabul edilmekte ve aracılık etkisinin meydana geldiği anlaşılmaktadır (Preacher ve Hayes, 2008). Bu bağlamda Tablo 4’e tekrar bakıldığında, iyimserliğin iş performansı üzerine etkisinde işe gömülmüşlüğü’nün dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = .040$ , BC 95% CI [.007, .101]). Ayrıca, umudun iş performansına etkisinde ( $\beta = .036$ , BC 95% CI [.008, .086]), öz-yeterliliğin iş performansına etkisinde ( $\beta = .041$ , BC 95% CI [.009, .095]) ve son olarak psikolojik dayanıklılığın iş performansına etkisinde de ( $\beta = .034$ , BC 95% CI [.004, .088]) işe gömülmüşlüğü’nün dolaylı etkisi anlamlıdır. Bu kapsamda çalışmanın dört numaralı hipotezi de desteklenmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Çalışmanın sonuçları model kapsamında geliştirilen hipotezlerin tamamını desteklemiştir. Aşağıda buna ilişkin bilgiler verilmektedir.

Yapılan analizler neticesinde çalışmanın birinci hipotezi desteklenmiştir. Model sonuçlarına göre, PS’nin dört bileşeninin çalışanların algıladığı iş performansları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen bu bulgu, önceki yıllarda yürütülen birçok çalışma bulgularıyla örtüşmektedir (Luthans vd., 2005; Luthans vd., 2008; Avey vd., 2010; Avey vd., 2011; Polatçı, 2011; Polatçı, 2014; Zamahani, 2011; Erkuş ve Fındıklı, 2013; Choi ve Lee, 2014).

Çalışmanın ikinci hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonuçları, PS'nin dört alt bileşeninin işe gömülmüşlüğü anlamlı ve pozitif yönlü etkilediğini açığa çıkarmıştır. Bu yöndeki bulgu önceden gerçekleştirilen birkaç çalışma sonuçlarıyla tutarlılık göstermiştir (Crossley vd., 2007; Avey vd., 2010; Slade, 2010; Sun vd., 2012; Rego vd., 2012; Nafei, 2015).

Çalışmanın üçüncü hipotezini test etmeye yönelik yürütülen analiz sonuçları, işe gömülmüşlüğü iş performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Bu yöndeki bulgu önceden yürütülmüş birçok çalışma bulgularını da (Lee vd., 2004; Halbesleben ve Wheeler, 2008; Ng ve Feldman, 2009; Sun vd., 2012; Lev ve Koslowsky, 2012b; Li vd., 2014; Nafei, 2015; Candan, 2016) desteklemiştir.

Çalışmanın dördüncü hipotezini sınamada işe gömülmüşlüğü PS'nin dört alt bileşeni ile iş performansı arasındaki aracılık etkisi analize tabi tutulmuştur. Yapılan yapısal eşitlik analizi ve yol analizleri sonucunda işe gömülmüşlük, PS'nin dört bileşeni ile iş performansı arasında aracılık etkisi göstermiştir. Bir başka ifadeyle, mavi yakalı çalışanların işine ağ gibi sarılması ve örgütlerine bağlanması halinde PS unsurlarından oluşan potansiyellerinin etkin iş performansına dönüşmesi de hızlanmıştır.

Kısaca ifade edilirse, çalışmanın değişkenlerini oluşturan PS, işe gömülmüşlük ve iş performansı yapılarını daha çok ayrı ayrı inceleyen önceki çalışmaların bulgularının ötesinde bu çalışmanın ana bulgusunu ve temel katkısını; mavi yakalı çalışanların PS kaynaklarının tümü (iyimserlik, umut, öz-yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık) ile iş performansları arasında işe gömülmüşlüğü önemli bir aracı etkide bulunması oluşturmuştur. Buna göre, pozitif bir psikolojik durumda olan mavi yakalı çalışanların örgütüyle ve işleriyle bağlantısı ve uyumu daha kolay sağlanmış, yaptıkları işe uyum sağlamaları ve yetkinlik göstermeleri daha kolay yoldan gerçekleşmiştir. Bu faktörler bu çalışanların örgütünü pozitif açıdan değerlendirmesini ve tanınmasını teşvik etmiştir. Tüm bu gelişmelerden hareketle çalışanlar mevcut örgütlerinde kalmaya daha fazla istek taşımışlardır.

## Kaynakça

- Akgündüz, Y., & Cin, F. M. (2015). Job embeddedness as a moderator of the effect of manager trust and distributive justice on turnover intentions, *Anatolia*, 26(4), 549-562.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M. & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive Psychological Capital on Employee Well-Being over Time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17-28.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*, Freeman, New York, NY.
- Bandura, A. (2008). An agentic perspective on positive psychology. *Positive Psychology*, 1, 167-196.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Candan, H. (2016). Türkiye’de akademisyenlerin işe gömülmüşlükleri ile performans ve tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(3), 68-80.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2002). The hopeful optimist. *Psychological Inquiry*, 13(4), 288-290.
- Choi, Y. & Lee, D. (2014). Psychological capital, big five traits, and employee outcomes, *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 122-140.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031–1042.
- Çetin, F., & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.

- Erkuş, A., & Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.
- Fredrickson, B. L. (2004). The role of positive emotions in positive psychology: The Broaden-and build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.
- Karatepe, O. M. ve Karadas, G. (2012). The effect of management commitment to service quality on job embeddedness and performance outcomes. *Journal of Business Economics and Management*, 13(4), 614-636.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711-722.
- Li, Y. Z., Huang, W., & Liu, Y. (2014). The impact of the work of R&D personnel of new and high technology enterprises on innovation performance: the innovation ability as the intermediate variable. *Science and Technology Management*, 35, 135-143.
- Lopez, S. J., & Snyder, C. R., (Eds.). (2009). *Oxford handbook of positive psychology*. Oxford University Press, USA.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-49.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007a). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.



- Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F., & Li, W., (2005). The psychological capital of Chinese workers: exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 247–269.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007a). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Miller K., & Bromiley, P. (1990). Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measure. *Academy of Management Journal*, 33(4), 756- 779.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102-1121.
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W., & Barret, K. C. (2004). *SPSS for introductory statistics: Use and interpretation. Second Edition*. London: Lawrance Erlbaum Associates Publishers.
- Nafei, W. A. (2015a). The role of psychological capital on job embeddedness and organizational cynicism: A study on Menoufia University Hospitals. *Journal of Management and Sustainability*, 5(1), 50-74.
- Nafei, W. A. (2015b). The effects of job embeddedness on organizational cynicism and employee performance: A study on sadat city university. *International Journal of Business Administration*, 6(1), 8-25.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2009). Occupational Embeddedness and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 863-891.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Polatçı, S. (2011). Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun rolü, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

- Polatçı, S. (2014). Psikolojik sermayenin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri: Polis teşkilatında bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 115-124.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models, *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
- Sekiguchi, T., Burton, J. P., & Sablinski, C. J. (2008). The role of job embeddedness on employee performance: The interactive effects with leader-member exchange and organization-based self-esteem. *Personnel Psychology*, 61, 761–792.
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Slade, M. (2010). Mental illness and well-being: the central importance of positive psychology and recovery approaches. *BMC Health Services Research*, 10(1), 26.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C., & Harney, P. (1991). The will and the ways: development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570-585
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychology Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Sun, T., Zhao, X. W., Yang, L. B., & Fan, L. H. (2012). The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: a structural equation approach. *Journal of Advanced Nursing*, 68(1), 69-79.
- Viswesvaran, C., & Ones, D.S. (2000). Perspectives on models of job performance, *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2007). The happy/productive worker thesis revisited. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 269-307). Emerald Group Publishing Limited.

Zamahani, M., Ghorbani, V., & Rezaei, F. (2011). Impact of authentic leadership and psychological capital on followers' trust and performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 658-667.

# ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISININ ÖZNEL İYİ OLUŞ ÜZERİNE ETKİSİ: HAVACILIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA<sup>18</sup>

**Begüm Buse ÖZSAVANER**

*Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, begum.ozsavaner@alanya.edu.tr*

**Doç.Dr. Didem Rodoplu ŞAHİN**

*Kocaeli Üniversitesi, didem.rodoplu@kocaeli.edu.tr*

## Özet

Günümüzde, çalışanların örgütsel adalet, örgütsel destek ve öznel iyi oluş düzeyleri özellikle hizmet sektörünün vitrini haline gelen havacılık alanında performans, kalite, verimlilik ve sonuç olarak örgüt başarısı açısından önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda; çalışmanın temel amacını havalimanı yer hizmetleri çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarının öznel iyi oluşları üzerindeki etkisinin incelenmesi oluşturmaktadır. Çalışmada ayrıca, örgütsel adalet, örgütsel destek ve öznel iyi oluş ile bazı demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak da amaçlanmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen bulgular, çalışma hipotezlerini büyük ölçüde destekler niteliktedir. Söz konusu bulgulara göre, örgütsel adalet, örgütsel destek ve öznel iyi oluş değişkenlerinin bazıları ile demografik özelliklerin bir kısmı anlamlı farklılıklar göstermektedir. Hipotezlerin bulguları, örgütsel adalet ve örgütsel destek algısının öznel iyi oluş üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu yönündedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Havacılık, Yer Hizmeti Şirketi, Öznel İyi Oluş, Örgütsel Adalet, Örgütsel Destek*

## 1. Giriş

Günümüzde hizmet sektörünün en önemli varlığı haline gelen insan kaynakları, rekabet ortamında örgütte farklılık yaratarak örgütü ileri taşıyan en önemli unsurlardan biri haline gelmiştir. Havacılık sektörünün hizmet bileşenlerinin içinde önemli bir yer tutan yer hizmetleri, insan kaynaklarının en etkin kullanıldığı alanlardan biridir.

---

<sup>18</sup> Bu çalışma 2019 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından kabul edilen, “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Destek Algısının Öznel İyi Oluş Üzerine Etkisi: Havacılık Yer Hizmeti Şirketine Yönelik Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

İnsan kaynaklarının etkin kullanılabilmesi için örgüt ile iş gücü arasındaki bağların kuvvetlendirilmesine yönelik çalışmalar ve araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmalardan biri de öznel iyi oluş olarak ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynaklarını olumlu ve olumsuz etkileyen faktörlerden olan öznel iyi oluş düzeyi iş çıktılarına yansımaktadır. Bu anlamda yer hizmeti çalışanlarının adalet ve destek algılarının olumlu veya olumsuz olması öznel iyi oluşlarını etkileyecek ve sonuç olarak iş çıktıları etkilenecektir.

Sivil havacılık alanında operasyonel süreçte önemli bir yere sahip olan yer hizmeti çalışanlarının, örgütsel adalet ile örgütsel destek algılarının öznel iyi oluşa etki düzeyini belirlemek bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Literatürde örgütsel destek, öznel iyi oluş ve örgütsel adalet kapsamında çok fazla çalışma olmasına rağmen, havacılık alanında bu üç başlığı konu alan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle, bu çalışma Türkiye'nin birçok havalimanında hizmet vermekte olan A sınıfı çalışma ruhsatına sahip bir yer hizmeti şirketinin İstanbul Havalimanı'ndaki çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarının öznel iyi oluş üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu incelemek için tasarlanmıştır.

Bu çalışma, havacılık alanı ile ilgili çalışmaların kısıtlı olması ve aynı zamanda sektörde örgütsel adalet ve örgütsel destek algısının öznel iyi oluş üzerine etkisini inceleyen herhangi bir çalışmanın bulunmaması nedeniyle hem sonraki çalışmalara ışık tutmak, havacılık işletmelerine bilgi sağlayabilmek açısından önem taşımaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

En basit tanımıyla herkesin hak ettiğini alması olarak tanımlanan örgütsel adalet kavramı, çalışanların ve buna bağlı olarak örgütün işlevlerini yerine getirebilmesi açısından bir gerekliliktir. Adaletsizlik kavramı örgütler için büyük bir sorun teşkil etmektedir çünkü çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine, uyum problemi yaşamalarına, güvensizliğe ve öznel iyi oluş düzeylerinde düşüşe neden olmaktadır.

Örgütün, çalışanlarına verdikleri değer ve çalışanları yararına gerçekleştirdiği faaliyetler olarak tanımlanan örgütsel destek kavramı, çalışanların örgüte karşı gösterdikleri davranışları doğrudan etkileyen bir unsurdur. Çalışanlar, örgüte olan

katkılarının sonucunda beklentilerinin (ücret, çalışma koşulları vb.) karşılanmasını istemektedirler. Bu beklentilerin karşılanmadığını, örgüt tarafından yeteri kadar desteklenmediğini düşünen çalışanlar saygınlıklarının azaldığını düşünecek, kendilerini örgüte ait hissetmeyecek ve düşük performans sergileyeceklerdir. Buna bağlı olarak çalışanların örgütsel katılımları azalmakta, öznel iyi oluş düzeylerinde düşüş meydana gelmektedir.

Pozitif duyguların daha fazla hissedildiği ve mutluluk anlamına gelen öznel iyi oluş düzeyinin yüksek olması kişilerin yaratıcılık ve performanslarını arttırmakta, iş hayatında başarılı olmalarını sağlamaktadır. Çalışan ve örgüt başarısının doğru orantılı olmasından dolayı, örgütlerin; verimlilik ve olumlu sosyal davranışlar açısından önemli bir yere sahip olan öznel iyi oluş düzeyini pozitif yönde etkileyecek davranışlar sergilemeleri gerekmektedir.

Havacılık alanında, havayollarının operasyon süreçlerini yönetmesinde önemli bir yere sahip olan yer hizmeti kuruluşlarının verdiği hizmet kalitesi en başta emniyet olmak üzere tüm uçuş safhalarını etkilemektedir. Hizmet kalitesini belirleyen çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel destek algı seviyelerinin yüksek olması öznel iyi oluş seviyelerini etkilemektedir. Bu durum başta çalışanların dolayısıyla yer hizmeti kuruluşunun verimliliğini etkilemektedir.

Sivil havacılık faaliyetleri kapsamında hizmet veren yer hizmeti kuruluşu çalışanlarının, örgütsel adalet ile örgütsel destek algı seviyelerini belirlemek ve bu algı seviyesinin çalışanların öznel iyi oluş seviyelerine olan etkisini ölçmek bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Yapılan çalışmanın; sivil havacılık alanında daha önce çalışılmamış bir konu olması yönüyle, literatüre daha sonra yapılacak olan çalışmalara ışık tutması açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

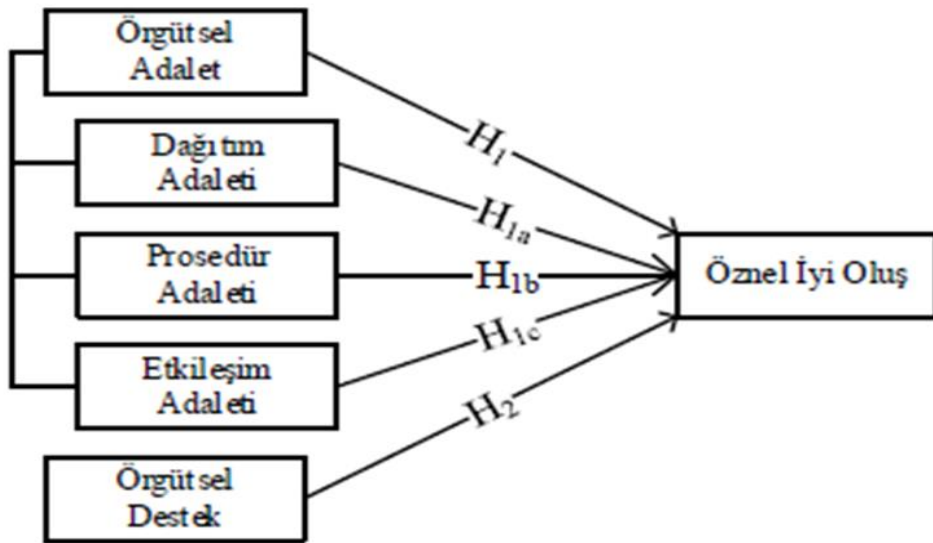
Araştırmanın hipotezlerini test edebilmek adına oluşturulan değişkenlerden online anket formu oluşturulmuştur. Anket kapsamında çalışanların örgütsel destek seviyelerini belirlemek için Eisenberger ve diğerleri (1986) tarafından geliştirilmiş, Erdaş (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış 8 maddelik kısaltılmış versiyonuyla "Örgütsel Destek

Ölçeği”, çalışanların örgütsel adalet algılarını belirleyebilmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş Yıldırım (2002) tarafından Türkçe’ye uyarlaması yapılan “Örgütsel Adalet Ölçeği”, öznel iyi oluş seviyelerinin belirlenmesi için Hills ve Argyle (2002) tarafından geliştirilmiş Türkçe uyarlaması Yurcu (2014) tarafından yapılmış “Öznel İyi Oluş Ölçeği” kullanılmıştır. Ayrıca bireylerin kişisel bilgilerini elde etmek amacıyla demografik bilgiler başlığı altında 10 adet soru hazırlanmıştır. Tüm ölçekler; 5 dereceli (1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) Likert tipi ölçek kullanılarak puanlandırılmıştır.

Anketin demografik bilgiler bölümünde, araştırmacı tarafından bağımlı ve bağımsız değişkenlerin test edilebilmesi için bilgi edinebilmek amacıyla demografik bilgiler ile alakalı sorulara yer verilmiştir. Demografik bilgiler başlığı altında, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, çalışılan departman, görev, havacılık sektöründeki tecrübe (yıl bazında), aktif olarak çalışılan yer hizmeti şirketindeki tecrübe (yıl bazında), vardiya sistemi, genel olarak çalışılan vardiya düzeni ile ilgili sorular yer almaktadır.

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Örgütsel adalet ve örgütsel destek algısının öznel iyi oluş üzerinde etkisi var mıdır? sorusuna yanıt aranmıştır ve Şekil 2’de görülen araştırma modeli oluşturulmuştur. Modele göre, bağımsız değişkenleri oluşturan örgütsel destek ve örgütsel adalet ile bağımlı değişkeni oluşturan öznel iyi oluş ilişkilendirilmiştir.



### **3.2. ÖRNEKLEM VE SINIRLILIKLAR**

Araştırmanın örneklemini Türkiye ve yurtdışında hizmet vermekte olan A sınıfı çalışma ruhsatına sahip bir yer hizmeti kuruluşunun İstanbul Havalimanı çalışanları oluşturmaktadır. Bu amaçla ilk önce istasyon müdürleri ile görüşülmüş ve araştırma amacı detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Onay alındıktan sonra 450 adet anket formu dağıtılmış, 182 adedinin geri dönüşü sağlanmıştır. 182 adet anket formu araştırmanın analizlerini yapabilmek için kullanılmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde sıralanabilir:

1. Araştırma 2019 yılında İstanbul Havalimanı yer hizmeti çalışanlarıyla sınırlı kalmış olup, bulguları benzer koşullarda görev yapan yer hizmeti çalışanları için genelleştirilebilecektir.
2. Araştırma, örgütsel adalet ve örgütsel destek algısı kapsamında incelenmiştir.
3. Araştırmada elde edilen veriler, kullanılan veri toplama aracı ile sınırlı kalmıştır.
4. Katılımcıların iş yoğunluğunun fazla olması nedeniyle ankete ayırdıkları zaman kısıtlılığı ve konsantrasyon eksikliği sonuçların sağlıklı olma düzeyini etkilemektedir.
5. Katılımcıların örgütlerini koruma ya da farklı nedenlerden dolayı durumu farklı bir şekilde gösterecek cevaplar vermesi ihtimal dahilindedir.

### **4. Bulgular**

Bu bölümde, hipotezlerin test edilmesi amacıyla araştırmadan elde edilen verilerin analizleri sonucunda elde edilmiş bulgulara yer verilecektir.

#### **4.1. KATILIMCILARIN ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR**

Bu bölümde, İstanbul Havalimanı'nda A sınıfı çalışma ruhsatına sahip örneklem kapsamında bir yer hizmeti kuruluşu çalışanlarının demografik bilgilerine yer verilecektir.



**Tablo 1: Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

<b>Değişken</b>		<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	77	42,5
	Erkek	104	57,5
<b>Yaş</b>	18 - 29 arası	90	49,7
	30 -39 arası	62	34,3
	40 - 49 arası	28	15,5
	50 - 59 arası	1	,6
<b>Medeni Durum</b>	Evli	70	38,7
	Bekar	111	61,3
<b>Öğrenim Durumu</b>	İlköğretim veya altı	6	3,3
	Lise	24	13,3
	Ön lisans	36	19,9
	Lisans	103	56,9
	Lisansüstü	12	6,6
<b>Departman</b>	Yolcu Hizmetleri	88	48,6
	Harekat	61	33,7
	Kargo	17	9,4
	Ramp	15	8,3
<b>Görev</b>	Memur	146	80,7
	İşçi	12	6,6
	Uzman	10	5,5
	Şef	8	4,4
	Müdür Yardımcısı	1	,6
	Müdür	4	2,2
<b>Sektörel Deneyim</b>	Bir yıldan az	33	18,2
	1 - 3 yıl arası	48	26,5
	4 - 6 yıl arası	44	24,3
	7 yıl ve üzeri	56	30,9
<b>İş Yeri Deneyimi</b>	Bir yıldan az	42	23,2
	1 - 3 yıl arası	54	29,8
	4 - 6 yıl arası	36	19,9
	7 yıl ve üzeri	49	27,1
<b>Vardiya Düzeni</b>	Sabit	25	13,8
	Değişken	156	86,2
<b>En sık Çalışılan Vardiya</b>	Gündüz	112	61,9
	Akşam	49	27,1
	Gece	20	11,0

Katılımcıların özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistik incelendiğinde; katılımcıların %42,5'inin kadın, %57,5'nin erkek, %49,7'sinin 18-29 yaş arası, %34,3'ünün 30-39 yaş arası, %15,5'inin 40-49 yaş arası, %0,6'sının 50-59 yaş arası, %38,7'sinin evli, %61,3'ünün bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların %3,3'nün ilköğretim veya altı, %13,3'nün lise, %19,9'unun ön lisans, %56,9'unun lisans, %6,6'sının lisansüstü eğitim aldıkları, %48,6'sının yolcu hizmetleri, %33,7'sinin hareket, %9,4'nün kargo, %8,3'ünün ramp departmanında çalıştıkları, %80,7'sinin memur, %6,6'sının işçi, %5,5'nin uzman, %4,4'ünün şef, %0,6'sının müdür yardımcısı, %2,2'sinin müdür olarak görev yaptığı görülmektedir.

Katılımcıların; %18,2'sinin bir yıldan az, %26,5'inin 1-3 yıl arası, %24,3'ünün 4-6 yıl arası, %30,9'unun 7 yıl ve üzeri sektörel tecrübesi olduğu, %23,2'sinin bir yıldan az, %29,8'inin 1-3 yıl arası, %19,9'unun 4-6 yıl arası, %27,1'inin 7 yıl ve üzeri söz konusu yer hizmeti şirketi deneyimi olduğu görülmektedir. Katılımcıların; %13,8'inin sabit, %86,2'sinin değişken vardiya sisteminde çalıştığı ve %61,9'unun gündüz, %27,1'sinin akşam, %11'inin gece, genel olarak en sık çalışılan vardiya olduğu görülmektedir.

## **4.2. Ölçeklere İlişkin Bulgular**

### **4.2.1. Ortalamalar Arası Farklılıklara İlişkin Bulgular**

Çalışmanın bu kısmında değişkenler ile katılımcıların demografik ve hizmet verdikleri işletmenin özelliklerine göre bir karşılaştırma yapılacaktır. Bu karşılaştırmayı yapabilmek adına t testi ve varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır.

Tablo 2.'de, katılımcıların cinsiyetleri ile öznel iyi oluş, örgütsel adalet ve örgütsel desteğin karşılaştırılmasına yönelik t testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 2: Katılımcıların Örgütsel Adalet, Örgütsel Destek Algılarının ve Öznel İyi Oluşlarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları**

Değişken	Medeni Durum	$\bar{X}$	t	p
Örgütsel Adalet	Evli	2,84	-2,383	0,018*
	Bekar	3,17		
Örgütsel Destek	Evli	2,98	-0,577	0,565
	Bekar	3,06		
Öznel İyi Oluş	Evli	3,34	-0,789	0,431
	Bekar	3,41		

Tablo 2'deki sonuçlara bakıldığında sadece örgütsel adalet ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bekar olan katılımcıların örgütsel adalet algısının, evli olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

İstatistiki olarak her ne kadar anlamlı olmasa da örgütsel destek algısının evli olan katılımcılarda daha düşük, öznel iyi oluş düzeyinin yine evli olan katılımcılarda daha düşük ortalamaya sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 11. Katılımcıların Örgütsel Adalet, Örgütsel Destek Algılarının ve Öznel İyi Oluşlarının Görevlerine Göre Karşılaştırılması**

Değişken	Görev	$\bar{X}$	F	p
Örgütsel Adalet	Memur	3,02	2,683	0,023*
	İşçi	2,45		
	Uzman	3,32		
	Şef	3,27		
	Müdür Yardımcısı	3,51		
	Müdür	4,18		
Örgütsel Destek	Memur	3,02	2,954	0,014*

	İşçi	2,43		
	Uzman	3,41		
	Şef	3,22		
	Müdür Yardımcısı	2,75		
	Müdür	3,97		
	Memur	3,37		
	İşçi	3,25		
	Uzman	3,28		
<b>Öznel İyi Oluş</b>	Şef	3,75	1,248	0,289
	Müdür Yardımcısı	3,59		
	Müdür	3,68		

Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların yer hizmeti şirketinde aldıkları görevler ile örgütsel adalet ve örgütsel destek bağımsız değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. 2,45 ortalama ile işçi olarak çalışanlar en düşük örgütsel adalet algısına sahip iken 4,18 ortalama ile müdür olarak çalışanlar en yüksek örgütsel adalet algısına sahiptir. Örgütsel adalet algısının yer hizmetleri şirketinde görev kademeleri yükseldikçe, arttığı söylenebilir.

Örgütsel destek bağımsız değişkenine bakıldığında; en düşük ortalama 2,43 ile işçi olarak çalışanlar en düşük örgütsel destek algısına sahip iken, en yüksek ortalama 3,97 ile müdür olarak çalışanlara aittir.

Örgütsel adalet ve örgütsel destek değişkenlerinde görev olarak en düşük ortalamaya işçi olarak çalışanlar, en yüksek ortalamaya müdür olarak çalışanlar sahiptir. Öznel iyi oluş değişkeni her ne kadar istatistiki olarak anlamlı farklılığa sahip olmasa da yine işçi olarak çalışanların en düşük ortalamaya sahip oldukları göze çarpmaktadır.

### 4.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir. Ele alınan değişkenlerin karşılıklı ilişkilerini tespit etmek amacıyla kullanılan korelasyon analizinde, korelasyon katsayısının, -1 ile +1 arasında değer alması gerekmektedir. Bu katsayı +1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki pozitif ilişkinin, -1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki negatif ilişkinin olduğu anlaşılır. Gegez (2010)'e göre, korelasyon katsayısının mutlak değer olarak, 0.00-0.30 arasında olması, düşük; 0.30-0.70 arasında olması, orta; 0.70- 1.00 arasında olması; yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir

**Tablo 4: Örgütsel Adalet ile Alt Boyutları, Örgütsel Destek ve Öznel İyi Oluş Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi**

Değişkenler	Dağıtım Adaleti	Prosedür Adaleti	Etkileşim Adaleti	Örgütsel Adalet	Örgütsel Destek	Öznel İyi Oluş
Dağıtım Adaleti	1					
Prosedür Adaleti	0,778	1				
Etkileşim Adaleti	0,784	0,854	1			
Örgütsel Adalet	0,910	0,943	0,945	1		
Örgütsel Destek	0,692	0,670	0,687	0,731	1	
Öznel İyi Oluş	0,375	0,297	0,360	0,368	0,382	1

Tablo 4 incelendiğinde; örgütsel adalet ile öznel iyi oluş arasındaki ilişki (0,368) orta düzeydedir. Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım (0,375) ve etkileşim (0,360) adaletinin öznel iyi oluş ile arasındaki ilişki orta düzeydedir. Prosedür adaletinin (0,297) öznel iyi oluş ile ilişkisi zayıf düzeydedir. Örgütsel desteğin (0,382) öznel iyi oluş ile

ilişkisi ise orta düzeydedir. İlişkilerin hepsi pozitifdir. Örneğin; kişilerdeki örgütsel adalet algısı arttıkça öznel iyi oluş düzeyleri de ilişki katsayıları olan 0,368 oranında artacaktır.

**Tablo 5: Örgütsel Adaletin Öznel İyi Oluşa Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişken	Beta	t	p
Örgütsel Adalet	0,368	5,289	0,000***

Bağımlı Değişken: Öznel İyi Oluş  
R<sup>2</sup>: 0,135 Durbin-Watson: 1,574 F: 27,971

Tablo 5 incelendiğinde; katılımcıların örgütsel adalet algılarının öznel iyi oluşları üzerine etkisini tespit etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda p değerinin 0,000 ve kat sayının 0,368 olduğu tespit edilmiştir. Bu durum örgütsel adalet algısının öznel iyi oluş üzerinde pozitif etkisinin olduğunu göstermektedir. Söz konusu etki düzeyi incelendiğinde 0,30 – 0,70 arasında olduğu ve bu etkinin orta düzey olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel adaletin öznel iyi oluşu açıklama oranı %14'tür. Özetle bu araştırma bulgularına göre yer hizmetleri çalışanlarının örgütsel adalet algıları arttıkça öznel iyi oluşlarının da pozitif yönde etkileneceğini söylemek mümkündür.

**Tablo 6: Örgütsel Desteğin Öznel İyi Oluş Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişken	Beta	t	p
Örgütsel Destek	0,382	5,532	0,000

Bağımlı Değişken: Öznel İyi Oluş  
R<sup>2</sup>: 0,146 Durbin-Watson: 1,649 F: 30,608

Tablo 21. incelendiğinde; katılımcıların örgütsel destek algılarının öznel iyi oluşları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yararlanılan basit regresyon analizi sonucunda p değerinin 0,000 ve katsayının 0,382 olduğu tespit edilmiştir. Bu veriler doğrultusunda örgütsel destek algısının öznel iyi oluş üzerinde pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu etkinin beta değeri ise 0,30-0,70 arasında olduğu için etkinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Özet olarak söz konusu bulgulara göre yer hizmetleri çalışanlarının örgütsel destek algıları arttıkça öznel iyi oluş düzeylerinin de pozitif yönde etkilenecek olduğu söylenebilir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Çalışanların ankette yer alan sorulara vermiş olduğu yanıtların ortalamaları değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

- Çalışanların örgütsel adalet algılarının orta düzeyde olduğu,
- Çalışanların örgütsel destek düzeylerinin orta düzeyde olduğu,
- Çalışanların öznel iyi oluş düzeylerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Bu tespitler sonucunda havaalanı yer hizmeti çalışanlarının, kaynakların adil dağıtımını ve çalışanlar arası ilişkilerde herkese eşit olarak davranılması yönündeki algılamalarının orta düzeyde olduğu yorumu yapılabilir. Fakat yer hizmeti çalışanlarının alınan kararlarda yeteri kadar söz sahibi olmadıklarını ve alınan kararların adil uygulanmadığını algıladıkları söylenebilir.

- Çalışanların demografik değişkenlerinden; medeni durum ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Havaalanı yer hizmeti çalışanlarından medeni durumu evli olanların örgütsel adalet algılarının bekar olanlara göre daha düşük olduğu söylenebilir. Evli olan katılımcıların, bekar olan katılımcılara göre sosyal hayatlarında daha farklı ve fazla sorumluluk üstlenmeleri nedeniyle örgütten beklentileri artmaktadır yorumu yapılabilir. Benzer sonuçlar literatürdeki ilgili çalışmalarla uyumludur (Akduman ve diğerleri, 2015; San, 2017; Keleş, 2014)

- Çalışanların demografik değişkenlerinden görev ile örgütsel adalet ve örgütsel destek arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Yer hizmeti kuruluşunda görevi işçi olan çalışanların örgütsel adalet algıları en düşük, müdür olan çalışanların örgütsel adalet algıları en yüksek olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların görev olarak kademeleri yükseldikçe örgütsel adalet algıları da artmaktadır yorumu yapılabilir. Aynı durumla örgütsel destek algısında karşılaşılmıştır. Yer hizmeti kuruluşunda işçi statüsünde görev alan çalışanların örgütsel destek algısı diğer görevlere göre en düşük ortalamaya sahip iken müdür ise en yüksek ortalamaya sahiptir. Çalışanların örgütsel destek algıları ile görev kademeleri arasında doğru orantı söz konusudur. Yani görev olarak yüksek kademede görev alan çalışanların örgütsel

destek algıları yüksektir. Benzer sonuçlar literatürdeki ilgili çalışmalarla uyumludur (Bülbül, 2010; Uçar, 2016).

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda yer hizmeti kuruluşunda yönetici pozisyonunda görev alan ilgililere aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Örgütün, çalışanlarının güvenini kazanması ve örgüte olan bağlılıklarını arttırması adına hakkaniyetli davranışlar sergilemesi önemli bir unsurdur. Bu nedenle öznel iyi oluş düzeyini etkileyen adalet algısının daha yüksek olabilmesi adına gerekli önlemlerin alınması ve kaynakların adil dağıtımı konusunda daha dikkatli olunmasında fayda vardır.
- Örgütün çalışanlarının verimliliğini arttırmak adına onların beklentilerine cevap verebilmeli, çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri açısından fırsat tanınmalıdır.
- Örgüt için en önemli göreve sahip işçi grubu çalışanlara daha fazla destek sağlanması ve daha adaletli olunması konusunda biraz daha dikkatli olunmasında fayda vardır.

Bu konuların farklı havalimanları, farklı havacılık kuruluşları ve farklı veri toplama araçları kullanılarak çalışmalar yapılmasında fayda vardır. Çalışmanın havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir yer hizmeti şirketinde yapılması temel kısıt olup, farklı yer hizmetleri şirketleri ve havacılık sektöründe hizmet vermekte olan diğer kuruluşlarına yönelik yeni araştırmalar yapılması literatüre katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır ve bu çalışma ile elde edilen sonuçların genellenebilmesine de katkı sağlayabilecektir.

### **Kaynakça**

- Akduman, G.&Hatipoğlu, Z.& Yüksekbilgili, Z. (2015). Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-13
- San, İ. & Yalçıntaş M. (2017). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. Sayı, 503-51.



- Keleş, Y. (2014). *Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Bülbül, A. (2010). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi) Trakya Üniversitesi, Denizli.
- Uçar, P. (2016). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

# AKILLI TELEFON KULLANIMI – ÇALIŞAN İYİ OLUŞ HALİ İLİŞKİSİNDE İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ ARACILIK ETKİSİ<sup>1</sup>

Ceren TUNÇ

*Hacettepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Mezunu*

**Arş. Gör. Handan AKKAŞ**

*Hacettepe Üniversitesi, handan.akkas@hacettepe.edu.tr*

**Doç. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR**

*Hacettepe Üniversitesi, pbayhan@hacettepe.edu.tr*

## Özet

Günümüzde, akıllı telefonların günlük kullanımı dışında, mesai saatler dışında iş amaçlı kullanımı da ciddi oranda bir artış göstermektedir. Dolayısıyla, bu imkan olumlu gibi görünse de çalışanlar için olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Bu çalışmanın amacı Sınır Teorisi ve İyileşme Teorisi çerçevesinde iş dışında akıllı telefon kullanımı ile çalışan iyi oluşu ilişkisinde zaman ve gerginlik esaslı iş-aile çatışmasının aracı rolünü incelemektir. Çalışma için Ankara ilinde ikamet eden 205 beyaz yakalı bilişim sektörü çalışanına uygulanan anket sonucu elde edilen veriler SPSS, AMOS ve Process Macro (Model 4) kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen verilere göre zaman ve gerginlik esaslı iş-aile çatışmasının, iş dışı akıllı telefon kullanımı ve çalışan iyi oluşu ilişkisinde aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *İş – aile çatışması, çalışan iyi oluş hali, teknoloji kullanımı, iş dışı akıllı telefon kullanımı*

## 1. Giriş

Telefonların günlük kullanımı dışında çalışma hayatında iş amaçlı kullanımı da ciddi bir oranda artış göstermekte, artık çoğu organizasyon, çalışanlar için zaman ve mekan bağımlılığını ortadan kaldırarak, çalışanla kesilmeyen, sürekli bir bağlantı içine girmektedir (Diaz, Chiaburu, Zimmerman ve Boswell, 2012).

<sup>1</sup> Bu çalışma, Doç. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR'ın danışmanlığında hazırlanan Ceren TUNÇ'un yüksek lisans tezinden uyarlanmıştır.

Deloitte Global Mobil Kullanıcı Araştırması (2017)' na göre akıllı telefon bağımlılığında Avrupa'nın önüne geçen Türkiye'de yaşayan insanların, uyandıktan sonraki ilk 15 dakika içerisinde telefona bakma oranı %79 iken, aynı oran Avrupa için %62 seviyesinde gözlemlenmektedir (The Deloitte Times, 2018). Telefonların günlük kullanımı dışında çalışma hayatında dışında iş amaçlı kullanımı da ciddi bir oranda artış göstermekte, artık çoğu organizasyon, çalışanlar için zaman ve mekan bağımlılığını ortadan kaldırarak, çalışanla kesilmeyen, sürekli bir bağlantı içine girmektedirler (Diaz, Chiaburu, Zimmerman ve Boswell, 2012). Ancak bu durum bireylerin mesai saatlerinden sonra da işe devam etmeleri, gelen e – postaları cevaplamaları, çağrılarını yanıtlamaları anlamına gelmektedir. Khawaled, (2018) yaptığı çalışmada, iş saatleri dışında iş amaçlı teknoloji kullanımının çalışanların stres seviyelerini arttırdığını ve bireylerin evde, hafta sonunda dahi kendilerini iş sorumluluklarından uzak tutamadıklarını bulgulamıştır. Dolayısıyla bu imkân olumlu gibi görünse de; çalışanların iyi oluş ve iş-aile dengeleri için olumsuz sonuçlar da doğurabileceği düşünülmektedir.

Diğer taraftan, bireylerin çalışma hayatındaki mutluluğu, memnuniyeti, hem fiziksel hem de psikolojik sağlıkları oldukça önem kazanmıştır (Allen ve Armstrong, 2006; Hagqvist, Gadin ve Nordenmark, 2017; Kalliath, Kalliath ve Chan, 2017). Çalışan sağlığı ve güvenliği konusunda alınan önlemler, belirlenen ve uygulanan, kontrol edilen belli kuralların yanında çalışanların huzuru, mutluluğu yani psikolojik ve öznel iyi olma halleri de günümüzde araştırmaların konusu haline gelmiştir. Çalışanları iyi oluş hallerini etkileyen, yaş, medeni durum, kişilik gibi sosyo- demografik özelliklerin yanında (Galinha ve Pais – Ribeiro, 2011), iş ve aile hayatları arasındaki dengenin de çalışanın iyi oluşu üzerinde önemli rol oynadığı ifade edilmektedir (Kinnuen vd., 2003).

Bu bulgulardan yola çıkarak, bu çalışmanın amacı, bireylerin iş dışı telefon kullanımlarının yaşadıkları iş- aile çatışmaları ve dolaylı olarak iyi oluş hallerine etkisini belirleyebilmektir. Akıllı telefon kullanımının etkisi Sınır Teorisi (Boundary Theory) (Ashforth, Kreiner ve Fugate, 2000) ve İyileşme Teorisi (Sonnentag ve Fritz, 2007) çerçevesinde ele alınmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1.Çalışan iyi oluşu

Günümüzde çalışan mutluluğunun hem çalışanın kendisi hem de örgütsel anlamda oldukça önemli olduğu vurgulanmaktadır. Rekabet koşullarının arttığı, globalleşmenin önem kazandığı bir dünyada şirketlerin kendilerini bir adım öne taşıyabilmesi için, kurum bağlılığı ve motivasyonu yüksek, mutlu çalışanlara ihtiyacı bulunmaktadır (Gavin ve Mason,2004). Bu anlamda, Ryff (1989), bireyin iyi olma halini; bireyin hayatındaki otonomi, çevresindekilerle pozitif ilişkiler kurması, hayatta bir amaca sahip olması, kendi potansiyelini farketmesi, kendini olduğu gibi kabul etmesi gibi durumlarla ilişkilendirmiştir.

### 2.2.İş aile çatışması

İş – aile çatışması; iş ve aile alanlarından kaynaklanan rol taleplerinin bazı yönleriyle birbirleriyle uyumsuz olması durumudur (Greenhaus ve Beutell, 1985). Başka bir ifadeyle, rol çatışması; iki ya da daha fazla rolü üstlenmenin kişi üzerinde yarattığı baskı sonucu ortaya çıkan gerilim durumunu ifade etmektedir Literatürde iş aile çatışmasının zaman, davranış ve gerginlik esaslı olmak üzere üç boyut halinde altında incelendiği görülmektedir. Birey, bu çatışma türlerinden sadece birini yaşayabileceği gibi, içinde bulunduğu koşullara bağlı olarak aynı anda hepsini de yaşayabilmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985).

*Zaman esaslı iş-aile çatışması*, bir rol için ayrılması gereken zamanın oluşturduğu baskının diğer rol için ayrılacak zamana engel olması veya bir role ayrılan, adanan zamanın diğer bir rolün gereklerinin başarıyla yerine getirilmesini zorlaştırması (Koyuncu, Burke ve Fiksenbaum, 2009) durumudur.

*Gerginlik esaslı çatışma* ise bir alanda strese maruz kalmanın yol açtığı gerilim, yorgunluk, sinirliliğin diğer bir alanda kişinin performans yeteneğini etkilemesi durumudur (Greenhaus ve Beutell,1985).

*Davranış esaslı çatışma*; bir rolde gerçekleştirilen davranış biçimlerinin diğer rolün beklenen davranışlarıyla uyuşmamasıdır (Kinnunen ve Mauno, 1998). Bu çalışmada, zaman ve gerginlik esaslı iş aile çatışmaları ele alınmıştır.

### 2.3. Teknoloji kullanımı, İş-aile çatışması, Çalışan iyi oluşu ilişkisi

Bu çalışmanın konusunu, iş – aile çatışması ve çalışan iyi oluşu ilişkisinde, iş-aile çatışmasının aracılık etkisinin incelenmesi oluşturmaktadır. Bu değişkenlerin ilişkileri ile ilgili yapılan çeşitli çalışmalarda, akıllı telefon kullanımının bireyleri “fazla ulaşılabilir” konuma getirdiği ifade edilmiştir. Fazla ulaşılabilirlik; bireyin iş dışı zamanında, boş zamanında yöneticisi tarafından, iş arkadaşları tarafından, müşterileri tarafından ulaşılabilir olması ve iş ile ilgili kendisinden beklenenlere doğrudan veya dolaylı olarak cevap verme zorunluluğu hissetmesi durumudur (Dettmers, Vahle – Hinz, et al, 2016). Buna göre fazla ulaşılabilirliğin çalışanların iyi oluş halini olumsuz etkilediği; bireyde olumsuz bir ruhsal duruma, sağlık problemlerine, düşük uyku kalitesine, işe devamda düşümlere ve iş – aile çatışmalarına sebep olabileceği belirtilmiştir (Arlinghaus ve Nachreiner, 2013; Dettmers, Bamberg, ve Seffzek, 2016; Diaz, Chiaburu, Zimmerman, ve Boswell, 2012; Kossek, Ruderman, Braddy, ve Hannum, 2012; Schieman ve Young, 2013; Voydanoff, 2005).

Diğer taraftan, bireyin çalışma saatleri dışında işle bağlantıda kalma sıklığındaki artışın algılanan stresi (Voydanoff, 2005), sağlık problemlerini ve işe devamsızlığı arttırdığı (Arlinghaus ve Nachreiner, 2013), çalışan iyi oluşunu olumsuz yönde etkilediği ifade edilmektedir (Dettmers, 2017). Jarvenpaa ve Lang (2005), Demerouti ve diğ (2014) akıllı telefon kullanıcılarının daha fazla iş baskısı hissettiğini ve işten kendilerini uzak tutamadıklarını söylediklerini kaydetmişlerdir. Uzun saatler çalışmak çalışanların enerjisini tüketmekte ve eve geldiklerinde bir iyileşme (recovery) zamanına ihtiyaç duymaktadırlar. İş saatlerinden sonra iletişim teknolojilerinin aktif kullanımı ve iş bilincinden kendini arındıramamaları çalışanlarda yorgunluk, uyku problemleri doğurmakta, iyileşme dönemini engellemektedir.

Bu nedenle, akıllı telefon kullanımı çalışanlara her ne kadar esnek çalışma saatleri ve koşulları sağlıyor ve bu durum bir bakıma avantajlı görünüyorsa da, bu esnek çalışma saatleri veya iş gereklerini sürdürmeleri konusunda bireylerin kontrolleri olmaması halinde iyi oluş halinde düşüş görüleceği belirtilmektedir (Costa vd., 2004). Fazla ulaşılabilirlik durumu gerçek bir işin veya görevin bitirilmesi anlamına gelmediği zamanlarda dahi çalışmada stres ve gerginliğe sebep olabilmekte ve bireyin iyi olma durumunu olumsuz etkileyebilmektedir (Brosschot, Pieper ve Thayer, 2005). İş dışında iş amaçlı telefon kullanımının iş ve ev alanlarının sınırlarını belirsizleştirdiği, bu sınırlarla

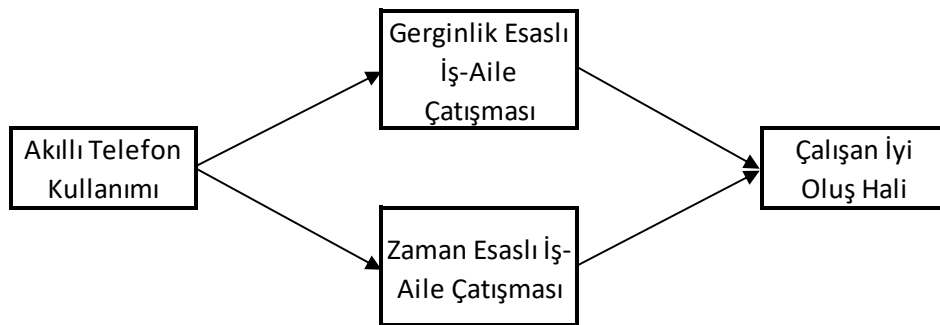
ilgili kontrolün bireyde olmadığı durumlarda iş ve ev boyutlarında çatışma yaşanabileceği ifade edilmiştir (Dettmers, Vahle – Hinz vd., 2016). Evde dahi işten gelen telefonları cevaplamak zorunda hisseden veya hissettirilen çalışanın ev rollerini yerine getirmesi zorlaşacak ve ailesiyle ilgili sorunlar yaşaması olası hale gelecektir. Yapılan bir çalışmada iş dışı ulaşılabilirlik durumunun artan iş – aile çatışması ve düşük psikolojik uzaklaşmaya sebep olabileceği ve bu durumun da çalışanların iyi oluş hallerini olumsuz etkileyeceği belirtilmiştir (Dettmers, 2017). Bu çalışmada mesai saatleri dışında akıllı telefonlar vasıtasıyla sürekli iş ile bağlantıda kalınması, durumunun, Nippert – Eng’ in (1996) Sınır Teorisi’ nde (Boundary Theory) açıkladığı gibi iş – aile çatışmasını arttıracak ve çalışan iyi oluşunu düşürecek savunulmuştur.

Bu çalışmada yapılan araştırma sonucunda telefon kullanımının iş ve aile yaşam alanları arasındaki dengeyi bozarak algılanan iş – aile çatışmasını etkileyeceği ve bu durumun çalışan iyi oluşunu olumsuz yönde etkileyeceği ileri sürülmektedir. Telefon kullanımının çalışan iyi oluşuna dolaylı etkisinde, iş-aile çatışmasının aracılık etkisinin olacağı düşünülmektedir. Buna göre test edilecek olan hipotezler şu şekildedir;

H1: Zamana dayalı iş-aile çatışması boyutu, telefon kullanımı ile çalışan iyi oluş arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H2: Gerginlik esaslı iş-aile çatışması boyutu, telefon kullanımı ile çalışan iyi oluş arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Şekil 1’de çalışma kapsamında önerilen hipotezlere ilişkin aşağıdaki model önerisi sunulmuştur.



**Şekil 1.** Araştırmanın Modeli

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1.Örnekleme

Araştırma evreni Ankara ilinde ikamet eden beyaz yakalı çalışanların tümüdür. Söz konusu evrenden % 95 güvenilirlik sınırları içerisinde % 5 ‘ lik hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 200 olarak belirlenmiştir. Yeterli örneklem sayısını belirlemek amacıyla;  $n > 8m+140$  kuralı uygulanmış (Tabachnick ve Fidell, 2007) Buna göre;  $8 \times 5 + 140 = 180$  yani, minimum 180 örnekleme ulaşılması yeterli görülmektedir. Çalışmaya toplam 205 kişi katılmış ve katılımcıların hepsinden elde edilen verilerin kullanılabilir olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan 205 katılımcıların % 41,5’ i (n=85) kadın, % 58,5’ i (120) erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Yaş ortalamaları 36,67 olan katılımcıların öğrenim durumları incelendiğinde; % 2 ‘sinin (n=4) lise mezunu, % 5,4’ ünün (n=11) yüksekokul mezunu, % 67,5’ inin (n=138) lisans mezunu, % 21,5’ inin (n=44) yüksek lisans mezunu ve % 3,9’ unun (n=8) doktora derecesinde öğrenim durumuna sahip olduğu sonuçları elde edilmiştir.

#### 3.2. Veri Toplama Araçları

*İş – Aile Çatışması Ölçeği:* Çalışmada bireylerin yaşadıkları iş – aile çatışmasını değerlendirmek üzere Carlson, Kacmar ve Williams (2000) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ ye Burke, Koyuncu, Fiksenbaum ve Acar (2009) tarafından uyarlanan “İş – Aile Çatışması Ölçeği” uygulanmıştır.

*Çalışan İyi Oluş Hali Ölçeği:* Çalışan iyi oluş halini ölçmek amacıyla Zheng,Zhu, Zhao ve Zhang (2015) tarafından geliştirilen 18 maddelik “Employee Wellbeing Scale” ının Bayhan Karapınar, Metin Camgöz ve Tayfur Ekmekçi (2018) tarafından Türkçe’ ye çevrilmiş hali kullanılmıştır.

*Akıllı Telefon Kullanımı Ölçeği:* Araştırmada katılımcıların iş saatleri dışında ve iş amaçlı akıllı telefon kullanma eğilimleri Derks ve Bakker (2014) tarafından geliştirilen “Smartphone Use Scale” kullanılarak ölçülmüştür. Ölçeğin İngilizce’den Türkçe’ye çevirisinde paralel çeviri tekniği kullanılmıştır.

## 4.Bulgular

### 4.1.Ön analiz testleri

Tanımlayıcı istatistiklere ait tablolar elde edilmeden önce veri temizleme çalışması yapılmıştır.(Tabachnick ve Fidell, 2001). Veri setinde aykırı değer tespit edilmemiş, değişkenlerin normal dağılım varsayımını sağladıkları görülmüştür. Değişkenlerin faktör yapıları ve güvenilirlikleri test edilmiştir. Her ölçek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır.

### 4.2. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

**Tablo 1.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum İndeksleri	$\chi^2/df$	GFI	CFI	AGFI	RMSEA
Eşik Değer	<5*	$\geq .85^{**}$	$\geq .90^{***}$	$\geq .90^{***}$	$\leq .08^{***}$
Orijinal Model	2,562	0,864	0,83	0,81	0,64
Revize Edilmiş Model	1,432	0,957	0,983	0,922	0,56

Not:\*Bentler ve Bonett (1980); \*\* Meydan ve Şeşen,2011; \*\*\*Hu ve Bentler (1999)

Bu kapsamda; “iş – aile çatışması”, “çalışan iyi oluş hali” ve “akıllı telefon kullanımı” ölçeklerinin faktör yapıları incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi; dokuz maddeden oluşan iş – aile çatışması ölçeği, on sekiz maddeden oluşan çalışan iyi oluş hali ölçeği ve dört maddeden oluşan akıllı telefon kullanımı ölçeği kapsamında gerçekleştirilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizinde, analiz sonucu elde edilen verilerin literatürde geçen ve kabul edilen uyum indeksleri ile karşılaştırılarak incelenmiştir. Buna göre iş – aile çatışması ölçeğindeki 8 ve 9. maddelerin faktör yüklerinin ( $\beta = 0,375$  ve  $\beta = 0,368$ ), eşik değerinin altında kaldığı tespit edilmiştir. Bu nedenle bu iki madde analizden çıkarılmıştır. Çıkarılan maddelerden sonra davranış esaslı iş-aile çatışması alt boyutu tek madde kaldığından ötürü araştırmanın kapsamı dışında bırakılmış ve diğer alt boyutlarla analize devam edilmiştir. Çalışan iyi oluş ölçeğinde standardize katsayılar ( $\beta$ ) bakılmış ve alt



sınır olarak kabul edilen .40 değerinden düşük bir faktör yükü değeri olup olmadığı kontrol edilmiştir. Buna göre çalışan iyi oluş hali ölçeğindeki 18. maddenin faktör yükü değerinin ( $\beta = 0,245$ ) eşik değerin altında kaldığı tespit edilmiştir. Bu nedenle bu madde analizden çıkarılmış ve doğrulayıcı faktör analizi tekrar yapılmıştır. Ölçeklere ait doğrulayıcı faktör analizi sonucu Tablo 1’de yer almaktadır.

#### 4.3. Tanımlayıcı istatistikler ve korelasyonlar

**Tablo 2.** Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

	Madde Sayısı	Ort.	St.sapma	$\alpha$	1	2	3	4	5	6	7	8
Cinsiyet					1	-0,03	0,099	-0,05	,165*	-0,03	-0,1	,178*
ÖD						1	-,167*	-0,1	-0,02	0,027	-0,06	-0,1
HÇS							1	-0,09	,158*	,309**	,161*	-0,14
Medeni Durum								1	0,12	0,124	,231**	-,153*
TK	4	3,9	1,002	0,83					1	,168*	,190**	-0,08
Zaman	3	3,2	1,012	0,82						1	,623**	-
Gerginlik	3	3	1,08	0,81							1	-
ÇİO	18	4,9	0,936	0,92								,446**
												1

ÇİO=Çalışan iyi oluş hali, Gerginlik=Gerginlik esaslı iş-aile çatışması, ÖD=Öğrenim durumu, Zaman=Zamana dayalı iş-aile çatışması, TK=Akıllı telefon kullanımı, HÇS=Haftalık çalışma saati

Tablo 2 incelendiğinde, akıllı telefon kullanımı ve zaman esaslı iş - aile çatışması arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=.17, p<.05$ ). Telefon kullanımı ve gerginlik esaslı iş – aile çatışması arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ( $r=.19, p<.001$ ). Zaman esaslı iş – aile çatışması ve gerginlik esaslı iş aile çatışması değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $r=.61, p<.001$ ). Zaman esaslı iş – aile çatışması ve çalışan iyi oluş hali değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur ( $r=-.35, p<.001$ ). Gerginlik esaslı iş – aile çatışması ve çalışan iyi oluş hali değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=-.45, p<.001$ ). Telefon kullanımı ile çalışan iyi oluş hali değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

#### 4.4. Aracılık Analizi Sonuçları

**Tablo 3.** Zamana dayalı iş-aile çatışması aracı değişken

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	M		Y	
X	b	SH	B	SH
X	0,17	0,07	-0,019	0,062
M			-0,32	0,061
Sabit	2,534	0,28	5,956	0,29
	R <sup>2</sup> =,028		R <sup>2</sup> =,122	
F(1;203)=5,8676;p<.05		F(2;202)=14,0549;p<.001		

X: Telefon kullanımı, M: Zamana dayalı iş-aile çatışması, Y:Çalışan iyi oluşu

Tablo 3 incelendiğinde, akıllı telefon kullanımının çalışan iyi oluşu üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, zamana dayalı iş-aile çatışmasının, telefon kullanımı-çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür (b=-.054 %95 BCA CI [-.1107; -.0067]). Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü (K<sup>2</sup>) -.058 olup bu değer orta değere yakın bir etki büyüklüğü olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.** Gerginlik esaslı iş-aile çatışması aracı değişken

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	M		Y	
X	b	SH	b	SH
X	0,203	0,07	0,006	0,06
M			-0,391	0,056
Sabit	2,211	0,29	6,011	0,265
	R <sup>2</sup> =,19		R <sup>2</sup> =,45	
F(1;203)=7,5674;p<.05		F(2;202)=24,0433;p<.001		

X: Telefon kullanımı, M: Gerginlik esaslı iş-aile çatışması, Y:Çalışan iyi oluşu

Tablo 4 incelendiğinde, akıllı telefon kullanımının çalışan iyi oluşu üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, gerginlik esaslı dayalı iş-aile çatışmasının, telefon kullanımı-çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür (b=-.079 %95 BCA CI [-.1480; -.0182]). Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü (K<sup>2</sup>) -.085 olup bu değer orta değere yakın bir etki büyüklüğü olduğu söylenebilir.

## 5. Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmada mesai saatleri dışında akıllı telefonlar vasıtasıyla sürekli iş ile bağlantıda kalınması, sürekli bir beklentiye cevap verebilir olma zorunluluğu hissini yaratacağı çalışanların algıladığı iş – aile çatışması ve iyi oluşları arasındaki olumsuz ilişki (Dettmers, 2017; Costa vd., 2004) değerlendirilmiş ve çalışmada temel alınmıştır. Yazında iş saatleri sonrasında bireylerin dinlenme ve mental olarak iş hayatından uzaklaşması gereken zamanda telefonlarını kullanmalarının ve işle sürekli bağlantıda kalmalarının iyi oluşlarını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılan birçok çalışma bulunmaktadır (Arlinghaus ve Nachreiner, 2013; Dettmers, Bamberg, ve Seffzek, 2016; Diaz, Chiaburu, Zimmerman, ve Boswell, 2012; Schieman ve Young, 2013; Voydanoff, 2005) Aynı zamanda iş dışında iş amaçlı teknoloji kullanımının iş – aile çatışmasının önemli bir nedeni olduğu da savunulmuştur (Duxbury ve Higgins, 2005). İş dışı akıllı telefon kullanımının iyileşme dönemini olumsuz etkilediği (Dettmers, 2017) ve bu durumun iş – aile çatışmasına yol açacağı, aynı zamanda çalışan iyi oluşunu olumsuz etkileyeceği (Costa vd., 2004) konu ile bağlantılı araştırmalar arasındadır. Kossek vd. (2012) çalışmalarında iş dışı akıllı telefon kullanımının iş – aile çatışmasıyla pozitif yönlü bir ilişkisi olduğunu, Boswell ve Olson-Buchanan (2007) ise tipik iş saatleri sonrasında da teknolojiyi iş amaçlı kullanmanın iş – aile çatışmasına sebep olduğunun kendi çalışmalarında kanıtlandığını belirtmişlerdir. Telefon kullanımının iş – aile çatışmasını arttıracaklarını ifade eden (Edwards ve Rothbard, 2000; Fenner ve Renn, 2010) birçok çalışma bulunmaktadır.

Mesai saati dışında, ailesiyle vakit geçireceği ve dinleneceği zamanda, yöneticisinden gelen mailleri ve telefonları cevaplayan çalışanın iş dışı telefon kullanım düzeyinin, iş – aile çatışmasına neden olacağı ve dolayısıyla çalışanların iyi oluş hallerini olumsuz yönde etkileyeceği belirtilmiş ve bu çalışmada da bu yönde kurulan hipotezler desteklenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılanların; bu durumu algıladıkları, mesai saatleri dışında da cevap verebilir olmaları konusunda zorunluluk hissetseler bile bu konudan şikayetçi oldukları ve birçok yönden engellendiklerini düşündükleri varsayımı üzerinden hareket edilmiştir. Ancak özellikle de günümüz çalışma şartları düşünüldüğünde çalışanların iş yerinden, yöneticiden, işverenden gelecek her talebin doğru, makul veya normal olduğu algısı ve yanılığın kapılmış olmaları da olası görünmektedir. Örgüt yapısı çalışana

empoze edilmiş veya her tür beklentinin, nerede ve ne zaman olursa olsun yerine getirilmesinin zorunlu olduğu algısı çalışana doğrudan veya dolaylı olarak kabul ettirilmiş ve çalışanların bu durumları normalleştirmesi sağlanmış olabilmektedir. İşini kaybetmemek, işverenin gözünden düşmemek, kendisinin ve ailesinin hayatını layıkıyla sürdürebilmesi için gerekli olan maaşı elinde tutabilmek amacıyla çalışan, kendisine yöneltilen her tür beklentiye her şekilde kabullenip, bu durumu kendince normalleştirmiş ve içselleştirmiş olabilmektedir. Bu şekilde bir algıya sahip katılımcıların vereceği cevaplar sonuçları beklenenin dışına çıkarmış olabilmektedir.

### **Kaynakça**

- Allen, T. D., & Armstrong, J. (2006). Further examination of the link between work-family conflict and physical health: The role of health-related behaviors. *American Behavioral Scientist, 49*(9), 1204-1221.
- Arlinghaus, A., & Nachreiner, F. (2013). When work calls—Associations between being contacted outside of regular working hours for work-related matters and health. *Chronobiology International, 30*(9), 1197-1202.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management review, 25*(3), 472-491.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin, 88*(3), 588 - 606.
- Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2007). The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of Management, 33*(4), 592-610.
- Brosschot, J. F., Pieper, S., & Thayer, J. F. (2005). Expanding stress theory: Prolonged activation and perseverative cognition. *Psychoneuroendocrinology, 30*(10), 1043-1049.
- Burke, R. J., Koyuncu, M., Fiksenbaum, L., & Acar, F. T. (2009). Work hours, work intensity, satisfactions and psychological well-being among Turkish manufacturing managers. *Europe's Journal of Psychology, 5*(2), 12-30.
- Carlson, D., Kacmar, J., & Williams, L. (2000) Construction and initial validation of a multi-dimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior, 56*, 249-278.

- Costa, G., Åkerstedt, T., Nachreiner, F., Baltieri, F., Carvalhais, J., Folkard, S., ... & Härmä, M. (2004). Flexible working hours, health, and well-being in Europe: some considerations from a SALTSA project. *Chronobiology international*, 21(6), 831-844.
- Deloitte (2018), Deloitte global mobil kullanıcı araştırması. <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/deloitte-global-mobil-kullanci-arastirmasi-2017.html> Erişim Tarihi: 17.02.2019
- Derks, D., & Bakker, A. B. (2014). Smartphone use, work-home interference, and burnout: A diary study on the role of recovery. *Applied Psychology*, 63(3), 411-440.
- Dettmers, J. (2017). How extended work availability affects well-being: The mediating roles of psychological detachment and work-family-conflict. *Work & Stress*, 31(1), 24-41.
- Dettmers, J., Bamberg, E., & Scheffzek, K. (2016). Characteristics of extended availability for work: The role of demands and resources. *International Journal of Stress Management*, 23(3), 276 - 297.
- Dettmers, J., Vahle-Hinz, T., Bamberg, E., Friedrich, N., & Keller, M. (2016). Extended work availability and its relation with start-of-day mood and cortisol. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(1), 105 - 118.
- Diaz, I., Chiaburu, D. S., Zimmerman, R. D., & Boswell, W. R. (2012). Communication technology: Pros and cons of constant connection to work. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 500-508.
- Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., & Sanders, L. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222-235.
- Đuranová, L., & Ohly, S. (2015). *Persistent work-related technology use, recovery and well-being processes: Focus on supplemental work after hours*. Springer.
- Duxbury, L., & Higgins, C. (2005). An empirical assessment of generational differences in work-related values. *Human Resources Management Ressources Humaines*, 62 - 71.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of management review*, 25(1), 178-199.

- Fenner, G. H., & Renn, R. W. (2010). Technology-assisted supplemental work and work-to-family conflict: The role of instrumentality beliefs, organizational expectations and time management. *Human Relations*, 63(1), 63-82.
- Galinha, I., & Pais-Ribeiro, J. L. (2011). Cognitive, affective and contextual predictors of subjective wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(1), 34–53.
- Greenhaus, J. H. ve Beutell, N. J. (1985), Sources of conflict between work and family roles”, *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Hagqvist, E., Gådin, K. G., & Nordenmark, M. (2017). Work–family conflict and well-being across Europe: The role of gender context. *Social Indicators Research*, 132(2), 785-797.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları. Detay Yayıncılık.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Jarvenpaa, S. L., & Lang, K. R. (2005). Managing the paradoxes of mobile technology. *Information systems management*, 22(4), 7-23.
- Kalliath, P., Kalliath, T., Chan, C. (2017). Work–family conflict, family satisfaction and employee well-being: a comparative study of Australian and Indian social workers. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 366-381.
- Khawaled, A. (2018) Work-related information & communication technology use and occupational burnout: The mediating role of recovery experiences, (Yüksek Lisans Tezi, Linnaeus University, Sweden)
- Kinnunen, U. and S. Mauno (1998) Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland, *Human Relations*, 51(2), 157-178.
- Kossek, E. E., Ruderman, M. N., Braddy, P. W., & Hannum, K. M. (2012). Work–nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 112-128.
- Koyuncu, M., Burke, R. J. & Fiksenbaum, L. (2009) Work-family conflict among türkış managers: Potential antecedents and consequences, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11(1), 1 – 16

- Nippert-Eng, C. (1996, September). Calendars and keys: The classification of “home” and “work”. In *Sociological Forum*, 11,(3), 563-582. Kluwer Academic Publishers-Plenum Publishers.
- 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, 1069–1081.
- Schieman, S., & Young, M. C. (2013). Are communications about work outside regular working hours associated with work-to-family conflict, psychological distress and sleep problems?. *Work & Stress*, 27(3), 244-261.
- Sonnetag, S., & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204-221.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics* (4th ed.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5). Boston, MA: Pearson.
- The Deloitte Times (2018), Global mobil kullanıcı anketi. *The Deloitte Times*, 12
- Valcour, P. M., & Batt, R. (2003). Work-life integration: Challenges and organizational responses. *It's about time: Couples and careers*, 310-331.

# İŞ ÖZELLİKLERİ MODELİ İLE ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ DÜZEYLERİNİ ARTIRMAK MÜMKÜN MÜ?

**Doç. Dr. Sema POLATCI**

*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, sema.polatci@gop.edu.tr*

**Dok. Öğr. Hande ÜNÜVAR**

*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, hande.unuvar@gmail.com*

## **Özet**

İşin sahip olduğu özellikler, çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerini artırmada veya azaltmada etkili olmakta mıdır? sorusundan hareketle bu çalışma ortaya çıkmıştır. Çalışmada, iş özellikleri modelinin bir bütün olarak ve alt boyutlarının (beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim) psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma 330 akademisyenler üzerinde gerçekleştirilmiş olup veriler anket yöntemi ile toplanarak analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda; iş özellikleri modelinin psikolojik iyi oluş üzerinde pozitif yönlü bir etkisi bulunmuş olup, iş özelliklerinin alt boyutlarından görevin önemi ve özerkliğin de psikolojik iyi oluşu pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Elde edilen bulgular ışığında araştırmacı ve uygulayıcılar için öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Özellikleri Modeli, Psikolojik İyi Oluş.

## **1. Giriş**

Günümüzün hızla değişen rekabet koşullarında işletmelerin varlıklarını koruması ve devam ettirmesi sahip oldukları kaynakları en etkili ve verimli biçimde kullanmalarına bağlıdır. İşletmelerin en önemli kaynağı çalışanlardır ve çalışanların verimliliği ve performansı işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların verimli bir şekilde çalışabilmeleri ve yüksek performans gösterebilmeleri ise, onların işlerinden yeterince tatmin/memnun olmalarına bağlıdır. Çalışanların işinden memnun olup olmamasını etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bunlardan biri de yapılan işin özellikleridir. İşin sahip olduğu özellikler, çalışanların yerine getirdikleri görevleri benimsemelerine, tatmin ve motive olmalarına anlamlı katkı sağlayabilecektir.



Böylece işin özellikleri çalışanın bilgi, beceri ve yetenekleri arasında tatmine dayalı bir ilişkinin kurulmasını sağlarken aynı zamanda bu kişilerin iş yerinde kendini iyi hissetmesinde ve işlerini yaparken daha iyi psikolojik uyum göstermelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu noktadan hareketle bu çalışmada iş özellikleri modelinin psikolojik iyi oluş üzerinde etkisi incelenerek yazına katkıda bulunması amaçlanmaktadır.

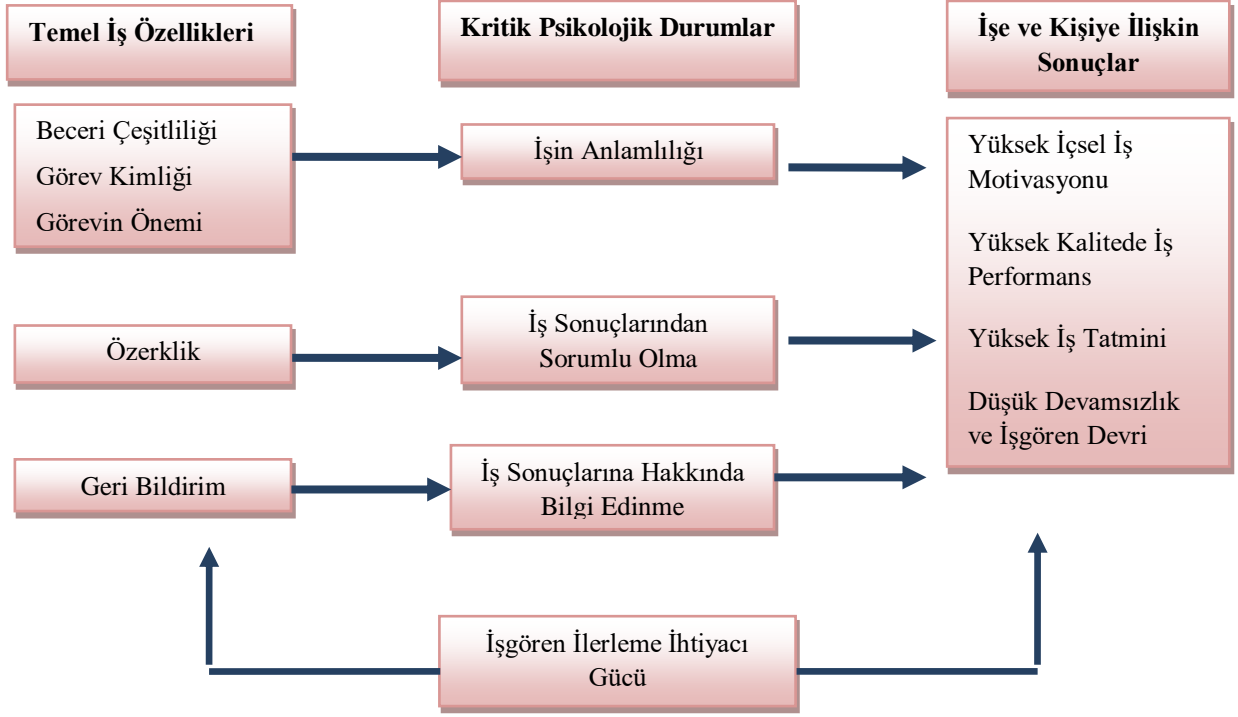
## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. İş Özellikleri Modeli

Birçok araştırmacı, örgüt içerisinde işgörenlerin iş motivasyonunu ve iş tatminini etkileyen faktörlerin neler olduğunu ortaya koymak amacıyla çok sayıda çalışmalar yapmışlardır. İş Özellikleri Modeli de bu doğrultuda ortaya çıkan çalışmalardan biridir (Bilgiç, 2008: 67). Model hakkındaki ilk çalışmalar 1960' lı yılların başlarına kadar dayansa da, iş özellikleri hakkındaki temel kavramsal yapıyı Hackman ve Oldham 1975 yılında başlayıp 1980 yılına kadar devam ederek yapmış olduğu çalışmalarla ortaya koymuşlardır. Model, işgörenlerin işi yaparken motivasyonu yüksek bir şekilde yerine getirip, bu doğrultuda da yüksek iş doyumunu sağlama ve verimlilik elde etme için işin ne gibi özellikler taşıması gerektiği tespit etmeyi amaçlamakta (Demirbaş, 2008: 7) ve aslında işgörenin iş yaparken iş tatminini ve motivasyon etkileyen içsel faktörler üzerine yoğunlaşmaktadır (Bilgiç, 2008: 67).

İş özellikleri modeline göre iş ve işgörenden istenen *sonuçlara* ulaşabilmek için işgörenin *psikolojik durumları* ve bu durumları ortaya çıkarmada kullanılacak *iş özellikleri* bulunmaktadır. Diğer yandan modelde, işgören ilerleme ihtiyacının gücü de moderatör değişken olarak ele alınmıştır. İş özellikleri modeli aşağıda görülmektedir:

Şekil 1. İş Özellikler Modeli



(Hackman ve Oldman, 1975: 161)

Model işin temel özelliklerini 5 boyutta ele almaktadır. Bunlar beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları üzerine kurulmuştur. Bu özellikler modelde de görüldüğü gibi işgörenlerin psikolojik durumlarını etkilemekte, işgörenlerin psikolojik durumları ise bireysel ve/veya örgütsel sonuçlara etki etmektedir. Boyutların kısa tanımları şu şekildedir (Hackman ve Oldman,1974: 5; Hackman ve Oldman, 1975: 161; Hackman ve Oldman, 1976; 257-258; McKnight vd., 2009: 169):

- **Beceri Çeşitliliği:** Bir işin gerçekleşmesi için, çalışanın farklı bir takım beceri ve yeteneklerini kullanma durumudur.
- **Görev Kimliği (Bütünlüğü):** Bir işin tamamının ya da tamamlanabilir anlamlı bir kısmının başından sonuna kadar bir kişi tarafından gerçekleştirilmesi durumunu ifade etmektedir.
- **Görevin önemi:** Bir işin örgüt içinde ya da dış çevrede ne derece önemli etkiye sahip olduğunu belirtmektedir.

- **Özerklik:** İşin planlanmasında ve uygulanmasında kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde işgörenin işini özgür, bağımsız bir şekilde planlayıp yapması durumudur.
- **Geri Bildirim:** İşgörenin, yaptığı iş ve kendi yeteneği hakkında doğrudan ve net geri bildirim almasıdır.

Modelde söz konusu bu özellikler çalışanlar üzerinde üç psikolojik duruma yol açmakta ve işgörenlerin iş tatmini ve motivasyonunda önemli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. İşin beceri çeşitliliği gerektirmesi, görevlerin bir bütünlük içermesi ve önemli olması durumlarında işgörende işe karşı işin anlamlılığı duygusu oluşacak ve işini çaba sarf etmeye değer görecektir. İşin, işgörene özerklik tanınması ile birlikte işgörenin işe karşı olan sorumluluk duygusu artmaktadır. Ayrıca iş ile ilgili geri bildirim olduğunda işgörenlerin işin sonucuyla ilgili bilgi sahibi olması sağlanacak bu da onların işlerindeki başarılarını artıracaktır (Hackman ve Oldman,1974: 6; Hackman ve Oldman, 1975: 162; Aşan, 2000: 104). İş özellikleri modelinin tüm boyutları karşılandığında ise işgörenlerin yaptıkları işte motivasyonları, tatminleri ve performansları artacak ve işe karşı oluşabilecek işten ayrılma oranları ve devamsızlıklarında azalma görülecektir.

## 2.2. Psikolojik İyi Oluş

Psikolojik iyi oluş kavramı, 1969 yılında ilk kez Bradburn tarafından ortaya atılmıştır. Bradburn kavramı, olumlu duyguların olumsuz duygulardan daha fazla yaşandığı bir durum olarak tanımlamaktadır (Bradburn, 1969; Akdoğan ve Polatçı, 2013). Olumlu duygular, neşe, ilgi, sevinç ve güveni ifade ederken, olumsuz duygular ise endişe, suçluluk, kaygı ve öfkeyi yansıtmaktadır (Diener, 1984). Bu yaklaşımda her bireyin olumlu ya da olumsuz duygulanım düzeyi, onun psikolojik iyi olma durumunu ortaya çıkarmaktadır.

Sonrasında, psikolojik iyi oluş, psikolojik işlevsellik (Eudaimonik) kavramı çerçevesinde değerlendirilmiştir (Ryff ve Singer, 2008). Bu yaklaşım psikolojik iyi oluşu, bireyin zor bir durumla karşılaştığında kendini gerçekleştirmesini ve anlamlı bir yaşam için kişinin potansiyelini harekete geçirmesini ifade etmektedir (Ryff, 1989). Daha genel bir ifadeyle, bireyin kendisini gerçekçi olarak tanıyarak güçlü yanları ve sınırlıklarının farkında olması, kişisel gelişimi sağlamak adına mücadele etmesi ve bununla birlikte

çevresindekiler ile iyi ilişkiler kurarak kaliteli bir yaşam sürdürmesi durumunu ifade etmektedir (Ryff ve Keyes, 1995).

Yazında psikolojik ve öznel iyi oluş kavramları sıklıkla karıştırılmaktadır. Günümüzde anladığımız anlamda ise psikolojik iyi oluş kavramını ilk kez kullanan Carol Ryff'dir. Ryff, öznel iyi olmanın, psikolojik iyi olmanın temel yapısını tanımlamak için planlanmadığını, psikolojik iyi oluş kavramının olumlu, olumsuz duygu ve yaşam tatmininin basit bir birleşimi olmaktan ziyade, yaşam tutumlarından oluşan çok boyutlu bir yapı olduğunu ifade etmiştir (Ryff, 1989; Cenkseven ve Akbaş, 2007: 44). Bu doğrultuda psikolojik iyi oluşun altı temel boyutu olduğunu ileri sürmüştür. Bu boyutlar; çevresel hâkimiyet, kendini kabul, özerklik, kişisel gelişim, başkalarıyla olumlu ilişkiler, yaşam amacı şeklinde sıralanabilir (Ryff, 1989). Tüm bu boyutların bir arada değerlendirilmesi, bireyin psikolojik iyi oluş düzeyi ile ilgili bir değerlendirme yapılmasına fırsat vermektedir.

### **2.3. İş Özellikleri Modeli ve Psikolojik İyi Oluş İlişkisi**

Yazında iş özellikleri modeli ve boyutlarıyla (beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim) psikolojik iyi oluşun bir arada ele alındığı az sayıda çalışmaya rastlanılmıştır. Bununla birlikte mutluluk ile iş özellikleri modelini inceleyen çalışmalar da bulunmuş olup bu çalışmaların birkaçına aşağıda yer verilmiştir.

Yang ve Zhao (2018) yaptıkları çalışmada özerkliğin psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisinde kişisel insiyatifin rolünü incelemişler ve özerkliğin psikolojik iyi oluşu olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu durum çalışanların psikolojik iyi olma halinin, yüksek özerkliğe sahip olduklarında önemli bir iyileşme/gelişme kazanacağı şeklinde yorumlanmıştır.

Kanten ve arkadaşları (2016) çalışmalarında ücret tatmininin ve işin özelliklerinin işe gömülmürlük üzerindeki etkisinde mutluluğun rolünü incelemişlerdir. Konuyla ilgili kısım ele alındığında, iş özellikleri 3 boyutta ele alınmış ve bu boyutlardan sadece işin öneminin çalışanların mutluluk düzeylerini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu durumu örgütsel çevrede anlamlı ve değerli bir işe sahip olduğuna inanan çalışanların beslediği olumlu duyguları yaşamının geneline yansıtarak mutluluk düzeylerinin artırdığı şeklinde yorumlamaktadırlar.

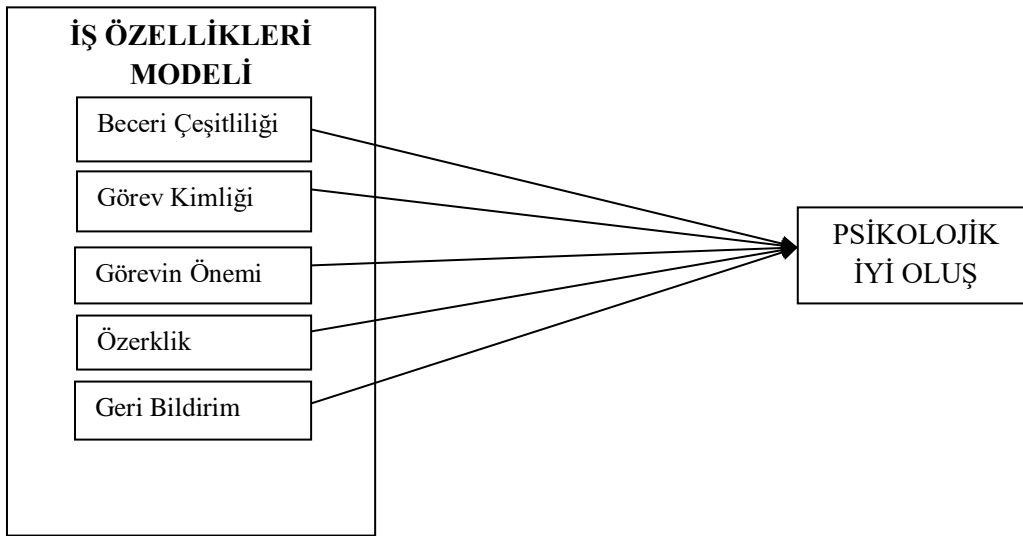
Başka bir çalışmada ise Van der Meer ve Wielers (2013) gelir düzeyinin ve işin özelliklerinin temel boyutlarından birisi olan özerklik kavramının çalışanların mutluluk düzeylerini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışanların refah düzeylerini artıracak seviyede gelir elde ettikleri, kendilerini geliştirebildikleri ve özerkliğe sahip olabildikleri bir iş üstlendikleri zaman mutluluk duyacakları ileri sürmüşlerdir.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Araştırma Hipotezleri ve Modeli

Araştırma değişkenlerine ilişkin yazın taraması sonucu ortaya konulan ilişkiler çerçevesinde aşağıdaki model ve hipotezler geliştirilmiştir.

Şekil 2. Araştırma Modeli



H1: İş özellikleri modeli psikolojik iyi oluşu pozitif yönde etkilemektedir.

H1a: Beceri çeşitliliği psikolojik iyi oluşu pozitif yönde etkilemektedir.

H1b:Görev kimliği psikolojik iyi oluşu pozitif yönde etkilemektedir.

H1c: Görevin önemi psikolojik iyi oluşu pozitif yönde etkilemektedir.

H1d: Özerklik psikolojik iyi oluşu pozitif yönde etkilemektedir.

H1e: Geri bildirim psikolojik iyi oluşu pozitif yönde etkilemektedir.

### 3.2. Araştırmanın Amacı ve Örneklemi

Bu araştırmanın amacı, iş özellikleri modelinin psikolojik iyi oluş düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemektir. Ulusal yazında bu konuları bir arada ele alan çalışmaya az sayıda rastlanmıştır. Çalışmanın bu yönüyle ulusal yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın evrenini, bir devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Araştırma evreni 1920 akademisyenden oluşmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmış, 340 akademisyene anket dağıtılmış ve analizler, dönüşü sağlanan 330 anket formu üzerinden yürütülmüştür. Bu örneklem büyüklüğü, evreni temsil yeteneğine sahiptir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 128).

Araştırma örnekleminin %59,4'ü (N=196) erkek, %40,6'sı (N=134) kadın akademisyenden oluşmaktadır. Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında en yüksek dilimin 34-44 yaş aralığında (%43,5) olduğu görülmektedir. Akademik personel unvanları açısından değerlendirildiğinde, Doktor Öğretim Üyesinin %33,6 ile en yüksek orana sahip olduğu görülmekte olup sonrasındaki oranlarda dağılım ise, Öğretim Görevlisi %23, Araştırma Görevlisi %21,2, Doçent Dr. %13,3, Profesör Dr. %6,7 ve Okutman %2,1 şeklindedir. Araştırmada akademik personelin çalışma süresine ilişkin bulgulara bakıldığında ise, çalışanların %23,6'sının 5 yıl ve daha kısa süreyle, %26,7'sinin 6-10 yıl arası, %20'sinin 11-15 yıl, %13,3'ünün 16-20 yıl arası ve %16,4' ünün ise 21 yıl ve daha fazla süreyle akademik personel olarak çalışmakta olduğu görülmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özellikleri hakkında sorular bulunmakta olup son iki bölümde ise araştırma değişkenleriyle ilgili ölçekler yer almaktadır.

Araştırma kapsamında kullanılmış olan ölçekler aşağıda kısaca tanıtılmıştır:

**Psikolojik İyi Oluş Ölçeği:** Akademisyenlerin psikolojik iyi oluş düzeylerini ölçmek için, Diener ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen 8 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Çalışmada ölçeğin güvenilirliği 0,82 olarak tespit edilmiştir.

**İş Özellikleri Modeli Ölçeği:** İş özellikleri modeli için, Hackman ve Oldman (1974) tarafından geliştirilmiş olan İş Teşhisi Anketi (Job Diagnostic Survey) kullanılmıştır. Ölçekte 15 ifade bulunmakta olup beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi,

özerklik ve geribildirim birer alt boyut olarak ele alınmaktadır. Ölçeğin toplam güvenilirliği 0,75 olarak tespit edilmiş olup alt boyutlarının her biri 0,60 katsayısından yüksek olup güvenilirlik düzeyi açısından kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır.

#### 4. Bulgular

Araştırmada elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda, analiz sonucunda elde edilen ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 1’de görülmektedir.

**Tablo 1. Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları**

		Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6
1	P.İ.O	3,93	0,50						
2	Beceri çeşitliliği	3,71	0,73	0,081	1				
3	Görev Kimliği	3,51	0,84	0,260**	0,107	1			
4	Görevin Önemi	4,11	0,70	0,399**	0,208**	0,360**	1		
5	Özerklik	3,68	0,78	0,284**	0,045	0,612**	0,378**	1	
6	Geri Bildirim	2,77	0,91	-0,089	0,053	-0,081	0,016	0,051	1
7	İş Özellikleri Modeli	3,55	0,45	0,305**	0,459**	0,688**	0,640**	0,715**	0,406**

\*\*p<0,01 \*p<0.05, P.İ.O = Psikolojik iyi oluş

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere bakıldığında, iş özellikleri modelinin alt boyutlarından görev kimliği, görevin önemi ve özerklik ile psikolojik iyi oluş arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ancak geri bildirim ve beceri çeşitliliği boyutuyla ve psikolojik iyi oluş ( $r=-0,89$ ,  $r=0,81$ ) arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ayrıca toplam iş özellikleri modelinin psikolojik iyi oluşla ilişkisi olduğu da belirlenmiştir ( $r=0,305$ ).

Değişkenler arasındaki ilişki analizinden sonra araştırma modeli ile ilgili kurulan hipotezlerin analizi için regresyon analizi kullanılmıştır. Bu doğrultuda iş özellikleri modeli ve modelin alt boyutlarının psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma sonuçları Tablo 2 ve 3 de verilmiştir.

**Tablo 2. İş Özellikler Modeli ve Psikolojik İyi Oluşa İlişkin Regresyon Analizi**

	Beta	F	p	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
<b>İş Özellikleri Modeli</b>	,305	33,746	,000	,091

Tablo 2'deki analiz sonuçlarına bakıldığında iş özellikleri modelinin psikolojik iyi oluş üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle H1 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3. İş Özellikleri Modelinin Alt Boyutları ve Psikolojik İyi Oluşa İlişkin Regresyon Analizi**

	Beta	F	p	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
<b>Beceri Çeşitliliği</b>	0,006			
<b>Görev Kimliği</b>	0,052			
		15,404	,000	,180
<b>Görevin Önemi</b>	0,331*			
<b>Özerklik</b>	0,132*			
<b>Geri Bildirim</b>	-0,097			

Tablo 3'teki analiz sonuçları ise iş özelliklerinin alt boyutlarının psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisini açıklamaya yöneliktir. Sonuçlara bakıldığında görevin önemi ve özerklik boyutlarının psikolojik iyi oluşu pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu nedenle H1c ve H1d kabul edilmiştir. Ancak beceri çeşitliliği, görev kimliği ve geri bildirim boyutunun psikolojik iyi oluş üzerinde bir etkisi olmadığı görülmektedir. Bu nedenle H1a, H1b ve H1e hipotezleri reddedilmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

İş özellikleri modeli işin tasarımı sayesinde işgörenin motivasyonunu, iş tatminini ve performansını artırmak ve işe devamsızlığı ile iş gücü devir oranını düşürmek üzerine kurulu bir iş tasarım modelidir. Bu çalışmada iş özellikleri modelinin işgörenlerin psikolojik iyi oluş düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Psikolojik iyi oluş düzeyinin yüksek olması işgörenlerin olumlu duygularının, iş ve yaşam tatminlerinin yüksek olması anlamına geldiğinden dolayı, özellikle günümüz iş dünyasının yöneticileri bu düzeyi yüksek tutmak istemektedirler. Çünkü yüksek iyi oluşa sahip işgörenlerin örgüte



sağlayacağı faydanın önemi göz ardı edilemez. Diğer yandan son zamanlarda yapılan mutluluk araştırmalarının sonuçları da, yöneticilerin işgörenden iyi oluşlarına odaklanmalarını zorunlu hale getirmiştir. 2019 yılında uluslararası araştırma şirketi Gallup tarafından hazırlanan rapora göre, Dünya genelinde mutsuz işgörenden oranının %87 olduğunu ortaya çıkmıştır. Aynı rapora göre Türkiye’deki işgörendenlerin ise %85’i mutsuz (Gallup, 2019). Türkiye İstatistik Kurumu (TUİK) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre ise ülkemizde 2017 yılında mutlu olduğunu beyan edenlerin oranı %58 iken, 2018 yılında bu oran %53,4’e düşmüştür (TUİK, 2018). Hem dünya genelinde, hem de ülkemizde işgörendenlerdeki mutluluk düzeyinin düşmesi, günümüzde mutluluk ve psikolojik iyi oluş araştırmalarına daha fazla odaklanılmasına neden olmuştur. Özellikle işletmelerdeki yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları bu sorunu çözecek yeni çarelere ihtiyaçları vardır. Bu nedenle son zamanlardaki bilimsel araştırmalar da işgörendenlerin mutluluk ve psikolojik iyi oluşlarını artırmaya daha fazla odaklanmıştır.

Bu kapsamda işgörendenlerin mutluluğunu artırmaya yönelik araştırmalara bir katkı sağlamak amacıyla, bu çalışmada iş tasarımı yöntemlerinden “iş özellikleri modeli ile işgörendenlerin psikolojik iyi oluşu artırılabilir mi?” sorusuna yanıt aranmaya çalışılmıştır. Çalışma bir devlet üniversitesinde görev yapan akademik personel üzerinden yürütülmüştür.

Araştırma sonucu elde edilen bulgulara bakıldığında, iş özellikleri modelinin varsayıldığı gibi akademisyenlerin psikolojik iyi oluş düzeylerini etkilediği görülmüştür. İş özellikleri modeline göre bir tasarımı, akademisyenlerin psikolojik iyi oluş düzeyleri üzerinde pozitif yönde etki yapmakta, yani onların psikolojik iyi oluş düzeylerini artırmaktadır.

Araştırmanın en önemli bulgusu ise iş özellikleri modelinin alt boyutlarına inildiğinde kendisini göstermiştir. Beş alt boyuttan oluşan iş özellikleri modelinin sadece iki alt boyutunun akademisyenlerin psikolojik iyi oluş düzeyleri üzerinde etkili belirlenmiştir. Bu alt boyutlar görevin önemi ve özerklidir. Araştırma sonuçları görevin önemi ve özerkliğin akademisyenlerin psikolojik iyi oluş düzeylerini pozitif yönde etkileyeceğini göstermiştir. Görevin önemi alt boyutu yapılan işin örgüt ve/veya dış çevrede ne kadar önemli görüldüğü ile ilgilidir. Bu durumda akademisyen yaptığı işin önemli olduğunu hissedip, kendisini anlamlı bir işin içinde gördüğünde psikolojik iyi oluşu

yükselmektedir. Diğer yandan özerklik ise, işgörenin işini planlamada ve uygulamada kullanacağı yöntem ve usulleri özgür ve bağımsız bir şekilde belirlemesidir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre akademisyenler işlerinde özerkliğe sahip olduklarında, işin sonuçlarından kişisel sorumluluk almakta bu da onların psikolojik iyi oluş düzeylerini yükseltmektedir.

Sonuçlardan hareketle akademisyenlerin psikolojik sermayelerini yükselterek, onları daha mutlu, daha sağlıklı ve performansı yüksek hale getirebilmek için iş özellikleri modelinin özellikle iki alt boyutu önemli ölçüde önemlidir. Akademisyene verilen işi önemli olması ve/veya öneminin başarılı bir şekilde belirtilmesi ile akademisyene işinde sağlanacak özerklik onun daha yüksek psikolojik iyi oluş düzeyine ulaşmasına neden olabilecektir.

Bu çalışmada eğitim düzeyi yüksek bir grup olan akademisyenler üzerinde odaklanılmıştır. Buradan elde edilen sonuçların genellenmesi mümkün değildir. Ancak ileride yapılacak olan çalışmalarda farklı meslek gruplarında iş özellikleri modelinin psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisinin araştırılması, araştırma sorusu ile daha genellenebilir sonuçlara ulaşılmasında fayda sağlayacaktır. Diğer yandan psikolojik iyi oluş düzeyine etki edebilecek farklı iş tasarım yöntemlerinin de araştırılarak, sektörel ve mesleki bazda uygun iş tasarım modellerinin belirlenmesi, uygulayıcılara önemli katkılar sağlayacaktır.

### **Kaynakça**

- Akdoğan, A., & Polatçı, S. (2013). Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Etkisi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1), 273-293.
- Aşan, Ö. (2000). İş Özellikleri Modelinde Kritik Psikolojik Hallerin Aracılık Rolünün Test Edilmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Amme İdaresi Dergisi, 33(2), 113-119.
- Bilgiç, R. (2008). İş Özellikler Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. Türk Psikoloji Yazıları, 11(22), 66-77.
- Bradburn, N. M. (1969). The Structure of Psychological Well-Being, Aldine Publications, Chicago.

- Cenkseven, F., & Akbaş, T. (2007). Üniversite öğrencilerinde öznel ve psikolojik iyi olmanın yordayıcılarının incelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(27), 43-65.
- Demirbaş, H. T. (2008). İş Özellikleri Algısının İş Bütünleşmesi Üzerindeki Etkisi (İdo A.Ş' de Bir Uygulama). Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi. İstanbul.
- Diener, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Diener, E., Wirtz, D., Biswas-Diener, R., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D. W., & Oishi, S. (2009). New measures of wellbeing. *Social Indicators Research Series*, 39, 247-266.
- Gallup, (2019). Global Emotions Report, <https://www.gallup.com/analytics/248906/gallup-global-emotions-report-2019.aspx>, Erişim Tarihi: 08.08.2019.
- Gürbüz, S., & şahin, F. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects, New Haven, CT: Yale University.
- Hackman, J. R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey, 60 (2), 159-170.
- Hackman, J. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. 16, 250-279.
- Kanten, P., Kanten, S., & Dündar, G. (2016). Ücret Tatmininin Ve İşin Özelliklerinin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisinde Mutluluğun Rolü. *İşletme Araştırma Dergisi*, 8/3, 64-88.
- Mcknight, D. H., Philips, B., & Hardgrave, B. C (2009). “Which reduces IT turnover intention the most: Workplace characteristics or job characteristics?”, *Information & Management*, 46, 167-174.

- Ryff, C. D. (1989). Happiness Is Everthing, or is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (6), 1069-1081.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*.69(4), 719-727.
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know Theyself and Become What You Are: A Eudaimonic Approach to Psychological Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 9, 13-14.
- TUİK, (2018). İstatistiklerle Türkiye, <https://biruni.tuik.gov.tr/yayin/views/visitorPages/index.zul>, Erişim Tarihi: 08.08.2019.
- Van Der Meer, P.H., & Wielers, R. (2013). “What makes workers happy?”, *Applied Economics*, 45, 357-368.
- Yang, F., & Zhao, Y. (2018). The Effect of Job Autonomy on Psychological Well-Being: The Mediating Role of Personal Initiative. *Open Journal of Social Sciences*, 6(11), 234-248.

# WEB OF SCIENCE VERİ TABANINDA YER ALAN ENDEKSLERDEKİ DERGİLERDE YAYINLANAN RUMİNASYON ÇALIŞMALARI ÜZERİNE BİR İÇERİK ANALİZİ

**Prof. Dr. Soner TASLAK**

*Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi (sonertaslak@mu.edu.tr)*

**Arş. Gör. Utku DEMİRCİ**

*Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi (utkudemirci@mu.edu.tr)*

## **Özet**

Ruminasyon, uzun bir süre boyunca kötü, zararlı veya umulmadık bir şey hakkında düşünmeye devam etme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Ruminasyonda bireyler genellikle sorunlara çözüm odaklı yaklaşmamaktadırlar. Mevcut veya muhtemel soruna karşı harekete geçmek yerine sorun üzerinde tekrar tekrar ve pasif bir şekilde düşünme eğilimi göstermektedirler. Örgütsel davranış alanında çalışan araştırmacılar; psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji gibi örgütsel davranış alanının etkileşimde bulunduğu disiplinlerdeki konuları farklı analiz birimleri ve farklı değişkenler açısından ele alıp incelemektedirler. Bu noktada araştırmamızın temel sorunsalı, ilgili literatürde ruminasyona yönelik çalışmaların içeriğini analiz ederek örgütsel davranış alanında çalışma yapacak araştırmacılara bir fikir verebilmektir. Çalışmanın analiz birimini; Web of Science veri tabanında yer alan tüm endekslerdeki dergilerde yayınlanan, “Business”, “Management”, “Behavioral Sciences” alanlarında ve çalışma başlığında “rumination” olan makaleler oluşturmaktadır. Bu makaleler içerisinden içerik analizine uygun 18 çalışma; ana konu, ilişkilendirilen konu, analiz birimi, araştırma türü, veri toplama yöntemi ve kaynak sayıları açısından değerlendirmeye alınmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Ruminasyon, Ruminasyon Ortaklığı, İşe İlişkin Ruminasyon, Tükenmişlik, Performans.*

## **1. Giriş**

Psikoloji, felsefe, tıp, veterinerlik gibi alanlarda ruminasyon (rumination) kavramı ile ilgili bildiri, makale, kitap bölümü, lisansüstü tez çalışması, vb. akademik yayınlara oldukça sık rastlanılmaktadır. Öte yandan, örgütsel davranış alanında da son yıllarda

ruminasyona yönelik çalışmaların sayısında bir artış olduğu gözlenmektedir. Analiz birimleri, analiz düzeyleri, araştırma türleri, araştırma yöntemleri, incelenen değişkenler açısından farklılık gösteren bu çalışmalar, ruminasyon kavramını anlamaya ve açıklamaya yönelmiştir. Bu araştırmanın temel amacı, örgütsel davranış literatüründe ruminasyon ile ilgili yapılan çalışmaları analiz etmektir.

Örgütsel davranış alanında yer alan ruminasyon ile ilişkili çalışmaların analizini yaparak, ilgili alanda araştırma yapan veya yapmayı düşünen ülkemizdeki bilim insanlarının konu üzerine dikkatleri çekilmek istenmiştir. Dolayısıyla bu çalışma, ruminasyona yönelik yapılan çalışmaların incelenmesi ve sayısının artırılmasına ilişkin ulusal örgütsel davranış literatürüne teorik bir katkı sunmayı amaçlamaktadır. Ayrıca iş dünyasındaki yöneticilerin de ruminasyon konusundaki farkındalıklarını artırarak uygulamacılara önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Kökeni Latince'den gelen ruminasyon 17. yüzyıla kadar “çiğnemek” anlamında kullanılmaktaydı. Aynı zamanda yenilen besinlerin midenin ön bölümünden ağza küçük miktarlarda geri getirilerek çiğnenmesi işlemi yani geviş getirmek anlamına da gelmektedir. Ruminasyon kavramı 17. yüzyıldan itibaren “olumsuz düşüncelerin zihinde tekrarlanması, dönüp durması” olarak kullanılmaya başlanmıştır (Ertuğ, 2018). Psikoloji literatüründe ise kabaca “zihinsel geviş getirmek” anlamında kullanılan terim, ilk kez 1960 yılında Ingram tarafından obsesif kompulsif bozukluktan ayrı tutularak fobik-ruminatif durum şeklinde açıklanmıştır (Abramowitz vd., 2008).

Ruminasyon ile ilgili yapılan çalışmalarda, kavramın birçok yazar tarafından farklı şekilde ele alındığı görülmüştür. Ruminasyon terimine ilişkin tanımlar Tablo 1’de özetlenmiştir.

**Tablo 1: Ruminasyon Tanımları**

Yazar / Yazarlar	Yayın Yılı	Tanım
Rippere	1977	Kalıcı (sürekli), tekrarlayıcı, depresif düşünce
Nolen-Hoeksema	1991	Problemin sürekli olarak verimsizce düşünülmesi
Gold ve Wegner	1995	Geçmiş ile ilgili istenmeyen düşünceler
Martin ve Tesser	1996	Tekrarlayıcı düşüncelerin tümü
Bringle	1996	Üzerinde çalışabilmek adına bir fikri tekrar tekrar zihne getirme pratiği
Trapnell ve Campbell	1999	Kara kara düşünmek, zihninde tartmak, düşünüp taşınmak
Conway vd.	2000	Kişiye o anda sıkıntı ve üzüntü veren çevresel şartlara karşı verilen bir tepki
Sarin vd.	2005	Kişinin pasif ve tekrarlayıcı biçimde depresif belirtileri ve onların sonuçları üzerine düşünmesi
Ito vd.	2006	Uzun süre kötü, zararlı veya umulmadık bir şey hakkında düşünmeye devam etme eğilimi
Watkins	2008	Tekrarlayıcı ve süreğen düşünceler
Lynn vd.	2010	Dikkat çeken tekrarlayıcı ve pasif düşünce
Bugay ve Baker	2015	Kişinin kendi kendine gerçekleştirdiği, bilişsel bir süreç

Ruminasyonda bireyler genellikle sorunlara çözüm odaklı yaklaşmamaktadırlar. Var olan veya olası soruna karşı harekete geçmek yerine sorun üzerinde tekrar tekrar ve pasif bir şekilde düşünme eğilimi göstermektedirler. Dolayısıyla ruminasyon, işlevsiz duygu düzenleme stratejisi olarak da kabul edilmektedir (Nolen-Hoeksema, 1998). Bireylerde ruminasyon düzeyi arttıkça duygu ve düşüncelerin ifade edilmesinde zorluklar yaşanmaktadır (Leahy, 2002).

Ruminasyon kavramı, duygu düzenleme stratejilerinden biri olan yeniden değerlendirmeye benzerdir. Her iki stratejide de sorun/sorunlar üzerinde farklı bir şekilde düşünülmesi ön plana çıkmaktadır. Yeniden değerlendirme stratejisinde birey; karşılaştığı sorunda alternatif bakış açısı üretmeye çalışırken, ruminasyona sahip bireyler ise aynı durumda verimli bir işlev gösterememektedirler (Nolen-Hoeksema ve Jackson, 2001).

Nolen-Hoeksema vd. (2008) tarafından, tekrarlayıcı ve pasif bir şekilde içinde bulunulan olumsuz duygu durumunun sürekli düşünülmesi olarak tanımlanan ruminasyonda birey kendisine birtakım sorular sorarak bir iç hesaplaşma eğiliminde olur. “Neden hep ben kaybediyorum?”, “Neden hep benim başıma geliyor?”, “Neden hep olumsuz tepkiyle

karşılaşıyorum?”, “Neden hiçbir şey yapmak istemiyorum?”, vb. gibi sorular ruminatif düşünce biçimine sahip olan bir kişinin zihninde tekrar eden düşüncelere örnek olarak gösterilebilir.

Nolen-Hoeksema'nın çalışmalarına kadar psikoloji literatüründe sınırlı bir alanda ele alınan ruminasyon, Nolen-Hoeksema'nın (1987) tepki biçimleri kuramından sonra depresyonu tetikleyen ve önemli bir bilişsel kırılma oluşturan faktör olarak birçok araştırmacı tarafından çalışılmıştır. Bu noktada ruminasyon ile ilgili alandaki araştırmacılar tarafından farklı teoriler ortaya konulmuştur. Ruminasyon kavramına ilişkin teorilerin belli başlıları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

*1) Tepki Biçimleri Kuramı:* Nolen-Hoeksema (1987) tarafından ortaya atılan tepki biçimleri kuramı, temel olarak ruminasyon ile depresif duygular arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır. Ruminasyon; sıkıntının belirtilerine, bu semptomların olası nedenlerine ve sonuçlarına pasif olarak tekrar tekrar odaklanan bir tepkidir. Bu noktada sıkıntıya yol açan durum üzerinde düşünülür. Ancak sorunun çözümünü arayıp bulmaya çalışmak yerine; sadece sorunun kendisi pasif olarak ve defalarca bireyin zihninde düşünülür (Nolen-Hoeksema vd., 2008).

Nolen-Hoeksema'ya (1987) göre ruminasyonun üç önemli özelliği bulunmaktadır. Bunlar;

a) Bireydeki ruminasyona bağlı tepki ne kadar çok depresif durumdan etkilenirse, olumsuz ruh haline yoğunlaştığı için kısır döngünün varlığından o kadar çok söz edilebilir.

b) Ruminasyon, olumsuz belleği harekete geçirir, bireyi bu olumsuz hatıralarla sürekli meşgul ederek, kişiyi depresif durumdan çıkarabilecek diğer motivasyonların üzerine düşünmesini engeller.

c) Bireyin soruna ilişkin düşünceleri ruminasyon süreci boyunca olumsuz olduğu için sorunu çözmeye yönelik harekete geçemez.

Ruminasyonun bileşenleri ise dört gruba ayrılmaktadır.

a) Olumsuz düşünce: Ruminatif düşüncelere sahip bireylerde olumsuz düşünce ve hatıralarla birlikte zamanla karamsar bir yapı meydana gelir.



b) Sorunla baş etme yeteneğinde azalma: Ruminatif düşünceye sahip bireyler sorunların çözümü konusunda da karamsar bir ruh haline girerler ve bu durum sorunlarla baş etme yeteneklerini azaltır.

c) Davranışsal tutumlarda azalma: Sorunlara ve kendilerine odaklanan bireylerde olağan durum ve olaylara karşı isteksizlik oluşur.

d) Sosyal destekte azalma: Ruminasyona sahip bireylerin, kişiler arası ilişkilerinde belirgin sorunlar görülür (Nolen-Hoeksema, 2004).

2) *Amaca Yönelik İlerleme Kuramı*: Martin ve Tesser (1996) tarafından geliştirilen amaca yönelik ilerleme kuramına göre; ruminatif düşünceyi doğuran ana neden, bireyin amaçladığı herhangi bir şey için tatmin edici bir ilerlemenin olmamasıdır (Papageorgiou ve Wells, 2004). Bu durumda ruminasyon; başarısız, yarım kalmış, ulaşılamamış amaçlar hakkında tekrarlı biçimde derin bir düşünme biçimi olarak görülmektedir (Sarıçam, 2014). Öte yandan bu düşünceler, başarısızlığa neden olabileceği gibi başarının anahtarı da olabilirler. Dolayısıyla amacın önem derecesinin yüksek olması ruminasyonun oluşma olasılığını ve şiddetini de arttırmaktadır (Martin vd., 2004).

3) *Üzüntü İlişkili Ruminasyon Kuramı*: Ruminasyonu farklı bir biçimde ele alan üzüntü ilişkili ruminasyon kuramı, Conway ve arkadaşları tarafından 2000 yılında ortaya konulmuştur. Bu kurama göre ruminasyon; bireyin mevcut sıkıntısını ve üzüntüsünü çevreleyen koşullar ile ilgili tekrar eden düşünceleri olarak görülmüştür. Bu düşünceler;

a) bireyin olumsuz duygularının içeriği ve öncülleri ile ilişkilidir,

b) amaca yönelik değildir ve bireyleri iyileştirici eylem planları yapmak için motive etmez,

c) devam ettiği sürece sosyal olarak paylaşılamazlar. Özetle üzüntü ilişkili ruminasyon kuramında; üzüntüye ilişkin ruminasyon olumsuz bir içeriğe sahiptir ve sorun çözmeyi kolaylaştırmamaktadır (Conway vd., 2000).

4) *Strese Tepkisi Ruminasyon Kuramı*: Nolen-Hoeksema'nın tepki biçimleri kuramı gibi depresyona karşı bilişsel yatkınlık bağlamında değerlendirilen stres tepkisi ruminasyon kuramı Alloy ve diğerleri (2006) tarafından geliştirilmiştir. Tepki biçimleri kuramı

ruminasyonun depresyona tepki olarak ortaya çıktığını savunurken, Alloy ve diğerleri ruminasyonun depresyon ataklarının başlangıcında etkili olduğunu belirtmişlerdir (Smith ve Alloy, 2009). Bu noktada yapılan bir çalışmada, deneklerin 2,5 yıl süresince yaşam koşulları düzenli olarak takip edilmiştir. Stres yaratan olaylara karşı olumsuz tepki veren ve stres yaratan olayları olumsuz yorumlama eğiliminde olan bireylerin daha önce herhangi bir şekilde depresyon yaşamamış olsalar dahi diğer bireylere nazaran daha fazla büyük depresyon atakları yaşadıkları görülmüştür (Alloy vd., 2006).

5) *Olay Sonrası Ruminasyon Kuramı*: Olay sonrası ruminasyon kuramına göre; sosyal kaygı temelinde, ruminasyonun içeriğinde yaşanan olayların bireyin zihninde detaylarıyla tekrar canlandırılması durumu vardır. Ayrıca birey, olay sırasında dışarıdan nasıl görüldüğüne dair olumsuz algıları ve olaya müdahil olanların tepkilerini de derinlemesine düşünür (Kashdan ve Roberts, 2007). Olay sonrası ruminasyon kuramı bağlamında yapılan bir çalışmada sosyal kaygısı yüksek olan bireylerin daha fazla ruminatif düşünce kurma eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir (Kashdan ve Roberts, 2007; Karatepe, 2010).

### **3. Araştırmanın Amacı ve Metodolojisi**

Bu çalışmanın amacı, psikolojide çokça çalışılan ruminasyon kavramını örgütsel davranış alanındaki araştırmacılara da tanıtmaktır. Bu sayede, örgüt araştırmaları kapsamında yeni bir çalışma konusu tanıtılarak ulusal literatüre katkı sağlanacaktır.

Çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin abone olduğu veri tabanlarından biri olan Web of Science veri tabanında yer alan tüm endeslerdeki akademik dergilerde yayımlanan, “Business”, “Management”, “Behavioral Sciences” alanlarında ve çalışma başlığında “rumination” olan makaleler, bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Tam sayım yöntemine göre örneklem belirlenen araştırmada toplamda 71 adet makaleye ulaşılmıştır. Daha önce belirtildiği üzere, rumination kelimesi İngilizce’de “çiğnemek” ve “geviş getirmek” anlamlarına da gelmektedir. Bu itibarla; beslenme ve diyetetik, veterinerlik, biyoloji ve tıp alanlarıyla ilgili olan makaleler tespit edilmiş ve araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Sonuç olarak, analizlere 18 adet makale dahil edilerek araştırmanın örneklem grubu oluşturulmuştur.

Araştırmanın ilk aşamasında, tespit edilen makalelerin hangi genel kriterler açısından inceleneceği belirlenmiştir. Bu noktada yapılacak olan kodlama çalışması; ana konu, ilişkilendirilen konu, analiz birimi, araştırma türü, veri toplama yöntemi ve kaynak sayıları üzerinden yürütülmüştür. Kodlanan veriler, içerik analizi teknikleri içerisinde sıkça başvurulan frekans analizi ile değerlendirilerek elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Araştırma kapsamında içerik analizi ile incelenen makaleler, yazarlarıyla birlikte aldıkları atıf sayısına göre Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2: Aldıkları Atıf Sayılarına Göre Araştırmaya Dahil Edilen Makaleler**

Atıf Sayısı	Yazar / Yazarlar	Yayın Yılı
95	Cropley, M.; Dijk, D.J.; Stanley, N.	2006
83	Wang, M.; Liu, S.; Liao, H.; et al.	2013
53	Haggard, D.L.; Robert, C.; Rose, A.J.	2011
24	Barley, S.R.	2016
21	Boren, J.P.	2014
19	Rosen, C.C.; Hochwarter, W.A.	2014
18	Marmenout, K.	2011
15	Baranik, L.E.; Wang, M.; Gong, Y.; et al.	2017
15	Schilpzand, P.; Leavitt, K.; Lim, S.	2016
12	Coleman, P.T.; Goldman, J.S.; Kugler, K.	2009
11	Verona, E.	2005
10	Madrid, H.P.; Patterson, M.G.; Leiva, P.I.	2015
9	Gravina, N.E.; Siers, B.P.	2011
4	Borders, A.; Lu, S.	2017
4	Kinnunen, U.; Feldt, T.; Sianoja, M.; et al.	2017
0	Van Laethem, M.; Beckers, D.G.J.; de Bloom, J.E.; et al.	2019
0	Calderwood, C.; Bennett, A.A.; Gabriel, A.S.; et al.	2018
0	Keshishian, A.C.; Watkins, M.A.; Otto, M.W.	2016

#### 4. Bulgular

Araştırma kapsamında ele alınan 18 makale, ana konu ve ilişkilendirilen konu üzerinden gruplandırılmıştır. Tablo 3, ruminasyon ile ilgili çalışmaların odaklandığı spesifik konuların dağılımını göstermektedir. Bu kapsamda, ana konu olarak, çalışmaların büyük çoğunluğu 6 makale ile (%33,3) “ruminasyon” üzerinde yoğunlaşmıştır. Diğer çalışmaların içinde ise “ruminasyon ortaklığı” nı belirlemeye yönelik olanlar ile “işe ilişkin ruminasyon” u değerlendiren çalışmalar önemli bir yer tutmaktadır (%22,2). Ele alınan 18 makaledeki ilişkilendirilen konuların başında “ruminasyon, tükenmişlik, iyi oluş, çalışan performansı” gelmektedir (%43,2). Bununla birlikte ilişkilendirilen konu bağlamında iş tatmini, çalışan tutumu, stres, saldırganlık, işyeri nezaketsizliği, örgütsel bağlılık gibi konuların da çalışıldığı görülmüştür.

**Tablo 3: Makalelerin Spesifik Konu Dağılımları**

<b>Ana Konu</b>	<b>İlişkilendirilen Konu</b>
İş Gerilimi, Stres	İşe İlişkin Ruminasyon
Ruminasyon	Müşteriye Kötü Davranma, Olumsuz Ruh Hali
Ruminasyon Ortaklığı	İşyeri Sorunlarıyla Başa Çıkma, İş Tatmini
Örgüt Kuramları	Ruminasyon
Ruminasyon Ortaklığı	Tükenmişlik, Stres
Ruminasyon	Çalışan Tutumu, İyi Oluş, Performans
İş Karakteristikleri	Çalışan Tutumu, Ruminasyon, Çalışan Etkileşimi
Ruminasyon	Müşteriye Kötü Davranma, İyi Oluş, Tükenmişlik, Performans
Ruminasyon	İşyeri Nezaketsizliği, Stres
Duygusal Dengesizlik	Ruminasyon, Saldırganlık
Ruminasyon	Saldırganlık
Çalışan Sessizliği	Olumsuz Ruh Hali, Ruminasyon, Sorun Çözme İsteği
Performans Değerlendirme, Performans Yönetimi	Ruminasyon

<b>Ana Konu</b>	<b>İlişkilendirilen Konu</b>
Ruminasyon	Kızgınlık Hali, Farkındalık
İşe İlişkin Ruminasyon	İş Talepleri, Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık, İyi Oluş
İş Talepleri, İş Güvensizliği	Ruminasyon, Performans
İşe İlişkin Kaygı	Ruminasyon
Ruminasyon Ortaklığı	İletişim

Çalışma kapsamında incelenen makalelerin analiz birimleri ise Tablo 4’de gösterilmiştir. Makalelerin analiz birimleri; birey, grup veya örgüt üzerinde gerçekleştirilen çalışmalardan oluşmaktadır. Bu noktada, ruminasyon ile ilgili yapılan çalışmaların büyük oranda “birey” düzeyinde gerçekleştirildiği Tablo 4’de görülmektedir (%72,2). Bununla birlikte, analiz birimi olarak “grup” ve “örgüt” düzeyinde yapılan çalışmalara da rastlanılmıştır (%27,8).

**Tablo 4: Makalelerin Analiz Birimleri ve Dağılımı**

<b>Analiz Birimi</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Birey	13	72,2
Grup	4	22,2
Örgüt	1	5,5

Tablo 5, araştırma kapsamında ele alınan makalelerin araştırma türü ile veri toplama yöntemlerini göstermektedir. Buna göre, makalelerin büyük bir çoğunluğu araştırma türlerinden “nicel” (%72,2) yöntem ile yürütülmüştür. Verilerin toplanmasında ise ağırlıklı olarak “anket” (%72,2) yöntemine başvurulmuş, bununla birlikte literatür incelemesi ve gözlem yoluyla da verilerin elde edildiği görülmüştür.

**Tablo 5: Makalelerin Araştırma Türü ile Veri Toplama Yöntemlerinin Dağılımı**

Araştırma Türü	Frekans	%	Veri Toplama Yöntemi	Frekans	%
Nicel	13	72,2	Anket	13	72,2
Nitel	2	11,1	Literatür İncelemesi	3	11,1
Karma	3	16,6	Anket ve Gözlem	2	16,6

İncelenen makalelerin kaynak sayılarını belirlemek, ruminasyon konusunda çalışma yapabilmek için gerekli bilgi birikiminin oluşup oluşmadığını değerlendirmek açısından önem arz etmektedir. Bu noktada Tablo 6, incelenen makalelerin kaynak sayılarının dağılımlarını belirtmektedir. Çalışmaların büyük bir kısmı “51-75” (%38,8) ve “26-50” (%22,2) kaynak ile gerçekleştirilmiştir. Ayrıca ruminasyon ile ilgili çalışmaların %22,2’si 75 ve daha üzeri kaynak ile çalışılmıştır.

**Tablo 6: Makalelerde Başvurulan Kaynak Sayısı Dağılımları**

Kaynak Sayısı	Frekans	%
0-25	3	16,6
26-50	4	22,2
51-75	7	38,8
76-100	2	11,1
101-125	2	11,1

## 5. Sonuç ve Tartışma

Kökeni Latince’den gelen ve 17. yüzyıla kadar “çiğnemek” anlamında kullanılan ruminasyon kavramı, 17. yüzyıldan itibaren “olumsuz düşüncelerin zihinde tekrarlanması, dönüp durması” olarak kullanılmaya başlanmıştır. Kabaca “zihinsel geviş getirmek” anlamında da kullanılan terim, ilk kez 1960 yılında Ingram tarafından obsesif kompulsif bozukluktan ayrı tutularak fobik-ruminatif durum şeklinde açıklanmıştır. Ruminasyonda bireyler genellikle sorunlara çözüm odaklı yaklaşmamakta, mevcut veya

olası soruna karşı harekete geçmek yerine sorun üzerinde tekrar tekrar ve pasif bir şekilde düşünme eğilimi göstermektedirler.

Psikoloji, felsefe, tıp, veterinerlik gibi alanlarda ruminasyon kavramı ile ilgili bildiri, makale, kitap bölümü, lisansüstü tez çalışması, vb. akademik yayınlara oldukça sık rastlanılmaktadır. Öte yandan, örgütsel davranış alanında da son yıllarda ruminasyona yönelik çalışmaların sayısında bir hayli artış olduğu gözlenmektedir. Yapılan çalışmaların içerik analizi ile değerlendirildiği bu çalışmada en önemli bulgulardan birisi, ruminasyonun genel anlamda tükenmişlik, iyi oluş, çalışan performansı, iş tatmini, çalışan tutumu, stres, saldırganlık üzerinde etkili olduğudur.

Diğer taraftan çalışmaların; genel olarak birey ve grubu analiz birimi olarak kabul etmesi ve çoğunlukla veri toplama yöntemlerinden anket yöntemiyle yapılması özellikle veri toplama konusunda zorluklar yaşayan araştırmacılara cesaret verebilecek bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Ayrıca araştırma türü bakımından ruminasyon; nicel, nitel ve karma çalışmalara uygun, giderek zenginleşen literatürü olan ve birçok istatistik tekniğinin uygulanabileceği verimli bir konu olarak değerlendirilebilir.

### **Kaynakça**

- Abramowitz, J. S., McKay, D. & Taylor, S. (2007). *Obsessive-compulsive disorder*. Michigan: Elsevier.
- Alloy, L. B., Abramson, L. Y., Safford S. M. & Gibb, B. E. (2006). Cognitive vulnerability to depression (CVD) project: Current findings and future directions. Alloy. L. B. ve Riskind, J. H. (Eds.). *Cognitive vulnerability to emotional disorders*, (33-63). New York: Routledge.
- Bringle, M. L. (1996). I just can't stop thinking about it: Depression, rumination, and forgiveness. *Word & World*, 16(3), 340-346.
- Bugay, A. & Erdur-Baker, O. (2015). Eşli ruminasyon ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 5(43), 106-114.
- Conway, M., Csank, P. A. R. & Holm, S. L. (2000). On assessing individual differences in ruminationon. *Journal of Personality Assessment*, 75(3), 404-425.

- Ertuğ, H. İ. (2018). *Üniversite öğrencilerinde algılanan duygusal istismar ve ruminasyon ilişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Gold, D. B. & Wegner, D. M. (1995). Origins of ruminative thought: trauma, incompleteness, nondisclosure, and suppression. *Journal Of Applied Social Psychology, 25*(14), 1245-1261.
- Ito, T., Takenaka, K., Tomita, T. & Agari, I. (2006). Comparison of ruminative responses with negative rumination as a vulnerability factor for depression. *Psychological Report, 99*, 763-772.
- Karatepe, H. T. (2010). *Ruminatif düşünce biçimi ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması*. (Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi). İstanbul Bakırköy Prof. Dr. Mazhar Osman Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İstanbul.
- Kashdan, T. B. & Roberts, J. E. (2007). Social anxiety, depressive symptoms, and post-event rumination: Affective consequences and social contextual influences. *Journal of Anxiety Disorders, 21*, 284-301.
- Leahy, R. L. (2002). A model of emotional schemas. *Cognitive and Behavioral Practice, 9*, 177-190.
- Lynn, S. J., Barnes, S., Deming, A., & Accardi, M. (2010). Hypnosis, rumination, and depression: Catalyzing attention and mindfulness-based treatments. *International Journal of Clinical and Experimental Hypnosis, 58*(2), 202-221.
- Martin, L. L. & Tesser, A. (1996). Some ruminative thoughts. R. S. Wyer (Ed.), *Advances in Social Cognition, (1-47)*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Martin, L. L., Shrira, I. & Startup, H. M. (2004). Rumination as a function of goal progress, stop rules and cerebral lateralization. C. Papageorgiou ve A. Wells (Eds.), *Depressive rumination: Nature, theory and treatment, (3-19)*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Nolen-Hoeksema, S. (1987). Sex differences in unipolar depression: Evidence and theory. *Psychological Bulletin, 101*, 259-282.



- Nolen-Hoeksema, S. (1991). Responses to depression and their effects on the duration of depressive episodes. *Journal of Abnormal Psychology*, 100, 569-582.
- Nolen-Hoeksema, S. (1998). The other end of the continuum: The costs of rumination. *Psychological Inquiry*, 9, 216-219.
- Nolen-Hoeksema, S. & Jackson, B. (2001). Mediators of the gender difference in rumination. *Psychology of Women Quarterly*, 25, 37-47.
- Nolen-Hoeksema, S. (2004). The response style theory. C. Papageorgiou ve A. Wells (Eds.), *Depressive rumination: Nature, theory and treatment*, (107-123). England: John Wiley & Sons Ltd.
- Nolen-Hoeksema, S., Wisco, B. E. & Lyubomirsky, S. (2008). Rethinking rumination. *Perspectives on Psychological Science*, 3(5), 400-424.
- Papageorgiou, C. & Wells, A. (2004). Nature, functions, and beliefs about depressive rumination. C. Papageorgiou ve A. Wells (Eds.), *Depressive rumination: Nature, theory and treatment*, (3-19). England: John Wiley & Sons Ltd.
- Rippere, V. (1977). What's the thing to do when you're feeling depressed?: A pilot study. *Behaviour Research and Therapy*, 15, 185-191.
- Sarıçam, H. (2014). *Çözüm odaklı kısa süreli yaklaşıma dayalı bir müdahale programının ruminasyon üzerinde etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Sarin, S., Abela, J. & Auerbach, R. (2005). The response styles theory of depression: A test of specificity and causal mediation. *Cognition & Emotion*, 19(5), 751-761.
- Smith, J. M. & Alloy, L. B. (2009). A roadmap to rumination: A review of the definition, assessment, and conceptualization of this multifaceted construct. *Clinical Psychology Review*, 29, 116-128.
- Trapnell, P. D & Campbell, J. D. (1999). Private self-consciousness and the five-factor model of personality: Distinguishing rumination from reflection. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 284-304.
- Watkins, E. R. (2008). Constructive and unconstructive repetitive thought. *Psychological Bulletin*, 134(2), 163-206.

# YARATICILIK KAVRAMININ TANIMI VE YAPISI ÜZERİNE BİR İÇERİK ANALİZİ

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÇETİN

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi - [mehmet.cetin@izu.edu.tr](mailto:mehmet.cetin@izu.edu.tr)

Dr. Öğr. Üyesi Ercan ÖGE

İstanbul Aydın Üniversitesi - [eoge@aydin.edu.tr](mailto:eoge@aydin.edu.tr)

## Özet

Eğitimden insan kaynakları yönetimine birçok disiplin için hem teorik hem pratik anlamda önemli bir ilgi odağı olmasına rağmen yaratıcılık kavramının tanımına, içeriğine ve yapısına dair literatürde henüz tam ve net bir uzlaşımın oluşmamış olması bu alanda yapılacak çalışmaları önemli kılmaktadır. Genel olarak konu üzerine nicel analizlerin daha sıklıkla kullanılmış olması, kavramı tanımlamak ve yapısını anlamak üzere geliştirilecek nitel analizleri daha da önemli hale getirmektedir. Bu çalışma, yaratıcılık kavramının tanımı, içeriği, yapısı, birleşenleri ve kıstasları üzerine nitel bir içerik analizi yoluyla tümevarım ve tümden gelim metotlarının bir karmasını kullanarak çıkarımlar yapmayı amaçlamaktadır. Araştırmada 151 katılımcıya açık uçlu bir soru yöneltilerek yaratıcılığın tanımını yapmaları istenmiştir. Bu yolla toplanan tanımların içerik analizinin yapılarak yaratıcılık literatüründeki mevcut sınıflandırmalar açısından nasıl bir yapı gösterdiği saptanmaya çalışılmıştır. Bunun yanında tümevarımcı bir yaklaşımla da literatürde karşılaşılmamış olan olası sınıflandırma, birleşen ve unsurların da ortaya konması amaçlanmıştır. Çalışmada verilerin analizi için NVivo 12 programından yararlanılmıştır. Tanımlar incelerken kodlar oluşturulmuş ve analiz edilmiştir. Çalışmanın bulguları ile mevcut literatürdeki sınıflandırmalar karşılaştırılmış gelecek çalışmalar için öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yaratıcılık, İçerik Analizi, Yaratıcılığın Tanımlanması

## **Abstract**

Although it is an important focus of interest theoretically and practically for many disciplines from education to human resources management, lack of a clear and precise agreement on the structure, content and definition of creativity in the literature makes the studies addressing this issues very crucial. Dominance of the usage of quantitative analysis in general, makes qualitative analysis developed for defining the concept and understanding the structure of the concept more important. In this study, we aim to make interpretations on the definition, content, structure, elements and criteria of creativity concept via a qualitative content analysis using a mix of inductive and deductive methods. In the investigation, 151 participants were given an open-ended question and they were asked to provide a definition for creativity. This way, with a content analysis on the definitions collected they were studies on how they structure regarding to the extant classifications in creativity literature. In addition to this, with an inductive perspective, possible classifications, elements or contents that are in the extant literature were addressed. We utilized NVivo 12 program for the analysis of the data in the study. Codes were created by analysis of the definitions provided. The findings of the study and classifications in the extant literature are compared and implications for further studies are shared.

**Keywords:** Creativity, Content Analysis, Definition of Creativity

## 1. Giriş

Eğitimden bilişime, psikolojiden mühendisliğe birçok alanda yaratıcılık kavramı önemli bir ilgi ve odak noktası olmuştur. Yaratıcılık, disiplinler arası bilimsel değerinin yanında günlük hayatta ve iş yaşamında da hem bireyler hem de kurumlar için kalite ve performansın geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Yaratıcılık üzerine farklı disiplinlerde oldukça geniş bir literatür ve çok sayıda çalışma olmasına rağmen yaratıcılığın genel geçer ve üzerinde uzlaşmış bir tanımının henüz yapılamamış olması da birçok yazar tarafından dile getirilmiştir (Runco & Jaeger, 2012; Cropley, 1999). Bu durum, kavramın operasyonel tanımının yapılması, boyut, bileşen ve unsurlarının ortaya konması konularında da geçerliliğini korumaktadır. Bundan dolayı kavramın tanımlanmasını ya da unsurlarının ortaya konmasını amaçlayan birçok çalışma yapılmıştır (Robinson, 2008; Götz, 1981; Weisberg, 2015; Amabile, 1983; 2012; Corazza, 2016). Örneğin Robinson (2008) çalışmasında 1953 ila 2008 yılları arasında Webster sözlüklerde yaratıcılık kavramı için verilen tanımları derlemiş, karşılaştırmış ve bu yolla yaratıcılığın yapısal bileşenlerini ortaya koymaya çalışmıştır. Bulguları; yaratıcılığın sözlüklerde fiil (eylem), isim, sıfat ve beceri gibi farklı yaklaşımlarla tanımlandığını ortaya koymuştur.

Yaratıcılığın tanımının bir ürün mü, bir insan mı yoksa bir süreç üzerinden mi yapılması gerektiği, kavramın yapısı ve tanımlanması üzerine temel bir tartışma alanı oluşturmaktadır (Torrance, 1971). Bazı yazarlar yaratıcılığı bir kişilik özelliği olarak tanımlayıp yaratıcılığı bir sıfat olarak insana atfederken Feist (2010) gibi bazı yazarlar ortaya konan ürün ve sonuç üzerinden daha çok çıktı odaklı bir kavramsallaştırmayı uygun görmektedir (Piffer, 2012). Bazı yazarlar ise yaratıcılığı süregelen bir durum, bir süreç olarak ele almaktadır. Burada ilk bakışta çok önemli gibi görünmese bile yaratıcılığın kavramlaştırılması üzerine çok elzem ayrımlar oluşmaktadır. Örneğin yaratıcılık bir süreç olarak tanımlandığında bu sürecin birleşenlerini ortaya koymak, süreci destekleyecek unsurları belirlemek ve gereken iklimi yaratmak yaratıcılığı arttırmak için ön plana çıkmaktadır. Oysa yaratıcılık bir kişilik özelliği olarak düşünülürse kişilere has ve kişiler üzerinden geliştirilmesi gereken bir kavram olarak ele alınmaktadır. Örneğin, bu yaklaşımla iş yaşamında, çalışanların işe alımda uygun kişilik özelliklerinde olmalarının takibi iş yerinde yaratıcılığın artırılmasında daha yüksek önem arz etmektedir. Bu noktadaki ayrımlardan biri de yaratıcılığın bir yetkinlik mi yoksa sabit

bir kişilik özelliği olarak mı ele alındığı konusudur. Zira yaratıcılık bir yetkinlik olarak ele alındığında bu yetkinliğin geliştirilmesi için gereken pratikler de önem kazanmaktadır. Yaratıcılık bir ürün olarak ele alındığında ise yaratıcılığın kriter ve bileşenleri üzerine temel unsurlardan biri olan 'fayda' kavramı ön plana çıkmaktadır.

Yaratıcılığın üzerine en çok uzlaşılan bileşen ya da kıstası "özgünlük" (novalty) olarak öne çıkmaktadır. Literatürde yapılan tanımların ve kavramsallaştırmaların neredeyse tümünde farklılık, sıra dışılık, yenilik, özgünlük gibi kavramlara bir sonuca, bireye ya da sürece ilişkin olarak yer verilmektedir. Kalıpların dışına çıkmak, standart ya da tahmin edilebilir olanı aşmak, kutu dışı düşünmek, alışılmışın dışında farklı bir bakış açısı geliştirmek gibi unsurlar birçok yaratıcılık tanımında kendisine yer bulmuştur.

Özgünlük dışındaki kıstasların, üzerinde daha az anlaşmaya varılmış, daha fazla tartışılan ve daha karmaşık bir yapı arz eden nitelikte olduğu söylenebilir. Fayda, kullanışlılık, çıktı, işe yararlık gibi unsurların ön plana çıktığı bileşen yaratıcılığın sonucunda fayda sağlayan kullanılabilir bir çıktı sağlaması gerektiği üzerine odaklanır. Örneğin bir maymunun boş bir kâğıda rastgele yaptığı bir çizim çok özgün ve farklı olabilir ancak bu görüşe göre yararlı bir fonksiyonu olmadığı için bu çizim, bu çizme süreci ya da bu maymun yaratıcı değildir. Ya da bir şizofrenin ifadeleri çok benzersiz olabilir ancak yaratıcılık nosyonu taşıyıp taşımadığı tartışmaya açıktır (Amabile, 2012). Bu görüşe karşı çıkan yazarlar ise birçok sanat eserinin kullanışlılık açısından değerlendirilemeyeceği ile birlikte yaratıcılığın doruk noktası olduğunun altını çizmektedir. Örneğin Picasso'nun ya da Kandinsky'nin eserlerinin basit manada kullanışlı olmadığı öne sürülebilir ancak bu noktada kullanışlılık ya da fayda kavramının da tanımlanmasına ihtiyaç vardır. Zira bir durumu, bir olguyu ya da duyguyu güçlü ve bambaşka bir şekilde ifade etmenin de faydalı ve kullanışlı olduğu öne sürülebilir. Burada üzerinde durulması gereken bir ayrım da amaçlılıktır. Örneğin rastgele ve bir amacı olmadan yapıldığı halde çok özgün bir sonuç ortaya koyan bir süreç yaratıcı olarak nitelenebilir mi? Yoksa yaratıcılığın oluşması için amaçlı bir faaliyet olması bir gereklilik midir? Bu konuda da literatür çok net ve uzlaşılmış bir yapı ortaya koymamaktadır. Bir bilgisayarın rastgele seçtiği kelimeler üzerinden ürettiği bir şiir çok farklı ve özgün olabilir ve programlama şiir yazmak amacını güdebilir ancak bu çıktının yaratıcı olup olmadığı konusu da tartışma konusu olabilecek niteliktedir.

Yaratıcılık kavramının içerdiği unsurlar neler olduğu ya da nelerin bu unsurlar dahilinde değerlendirilebileceği kültürden kültüre ve zamana göre farklılık içerebilir. Zaman içerisinde yaratıcılık kavramının anlamının değişim gösterdiği öne sürülebilmekle birlikte; kavramın kısa sürede hızlı bir değişim göstermediği de söylenebilir. Robinson (2008) yaratıcılık kavramı üzerine verilen tanımların sözlüklerde son 60 yılda önemli bir değişiklik göstermediğini saptamıştır. Ancak kültürel yapı insanların neyin yaratıcı olup olmadığını ya da yaratıcılığın kıstaslarını belirlerken kullandığı algısını önemli ölçüde etkileyecektir ve bu durum yaratıcılığa ilişkin süreçlerin sonucuna etki edecektir (Chiu & Kwan, 2010).

Bu çalışma ile katılımcılara açık uçlu bir soru yöneltilmiş ve kendilerinden yaratıcılığın tanımını yapmaları istenmiştir. Bu yolla, verilen tanımların içerik analizinin yapılarak, verilerin kavramın yaratıcılık literatüründeki mevcut sınıflandırmalar açısından nasıl bir yapı gösterdiği saptanmaya çalışılmıştır. Bunun yanında tümevarım yaklaşımı ile literatürde karşılaşılmamış olan olası sınıflandırma, birleşen ve unsurların da ortaya konması amaçlanmıştır.

Birçok disiplin için yüksek önem taşıyan yaratıcılık kavramının tanımlanması için daha çok nitel analize ihtiyaç duyuluyor olması, özellikle Türkiye bağlamında bu tür çalışmaların yeterli sayıda olmaması ve genel olarak literatürde konu üzerine nitel analizlerdense nicel analizlerin daha sıklıkla kullanılmış olması bu çalışmayı önemli kılmaktadır.

## **2. Metot**

Bu çalışmada içerik analizi metodu kullanılmış katılımcılara verilen açık uçlu soru ile toplanan veriler NVivo 12 programından yararlanılarak içerik analizine tabi tutulmuştur. NVivo programı içerik analizi için literatürde sıklıkla kullanılan analiz programlarından biridir (Oliveira et al., 2013).

Yazılı bir veri setinin içindeki temaların, örüntülerin ve kodların ortaya konması yoluyla sistematik bir süreçle sınıflandırılması kalitatif (nitel) içerik analizi olarak adlandırılabilir (Hsieh & Shannon, 2005). Kalitatif içerik analizi hem tümevarımsal (inductive) hem de tümdengelimci (deductive) bir metot benimseyebildiği gibi bu ikinin karması olan bir metot da adapte edilebilir (Krippendorff, 2018).

Araştırmamızda, tümevarımsal (inductive) ve tümdengelimci (deductive) kalitatif (nitel) içerik analizi metodu kullanılmıştır. Literatürde hali hazırda var olan ayrımlar, sınıflandırmalar ve boyutlandırmalar çalışmanın verisi kodlanırken yazarlar için yol gösterici bir rehber oluşturmuştur. Bu yolla, yaratıcılığın mevcut unsurları, birleşenleri ya da sınıflandırmaları noktasında literatürden hareketle tümdengelimci (deductive) bir yaklaşım kullanılarak katılımcıların verdiği cevapların hangi kategorilerde yer aldığı mevcut sınıflandırmalar üzerinden analiz edilmiştir. Ancak araştırmacılar datayı analiz ederken sadece bu kategoriler ışığında ve sınırlılığında kalmayarak verinin içeriği açık bir biçimde kodlayarak mevcut literatürde yer almayan sınıflandırma ya da unsurları da yakalamaya çalışmışlardır. Bu açıdan bakıldığında ise çalışmanın tümdengelimci (deductive) bir yaklaşıma da sahip olduğu söylenebilir.

### **3. Örneklem**

Çalışmada belirli kıstaslar dahilinde kolayda ulaşılabilirlik metodu ile örneklem oluşturulmuştur. İstanbul'da çalışan toplam 151 katılımcıya ulaşılmıştır. Katılımcıların yaşları 18 ile 57 arasında değişmekte ve ortalama yaş 24,2 olarak görülmektedir. Katılımcıların %56'sı kadın %44'ü ise erkektir.

### **4. Bulgular**

Veriler Bardin (2011, Akt: Oliveira et al. 2013)'in önerdiği süreç ve basamaklar kullanılarak önce analize hazır hale getirilmiş, sonra analiz birimleri ve kodlanacak yapı oluşturulmuş olup en sonunda ise verinin kodlamaları ve sınıflandırmaları ortaya konarak çıkarımlar yapılmıştır. Analize hazır hale getirme evresinde konu dışı ya da tekrarlayan öğeler çıkarılmış bazı kavramlar için ortaklaştırmalar yapılmıştır. Sonrasında literatür doğrultusunda ve literatür dışında verilen tanımların içeriğinin keşfedilme yoluyla sınıflar ve ağlar (node) oluşturulmuştur. En sonunda ise oluşturulan kod ve sınıflar üzerinden analizler ve çıkarımlar yapılmıştır.

Literatürdeki ayrımlardan biri olan yaratıcılığın bir isim, bir fiil ya da bir sıfat olarak ele alınmasına dair katılımcıların verdiği 151 tanım incelenmiştir. Analizin sonuçlarına göre verilen tanımların 125'inde yaratıcılık eylemlerle ifade edilmiştir. Aşağıdaki tabloda

verilen tanımlarda geçen eylemler en çok kullanılanlardan en az kullanılanlara doğru sıralanmıştır.

**Tablo 1. Yaratıcılığı Tanımlarken Kullanılan Fiillerin Sıklığı**

Eylem	Sıklık
Düşünce-düşünmek	53
Ortaya koymak-çıkarmak	36
Üretmek-Üretkenlik	22
Uygulamak	19
Davranmak-davranış	19
Yapmak	9
Katmak	6
Geliştirmek	6
Çözmek	5
Keşfetmek	4
Yaratmak	4
Sunmak	4
Bulmak	3
Yenilik getirmek	3
Gerçekleştirmek	2

Buna göre en sık kullanılan fiiller sırasıyla düşünmek, ortaya koymak (ve ortaya çıkarmak), üretmek, uygulamak ve davranmak şeklinde sıralanmıştır. NVivo 12 programının kelime bulutu (Word cloud) özelliğini kullanarak oluşturulan figür, görsel olarak kullanılan fiillerin sıklığını ortaya koymaktadır.



**Şekil 1. Yaratıcılığı Tanımlarken Kullanılan Fiillerin Sıklığı**



Yaratıcılığı tanımlarken kullanılan kavramlar incelendiğinde ise yaratıcılığın unsurları ve kıstasları üzerine çıkarımlar yapmak mümkün olmuştur. Fayda ve kullanılabilirlik kıstası/birleşeni toplamda 29 tanımda 42 kez vurgulanmıştır. Özgünlük (novelty) kıstası ise toplam 109 tanımda vurgulanmıştır. Aşağıda özgünlüğü vurgulayan kelimelerin tanımlarda kullanılma sıklığı yer almaktadır.

**Tablo 2. Özgünlük Kıstasına İlişkin Kullanılan Sıfatların Dağılımı**

Sıfat	Sıklık
Farklı	46
Özgün+ kendine özgü	13+11=24
Özgür	6
Yeni	21
Değişik	3
Sıra dışı	4
Alışılmıştın dışında	3
Denenmemiş	2

Kelime bulutu (Word cloud) kullanılarak özgünlüğü anlatan sıfatların dağılımı görsel olarak betimlenmeye çalışılmıştır (Şekil 2).



**Şekil 2. Özgünlük Kıstasına İlişkin Kullanılan Sıfatların Dağılımı**

Fiiller ve sıfatların yanında tanımlarda geçen ayırt edici kavramların da sıklığı analiz edilmiş ve aşağıdaki tabloya ulaşılmıştır.

**Tablo 3. Yaratıcılığı tanımlarken kullanılan kavramların dağılımı**

Kavram	Sıklık
Kendi	42
Hayal	19
Duygu	4
Birey+kişi	5+15=20
İnsan	17
Beceri+yetenek	5+3=8
Zeka	1
Problem	3
Sorun	4
Çözüm	9
Zorluk	4
Bakış açısı	3
Doğuştan	4
Fikir	12
Plan	3
Üretim	6
Ürün	9

Tablodan da görülebileceği üzere katılımcılar yaratıcılık kavramını tanımlarken ağırlıklı olarak yaratıcı olan kişi ekseninde bir tanımlama yapmışlardır. Kendi, birey, kişi, insan gibi kavramların sık kullanılması yaratıcılığın kişinin kendisine atfedilen bir özellik olarak vurgulandığını göstermektedir.

151 tanımdan 5'inde beceri kelimesi, 3'ünde ise yetenek kelimesi direkt olarak kullanılmıştır. "ebilmek" çekimi 27 tanımda geçmektedir. Yaratıcılık için verilen tanımlar üzerinde yapılan içerik analizinde tanımların 42'sinde yaratıcılığın bir beceri, yetkinlik ya da yetenek olarak ele alındığı görülmüştür.



**Şekil 3. Yaratıcılığı Tanımlarken Kullanılan Kavramların Dağılımı**

Yaratıcılık kavramını tanımlarken kullanılan sıfat ve fiillerin nitel olarak birlikte ortaya konması amacıyla hazırlanan kelime bulutu, kavramın yapısına dair kullanılan eylemlerin nasıl yapıldığına dair bir görsel sunmaktadır (Şekil 4).



**Şekil 4. Yaratıcılığı Tanımlarken Kullanılan Fiil ve Sıfatların Birlikte Gösterimi**

Kavramı tanımlarken kullanılan eylemlerin, sıfatların ve kavramların birlikte sunulduğu kelime bulutu da kavramın yapısına dair hızlı ve derinlikli bir kavrayış sunmaktadır (Şekil 5).



**Şekil 5. Yaratıcılığı Tanımlarken Kullanılan Fiil, Sıfatların Ve Kavramların Birlikte Gösterimi**

## 5. Tartışma ve Öneriler

Yaratıcılık kavramı üzerine yapılan birçok tanımlama ya da kavramsallaştırma çalışması bu alanda yapılacak nitel analizlere ve bu analizlerin farklı kültürlerde de tekrarlanması gerektiğine vurgu yapmıştır. Bu derece önemli olan ve birçok alanda ilgi odağı olan yaratıcılık kavramının içeriğinin, birleşenlerinin ve yapısının ortaya konması yüksek önem arz etmektedir. Kavram literatürdeki ve sözlüklerdeki farklı tanımlarında bir fiil, bir çıktı, bir sıfat, bir yetkinlik ya da bir süreç olarak ele alınmıştır. Çalışmamızın bu noktadaki bulguları Robinson (2008)'in bulgularına paralellik göstermektedir. Yapılan tanımlamalarda ağırlıklı olarak fiiller kullanılmış ve yaratıcılık bir eylem (ya da eylemlerle) ifade edilmiştir. Bunun yanında, verilen tanımların birçoğunda bu eylemleri, kişileri ya da süreçleri niteleyen çok sayıda sıfat kullanılmıştır. Bu konuda da araştırmamızın bulguları incelendiğinde literatürde yer alan kıstaslardan özgünlük kıstası öne çıkmakta ve verilen tanımların %75'inden fazlasında özgünlüğü niteleyen unsurlar kullanılmaktadır. Fayda ve kullanılabilirlik kıstası/birleşeni toplamda 29 tanımda 42 kez vurgulanmıştır. Bu durum literatürde vurgulanan (bkz. Piffer, 2012) bir başka unsur olan fayda ve kullanılabilirlik kıstasının özgünlük kadar olmamakla birlikte sıklıkla tanımlamalara yansıdığını göstermektedir. Bu durum, literatürde öne sürülen

özgünlüğün hakim (dominant) kıstas olması ve faydanın onu takip etmesi anlatımını destekler niteliktedir. Bunların dışında katılımcıların tanımlarında yaratıcılık kavramını insana atfeden ve bunu kendi, insan, birey gibi kelimelerle sıklıkla vurgulayan bir eğilim gösterdikleri görülmüştür.

Yaratıcılığın alana özel olduğunun ileri süren akımlar ışığında yapılacak ileri çalışmaların farklı alanlara odaklanması, örneğin medya üretim, akademisyenlik ya sağlık sektörü gibi farklı alanlardaki çalışanların yaratıcılığı tanımlarken ne gibi unsurları ve kıstasları ön plana çıkardığının araştırılması alana önemli katkılar sağlayacaktır.

## Referanslar

Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357.

Amabile, T. M. (2012). Componential theory of creativity. *Harvard Business School*, 12(96), 1-10.

Bardin, L. (2011). Content analysis (5th ed.). Lisbon: Ed. 70.

Chiu, C. Y., & Kwan, L. Y. (2010). Culture and creativity: A process model. *Management and Organization Review*, 6(3), 447-461.

Cropley, A. J. (1999). Definitions of creativity. In M. A. Runco & S. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of creativity*, volume 1 (pp. 511–524). San Diego, CA: Academic

Feist, G. J. (2010). The function of personality in creativity: The nature and nurture of the creative personality. In J. C. Kaufman, & R. J. Sternberg (Eds.), *Cambridge handbook of creativity*. New York: Cambridge University Press.

Corazza, Giovanni Emanuele (2016) Potential Originality and Effectiveness: The Dynamic Definition of Creativity, *Creativity Research Journal*, 28:3, 258-267, DOI: 10.1080/10400419.2016.1195627

Götz, I. L. (1981). On defining creativity. *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 39(3), 297-301.

Hsieh, H-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.

Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.

Mark A. Runco & Garrett J. Jaeger (2012). The Standard Definition of Creativity, *Creativity Research Journal*, 24:1, 92-96, DOI: 10.1080/10400419.2012.650092

Oliveira, M., Bitencourt, C., Teixeira, E., & Santos, A. C. (2013). Thematic content analysis: Is there a difference between the support provided by the MAXQDA® and NVivo® software packages. In *Proceedings of the 12th European Conference on Research Methods for Business and Management Studies* (pp. 304-314).

Piffer, D. (2012). Can creativity be measured? An attempt to clarify the notion of creativity and general directions for future research. *Thinking Skills and Creativity*, 7(3), 258-264.

Weisberg, Robert W. (2015). On the Usefulness of “Value” in the Definition of Creativity, *Creativity Research Journal*, 27:2, 111-124, DOI: 10.1080/10400419.2015.1030320

Robinson, J. R. (2008). Webster's dictionary definition of creativity. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 3(2), 2.

Torrance, P. E. (1971). The creative person. *The Encyclopedia of Education*, 552-557.

# BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞINA AİT YERLİ LİTERATÜRÜN İÇERİK ANALİZİ YÖNTEMİYLE İNCELENMESİ

**Araş. Gör. Oğuz DEMİREL**

*Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi, oguzdemirel@duzce.edu.tr*

**Öğr. Gör. Önder ULU**

*Düzce Üniversitesi Gümüşova Meslek Yüksekokulu, onderulu@duzce.edu.tr*

## **Özet**

Bu araştırmanın amacı, bilgi paylaşma davranışı konusunda yerli literatürdeki çalışmaların incelenmesidir. Araştırma kapsamına Google Scholar ve YÖK Tez Veri Merkezi taranarak elde edilen ve yalnızca işletme ve yönetim disiplinlerinde yürütülmüş makale, bildiri, yüksek lisans ve doktora tezleri dahil edilmiştir. Çalışmada içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre 7 bilimsel makale, 1 kongre bildirisi ve 3 yüksek lisans tezinde ağırlıklı olarak nicel araştırma yöntemleri kullanılmış, anket tekniğiyle veri toplanmış ve regresyon yöntemiyle veriler analiz edilmiştir. Çalışmanın bir diğer bulgusuna göre yerli bilgi paylaşma davranışı literatürünü oluşturan araştırmalar 26 bireysel faktör, 7 örgütsel faktör ve 1 ulusal faktörü inceleme kapsamına almıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Bilgi Paylaşma, Bilgi Paylaşım, İçerik Analizi*

## **1. Giriş**

Günümüzde bilgi, örgütsel dönüşümün başarıyla gerçekleştirilebilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşabilmesi sürecinde örgütlerin olmazsa olmaz unsurlarının başında gelmektedir. Bu nedenle örgütler bilginin etkin bir biçimde dağıtımını ve kullanımını sağlamak zorundadır.

Örgüt içerisinde bilginin yayılımının istenilen düzeyde sağlanabilmesi konusunda, örgüt bünyesinde bulunan bireylerin bilgi paylaşma davranışları da önemli bir yer tutmaktadır, çünkü bireyler bizatihi bilgiyi yaratan, paylaşan ve kullanan unsurlardır (Ipe, 2003). Buradan hareketle, bireylerin bilgi paylaşma davranışlarının arkasında yatan etmenleri

incelemek, bireylerin daha fazla bilgi paylaşımlarını sağlamak ve böylece örgüt içi bilgi dağılımını gerçekleştirilebilmek için hayati önemi haizdir.

Bilgi paylaşma davranışını etkileyen unsurların ortaya çıkarılmasının önemi göz önüne alındığında, geçmişte yapılmış çalışmaları kapsamlı bir biçimde incelemek ve bu sayede bugüne kadar bahse konu kavramla ilgili ne tür araştırmaların yürütüldüğünü ortaya koymak, en az ampirik çalışmaların kendisi kadar önemlidir. Zira böyle bir inceleme, bilgi paylaşma davranışı konusunda gelecekte araştırma yapacaklar için yol gösterici nitelikte olacaktır. Bu çalışmanın amacı da, bilgi paylaşma davranışı hakkında yerli literatürün içerik analizini yapmaktır. Araştırma toplam beş bölümden oluşmaktadır. Çalışma hakkında genel bilgilerin sunulduğu giriş bölümünü takiben ikinci bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesi çizilmiştir. Üçüncü bölümde çalışmanın yöntemi hakkında bilgi verilmiş, dördüncü bölümde araştırmanın bulguları takdim edilmiştir. Son bölüm olan beşinci bölüm ise sonuç ve tartışmayı kapsamaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Davenport'a (1997) göre bilgi paylaşma, sıradan raporlama faaliyetinden farklı bir eylem anlamına gelmektedir. Raporlama, gönüllü olmayan ve belirli bazı yapıların ve rutinlerin kullanılarak enformasyon değiş tokuşunu içermekte iken, bilgi paylaşma bireylerin tamamen gönüllü olarak katıldıkları ve herhangi bir yapısal şartı olmayan bir süreçtir.

Bilgi paylaşma, dört temel mekanizma yoluyla sağlanmaktadır. Bunlar, örgütün veri tabanlarındaki bilgilere katkıda bulunma, takımlarda ve çalışma gruplarında yer alan bireylerin aralarındaki biçimsel (formal) etkileşimleri, yine bu bireylerin kendi aralarındaki biçimsel olmayan (informal) etkileşimler ve ilgi alanları etrafında oluşturulan gruplar içerisindeki etkileşimlerdir (Earl, 2001; Bartol ve Srivastava, 2002).

Örgütlerde bilgi paylaşma davranışı birçok farklı faktörler etkilenmektedir. Söz konusu faktörler örgütsel ve bireysel etmenler olarak ikiye ayrılabilir. Bu kapsamda, örgütsel kültür (McKinnon vd., 2003), örgütsel iklim (Brock vd., 2005; Willem ve Scarbrough, 2006) ve yönetim desteği (Lin, 2007) çalışanların bilgi paylaşma davranışını etkileyen örgütsel unsurlardır. Çalışanların motivasyonu (Nguyen vd.,2019) ve bireysel tutumları (Cabrera vd., 2006) ise bilgi paylaşma davranışına tesir eden bireysel faktörlerdir.



### 3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

İncelenen araştırmalar, Google Scholar akademik veri tabanı ve YÖK Tez Veri Merkezi aracılığıyla elde edilmiştir. Çalışmaların taranmasında “bilgi paylaşma davranışı” ve “bilgi paylaşım davranışı” anahtar kelimeleri kullanılmıştır. Araştırmanın amacı örgütlerde bilgi paylaşma davranışına yönelik yerli literatürün incelenmesi olduğundan, ilk taramada elde edilen sonuçlarda, mimarlık, bilgisayar mühendisliği ve eğitim gibi farklı disiplinlerde yürütülmüş araştırmalar kapsam dışı tutulmuş, yalnızca işletme ve yönetim disiplinleri içerisindeki çalışmalar dahil edilmiştir. Ayrıca ampirik araştırma dışındaki çalışmalar (örneğin ölçek uyarlama vb.) analiz kapsamına alınmamıştır.

Her bir çalışma detaylı bir biçimde taranmıştır. Araştırmaların yöntemi, örnekleme, veri toplama tekniği, değişkenleri ve veri analiz teknikleri incelenmiş, oluşturulan kodlama çizelgesine kodlanmıştır.

### 4. Bulgular

Aşağıdaki Tablo 1’de, araştırma kapsamında incelenen bilimsel çalışmalara ilişkin bulgular sunulmuştur. Tabloda her bir çalışmanın yazarı veya yazarları, yayım yılı, araştırma yöntemi, örnekleme, veri toplama tekniği, araştırma konu edilen değişkenler ve veri analiz tekniği yer almaktadır.

**Tablo 1: İncelenen Çalışmalar**

Yazar(lar)	Yöntem	Örneklem	Veri Toplama Tekniği	Değişkenler	Veri Analiz Tekniği
Demirel (2007)	Nicel	Banka çalışanları	Anket	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bilgiye Bakış Açısı</li><li>• Bilgi Kullanma</li><li>• Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı</li><li>• Örgüt Dışı Bilgi Paylaşımı</li><li>• İşletme Performansı</li></ul>	Regresyon
Aydıntan vd. (2010)	Nicel	Tıp Öğrencileri	Anket	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sosyal Sermaye</li><li>• İçsel Denetim</li><li>• Dışsal Denetim</li><li>• Bilgi Paylaşma Niyeti</li><li>• Bilgi Paylaşma</li></ul>	Regresyon

				Davranışı	
Melenli (2011)*	Nicel	Kamu Çalışanları	Anket	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yöneticiye Güven</li> <li>• Etik İklim</li> <li>• Kişi-Örgüt Uyumu</li> <li>• İş Tatmini</li> <li>• Ödüllendirme</li> <li>• Bilgi Paylaşma Davranışı</li> </ul>	Regresyon
Tulipaer (2015)*	Nitel	Tedarikçi ve Müşteriler	Görüşme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulusal Kültür</li> <li>• Bilgi Paylaşma Davranışı</li> </ul>	İçerik Analizi
Arslan ve Yener (2016)**	Nicel	Öğretmenler (Kamu)	Anket	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güdüleyici Dil</li> <li>• İşgören Sosliliği</li> <li>• Psikolojik Rahatlık</li> <li>• Örtük Bilgi Paylaşımı</li> </ul>	PROCESS
Çetin ve Şentürk (2016)	Nicel	Dermatologlar	Anket	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişisel Çıktı Beklentisi</li> <li>• Bilgi Gücü Kaybı Beklentisi</li> <li>• Karşılık Beklentisi</li> <li>• Bilgi Paylaşımına Yönelik Tutum</li> <li>• Bilgi Paylaşma Davranışı</li> </ul>	Regresyon
Çetin vd. (2016)	Nicel	Dermatologlar	Anket	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesleki Bağlılık</li> <li>• Mesleki Öz-Yeterlilik Algısı</li> <li>• Bilgi Paylaşma Davranışı</li> </ul>	Regresyon
Kurşun ve Sevinç (2016)	Nicel	Sağlık Personeli	Anket	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilgi Paylaşma Davranışı</li> <li>• Hastanedeki Konum</li> <li>• Demografik Özellikler</li> </ul>	T-Testi
Eser ve Ensari (2017)	Nicel	Özel ve Kamu Sektörü Çalışanları	Anket	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yöneticinin Bilgi Paylaşma Davranışı</li> <li>• Algılanan Örgütsel Destek</li> <li>• Çalışanın Bilgi Paylaşımı Sonucu Değersiz Olma Kaygısı</li> </ul>	Regresyon
Ismail (2018)*	Nicel	BM Ajansı Çalışanları (Kamu)	Anket	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş Yerinde Anlık Mesajlaşma Kullanımı</li> <li>• Bilgi Paylaşma Davranışı</li> </ul>	Yapısal Eşitlik Modeli

				<ul style="list-style-type: none"> <li>Sosyal Ağ</li> <li>Takım Performansı</li> </ul>	
Paçacı (2019)*	Nicel	Denetim Sektörü Çalışanları	Anket	<ul style="list-style-type: none"> <li>Örgütsel Adalet</li> <li>Örgütsel Güven</li> <li>Bilgi Paylaşma Davranışı</li> <li>Bağlamsal Performans</li> </ul>	Regresyon
<b>Açıklama:</b> * işaretli çalışmalar yüksek lisans tezi, ** ile işaretli çalışmalar kongre bildirisidir. Herhangi bir işaret olmayan çalışmalar ile bilimsel makaledir.					

Araştırma kapsamında toplam 11 çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışmaların 3 tanesi yüksek lisans tezi, 7 tanesi bilimsel makale, 1 tanesi ise kongre bildirisidir. İncelenen araştırmaların 10 tanesinde nicel araştırma yöntemi, yalnızca 1 tanesinde nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma yöntemi kullanan çalışmaların tamamında veri toplama tekniği olarak anket uygulanmıştır. Nitel araştırma yönteminin tercih edildiği araştırmada ise görüşme tekniği yoluyla veri toplanmıştır.

Bilgi paylaşma davranışını ele alan çalışmaların 3 tanesi özel sektör çalışanları üzerinde yürütülmüşken, 3 tanesinde kamu sektörü çalışanları örnekleme dahil edilmiştir. 1 çalışmada hem özel hem de kamu çalışanları araştırma kapsamına alınmıştır. İncelenen çalışmalardan 3 tanesi sağlık personelleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. 1 araştırmaya ise tıp fakültesi öğrencileri katılım sağlamıştır.

Yerli bilgi paylaşma davranışı literatüründeki çalışmaların 7 tanesinde, veri analiz tekniği olarak regresyon yöntemi kullanılmıştır. 1 araştırmada yapısal eşitlik modeli, 1 araştırmada ise PROCESS yöntemi tercih edilmiştir. 1 çalışmada t-testi kullanılırken, 1 çalışmada içerik analizi yöntemi ile veriler analiz edilmiştir.

İçerik analizi neticesinde elde edilen bulgulara göre, bilgi paylaşma davranışını irdeleyen yerli çalışmalarda bireysel, örgütsel ve ulusal değişkenler kullanılmıştır. Aşağıdaki Tablo 2'de, analiz edilen değişkenlerin sınıflandırılması yapılmıştır.

**Tablo 2: Araştırmalarda Kullanılan Değişkenlerin Sınıflandırılması**

Sınıf	Değişkenler
Bireysel Değişkenler	Bilgiye Bakış Açısı, Bilgi Kullanma, Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı, Örgüt Dışı Bilgi Paylaşımı, Sosyal Sermaye, İçsel Denetim, Dışsal Denetim, Bilgi Paylaşma Niyeti, Yöneticiye Güven, Kişi-Örgüt Uyumu, İş Tatmini, Güdöleyici Dil, İşgören Sessizliği, Kişisel Çıktı Beklentisi, Bilgi Gücü Kaybı Beklentisi, Karşılık Beklentisi, Bilgi Paylaşımına Yönelik Tutum, Mesleki Bağlılık, Mesleki Öz-

	Yeterlilik Algısı, Hastanedeki Konum, Demografik Özellikler, Yöneticinin Bilgi Paylaşma Davranışı, Algılanan Örgütsel Destek, Çalışanın Bilgi Paylaşımı Sonucu Değersiz Olma Kaygısı, İş Yerinde Anlık Mesajlaşma Kullanımı, Bağlamsal Performans
Örgütsel Değişkenler	İşletme Performansı, Etik İklim, Ödüllendirme, Sosyal Ağ, Takım Performansı, Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven
Ulusal Değişkenler	Ulusal Kültür

Tablo 2’de de görüldüğü üzere, bilgi paylaşma davranışına yönelik yerli literatürü oluşturan çalışmalar 26 farklı bireysel faktör, 7 farklı örgütsel faktör, 1 ulusal faktörü içinde bulunduran modeller üzerinden yürütülmüştür.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmanın amacı, örgütlerde bilgi paylaşma davranışına yönelik yerli literatürün içerik analizi yöntemi kullanılarak incelenmesidir. Çalışmada, işletme ve yönetim disiplinleri bünyesinde gerçekleştirilmiş makale, bildiri, yüksek lisans ve doktora tezleri ele alınmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre, bilgi paylaşma davranışına yönelik çalışmaların ezici bir çoğunluğunu (11 çalışmanın 10 tanesini) nicel araştırma yöntemi kullanılarak yürütülmüş ve verilerin anket yoluyla toplandığı araştırmalar oluşturmaktadır. Söz konusu yöntemin tercih edilmesinde, veri toplamanın ve araştırma sonuçlarını genelleyebilmenin daha kolay olması ileri sürülebilir, zira Büyüköztürk ve diğerleri (2016) de sosyal bilimlerde bahsedilen nedenlerle nicel araştırma yöntemlerinin sıklıkla kullanıldığını savunmaktadır.

İkinci olarak, incelenen araştırmalarda bilgi paylaşma davranışının açıklanmasında sıklıkla bireysel değişkenlerin ele alındığı görülmektedir. Bireylerin davranışlarının esas itibarıyla bireysel etmenlerden etkilendiği hususu göz önüne alınırsa, bu bireysel kavram tercihi gayet doğaldır. Bunun yanında, bilgi paylaşma davranışının birçok örgütsel faktörden etkilendiği de bilinmektedir (örneğin McKinnon vd., 2003; Bock, 2005). Ancak Türk literatüründe örgütsel faktörlerin oldukça sınırlı sayıda çalışmayla incelendiği görülmektedir.

Birey davranışı, yukarıda da bahsedildiği üzere, hem bireysel hem de örgütsel birçok faktörden etkilendiğinden, araştırmacıların tüm bu etmenleri ele alan çok seviyeli (multi-

level) çalışmalar gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ek olarak, farklı örgütsel faktörlerin yer aldığı modellerle bilgi paylaşma davranışının açıklanmasına yönelik girişimler önerilmektedir. Benzer şekilde, neden-sonuç ilişkilerinin daha geçerli bir biçimde kurulabilmesi maksadıyla, boylamsal analizler içeren araştırmalar yürütülmesi de şarttır.

## Kaynakça

(\*\* ile işaretlenen çalışmalar, içerik analizine tabi tutulan çalışmaları göstermektedir.)

\*\*Arslan, A. & Yener, S. (2016). Okul yöneticilerinin güdüleyici dili ve öğretmen örtük bilgi paylaşımı ilişkisinde işgören sesliliğinin aracı rolü ve psikolojik rahatlık algısının düzenleyici rolü. *16. İstanbul Üniversitesi İşletme Kongresi*, 26-29 Mayıs 2016, İstanbul.

\*\*Aydıntan, B., Göksel, A. & Bingöl, D. (2010). Örtülü bilgi paylaşım niyeti üzerinde sosyal sermaye ve denetim merkezi odaklılığının rolü: Hekimlikte bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 1-26.

Bartol, K. M. & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(1), 64-76.

Bock, G. -W., Zmud, R. W., Kim, Y. -G., & Lee, J. -N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.

Büyüköztürk, Ş., Aygün, Ö., Kılıç Çakmak, E. & Karadeniz, Ş. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (21. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.

\*\*Çetin, A. & Şentürk, M. (2016). Bilgi paylaşma davranışının planlı davranış teorisi ve sosyal değişim teorisi bağlamında incelenmesi: Dermatologlar üzerine ampirik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 16(2), 241-256.

- \*\*Çetin, A., Erenler Tekmen, E. & Şentürk, M. (2016). Mesleki bağlılık ve mesleki öz-yeterlik algısının bilgi paylaşma davranışına etkisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 289-315.
- Davenport, T. H. (1997). *Information ecology*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- \*\*Demirel, Y. (2007). Bilgi ve bilgi paylaşımının işletme performansına etkisi üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 100-116.
- Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18, 215-233.
- \*\*Eser, G. & Ensar, M. Ş. (2016). Yöneticinin bilgi paylaşım davranışının, çalışanların bilgi paylaşımı sonucu değersiz olma kaygısı üzerindeki etkisi ve algılanan örgütsel desteğin aracı bölü üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 134-151.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- \*\*Ismail, A. (2018). Relationship between instant messaging, social networking, knowledge sharing and team work performance. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- \*\*Kuşun, A. & Sevinç, İ. (2016). Bilgi paylaşma davranışının sağlık çalışanları arasında incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 11, 133-142.
- Lin, H. -F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.
- McKinnon, J. L., Harrison, G. L., Chow, C. W., & Wu, A. (2003). Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11(1), 25-44.
- \*\*Melenli, İ. (2011). Örgütsel faktörlerin bilgi paylaşma davranışına etkisi: Bir uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Nguyen, T.-M., Nham, T.-P., Froese, F. J. & Malik, A. (2019). Motivation and knowledge sharing: A meta-analysis of main and moderating effects. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 998-1016.
- \*\*Paçacı, Y. (2019). Mediating effect of organizational trust and knowledge sharing behavior on the relationship between organizational justice and contextual performance: A case of auditing sector. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- \*\*Tulipaer, Y. (2015). Impact of Chinese national culture on knowledge sharing behavior: China and Turkey example. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Willem, A., & Scarbrough, H. (2006). Social capital and political bias in knowledge sharing: An exploratory study. *Human Relations*, 59(10), 1343–1370

**MAKÜ**

BURDUR MEHMET AKIF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

[odk.mehmetakif.edu.tr](http://odk.mehmetakif.edu.tr) 