

## MİKRO YÖNETİM: BİR ÖLÇEK UYARLAMA ÇALIŞMASI\*

Ülkühan Bike ESEN<sup>1</sup>, Şükran SİRKİNTIOĞLU<sup>2</sup>, Fatih Sinan ESEN<sup>3</sup>

### Öz

Bu çalışmanın amacı, Sulphay ve Upadhyay (2019) tarafından geliştirilen 18 madde ve beş boyuttan oluşan mikro yönetim ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması ve geçerlik ile güvenilirliğinin belirlenmesidir. İngilizce olan ölçek, Türkçe çeviri, geri çeviri, dil geçerliği ve pilot uygulama aşamalarını tamamladıktan sonra, 381 kişiye uygulanmıştır. Analiz aşamasında öncelikle, Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmış, daha sonra, güvenilirlik çalışmaları için cronbach's alpha değerleri hesaplanmış, geçerlik çalışmaları için ise benzeşim geçerliği ve ayrışım geçerliği kriterlerini sağlanması koşulu aranmıştır. Son olarak, Doğrulayıcı Faktör Analizi ile de yapı geçerliliği test edilmiştir. Analiz sonucunda, Türkçe ölçek 13 madde ve üç boyuttan oluşmuştur. Elde edilen sonuçlar, uyarlaması yapılan mikro yönetim ölçeğinin geçerli ve güvenilir olarak kullanılabilir bir ölçek olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Mikro Yönetim, Ölçek Uyarlaması, Yapısal Eşitlik Modellemesi, Geçerlik, Güvenirlik

**JEL Kodları:** M12, M14

## MICRO-MANAGEMENT: A SCALE ADAPTATION STUDY

### Abstract

The aim of this study is to adapt the micro-management scale, which consists of 18 items and five dimensions developed by Sulphay and Upadhyay (2019), to Turkish and to determine its validity and reliability. The scale, originally in English, has undergone Turkish translation, back-translation, linguistic validation, and a pilot application. After these stages, it was administered to 381 individuals. In the analysis phase, Exploratory Factor Analysis was initially conducted, followed by the calculation of Cronbach's alpha values for reliability studies, and the criteria of convergent validity and discriminant validity were sought for validity studies. Finally, the structural validity was tested with Confirmatory Factor Analysis. As a result of the analyses, the Turkish version of the scale consisted of 13 items and three dimensions. The findings indicate that the adapted micro-management scale is a valid and reliable measure that can be used effectively.

**Keywords:** Micro Management, Scale Adaptation, Structural Equation Modeling, Validity, Reliability

**JEL Codes:** M12, M14

\*Bu çalışma için Çankırı Karatekin Üniversitesi Etik Kurulunun 19/01/2023 tarihli ve 5 sayılı toplantısı ile etik kurul onayı alınmıştır.

<sup>1</sup> Doç. Dr., Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, [ubesen@karatekin.edu.tr](mailto:ubesen@karatekin.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-0967-2140>

<sup>2</sup> Doç. Dr., Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, [ssirkintioglu@kastamonu.edu.tr](mailto:ssirkintioglu@kastamonu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-3578-4074>

<sup>3</sup> Dr., Ankara Üniversitesi, [fatihsinan@gmail.com](mailto:fatihsinan@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-6955-4269>

## GİRİŞ

Yönetim, başkaları aracılığı ile iş yapma olarak tanımlanmaktadır. Planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol de yönetimin temel fonksiyonlarıdır. Dolayısıyla yönetimin amacı, temel fonksiyonlar yardımıyla çalışanların belirlenen örgütsel hedefleri gerçekleştirmesini sağlamaktır. Başarılı bir yönetim, çalışanların motivasyonlarının ve verimliliklerinin artmasını, hedeflere ulaşılmasını sağlarken; başarısız bir yönetimde tam tersi bir durum söz konusu olacaktır. Yöneticinin aşırı detaycı ve kontrolcü olduğu mikro yönetim de başarısız/yıkıcı bir yönetime örnektir (Ryan ve Cross, 2024; Erickson, Shaw, Murray ve Branch, 2015). Önemli işlerde performansın daha iyi olması için bazen yakından takip ve detaylara dikkat etmek gerekebilir ancak bu yakın takip aşırı müdahaleye dönüşürse mikro yönetim ortaya çıkacaktır (Mishra, Rajkumar ve Mishra, 2019). Çünkü bir istek, emir veya öneri, çalışanların günlük kararlarını nasıl vereceklerini ve zamanlarını nasıl yöneteceklerini belirleme etkisine sahipse, bu büyük ihtimalle mikro yönetimdir (Smith, 2006). Mikro yönetici de “çalışanlar üzerinde aşırı ve gereksiz kontrol uygulayan, işlerin ayrıntılarına karışan, genellikle çalışanların kararlarını geçersiz kılan ve geri bildirim almaya açık olmayan yönetici” olarak tanımlanmaktadır (Shuford, 2019). Gereksiz detaylara odaklanan mikro yönetici, hem hiçbir işine yaramayacak veri, rapor veya sunumlar istediği için “raporomania” (rapor tutkunu) olarak anılacak (Serrat, 2011) hem de kendisinin ve çalışanların iş yükünü arttıracaktır. Yöneticinin mikro yönetimi, çalışanlarda motivasyon, iş tatmini ve bağlılık düşüklüğü; risk almaktan ve inisiyatif kullanmaktan kaçınma hatta yöneticiye/örgüte kin ve öfke duyma gibi birtakım olumsuz sonuçlar da doğuracaktır. Dolayısıyla mikro yönetim, belirlenen amaçlara ulaşmayı geciktirecektir (Chambers, 2004; Alvesson ve Sveningsson, 2003). Eğer bir yönetim şekli çalışanların verimliliğini düşürüyor ve örgüt performansını olumsuz etkiliyorsa o yönetim şeklinden kaçınılmalıdır. Ancak mikro yönetimi tamamen olumsuz olarak değerlendirmeyen, proje yönetiminde (Umana-Ramírez, Silva-Atencio ve Nuño, 2023; Sidhu, 2012), stajyerlerin, işe yeni girenlerin veya işi bilmeyenlerin eğitiminde (John, 2021; Iro-Idoro ve Jimoh, 2020) mikro yönetimin gerekli olabileceğini savunan çalışmalar da literatürde yer almaktadır. Fakat bu çalışmaların da vurguladığı ortak nokta, izleme ve kontrolün minimal ve en uygun düzeyde tutulması gerektiğidir. White’ın (2010) da ifade ettiği gibi, mikro yönetimdeki problem detaycı olmak değildir hatta bazı işlerde detaycı olmak gereklidir, buradaki problem detaylarda kaybolmaktır.

Ulusal yazında, mikro yönetim davranışını ölçmeye yönelik Türkçe ölçek bulunmamaktadır. Bu çalışmanın amacı da iş hayatında sıklıkla rastlanılan mikro yönetim davranışını ölçmeye yönelik Türkçe bir ölçeğin alan yazına kazandırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda, öncelikle kavram detaylı olarak incelenmiş, daha sonra da Sulphrey ve Upadhyay (2019) tarafından geliştirilen mikro yönetim ölçeğinin Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Cambridge Sözlükte (2022) “küçük ayrıntılar da dâhil olmak üzere bir durumun her parçasını kontrol etme eylemi” olarak tanımlanan mikro yönetim, Wright (1999) tarafından da “büyük bir sürecin küçük bir bölümünü yakından yönetmek ve dikkatlice inceleyerek, değerlendirmek” olarak benzer şekilde tanımlanmıştır. Karar verme yetkisine sahip olan çalışanların elinden bu yetkiyi almak ve ayrıntılara müdahale etmek (Alvesson ve Sveningsson, 2003) veya bir bireyi yakından gözlemleyerek ve kontrol ederek yönetmek (Maheswari, 2017) de farklı yazarlar tarafından yapılan mikro yönetim tanımlarıdır. Tanımlara bakıldığında, mikro yönetimin fazlasıyla sübjektif bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Bir çalışana göre aşırı ve rahatsız edici olan bir davranış, diğerine göre yardımsever ve işbirlikçi gelebilir (Chambers, 2004). Ayrıca çalışanların yöneticilerinin yeteneklerine olan güvenleri arttıkça, mikro yönetime maruz kaldıkları şeklindeki algılarının da azaldığı ileri sürülmektedir (Irani-Williams, Tribble, Rutner, Campbell, McKnight ve Hardgrave, 2021). Ancak bir örgütte yöneticiler, işi astları ile paylaşmaktan kaçınıp, kendileri yapıyor ve iş devrine direniyorlarsa, başkalarına verilen görevleri de yapmaya çalışıyorlarsa, küçük hatalara ve detaylara odaklanıp büyük resmi kaçırıyorlarsa, başkalarının hatalarını bulup, bu hataları vurguluyorlarsa ve diğerlerinin ortaya attığı fikirler iyi bile olsa, kabul etmeyip, kendi görüşlerini dayatmaya çalışıyorlarsa o örgütte mikro yönetimin varlığından söz edilir (Sumi, 2016). Çünkü bu durumda işlerin yapılması zorlaşacak, performans, kalite ve verimlilik olumsuz etkilenecektir (Cleary, Hungerford, Lopez ve Cutcliffe, 2015; Chambers, 2004). Kamarudin, Nizam, Sani, Bakri ve Harahap’ın (2023) imalat sektöründeki 97 yönetici ile yaptıkları çalışmada, mikro yönetimin verimlilikte azalmaya, çalışanların moralinde ve güveninde düşüğe sebep olduğu, ekip çalışmasına katılımı, kişisel gelişimi ve yenilikçiliği azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanların mikro yönetim algıları arttıkça işe karşı sorumluluk duygularının azalacağı da bir başka çalışmanın sonucudur (Irani-Williams vd., 2021).

Bunlara ek olarak, mikro yönetimin olduğu bir örgütte;

- Çalışanların öğrenme süreçleri olumsuz etkilenecektir (Mookerjee, Li, Arora, Surapaneni, Rajput ve Van de Ridder, 2022),
- Çalışanların yeteneklerinin ve inovasyonun ortaya çıkması engellenecektir,
- Atılan her adımın yöneticiye danışılması beklendiği için iletişim ve iş akışı yavaşlayacaktır,
- Yönetici her işi kendi yapmak istediği ve diğerlerinin işlerine de sürekli müdahale ettiği için takım çalışmasının ortaya çıkması zorlaşacaktır (Sumi, 2016),
- Çalışanlar yakın denetim olmadan bir işi başaramayacaklarını düşünmeye başlayacaklar, bu da kendi bilgi ve becerilerine olan güvenlerini ve özsaygılarını kaybetmelerine sebep olacaktır,

- Çalışanlar yöneticiyi memnun etme çabası içine girerek, kendi fikir ve eleştirilerini ifade etmek yerine, yanlış bile olsa, yöneticinin fikirlerini onaylamaya başlayacaktır,
- Bağımsız düşünemeyen, yöneticisine bağımlı çalışanlar ortaya çıkacaktır,
- Çalışanlar işleri ile ilgili inisiyatif kullanamadıklarında, kendilerini kısıtlanmış hissedecek ve buldukları yeri sorgulayacaktır (Cangemi, 2000),
- Yetenekli ve yetkin çalışanlar örgütten uzaklaşmaya başlayacaktır (White, 2010) ve
- Personel devir hızı artacaktır (Cleary vd., 2015).

Castillo'nun (2018) 30 çalışanla mikro yönetim üzerine görüşmeler yaptığı çalışmasında, çalışanların %89'u mikro yönetime maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Mikro yönetime maruz kalanların %90'ı izleniyor ve kontrol ediliyor olmanın rahatsız edici hissettirdiğini ve mikro yönetimin moral ve motivasyonlarını olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Castillo'nun (2020) iki yıl sonra 53 çalışanla yaptığı çalışmasının sonucunda ise, katılımcıların yüzde 60'ının mikro yönetimi bir kontrol aracı olarak, yüzde 25'inin işleri üzerindeki sahipliğin ellerinden alınma biçimi olarak ve yüzde 15'inin de bir güç, sorumluluk üstlenme ve kontrol mekanizması olarak algıladıkları ifade edilmiştir. Katılımcılar, mikro yönetimin, baskı altında, aşağılanmış, dışlanmış, güvensiz, kontrollü ve yaptıkları hiçbir şeyin yeterince iyi olmadığı hissine kapılmalarına sebep olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, mikro yönetimin, yönetici-çalışan iletişimini, yaratıcılığı, üretkenliği, problem çözmeyi, esnekliği, güveni, geri bildirim, açıklığı, örgütsel büyümeyi ve hedeflere ulaşmayı olumsuz etkilediğini de vurgulamışlardır.

Chambers (2004) mikro yönetimin ortaya çıkmasında etkili olan üç unsuru, işlerin eksik kalacağına veya ters gideceğine karşı duyulan *korku*, başkalarını düzeltmek veya yönlendirmektense işi kendi bildiğin gibi yapmanın sağladığı *rahatlık* ve hedeflerin açıkça belirlenmemesi, bir şeylerin tam olarak anlaşılması nedeniyle müdahaleyi gerekli kılan *karışıklık* olarak sıralamaktadır. Örgüt kültürü, yöneticinin kişiliği ve astın sahip olduğu nitelikler de mikro yönetim davranışının ortaya çıkmasında etkili olan diğer faktörlerdir (Li ve Khalid, 2015). Yozlaşmış bir kültüre (Okpara, 2017), McGregor'un X teorisini benimsemiş bir yöneticiye (White, 2010) ve işi bilmeyen çalışanlara sahip olan örgütlerde (John, 2021; Iro-Idoro ve Jimoh, 2020) mikro yönetim kaçınılmazdır.

Mikro yönetimin çalışanlar ve sonuç olarak örgüt üzerindeki olumsuz etkileri, mikro yönetimden kaçınmak için farklı yazarların farklı önerilerde bulunmasına sebep olmuştur. Örneğin, Chambers (2004), mikro yönetimden kaçınmadaki en önemli unsurun mikro yöneticinin bu davranışlarının farkında olması ve bu davranışları bırakmaya istekli olması olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü genelde mikro yönetici davranışlarının aşırılığının farkında olmayıp, kendisini düzenli, planlı ve mükemmeliyetçi olarak

tanımlamaktadır (Serrat, 2011). Collins ve Collins (2002) ise, mikro yönetimin önüne geçmek için öncelikle görevlerin düzgün bir şekilde dağıtılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Sonrasında ise, departman için bir vizyon geliştirmenin, vizyon doğrultusunda politika ve prosedürler belirlemenin, doğru işe doğru insanları işe almanın, örgüt içi iyi bir iletişim kurmanın ve bazı hataları çalışanın öğrenme sürecinin bir parçası olarak görmenin mikro yönetimin önüne geçilmesini sağlayacağını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla sonuç odaklı olmak, süreç içindeki küçük ve önemsiz detaylara yoğunlaşmanın önüne geçilmesini sağlayacaktır (Ndidi, Edwinah ve Friday, 2022; Wright, 2000). White (2010) bunlara ek olarak, hiyerarşi basamaklarını azaltarak, daha düz bir örgüt yapısına sahip olmayı ve yöneticilerin görev tanımlarının net bir şekilde yapılmasını mikro yönetimi engelleyecek önlemler arasında saymaktadır. Fisher, Amabile ve Pillemer (2021) de mikro yönetici durumuna düşmemeleri için yöneticilere üç temel strateji önermişlerdir: (1) Yardım, çalışanlar buna hazır olduğunda yapılmalı, (2) müdahalenin amacının yardımcı olmak olduğu netleştirilmeli ve (3) müdahalenin yoğunluğu ve sıklığı çalışanların ihtiyaçlarıyla uyumlu olmalı.

Mikro yönetim, aşırı müdahaleyi ifade ettiği için genel olarak kaçınılması gereken bir yönetim şekli olsa da bazı durumlarda mikro yönetim gereklilik haline gelebilmektedir. Örneğin bir işletmenin veya birimin stratejisi ya da lideri değiştiğinde, yeni strateji/stratejiler herkes tarafından iyi bir şekilde anlaşılana kadar veya lider birimle ya da grupla uyum sağlayana kadar yakından yönetim gerekebilir. Bir birim veya lider işleri sürekli beklettiğinde veya başarısız olduğunda ve müşterilerden ciddi bir şikâyet geldiğinde de mikro yönetime ihtiyaç duyulabilir. Ancak bu durumlarda önemli olan, mikro yönetimin birime veya çalışana yardımcı olmak için olaylara daha yakından bakma, geçiş sürecine yardımcı olma veya sorunları birlikte çözme faaliyeti olduğunun, kısa süreli olacağının ilgili kişi veya birime ifade edilmesidir (Riordan, 2010). Çünkü mikro yönetim, Sidhu'nun (2012) da ifade ettiği gibi "sadece kısa bir süre için sonuçlara ulaşılmasını sağlayan stresli bir araçtır".

Mikro yönetim, genel olarak, çalışan motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel verimlilik üzerinde olumsuz etkilere yol açabilen bir yönetim şeklidir. Bu olumsuz etkiler alanyazında geniş çapta incelenmiş olmasına rağmen, mikro yönetim kavramının nasıl algılandığı ve deneyimlendiği konusunda Türkçe bir ölçüm aracı bulunmamaktadır. Mikro yönetim davranışlarının güvenilir ve geçerli bir şekilde ölçülmesi, hem akademik araştırmaların derinleştirilmesi hem de uygulamada daha etkili müdahalelerin geliştirilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, mikro yönetim ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması, örgütsel davranış literatürüne önemli bir katkı sunacaktır. Ayrıca, bu uyarlama çalışması, Türkiye'deki örgütlerde mikro yönetimin etkilerini daha iyi anlaşılmasına ve mikro yönetimin olumsuz yönlerinin azaltılmasına yönelik stratejiler geliştirilmesine yardımcı olacaktır.

## YÖNTEM

Çalışmanın hazırlık aşamasında iki farklı mikro yönetim ölçeğine ulaşılmıştır: Limon ve Dilekçi (2021) ile Sulphey ve Upadhyay (2019) tarafından geliştirilen ölçekler. Limon ve Dilekçi (2021) tarafından geliştirilen ölçek 27 maddelik ve özellikle okul yönetimi bağlamında tasarlanmış bir ölçektir. Bu nedenle, bu ölçeğin genel örgüt yapıları üzerinde uygulanabilirliği sınırlı kalabilmekte ve farklı bağlamlarda anlamlı sonuçlar elde edilmesini güçleştirebilmektedir. Bu ölçek, kapsamlı yapısıyla okul yöneticilerinin mikroyönetim davranışlarını detaylı bir şekilde analiz edebilmek için oldukça faydalıdır, ancak bu detaylı yapı, farklı sektörlerde veya hızlı veri toplama gereksinimi duyulan ortamlarda pratik olmayabilir. Sulphey ve Upadhyay (2019) tarafından geliştirilen mikroyönetim ölçeği ise, daha kısa ve özlü yapısıyla özellikle endüstriyel ve kurumsal yönetim bağlamında daha yaygın olarak kullanılabilir durumdadır. Ölçekte yer alan 18 madde, katılımcıların odaklanmasını kolaylaştırmakta ve yanıt oranlarını yüksek tutmak adına uygun bir yapı sunmaktadır. Bu kısa ve odaklı yapı, verinin güvenilir bir şekilde toplanmasını sağlamak ve katılımcılar üzerindeki bilişsel yükü azaltarak daha tutarlı yanıtlar elde edilmesine imkan tanımaktadır. Özellikle örgütsel bağlamda yapılan araştırmalarda, çalışanların zamanını verimli kullanmak kritik önem arz ettiğinden, kısa ve etkili bir ölçek kullanımı, katılımcıların motivasyonunu artırmakta ve anket tamamlama oranlarını yükseltmektedir. Bu sebeplerle Sulphey ve Upadhyay (2019) tarafından geliştirilen mikroyönetim ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanmasına karar verilmiştir. Bu çalışma için Çankırı Karatekin Üniversitesi Etik Kurulunun 19/01/2023 tarihli ve 5 sayılı toplantısı ile etik kurul onayı alınmıştır.

Bu çalışma, uygulamalı bir araştırma olarak, Sulphey ve Upadhyay (2019) tarafından geliştirilen 18 maddelik Mikro Yönetim Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanmasını ve ölçeğin geçerlik ile güvenilirlik analizlerini içermektedir. Ölçeğin Türkçe versiyonunun yapısal geçerliliğini değerlendirmek ve uyarlama sürecinin güvenilir temellere dayandığını göstermek amacıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modellemesi, ölçüm modelinin ve yapısal modelin geçerliğini aynı anda test etme imkanı sunduğu için tercih edilmiştir (Kline, 2015). Bu yöntemin kullanımı, mikro yönetim ölçeğinin farklı boyutları arasındaki ilişkilerin analiz edilmesine olanak tanımış ve ölçeğin uyumunu ve geçerliliğini daha derinlemesine inceleme imkanı sunmuştur.

Araştırmanın bu aşamalarında, anketlerin uygulanması için Google Forms, veri işleme ve analiz sürecinde IBM SPSS 24, ölçüm modelinin çizilmesi ve iyileştirilmesinde ise IBM SPSS AMOS 24 kullanılmıştır. Ölçüm modelinin değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi sürecinde, YEM yöntemi kullanılarak hem gözlenen değişkenler ile gizil yapılar arasındaki ilişkiler hem de gizil yapılar arasındaki bağların analiz edilmesi sağlanmıştır. YEM, bu tür karmaşık modellerin doğrulanmasında ve model uyumunun





sağlanmasında etkili bir yöntem olarak literatürde geniş bir kabul görmektedir (Hair vd., 2014). Bu nedenle çalışmamızda YEM'in kullanımı, ölçek geçerliliği ve model uyumunun güvenilir biçimde test edilmesine olanak tanımıştır.

### **Çeviri ve Dil Geçerlilik Çalışmaları**

Ölçeklerin farklı bir dile uyarlanması için takip edilmesi gereken aşamalar şu şekildedir (Hançer, 2003; Hambleton ve Patsula, 1999):

**Çeviri ve İş Birliği:** İki ya da daha fazla çevirmen, metni bağımsız olarak çevirir. Çeviri sonunda dilbilgisi açısından incelenir ve düzeltmeler yapılır. Çalışmada, İngilizce olan mikro yönetim ölçeği iki dilde de uzman olan dört çevirmen tarafından Türkçe'ye çevrilmiş, çeviriler dil ve anlam açısından karşılaştırılmış ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

**Geri Çeviri:** Çevrilen metin orijinal diline geri çevrilir. Bu aşamada maddeler dört uzman tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilmiştir. Farklılıklar gözden geçirilip, Türkçe maddeler tekrar düzenlenmiştir.

**Dil Geçerliliği:** Bu adımda, her iki dili de konuşan bir grup oluşturulur, bu gruba önce orijinal dildeki ölçek, daha sonra da çeviri ölçek uygulanır ve sonrasında iki ölçek arasındaki korelasyona bakılır. Ölçekler arası korelasyon değeri +1'e yaklaştıkça, dil geçerlilik düzeyi artmaktadır. Korelasyon sayısının 0.70'in üzerinde olması dil geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir (Tavşancıl, 2002 akt. Karakoç ve Dönmez, 2014). Bu çalışmada ölçek 31 kişiye önce İngilizce, daha sonra Türkçe olarak uygulanmış ve korelasyon katsayısı 0.914 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla ölçeğin Türkçe dil geçerliliğinin yüksek olduğu ifade edilebilir.

**Deneme Testi:** Küçük bir örneklem grubu üzerinde çevirinin anlaşılabilirliği test edilir. Ölçeğin Türkçe versiyonu, ilk olarak 20 kişiye uygulanmış ve ölçek çevirisinin kitle tarafından net bir şekilde anlaşıldığı tespit edilmiştir. Bu aşamada herhangi bir düzeltme yapılmamıştır.

**Güvenilirlik Ölçümü:** Çeşitli gruplarla yapılan testlerin sonuçları değerlendirilir. Eğer orijinal metnin güvenilirlik katsayısı düşükse, bu durum metnin güvenilir olmadığına işaret eder. Çevirinin güvenilirliği de ayrıca ölçülür. Çalışmada da testlerin sonuçları değerlendirilmiş, geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılarak raporlanmıştır. Çevrilen ölçek bu testleri başarıyla geçmiştir.

**Sonuçların Yorumlanması:** Bu adımda, tüm testlerin ve değerlendirmelerin sonuçları göz önüne alınarak çıkarımlar yapılır. Eğer testler yüksek güvenilirlik gösterirse, çeviri başarılı sayılır ve hedef kitleye uygun olduğu anlaşılır. Bu çalışmada da sonuçlar değerlendirilmiş ve raporlanmıştır.

## Veri Toplama

Ölçek, yöneticilerin mikro yönetim davranışını ölçmeyi amaçladığı için örneklem, 18-65 yaş aralığında olan ve bir üste/amire bağlı olarak fiilen çalışma hayatında yer alan kişilerden oluşmaktadır. Örneklem, olasılıklı olmayan bir örnekleme yöntemi olan kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Bu nedenle, herhangi bir evren temsiliyetinden bahsedilmesi mümkün değildir. Veri, 30 Mart - 2 Ekim 2023 tarihleri arasında toplanmış olup, anketlere katılanların %66,1'i kamu sektöründe, %33,9'u ise özel sektörde çalışmaktadır. Veri toplama aracı olarak beşli likert tipindeki anket formu kullanılmıştır. 22 maddeden oluşan formda, demografik içerikli 4 sorunun yanı sıra, 18 maddeden oluşan mikro yönetim ölçeği yer almıştır. Anket, Google Forms aracılığıyla web platformuna aktarılmış, anket linki, kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılabilen bireylere gönderilmiştir, 381 kişiden geri dönüş olmuştur. Gelen yanıtlardan 5 tanesi tüm ifadelerde "Kesinlikle Katılmıyorum", 12 tanesi de "Kesinlikle Katılıyorum" maddesini işaretlediği için aykırı değerler olarak kabul edilmiş ve analizden çıkarılmıştır. Kalan 364 kişi çalışmanın veri setini oluşturmaktadır.

Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirliğinin yapılması için ölçeği geliştirenlerden biri olan Prof. Sulphey ile internet üzerinden yazılı iletişim kurularak, 24 Aralık 2022 tarihinde izin alınmıştır. Yöneticilerin kendilerini değerlendirmeleri için geliştirilen ölçeğin maddeleri Türkçe'ye çevrilirken çalışanların yöneticilerinin davranışlarını değerlendirmesi şeklinde uyarlanmıştır.

## Orijinal Ölçeğin Değerleri

Ölçeğin orijinalini geliştiren araştırmacılar başlangıçta 35 maddeden oluşan ve 5'li Likert tipinde olan formu 70 kişiye uygulamışlardır. Analizlerinin sonucunda 18 maddeden oluşan ve her birinin özdeğeri (eigenvalue) 1'den büyük olan 5 faktörlü bir yapıya ulaşmışlardır. Faktör analizinde Varimax rotasyonu kullanılmıştır. Faktörleri Faktör 1-Faktör 5 olarak adlandırmışlardır. Orijinal ölçekteki Cronbach  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı değerleri; Faktör 1 (F1) 0.912, Faktör 2 (F2) 0.756, Faktör 3 (F3) 0.748, Faktör 4 (F4) 0.707, Faktör 5 (F5) 0.597 olarak hesaplanmıştır. Tüm ölçeğin Cronbach  $\alpha$  değeri ise 0.856 olarak bulunmuştur. Bunun yanı sıra, faktörlerin açıklanan varyans yüzdeleri sırasıyla %31.3, %10.9, %8.9, %7.2, %6.8 olarak verilmiştir ve toplam açıklanan varyans %65.4'tür.

Orijinal çalışmada geliştirilen ölçeğinin geçerliliği çeşitli boyutlarda incelenmiştir. Ölçeğin içerik geçerliliği (content validity), ilgili literatür taraması ve mevcut geçerli araçlardan elde edilen maddelerle oluşturulmuş ve uzman görüşleri doğrultusunda geliştirilmiştir. Bu nedenle, ölçeğin ilgili kavramları bütüncül bir şekilde kapsadığı ve içerik geçerliliğine sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Yakınsak geçerlilik



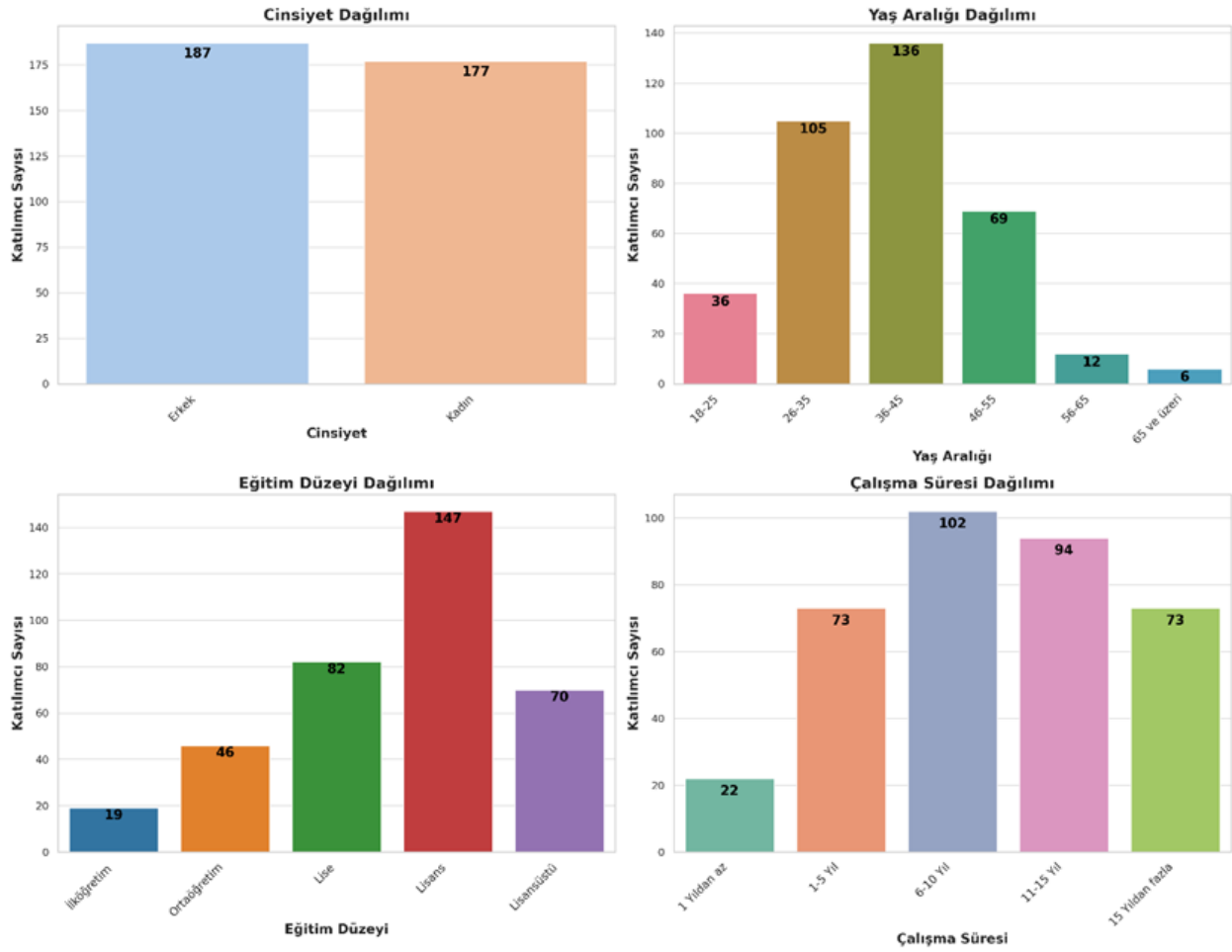


(convergent validity), ölçek geliştirme sürecinde kullanılan maddelerin, konuyla ilgili bilinen ve geçerliliği kanıtlanmış ölçeklerden türetilmesiyle sağlanmıştır. Ayırt edici geçerlilik (discriminant validity), ölçeğin farklı faktörlerinin birbiriyle olan korelasyonlarının ne sifıra ne de tam ilişkiye yakın olmamasıyla gösterilmiştir; bu durum, ölçeğin farklı yapıları ayırt edebilme yeteneğini ortaya koymaktadır. Yapı geçerliliği (construct validity) ise, ölçeğin beklenen şekilde ölçüm yapma kapasitesini göstermesi ve bunun yanı sıra iç tutarlılık (internal consistency), içerik geçerliliği ve kriterle ilgili geçerlilik (criterion-related validity) gibi diğer geçerlilik türleriyle desteklenmesiyle sağlanmıştır.

## **BULGULAR**

Çalışmada öncelikle 364 kişilik veri setine ait demografik grafikler oluşturulmuş ve tanımlayıcı istatistikler hesaplanmıştır. Bu aşamada OpenAI firmasının ChatGPT ürününe ait web sitesi kullanılarak demografik dağılımlar hesaplanmış ve grafikler oluşturulmuştur (Şekil 1). Araştırma katılımcılarının cinsiyet dağılımı incelendiğinde, dengeli bir dağılım gözlemlenmiştir, bu da araştırmanın cinsiyet nötr bir katılım sağladığına işaret etmektedir. Yaş dağılımına bakıldığında, en yüksek katılımın 36-45 yaş aralığından sağlandığı ve 65 yaş ve üzeri katılımın nispeten düşük olduğu belirlenmiştir. Eğitim düzeyi açısından, lisans mezunlarının en yüksek, ilköğretim mezunlarının ise en düşük katılım oranına sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışma süresi dağılımı incelendiğinde, 6-10 yıl arasında profesyonel deneyime sahip bireylerin en yüksek katılım oranına sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Şekil 1: Demografik dağılımlar



Tablo 1'de tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Ölçek maddelerinin normallik varsayımına uyup uymadığını kontrol etmek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış ve tüm maddelerin değerlerinin -3 ile +3 arasında olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, tüm maddeler normallik varsayımını sağlamaktadır (Shao, 2002). Bu aşamada hiçbir madde analizden çıkarılmamıştır.

Tablo 1: Tanımlayıcı istatistikler

Ölçek Maddeleri	Ortalama	St. Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
1. YÖNETİCİM, özel projelerde doğrudan yer almazsa, projeleri düzgün bir şekilde tamamlayamayacağımızı düşünür.	2.81	1.277	1.631	.000	-1.069
2. YÖNETİCİM, özel projelerde doğrudan yer almazsa, projeleri zamanında tamamlayamayacağımızı düşünür.	2.89	1.136	1.290	.007	-.894

3. YÖNETİCİM, özel projelerde doğrudan yer almazsa, projeleri bütçe dâhilinde tamamlayamayacağımızı düşünür.	3.02	1.084	1.176	-.206	-.685
4. YÖNETİCİM, hata yaptığı anda çalışanın yetkinliğinden şüphe duyar.	3.15	1.124	1.264	-.301	-.764
5. YÖNETİCİM, çalışanlara koçluk yapmaktan ziyade onları düzeltmekle ilgilenir.	3.19	1.170	1.370	-.451	-.804
6. YÖNETİCİM, eş düzeydeki diğer yöneticilerin kendisini geçmesinden korkar.	3.24	1.186	1.407	-.298	-.856
7. YÖNETİCİM, çalışanları övmekten çok eleştirir.	3.10	1.196	1.430	-.343	-.938
8. YÖNETİCİM, çalışanların küçük önemsiz kararlar için bile kendisine geldiğini düşünür.	3.13	1.222	1.494	-.277	-.932
9. YÖNETİCİM, bir görevi nasıl yerine getirecekleri konusunda çalışanları sık sık yönlendirmesi gerektiğini düşünür.	3.18	1.173	1.376	-.372	-.797
10. YÖNETİCİM, görevleri dağıtırken, çalışanlara son derece ayrıntılı talimatlar verir.	3.09	1.198	1.435	-.287	-.871
11. YÖNETİCİM, görev devretmeye direnir.	3.09	1.148	1.318	-.244	-.797
12. YÖNETİCİM, iş ile ilgili düzenlemelerinde meydana gelen aksiliklerden çekinir.	3.25	1.124	1.262	-.446	-.585
13. YÖNETİCİM, çalışanların kararlar alınmadan önce kendisine danışmalarını ister.	3.37	1.193	1.423	-.540	-.628
14. YÖNETİCİM, çalışanların harekete geçmeden önce kendisine danışmalarını ister.	3.37	1.179	1.390	-.486	-.624
15. YÖNETİCİM, sürecin detaylarına odaklanmak için fazla zaman harcar.	3.18	1.148	1.319	-.315	-.774
16. YÖNETİCİM, çalışanlardan işleri ile ilgili ayrıntılı ilerleme raporları sunmalarını ister.	3.25	1.096	1.202	-.382	-.473
17. YÖNETİCİM, çalışanlardan düzenli olarak raporlar ve güncellemeler ister.	3.37	1.114	1.242	-.572	-.372
18. YÖNETİCİM, çalışanlar için farklı görevler planlamaya devam eder.	3.30	1.131	1.278	-.419	-.591

Çalışmanın sonraki aşamasında, 18 maddeyi içeren Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) detaylı olarak gerçekleştirilmiştir. Analiz sırasında faktör yükleri için alt sınır 0.60, boyut özdeğerleri (eigenvalues) için alt sınır ise 0.85 olarak belirlenmiştir. Bu değerler, faktörlerin yeterince güçlü olduğunu ve ölçeğin yapı geçerliliğini sağladığını garanti altına almak amacıyla seçilmiştir. Faktör çıkarım yöntemi olarak Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis, PCA) kullanılırken, döndürme yöntemi olarak ise faktörlerin yorumlanabilirliğini artırmak amacıyla Varimax döndürme yöntemi tercih edilmiştir. Ardından, veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını değerlendirmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik (Bartlett's Test of Sphericity) testleri yapılmıştır. KMO değeri 0.928 olarak bulunmuş ve bu değer, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için son derece yeterli olduğunu göstermektedir (Field, 2013). Bartlett Küresellik Testi'nden elde edilen anlamlılık değeri (p) 0.000 olup, bu sonuç veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu doğrulamaktadır. Faktör analizinde her bir madde, her bir faktöre farklı yüklerle (factor loadings) yüklenmektedir. Literatürde faktör yükleri alt sınırı için farklı yaklaşımlar dile getirilmiştir. Ertz vd. (2016) bu sınırı 0.4 olarak kabul etmektedir. Truong ve McColl (2011) ve Hulland (1999) faktör yüklerinde alt sınırın 0.5 olmasını önermişlerdir. Chin, Gopal ve Salisbury (1997) ise en güvenilir alt yüklenme limiti olarak 0.6'yı belirtmişlerdir. Tabachnick ve Fidell (2007), Comrey ve Lee'nin (1992) yaklaşımına benimseyerek 0.32 (zayıf), 0.45 (orta), 0.55 (iyi), 0.63 (çok iyi) veya 0.71 (mükemmel) gibi daha katı sınır değerlerinin kullanılmasını önermektedir. Dolayısıyla, bu çalışmada da, literatürde bahsedilen alt limitleri sağladığı ve daha güvenilir bir ölçüm öngördüğü için 0.6 tercih edilmiştir. Bu analiz sonucunda, 18 maddeden 13'ü bu şartı sağlamaktadır. Fakat 10, 11, 13, 14 ve 15 numaralı maddelerin en yüksek faktör yükleri sırasıyla 0.442, 0.505, 0.440, 0.389 ve 0.389 olarak tespit edilmiştir ve bunlardan ilk üçü tek maddeli boyutlar oluşturmaktadır. Bu değerlerin 0.6 alt limitinin üzerinde olmaması ve bazı maddelerin tek maddeli boyutlar oluşturmaları, bu maddelerin herhangi bir faktöre anlamlı katkı sağlamadığını ve faktörleşmede problem teşkil ettiğini göstermektedir. Bu nedenle, bu maddeler sırayla analizden çıkarılmıştır. Bu çıkarma süreci, ölçeğin güvenilirliğini ve faktör yapısını iyileştirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. İlgili maddelerin metinleri, ortalama ve standart sapmaları Tablo 1'de sunulmuştur. Her madde çıkarıldıktan sonra faktör analizi tekrarlanmış ve yeni faktör yükleri göz önüne alınarak, gerekiyorsa yetersiz yüklenen diğer maddeler de analizden çıkarılmıştır. Bu iteratif süreç sonucunda, 3 boyutlu bir ölçek elde edilmiştir. Boyutların (F1, F2 ve F3) açıkladıkları varyans oranları sırasıyla %31.7, %22.8 ve %21 olarak bulunmuş ve bu boyutların toplamda %75.5 oranında varyans açıkladığı tespit edilmiştir. Bu yüksek varyans oranı, ölçeğin ölçüm gücünün tatmin edici düzeyde olduğunu göstermektedir. Son durumda, boyutlara ait maddeler ve bu maddelerin faktör yükleri Tablo 2'de sunulmuştur. Buna göre, 1,2 ve 3 nolu maddeler F1 boyutunda, 4,5,6,7,8,9 ve 12 nolu maddeler F2 boyutunda, 16,17 ve 18 nolu maddeler ise F3 boyutunda yer almaktadır.

**Tablo 2:** AFA sonucunda boyutlar

Ölçek Maddeleri	Boyutlar		
	F1	F2	F3
1. YÖNETİCİM, özel projelerde doğrudan yer almazsa, projeleri düzgün bir şekilde tamamlayamayacağımızı düşünür.	0.834		
2. YÖNETİCİM, özel projelerde doğrudan yer almazsa, projeleri zamanında tamamlayamayacağımızı düşünür.	0.862		
3. YÖNETİCİM, özel projelerde doğrudan yer almazsa, projeleri bütçe dâhilinde tamamlayamayacağımızı düşünür.	0.787		
4. YÖNETİCİM, hata yaptığı anda çalışanın yetkinliğinden şüphe duyar.		0.668	
5. YÖNETİCİM, çalışanlara koçluk yapmaktan ziyade onları düzeltmekle ilgilenir.		0.626	
6. YÖNETİCİM, eş düzeydeki diğer yöneticilerin kendisini geçmesinden korkar.		0.745	
7. YÖNETİCİM, çalışanları övmekten çok eleştirir.		0.801	
8. YÖNETİCİM, çalışanların küçük önemsiz kararlar için bile kendisine danışmasını ister.		0.784	
9. YÖNETİCİM, bir görevi nasıl yerine getirecekleri konusunda çalışanları sık sık yönlendirmesi gerektiğini düşünür.		0.717	
12. YÖNETİCİM, iş ile ilgili düzenlemelerinde meydana gelen aksiliklerden çekinir.		0.654	
16. YÖNETİCİM, çalışanlardan işleri ile ilgili ayrıntılı ilerleme raporları sunmalarını ister.			0.793
17. YÖNETİCİM, çalışanlardan düzenli olarak raporlar ve güncellemeler ister.			0.851
18. YÖNETİCİM, çalışanlar için farklı görevler planlamaya devam eder.			0.846

Açımlayıcı Faktör Analizi sonrasında ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri derinlemesine gerçekleştirilmiştir. Bu analizler, ölçeğin ölçüm hatalarından arınmış ve güvenilir bir yapı sunup sunmadığını değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. Güvenilirlik değerlendirmelerinde, her bir boyuta ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmış ve bu katsayıların 0.7 limit değerinin üzerinde bulunması, ölçeğin iç tutarlılık açısından yeterli güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu göstermektedir (Field, 2009). Yapı geçerliliğinin değerlendirilmesi amacıyla hesaplanan Bileşik Güvenirlik (Composite Reliability, CR) değerlerinin de 0.7'in üzerinde olması, ölçeğin güvenilirliğini desteklemektedir (Bagozzi ve Yi, 2012). Bu bulgular, ölçeğin ölçüm hatalarından arınmış ve güvenilir bir yapı sunduğunu ortaya koymaktadır.

Geçerlik analizinde, Benzeşim Geçerliği (Convergent Validity) ve Ayrışım Geçerliği (Discriminant Validity) koşullarının sağlanması temel gereklilik olarak ele alınmıştır. Benzeşim geçerliği için her bir faktörün Ortalama Varyans Açıklaması (Average Variance Extracted, AVE) değerinin 0.5'den yüksek

olması gerektiği kabul edilmiştir. Tablo 3'te gösterildiği üzere, AVE değerlerinin 0.5'nin üzerinde olması, ölçekte yer alan faktörlerin yeterli düzeyde benzeşim geçerliğine sahip olduğunu kanıtlamaktadır (Hair vd., 2014). Ek olarak, CR değerlerinin AVE değerlerinden yüksek olması, benzeşim geçerliğinin tutarlılığını ve güvenilirliğini daha da pekiştirmektedir.

Ayrışım geçerliği değerlendirmesinde, AVE'nin karekök değerlerinin, ilgili faktör ile diğer faktörler arasındaki korelasyon katsayılarından yüksek olması gerektiği öngörülmüştür (Hair vd., 2014). Bu koşul, ölçekteki faktörlerin birbirinden bağımsız ve ayrışık olduğunu, yani farklı yapıları ölçtüğünü doğrulamaktadır. Çalışmada genel olarak tüm boyutların bu şartı sağladığı görülmüştür. Bununla birlikte, F2 boyutunda AVE'nin karekökü, en yüksek korelasyon değerinin hemen altında kalmıştır; fakat aradaki farkın oldukça küçük olması ve bu farkın istatistiksel olarak ihmal edilebilir düzeyde bulunması nedeniyle (Azdha vd. 2023; Patel ve Jha, 2016; Ling vd., 2015), F2 boyutu için de ayrışım geçerliğinin sağlandığı kabul edilmiştir.

Ölçeğin güvenilirlik analizlerinde hem Cronbach's Alpha hem de Bileşik Güvenirlik değerlerinin uygun seviyelerde olduğu; geçerlik analizlerinde ise benzeşim ve ayrışım geçerliği kriterlerinin genel olarak karşılandığı tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda, ölçeğin iç tutarlılık, geçerlik ve güvenilirlik açısından yeterli düzeyde olduğu ve bu özellikleriyle güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olarak kullanılabileceği sonucuna varılmıştır.

**Tablo 3:** Geçerlik ve güvenilirlik analizleri

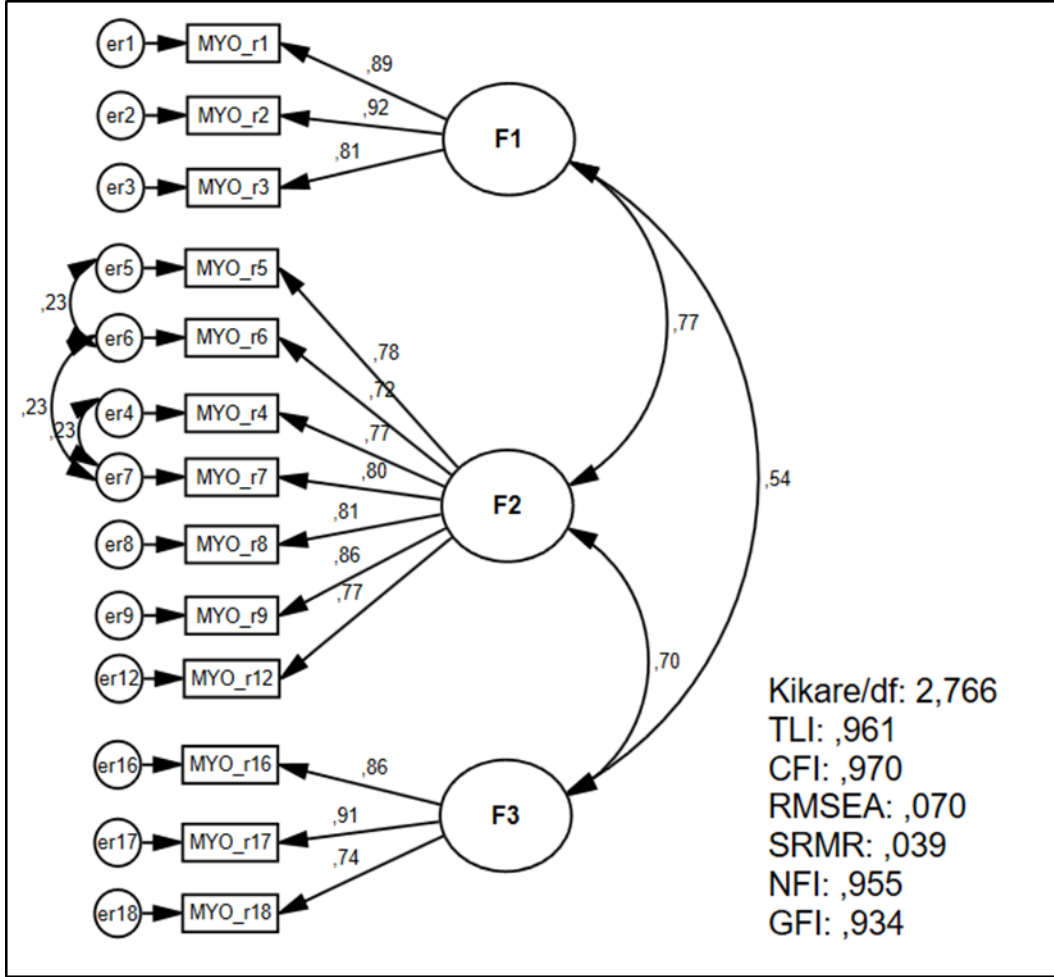
Boyutlar	Cr.'s Alpha	AVE	$\sqrt{AVE}$	CR	Korelasyon		
					F1	F2	F3
F1	0.901	0.686	0.828	0.868	-	0.77	0.54
F2	0.923	0.513	0.716	0.880	0.77	-	0.70
F3	0.873	0.690	0.830	0.869	0.54	0.70	-

Sonuç olarak, AFA sonucu oluşan 3 boyutlu yapının yapı geçerliliğini test etmek için, IBM SPSS AMOS yazılımı kullanılarak ölçüm modeli çizilmiş ve model üzerinde Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır (Şekil 2). Modifikasyon endeksi (modification indices) değerlerine göre ölçüm modelinde yer alan bazı hata terimleri (er5-er6, er6-er7, er4-er7) arasında, kovaryans bağı kurulması durumunda  $\chi^2/df$  değerinin iyileşeceği bilgisi yer almaktadır. Yapısal eşitlik modellemesinde, ölçüm modelindeki hata terimleri arasında en fazla iki kovaryans bağı kurulması önerilmektedir (Kline, 2015) ve bu sınırın aşılması,  $\chi^2/df$  değerinin dengeli bir şekilde iyileştirilmesini sağlamaktadır. Bu limitlere uygun olarak, modelde yalnızca gerekli görülen hata terimleri arasında kovaryans bağı kurulmuştur. Kline'a (2015) göre



bir hata terimi için, aynı boyut altında olmak kaydıyla, hata terimleri arasında en fazla iki kovaryans bağı önerilmektedir. Ayrıca, yine Kline'a (2015) göre, her birinin altında en az iki madde bulunan en az iki boyut olmalıdır ve bu şart da sağlanmıştır.

Şekil 2: Doğrulayıcı faktör analizi (DFA)



DFA sonucunda  $\chi^2/df$ , TLI, RMSEA ve GFI kabul edilebilir uyum; CFI, SRMR ve NFI ise iyi uyum aralığında yer almıştır (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Schumacker ve Lomax, 2004). Bu sonuçlara göre ölçüm modelinin yapı geçerliliği doğrulanmıştır.

## SINIRLILIKLAR

Çalışmada kullanılan kolayda örneklem yöntemi, evreni temsil etme zorunluluğu taşımamaktadır. Bu sebeple, çalışmanın bulguları belirli bir evrensel genelleme yapmaktan ziyade çalışmaya katılan bireylerin oluşturduğu veri setinin görüşlerini yansıtmaktadır. Kullanılan örneklemin sınırlı olması ve kolayda örnekleme yönteminin kullanılması nedeniyle bulguların evrensel bir temsiliyet sağladığı ifade edilemez.

Ayrıca, veri toplama sürecine (30 Mart - 2 Ekim 2023 tarihleri arası) özgü sosyal ve ekonomik koşulların katılımcıların mikro yönetim algılarını etkileme olasılığı göz ardı edilemez. Dolayısıyla, sonuçlar yalnızca bu dönemin koşulları çerçevesinde değerlendirilmeli ve daha uzun süreli ya da farklı zaman dilimlerinde yapılacak araştırmalarla karşılaştırılmalıdır. Bu çalışmada, ölçeğin geçerlilik analizleri kapsamlı bir şekilde yapılmış olmakla birlikte, ölçüt bağımlı geçerlilik testleri (yakınsak ve ıraksak geçerlilik) gerçekleştirilememiştir. Bu testler, mikro yönetim ölçeğinin Türkçe versiyonunun diğer benzer veya farklı ölçeklerle karşılaştırılarak daha derinlemesine bir geçerlilik değerlendirmesi yapılmasını mümkün kılmaktadır. Gelecek çalışmalarda bu testlerin uygulanması, ölçeğin kavramsal geçerliliğini güçlendirecek ve benzer kavramlarla karıştırılma riskini minimize edecektir. Son olarak, veri toplama aracının sadece anket formuna dayanması, katılımcıların yanıtlarında öznel algı ve sosyal istenirlik yanlılığına yol açabilir. Gelecek çalışmalar, niteliksel yöntemlerle desteklenerek bulguların daha derinlemesine incelenmesine katkı sağlayabilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Mikro yönetim, yöneticinin çok detaycı davrandığı, küçük hatalara odaklandığı ve çalışanlara yetki ve sorumluluk vermekten kaçındığı bir yönetim şeklidir. İşe yeni başlayan veya mevcut görevinden farklı bir görev üstlenen çalışanların eğitimi, belirli projelerin tamamlanması gibi durumlarda mikro yönetim gerekli olsa da genellikle olumsuz bir yönetim tarzı olarak değerlendirilmektedir. Çünkü mikro yönetim aşırıya kaçtığında çalışanların motivasyonu, iş tatminleri ve bağlılık düzeylerin olumsuz etkilenmektedir. Bu nedenle, mikro yönetimin dengeli ve etkili bir şekilde uygulanması önemlidir. Bu çalışmanın amacı da yöneticilerin, çalışanlar tarafından algılanan, mikro yönetim davranışlarını ölçmeye yönelik bir aracın Türkçe literatüre kazandırılmasıdır.

Çalışmanın metodolojisi, ölçeğin İngilizce'den Türkçe'ye çevirisi, geri çevirisi, dil geçerliliği ve pilot uygulamaları ile başlamaktadır. Bu süreç, ölçeğin kültürel bağlamda anlamlı ve doğru bir şekilde uyarlanmasını sağlamak için önemlidir. Pilot uygulama, ölçeğin anlaşılabilirliğini ve uygulanabilirliğini test etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu aşamalardan sonra belirlenen Türkçe ifadelerden oluşan ölçek, 381 katılımcıya uygulanmıştır ve Türkçe versiyonunun güvenilirliğini ve geçerliliğini doğrulamak için çeşitli istatistiksel analizler yapılmıştır. Araştırmada kullanılan temel analiz yöntemleri, açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizidir (DFA). AFA, ölçeğin boyutlarını belirlemek ve maddeler arasındaki ilişkileri anlamak için; DFA ise, ölçeğin yapısını daha detaylı bir şekilde doğrulamak ve boyutlar arasındaki ilişkileri test etmek için kullanılmıştır. Bu analizler sonucunda, ölçeğin orijinalindeki 18 madde 13 maddeye



indirgenmiş ve beş boyut üç boyuta düşmüştür. İç tutarlılık güvenilirliği, Cronbach's alpha katsayısı ile ölçülmüş ve Türkçe ölçeğin yüksek bir güvenilirlik düzeyine sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Analiz sonuçları, ölçeğin Türkçe versiyonunun geçerli ve güvenilir olduğunu ortaya koymuştur. Mikro yönetim ölçeğinin Türkçe uyarlaması, Türk yöneticilerin yönetim tarzlarını değerlendirmelerine ve gerektiğinde mikro yönetim davranışlarını azaltmalarına yardımcı olacak önemli bir araçtır. Böylelikle mikro yönetimin potansiyel olumsuz etkileri de ortadan kaldırılabilir.

Mikro yönetim algısının farklı sektörlerde ve örgüt düzeylerinde nasıl değişiklik gösterdiğini anlamak için farklı sektörlerden ve kurumsal yapılardan daha dengeli örneklem gruplarıyla çalışmalar yapılması faydalı olacaktır. Özellikle kamu ve özel sektör çalışanları arasındaki mikro yönetim algısındaki farkların derinlemesine incelenmesi, daha kapsamlı sonuçlar ortaya koyabilir. Ayrıca, gelecekteki araştırmalarda, derinlemesine görüşmeler, odak grup çalışmaları ya da gözlem gibi niteliksel araştırma yöntemleri ile desteklenerek, mikro yönetim kavramına dair daha zengin ve detaylı bilgiler elde edilebilir. Bu sayede, katılımcıların algılarının ardındaki nedenler daha iyi anlaşılabilir. Son olarak, mikro yönetimin etkilerinin zaman içindeki değişimini incelemek amacıyla uzunlamasına (longitudinal) çalışmalar yapılması, bu yönetim tarzının çalışanlar ve örgütler üzerindeki uzun vadeli sonuçlarını daha iyi anlamaya yardımcı olabilir. Ayrıca, farklı kültürel ve coğrafi bölgelerde yapılacak karşılaştırmalı çalışmalar, mikro yönetimin kültürel farklılıklar bağlamındaki etkilerini ortaya koyabilir. Bu öneriler doğrultusunda yapılacak çalışmalar, mikro yönetim üzerine literatüre katkı sağlayacak ve yönetim uygulamalarının daha etkili hale getirilmesine yardımcı olacaktır.

Sonuç olarak, bu çalışma, mikro yönetim kavramını detaylı bir şekilde ele almakta ve Türkçe'ye uyarlanmış bir ölçek sunmaktadır. Bu ölçeğin, hem akademik hem de profesyonel bağlamda mikro yönetim davranışlarını daha iyi anlamak ve yönetmek için değerli bir kaynak olacağı düşünülmektedir. Ancak, araştırmanın sınırlı bir örneklem ile gerçekleştirildiği de göz ardı edilmemelidir.

#### **YAZAR BEYANI / AUTHOR STATEMENT**

Araştırmacılar makaleye ortak olarak katkıda bulunduğunu bildirmiştir. Araştırmacılar herhangi bir çıkar çatışması bildirmemiştir.

Bu çalışma için Çankırı Karatekin Üniversitesi Etik Kurulunun 19/01/2023 tarihli ve 5 sayılı toplantısı ile etik kurul onayı alınmıştır.

Researchers have jointly contributed to the article. Researchers have not declared any conflict of interest.

For this study, ethics committee approval was obtained from the Ethics Committee of Çankırı Kartekin University with the decision taken at the meeting dated 19/01/2023 and numbered 5.

## KAYNAKÇA

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non-)leadership in a knowledge-intensive organization. *Organization Studies*, 24(6), 961–988. doi: 10.1177/0170840603024006007
- Azdha, A., Jusoh, M., & Tham, J. (2023). Validating Meyer and Allen's three component model employee commitment survey in the context of the resort sector of the Maldives. *The Maldives National Journal of Research*, 11(2), 65–82.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8–34. doi: 10.1007/s11747-011-0278-x
- Cambridge Dictionary. (2022). Micromanagement. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/micromanagement>
- Cangemi, J. P. (2000). Leadership and micro-managing: What are the consequences? *IFE Psychologia*, 8(1), 212–218. [https://journals.co.za/doi/pdf/10.10520/AJA11171421\\_113](https://journals.co.za/doi/pdf/10.10520/AJA11171421_113)
- Castillo, G. A. (2018). Micromanagement behavior: A qualitative empirical phenomenological study. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 6(2), 1057–1067.
- Castillo, G. A. (2020). The impact of female micromanagement on male workers: A qualitative empirical phenomenological study. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 4(1), 126–132.
- Chambers, H. E. (2004). *My way or the highway: The micromanagement survival guide*. Berrett-Koehler Publishers.
- 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. doi: 10.1287/isre.8.4.342
- Cleary, M., Hungerford, C., Lopez, V., & Cutcliffe, J. R. (2015). Towards effective management in psychiatric-mental health nursing: The dangers and consequences of micromanagement. *Issues in Mental Health Nursing*, 36(6), 424–429. doi: 10.3109/01612840.2014.968694
- Collins, K., & Collins, S. (2002). Micromanagement: A costly management style. *Radiology Management*, 24(6), 32–35.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis* (2. baskı). Lawrence Erlbaum Associates.

- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44(4), 266–272. doi: 10.1016/j.orgdyn.2015.09.003
- Ertz, M., Karakas, F., & Sarigöllü, E. (2016). Exploring pro-environmental behaviors of consumers: An analysis of contextual factors, attitude, and behaviors. *Journal of Business Research*, 69(10), 3971–3980. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.06.010
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3. baskı). Sage.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4. baskı). Sage.
- Fisher, C. M., Amabile, T. M., & Pillemer, J. (2021, 29 Ocak). How to help (without micromanaging). *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/01/how-to-help-without-micromanaging> (Erişim tarihi: 20 Ağustos 2023)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7. baskı). Pearson Education.
- Hambleton, R. K., & Patsula, L. (1999). Increasing the validity of adapted tests: Myths to be avoided and guidelines for improving test adaptation practices. *Journal of Applied Testing Technology*, 1(1), 1–30.
- Hançer, M. (2003). Ölçeklerin yazım dilinden başka bir dile çevirileri ve kullanılan değişik yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10), 47–59.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195–204. <https://www.jstor.org/stable/3094025>
- Irani-Williams, F., Tribble, L., Rutner, P. S., Campbell, C., McKnight, D. H., & Hardgrave, B. C. (2021). Just let me do my job! Exploring the impact of micromanagement on IT professionals. *The Data Base for Advances in Information Systems*, 52(3), 77–95. doi: 10.1145/3481629.3481635
- Iro-Idoro, C. B., & Jimoh, I. B. (2020). Impact of micromanagement on employees' job performance in manufacturing industries in Ogun State Nigeria. *Proceedings of the 2nd International Conference, The Federal Polytechnic, Ilaro*, 745–755.
- John, A. M. (2021). Micro management: Is it detrimental to the interests of an organisation. *International Research Journal of Management Sociology & Humanity*, 12(2), 69–72.
- Kamarudin, N., Nizam, N. Z., Sani, A. M., Bakri, M. H., & Harahap, A. Z. M. K. (2023). The impact of micromanage issue among manufacturing industry: Employees perception and job satisfaction. *International Journal of Industrial Engineering & Production Research*, 34(2), 1–14. doi: 10.22068/ijiepr.34.2.4
- Karakoç, F. Y., & Dönmez, L. (2014). Ölçek geliştirme çalışmalarında temel ilkeler. *Tıp Eğitimi Dünyası*, 40, 39–49. doi: 10.25282/ted.228738
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4. baskı). Guilford Publications.

- Li, J., & Khalid, U. (2015). *Micromanaging behaviour and engineering management: A quantitative study of micromanaging behaviour of engineering managers* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Lund Üniversitesi.
- Limon, İ., & Dilekçi, Ü. (2021). Development and initial validation of micromanagement scale for school principals. *Participatory Educational Research*, 8(1), 123–140.
- Ling, T. P., Pihie, Z. A. L., Asimirin, S., & Fooi, F. S. (2015). The validity and reliability of teacher efficacy revisited in Malaysia secondary schools. *Journal of Studies in Education*, 5(1), 27–35.
- Maheswari, N. (2017). Micromanagement: Impact of depression in work environment. *International Journal of Science, Technology and Management*, 6(11), 1–16.
- Mishra, N., Rajkumar, M., & Mishra, R. (2019). Micromanagement: An employers' perspective. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(10), 2949–2952.
- Mookerjee, A., Li, B., Arora, B., Surapaneni, R., Rajput, V., & Van de Ridder, M. (2022). Micromanagement during clinical supervision: Solutions to the challenges. *Cureus*, 14(3), e23523. doi: 10.7759/cureus.23523
- Ndidi, A. M., Edwinah, A., & Friday, O. B. (2022). Micromanaging behaviour and employee productivity in SMEs in Rivers State. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 6(4), 745–755. doi: 10.47772/IJRISS.2022.6434
- Okpara, O. L. (2017). Micro-managing: Between management styles and environmental realities. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(8), 64–72.
- Patel, D. A., & Jha, K. N. (2016). Structural equation modeling for relationship-based determinants of safety performance in construction projects. *Journal of Management in Engineering*, 32(6), 05016017. doi: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000463
- Riordan, C. M. (2010, 29 Temmuz). Sometimes micromanaging is good—and necessary. *Forbes*. <https://www.forbes.com/2010/07/29/micromanage-employees-delegate-leadership-managing-staff.html?sh=1be177d242d5> (Erişim tarihi: 20 Ağustos 2023)
- Ryan, S., & Cross, C. (2024). Micromanagement and its impact on millennial followership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(1), 140–152.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23–74.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Psychology Press.
- Serrat, O. (2011). The travails of micromanagement. *Knowledge Solutions*. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/28109/travails-micromanagement.pdf> (Erişim tarihi: 18 Haziran 2023)
- Shao, T. A. (2002). *Marketing research: An aid to decision making*. South-Western/Thomson Learning.





- Shuford, J. A. (2019). Micromanagement: The enemy of staff morale. *Corrections Today*, 36–41.
- Sidhu, A. S. (2012). Micromanagement: A project management tool in crisis. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(12), 71–77.
- Smith, C. (2006). Preventing micromanagement—Creating high performance boards. *Board Focus*, 9(1), 1–12.
- Sulphey, M. M., & Upadhyay, Y. K. (2019). Construction and validation of micromanagement questionnaire. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 5(3), 193–205.
- Sumi, K. V. (2016). Dilemmas of IT professionals with special emphasis on micromanagement. *International Journal of Advanced Research*, 4(11), 794–800. doi: 10.21474/IJAR01/2149
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5. baskı). Pearson Education.
- Truong, Y., & McColl, R. (2011). Intrinsic motivations, self-esteem, and luxury goods consumption. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(6), 555–561. doi: 10.1016/j.jretconser.2011.08.004
- Umana-Ramírez, M. V., Silva-Atencio, G., & Nuño, J. P. (2023). Micro-management presence evaluation within technology-based project management. *European Journal of Business and Management Research*, 8(2), 56–64. doi: 10.24018/ejbmr.2023.8.2.1599
- White, R. D., Jr. (2010). The micromanagement disease: Symptoms, diagnosis, and cure. *Public Personnel Management*, 39(1), 71–76. doi: 10.1177/009102601003900105
- Wright, R. F. (1999). Effect of micro management on job satisfaction & productivity: A case study. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 3(1), 51–61.
- Wright, R. F. (2000). Strategies for avoiding the micro management trap. *Management Decision*, 38(5), 362–364. doi: 10.1108/00251740010340544