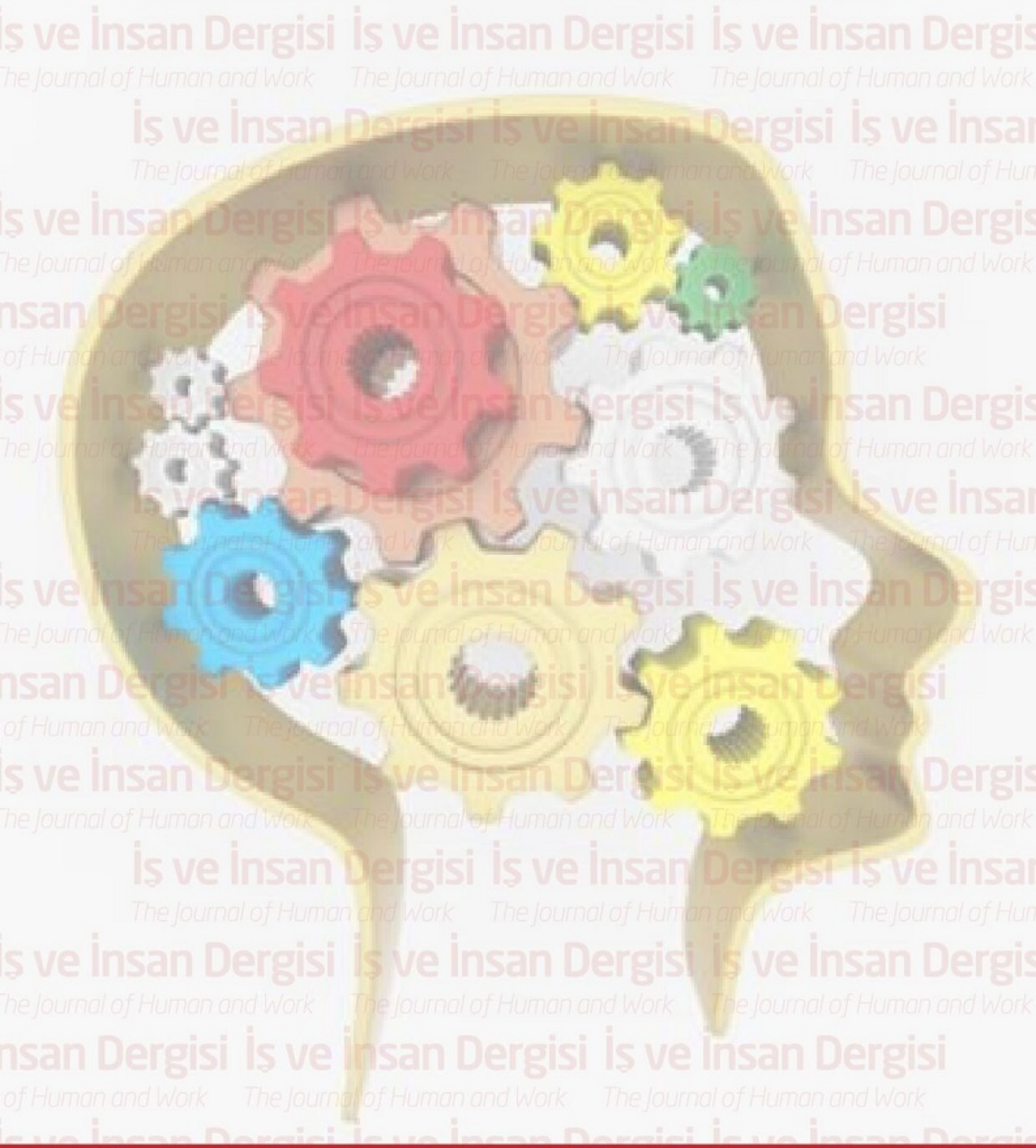




# İş ve İnsan Dergisi

*The Journal of Human and Work*

Cilt/Volume 2 | Sayı/Issue 1 | Nisan/April 2015





# **İş ve İnsan Dergisi**

*The Journal of Human and Work*

<b>Cilt   Volume:2</b>	<b>Sayı   Issue:1</b>	<b>Nisan   April 2015</b>
------------------------	-----------------------	---------------------------

**e-ISSN 2148-967X**

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/>

## Dergi Yönetimi | *Journal Management*

### **İş ve İnsan Dergisi** *The Journal of Human and Work*

#### **Kurucu ve Sahibi | *Founder and Owner*** Doç. Dr. Faruk Şahin

#### **Editörler | *Editors*** Doç. Dr. Faruk Şahin, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi* Doç. Dr. Sait Gürbüz, *KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü*

#### **Yayın Kurulu | *Editorial Board*** Doç. Dr. Mehmet Kabak, *Gazi Üniversitesi* Doç. Dr. Fatih Çetin, *Niğde Üniversitesi* Doç. Dr. Harun Uçak, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*

#### **Danışma Kurulu | *Advisory Board*** Prof. Dr. Ahmet Cevat Acar, *Türkiye Bilimler Akademisi - TÜBA* Prof. Dr. A. Asuman Akdoğan, *Erciyes Üniversitesi* Prof. Dr. Fatma Küskü Akdoğan, *İstanbul Teknik Üniversitesi* Prof. Dr. H. Nejat Basım, *Başkent Üniversitesi* Prof. Dr. Robert D. Costigan, *St. John Fisher Business School* Prof. Dr. Selen Doğan, *Niğde Üniversitesi* Prof. Dr. Rana Özen Kutanis, *Sakarya Üniversitesi* Prof. Dr. Mahmut Paksoy, *İstanbul Kültür Üniversitesi* Prof. Dr. H. Canan Sümer, *Orta Doğu Teknik Üniversitesi* Prof. Dr. Mahmut Özdevecioğlu, *Erciyes Üniversitesi* Prof. Dr. Ünsal Sığı, *Başkent Üniversitesi* Prof. Dr. Akif Tabak, *Katip Çelebi Üniversitesi* Doç. Dr. Harun Şeşen, *Lefke Avrupa Üniversitesi* Doç. Dr. Aykut Göksel, *Gazi Üniversitesi*

#### **Editör Yardımcısı | *Editorial Assistant*** Arş. Gör. Sümeyra Babacan, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi* Arş. Gör. Özgür Ayhan, *KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü*

#### **Yönetim Yeri ve Adresi | *Executive Office*** Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Fethiye İşletme Fakültesi 48300, Fethiye, Muğla, Türkiye Tel: +902522115401 Faks: +902522114907

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/>

## Dergi Hakkında | About the Journal

İş ve İnsan Dergisi hakemli ve akademik bir dergidir, Nisan ve Ekim ayında olmak üzere yılda iki kez online yayımlanır. Dergi, iş ve insanın söz konusu olduğu örgütsel davranışın her alanında görgül veya kuramsal çalışmaları yayınlamayı amaçlamaktadır. Dergi örgütsel davranış alanında yer alan ve birey, grup ve örgüt düzeyinde her konuyla ilgili çalışmalara yer vermektedir.

Dergi, örgütsel davranış alanında Türkçe ve/veya İngilizce dilinde yazılmış çalışmalara yer vermektedir.

Dergiye gönderilen her makale, önce, editör tarafından ön incelemeye tabi tutulmakta, dergide yayımlanması açısından uygun görüldüğünde, çift kör-hakemlik değerlendirme işlemi için bağımsız iki hakeme gönderilmektedir. İş ve İnsan Dergisi, makalelerin kör hakem değerlendirilmesi sürecini benimsemektedir. Bu süreçte makale yazar/larının ve hakemlerin isimleri birbirlerinden gizlenir. Hakem değerlendirmeleri sonucuna göre makalelerin dergide yayımı konusunda kabul, düzeltme veya ret kararına varılır.

Editör, alınan gönderimlerin özgünlüğü kontrol etmek için çeşitli "intihal kontrol" yazılımları veya programları (iThenticate gibi) kullanabilir. Dergi, intihal konusunda "sıfır tolerans politikasına" sahiptir.

İş ve İnsan Dergisi, tüm içeriğiyle kullanıcıların ve onların kurumlarının kullanımına tamamen karşılıksız olarak hizmet veren açık erişimli bir dergidir.

Derginin listelendiği / tarandığı endeksler

- DOAJ Directory of Open Access Journals
- EZB Electronic Journals Library
- ERIH PLUS The European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences
- CrossRef

Dergi hakkında daha ayrıntılı bilgi için lütfen derginin web adresini ziyaret ediniz.

*The Journal of Human and Work is an academic and peer-reviewed journal, published online twice a year, in April and October. The journal aims to publish empirical or theoretical studies in all areas of organizational behavior. The journal focuses on topics associated with organizational behavior within and across individual, group and organizational levels of analysis.*

*The journal accepts manuscripts related to organizational behaviour prepared either in Turkish or English.*

*All manuscripts submitted to the journal are, first, evaluated by the Editor. Those that meet the minimum criteria are passed on to at least two experts for review. Referees are matched to the paper according to their expertise. This journal employs double blind reviewing, where both the referee and author remain anonymous throughout the process. A final decision to accept or reject the manuscript will be sent to the author along with any recommendations made by the referees.*

*The editor may check the plagiarism issue with plagiarism prevention tool (i.e., iThenticate) to make sure that the manuscripts are original. The journal have a policy of "Zero Tolerance on the Plagiarism".*

*The Journal of Human and Work is an open access journal which means that all content is freely available without charge to the user or his/her institution.*

*The journal is listed / abstracted in*

- DOAJ Directory of Open Access Journals
- EZB Electronic Journals Library
- ERIH PLUS The European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences
- CrossRef

*Please visit the journal web page in order to find further information about the journal.*

### İletişim Bilgileri

#### Contact Information

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Fethiye İşletme Fakültesi

48300, Fethiye, Muğla, Türkiye

Tel : +902522115401 Faks : +902522114907

E-posta : faruksahin@mu.edu.tr (Editör | Editor)

sgurbuz@kho.edu.tr (Editör | Editor)

sumeyrababacan@mu.edu.tr (Editör Yardımcısı | Editorial Assistant)

oayhan@kho.edu.tr (Editör Yardımcısı | Editorial Assistant)

Web : <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/>

## İçindekiler | *Table of Contents*

Başlık   <i>Title</i> Yazar/lar   <i>Author/s</i>	Sayfa   <i>Pages</i>
<b>Araştırma Makaleleri   <i>Research Articles</i></b>	
Yöneticilerin Algılanan Kültürel Zekâsı, Çalışanın Farklılık İklimi Algısı, Gelişime Açıklık ve Örgütsel Sinisizm Etkileşimi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Araştırma <i>The Relationship among Leaders' Perceived Cultural Intelligence, Employees' Diversity Climate Perception, Employees' Openness to Experience and Organizational Cynicism: A Research in Tourism Sector</i> Sezer Cihan Çalışkan, Zeynep Merve Ünal, Yaprak Kalafatoğlu, Cigdem Üçler & F. Aslı Akün	01-11
Türkiye'de Örgütsel Davranış Yazını Doktora Tezlerine Yönelik Bir İnceleme <i>A Literature Review for Doctorate Thesis in Organizational Behavior in Turkey</i> Ethem Duygulu & Oytun Boran Sezgin	13-25
Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma <i>A Qualitative Study on the Causes of Organizational Silence</i> Dilek Üçok & Alev Torun	27-37
Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi? <i>Generational Differences: A Myth or Reality?</i> Sait Gürbüz	39-57
Balanced Scorecard ve Altı Sigma: Bütünleşik Bir Model Önerisi <i>Balanced Scorecard and Six Sigma: An Integrated Model Proposal</i> Ahmet Barbak	59-76



## Araştırma Makalesi

# Yöneticilerin Algılanan Kültürel Zekâsı, Çalışanın Farklılık İklimi Algısı, Gelişime Açıklık ve Örgütsel Sinisizm Etkileşimi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Araştırma\*

## *The Relationship among Leaders' Perceived Cultural Intelligence, Employees' Diversity Climate Perception, Employees' Openness to Experience and Organizational Cynicism: A Research in Tourism Sector*

Sezer Cihan Çalışkan  
Haliç Üniversitesi

Zeynep Merve Ünal  
Marmara Üniversitesi

Yaprak Kalafatoğlu  
Marmara Üniversitesi

Ciğdem Uçler  
Marmara Üniversitesi

F. Aslı Akün  
İstanbul Üniversitesi

### MAKALE BİLGİSİ

**Anahtar Kelimeler:**  
Kültürel Zekâ, Farklılık İklimi Algısı, Gelişime Açıklık, Örgütsel Sinisizm, Farklılık Yönetimi.

**Tarihler :**  
Geliş 28 Kasım 2014  
Düzeltilme geliş 26 Aralık 2014  
Kabul 30 Aralık 2014

### ÖZ

Bu araştırmanın amacı, yöneticilerin algılanan kültürel zekâsı, çalışanların farklılık iklimi algısı ve çalışanların deneyime açıklık özelliklerini araştırmak, olumsuz çalışan davranışı olarak adlandırılan sinisizm üzerindeki etkilerini açıklamak ve farklılıkların yönetiminin önemine değinmektir. Veriler, otellerde çalışan 160 kişiden anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formu, kültürel zekâ, örgütsel sinisizm, farklılık iklimi algısı ve deneyime açıklık ölçeği ile demografik soruları kapsamıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler, korelasyon ve regresyon analizi yöntemiyle incelenmiştir. Araştırma bulguları, çalışan farklılık iklimi algısının yöneticilerin algılanan kültürel zekâsı ile örgütsel sinisizm arasındaki ilişkide aracı değişken olduğunu göstermiştir. Çalışanın gelişime açıklık seviyesinin yöneticilerin algılanan kültürel zekâsıyla farklılık iklimi algısı arasındaki şartlı değişken etkisi bulunmamıştır. Çalışmanın kuramsal açıdan önemi, yöneticinin algılanan kültürel zekâsının örgütsel sinisizm üzerindeki etkisinin bütüncül bir modelde incelenmesi ve çalışanın farklılık iklimi algısının aracı değişken olarak test edilmesidir. Bu hususta araştırmamız özgün bir nitelik taşımaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarıyla çalışanlarda kültürel zekâ geliştirilmesi ve süreçlerde farklılıkların etkili yönetiminin sağlanması çalışmanın pratik anlamda sunduğu çözümlerdendir.

### ARTICLE INFO

**Keywords:**  
Cultural Intelligence, Diversity Climate Perception, Openness to Experience, Organizational Cynicism, Diversity Management.

**Article history:**  
Received 28 November 2014  
Received in revised form 26 December 2014  
Accepted 30 December 2014

### ABSTRACT

This study aims; to explore leaders' perceived cultural intelligence, employees' diversity climate perception and employees' openness to experience; investigate their effects on organizational cynicism as a negative employee behavior and to emphasize the importance of diversity management. Data were collected from 160 employees working at hotels using a survey instrument. The structured survey instrument included measurements of cultural intelligence, diversity climate perception, organizational cynicism, openness to experience, and several demographic items. To identify the relationship among the study variables, correlation and regression analysis were conducted. The results of the study suggested that employees' organizational climate perception mediates the relationship between leaders' cultural intelligence and organizational cynicism. Employees' openness to experience did not have a moderating effect on the relationship between leaders' perceived cultural intelligence and employees' diversity climate perception. This study provides a unique theoretical contribution by examining the effect of leaders' perceived cultural intelligence on cynicism in a comprehensive model and testing employees' diversity climate perception as a mediating variable. Developing cultural intelligence of employees and managing diversity effectively in organizations through human resources practices are among the practical solutions of the study.

\* Bu makale, 07-08 Kasım 2014 tarihlerinde Kayseri'de yapılan 2. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulmuş bildirinin genişletilmiş halidir.

\* İletişim kurulacak yazar: Yaprak Kalafatoğlu, Araştırma Görevlisi, Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye. E-posta: yaprak.kalafatoglu@marmara.edu.tr

## 1. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme neticesindeki şirket birleşmeleri ve yabancı sermayeli işletmelerin kurulması farklılık yönetimi konusunun daha çok gündeme gelmesine neden olmuş ve farklı kültürlerden daha çok kişinin bir arada etkili bir biçimde çalışmasını zorunlu kılmıştır. İşletmeler açısından “farklılıklar” bireyleri birbirlerinden farklılaştıran veya onları benzer kılan, kişiye özgü içsel ve dışsal bütün özellikleri ifade etmekte ve “insanlar arasında, ırk, kültür, cinsiyet, cinsel yönelim, yaş ve fiziksel yeterlilikler gibi bir takım nitelikler açısından var olan farklar” şeklinde tanımlanmaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008). Bu çeşitliliği içinde barındıran iş ortamları da kişiler arası ilişkilerinde farklılıklara yönelik bilgilerini kullanabilecek birikime sahip olan yöneticilere ihtiyaç duyacaklardır. Buna yönelik, yöneticilerin yapıcı davranışları çalışanlar tarafından algılandığında, buna bağlı uygulamalar çalışanların örgütsel bütüne uyum sağlamalarına ve olumlu bir farklılık iklimi algısına sahip olmalarına neden olabilecektir. İnsanların cinsiyeti, dini, yöresi ve bedensel engeli gibi farklılıkların vurgulandığı kurumlarda çalışanların örgüte karşı sinik davranışlarda bulunması kaçınılmaz olacaktır. Yazında farklılık iklimi algısının örgütsel sinizim üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışma henüz bulunmamaktadır. Hâlbuki bireysel farklılıkları nedeni ile kendini değersiz hisseden negatif farklılık iklimi algısına sahip çalışanların, bu değersizlik ve adaletsizlik duyguları nedeni ile bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak çalıştıkları örgüte ve diğer bireylere sinik tutumlar göstermesi mümkündür. Bu öngörünün deneysel çalışmalar ile de test edilmesinin teorik anlamda ve uygulamada yazına katkı sağlayacağı kanısındayız.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

### 2.1. Kuramsal Çerçeve

*2.1.1. Kültürel Zekâ:* Kültürel zekâ konusu yabancı yazında ilk defa Earley ve Ang (2003) tarafından ele alınan bir kavramdır. Earley ve Ang (2003) kültürel zekâyı bireyin farklı kültürel ortamlarda etkin bir şekilde çalışması ve farklı kültürel ortamları yönetmesi olarak tanımlamaktadır. Ang ve diğerleri (2007) ise, kültürel zekâyı, farklı kültürel ortamlarda etkin bir şekilde çalışabilme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Kültürel zekâ konusunda çalışmalar yapan bir başka yazar Maznevski (1994) ise, kültürel zekâyı, insanın kendisi olmaya çalışırken, aynı zamanda başkalarının kendileri olmalarına izin vermek, onlara saygı duymak ve değer vermek olarak tanımlamıştır. Ayrıca kültürel zekâyı, işletmeyle

veya kültürle alakalı problemleri anlama ve yönetme yeteneği olarak ifade etmiştir. Maznevski (2006), kültürel zekânın, kültürler hakkında bilgi sahibi olmayı, farklı kültürlerde etkin çalışabilmeyi ayrıca kişinin kendi hareket, davranış, reaksiyon ve öğrenme süreçlerine dikkat edebilmesini gerekli kıldığını vurgulamıştır. Thomas ve Inkson (2005), kültürel zekâyı, bir kültürü anlamada esnek ve yetenekli olmak, artan bir şekilde bu kültür hakkında bilgi sahibi olmak, bu kültürlerle etkileşim halinde iken daha uygun davranış biçimleri geliştirerek adapte olmak ve düşünce yapısını bu bağlamda yavaş yavaş yeniden yapılandırmaya çalışmak olarak tanımlamışlardır.

Earley ve Ang (2003) kültürel zekâyı üst bilişsel kültürel zekâ (farklı kültürel deneyimlere sahip olmak), bilişsel kültürel zekâ (kültürel farklılıklar ve benzerlikler hakkında bilgi sahibi olmak), güdüsel kültürel zekâ (farklı kültürlerde kendine güven duyarak etkili bir biçimde olaylara muamele edebilmek) ve davranışsal kültürel zekâ (farklı kültürlerde uygun davranışlarda bulunabilme esnekliğine sahip olmak) olarak dört alt boyuta ayırmışlardır.

Yazında kültürel zekâ üzerine yapılan çalışmaların 2000’li yılların ortalarından sonra artış gösterdiği görülmektedir. Örneğin Leung, Ang ve Tan (2014) tarafından yapılan kültürlerarası yetkinlik kriterlerinin değerlendirildiği çalışmada kültürel zekânın bireysel, kişilerarası ve grup düzeyinde psikolojik, davranışsal ve performans dayalı çıktılar üzerindeki etkilerini ele alan çalışmalar incelenmiştir. Yazarlar tarafından aktarıldığı gibi, kültürel zekânın kültürlerarası ve psikolojik uyum, işe uyum ve adaptasyon, psikolojik esenlik, duygusal tükenmişlik, iş ve görev performansı, çok kültürlü takımlarda liderlik performansı, uluslararası liderlik potansiyeli gibi değişkenler üzerindeki etkileri görülmektedir. Türk yazınında Şahin (2011) ve Şahin ve Gürbüz (2012) tarafından yapılan çalışmalarda da liderin üst bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâlarına bağlı olarak astların liderden kaynaklanan iş doyumlarında artış olduğu bulunmuştur. Astların örgütsel vatandaşlık davranışları da, liderin motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ bileşenlerinden olumlu yönde etkilendiği görülmüştür.

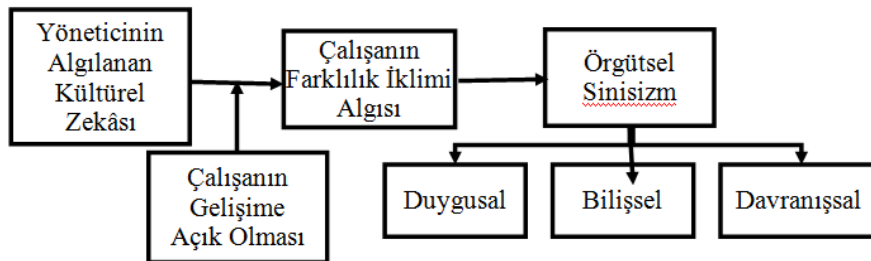
Bu bağlamda, yöneticilerin kültürel zekâ düzeylerinin yüksek olması ve bununla ilişkili olarak çeşitliliğe ilişkin yapıcı yaklaşımlarının ve davranışlarının çalışanlar tarafından algılanması, çalışanların örgütsel bütüne uyum sağlamasına zemin hazırlayabilecektir. Bu da çalışanların olumlu bir farklılık iklimi algısına sahip olmalarına neden olabilecektir.

**2.1.2. Örgütsel Sinisizm:** 90'lı yıllarda örgütsel davranış yazınında çalışmalara konu olmaya başlayan örgütsel sinisizm, “bireyin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte yönelik olumsuz bir duygu ve bu inanç ve duygularla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimi” olarak tanımlanmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998). Yazında olumsuz bir çalışan tutumu olarak ele alınan sinisizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlardan oluştuğu belirtilmektedir. Bilişsel boyutta, “kurumun ve burada çalışan bireylerin dürüstlükten yoksun olduğu inancı” vurgulanmaktadır; örgütsel sinisizmin duygusal boyutu, saygısızlık, öfke, sıkıntı ve utanç duyma gibi kuvvetli duygusal tepkileri kapsamaktadır. Örgütsel sinisizm düzeyleri yüksek bireylerin örgütlerini düşündükleri zaman sıkıntı, tiksinti ve utanç hissedebilecekleri belirtilmektedir. Çalıştıkları kurumda sinik davranışta bulunan çalışanlar, örgüt içinde gelişen olaylar hakkında karamsar tahminler yapma eğiliminde olabilirler. Olumsuz ve çoğu zaman insanı küçük düşürmeye yönelik davranışlarda bulunabilirler. Çalışanların birbirleriyle anlamlı bir biçimde bakışmaları, alaycı gülüşleri ve küçümser bir tavırla gülümsemeleri sinik davranışlara örnek oluşturmaktadır (Dean ve diğerleri, 1998). Yazında örgütsel sinisizmin öncelleri olarak yanlış yönetilen değişim çabaları, yüksek makam tazminatı, düşük örgütsel performans, sert ve çabuk işten çıkarılma duyurusu, yüksek düzeyde rol çatışması, aşırı rol yükü ve tutulmayan sözler ele alınmaktadır. Türkiye’de yapılan benzer çalışmalarda da, örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlallerinin sinisizm ile ilişkileri irdelenmiştir (Wanous, Reichers ve Austin, 1994; Tükeltürk, Perçin ve Güzel, 2009). Anderson ve Bateman’a (1997) göre, verimsiz örgüt içi iletişim, adaletsiz ve saygısız kişiler arası ilişkiler ile yönetimsel yetkinliğin olmaması örgütsel sinisizmi yordayan önemli değişkenler olarak bulgulanmıştır.

**2.1.3. Farklılık İklimi Algısı:** Farklılıkların yönetimi, en yalın şekliyle; çalışan farklılıklarından doğan

gerilimi dengelemeye ve bu farklılıklardan avantaj elde etmeye çalışan bir anlayışa işaret etmektedir. Son yıllarda popülerlik kazanarak yazında yer alan ve farklılıkların yönetimi yaklaşımı ile ilgili olan bir diğer kavram da “farklılık İklimi”dir. Bu kavram, örgüt içinde “farklı”olarak nitelendirilenlere karşı örgütün yarattığı fırsat ve engellere yönelik algılar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Okat, 2010). Örgütler, çalışanların psikolojik olarak olaylara yükledikleri anlamları yansıtan çok sayıda iklime sahiptirler. “Farklılık iklimi” ise örgüt kapsamındaki kadın ve azınlıklar gibi farklı özelliklere sahip olanlarla ilgili algılara dayalı olarak ortaya çıkan çalışan tutum ve davranışlarını yansıtmaktadır (Kossek ve Zonia, 1993). Farklılık iklimi, örgütte ayrımcılığın ne ölçüde önlendiğini ve farklılığın ne ölçüde sürdürüldüğünü ve güçlendirildiğini dolaylı olarak ya da doğrudan bir şekilde ifade eden yöntem, politika ve uygulamalara yönelik çalışanların ortak algısıdır (Pugh, Brief, Dietz&Wiley, 2008).

Mead’in (1934) sembolik etkileşim teorisine göre bireyler örgüt içerisindeki sosyal etkileşimlerine dayanarak örgüte anlam yüklemektedirler. Örgüte atfedilen anlam iklim algısının oluşmasına katkıda bulunur (Schneider ve Taylor, 1983). Fiske ve Taylor (1991) ise bireyin sahip olduğu inançları ve farklılığa dair tecrübelerini de farklılık iklimi algısına katkı yapan değişkenler olarak vurgulamışlardır. Örgüt içerisinde bireyler farklılıkları nedeniyle kendilerini değersiz olarak hissederlerse, iş doyumunu, kariyer doyumunu ve örgütsel bağlılıklarında düşüş ortaya çıkmaktadır (Cox, 1993). Cox’ a (1993) göre, bütün çalışanların desteklendiği, teşvik edildiği ve bütün çalışanların eşit fırsatlara sahip olduğu bir iklim yaratan örgütler rakiplerine göre daha iyi bir konuma, daha yaratıcı ve motive olmuş çalışanlara sahip olmaktadır. İşyerinde saygı ve itibar gören, eğitim, kariyer ve terfi konularında eşit davranılan ve yöneticilerin her tür ayrımcılığa (ırk ayrımı, cinsiyet ayrımı, yöresel ayrım) engel olduğu kurumlarda olan bireylerin ise işletme üretkenliği ve verimliliğine yönelik olumlu tutumlar içerisine girebilmesi öngörülebilir.



Şekil 1. Araştırmanın teorik modeli



Farklılık iklimi algısı bu çalışmada “olumlu” bir değişken olarak ele alınmıştır.

**2.1.4. Gelişime Açıklık:** Allport ve Odbert'in (1936) kişiliği tanımlayan binlerce sözcüğü dört gruba ayırmasıyla başlayan çalışma çeşitli araştırmacıların (Cattell, 1946; Tupes ve Christal, 1961; Norman, 1963) bu sürece katkısı sonucu McCrae ve Costa'nın (1985a) NEO-PI-R ölçeğindeki gelişime açıklık boyutunu ortaya çıkarmıştır. Yüksek seviyede gelişime açık olan bireyler, hayal kuran, macerasever, özgün, yaratıcı, meraklı, kendi düşünce ve duygularına yönelen bireyler olarak tanımlanmaktadır (Bono vd., 2002; Costa ve McCrae, 1995; Liebert ve Spiegler, 1990). Yazında, gelişime açıklık önyargı ve ırklarla ilgili düşüncelerle (Flynn, 2005), takımların işlevselliğinin gelişimi ile (Homan vd. 2008) ve kültürel zeka ile (Ang, Dyne, ve Koh, 2006) ilişkili bulunmuştur.

**2.1.5. Yöneticinin Algılanan Kültürel Zekâsı, Çalışanın Farklılık İklimi Algısı, Gelişime Açıklık Seviyesi ve Örgütsel Sinisizm Arasındaki İlişkiler:** Yöneticilerin kültürel çeşitliliğe yönelik yapıcı davranışları çalışanlar tarafından algılandığında, buna bağlı uygulamalar çalışanların örgütsel bütüne uyum sağlamalarına ve olumlu bir farklılık iklimi algısı oluşturmalarına katkıda bulunarak kuruma karşı olumsuz tutum ve davranışların azalmasına katkıda bulunacaktır. Bireylerin gelişime açıklık seviyesinin yöneticinin kültürel zekâsı ile çalışanın farklılık iklimi algısı arasındaki ilişkinin gücünü

değiştireceği, yani şartlı değişken rolü bulunacağı düşünülmektedir. Yöneticisinin kültürel farklılıkları göz önünde bulundurarak davrandığını algılayan bireylerin olumlu farklılık iklimi algısı artacaktır. Ancak yöneticinin kültürel zekâsının farklılık iklimi algısı üzerindeki katkısının gelişime açık olan bireyler için daha güçlü olacağı düşünülmektedir.

Bu çerçevede araştırmanın teorik modeli Şekil 1'de gösterilmektedir. Buna göre;

**Hipotez 1:** Çalışanın farklılık iklimi algısı, yöneticinin algılanan kültürel zekâsı ile örgütsel sinisizm arasında ara değişken rolüne sahiptir. (Yöneticinin algılanan kültürel zekâsının katkısıyla artan olumlu farklılık iklimi algısı, örgütsel sinisizmi azaltır).

**Hipotez 2:** Çalışanın gelişime açıklığı, yöneticinin algılanan kültürel zekâsı ile farklılık iklimi algısı arasındaki ilişkide düzenleyici değişken rolü üstlenmektedir. Şöyle ki bu düzenleyici etki gelişime açıklık kişilik özelliği yüksek olanlarda bu kişilik özelliği düşük olanlardan daha yüksektir.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Örneklem ve Uygulama

Araştırmaya ait verilen yapılandırılmış anket uygulaması yöntemi ile İstanbul'da bulunan 4 ve 5 yıldızlı çok uluslu otel gruplarının beyaz yakalı

**Tablo 1.** Kültürel Zekâ Faktör Analizi Sonuçları

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Güdüsel Kültürel Zekâ	13)Alışkın olmadığı kültürlerden insanların beden dilini kullanım biçimleri hakkında bilgi sahibidir.	0,760	20,746	0,909
	15)Hiç bilmediği bir kültüre uyum sağlamanın yarattığı stresle başa çıkabileceğinden eminim.	0,739		
	14)Farklı kültürlerdeki alışveriş yapma alışkanlıklarına uyum sağlayacağından eminim.	0,686		
	12)Alışkın olmadığı kültürlerde yaşamaktan keyif alır.	0,669		
Davranışsal Kültürel Zekâ	20)Farklı kültürlerden insanlarla iletişim kurarken, gerekli durumlarda yüz ifadesini değiştirir.	0,808	20,018	0,915
	19)Farklı kültürden insanlarla iletişim kurarken, gerekli durumlarda sesinin tonunu ve vurgusunu değiştirir.	0,791		
	18) Farklı kültürden insanlarla iletişim kurarken, gerekli durumlarda konuşmaya ara verir ve sessiz kalır.	0,787		
	17)Farklı kültürden insanlarla iletişiminde, sözsüz ifade biçimlerinde değişiklik yapar.	0,733		
	16)Farklı kültürden insanlarla iletişim kurarken gerektiğinde sözlü iletişim öğelerinde(aksan, ton) değişiklikler yapar.	0,673		
Bilişsel Kültürel Zekâ	8)Farklı kültürlerin sanat dalları hakkında bilgi sahibidir.	0,844	19,010	0,919
	7)Farklı kültürlerin evlilik törenleri hakkında bilgi sahibidir.	0,840		
	6)Farklı kültürlerin dini inanışları hakkında bilgi sahibidir.	0,694		
	10)Diğer kültürlerden insanların beden dilini kullanım biçimleri hakkında bilgi sahibidir.	0,618		
	9)Farklı kültürlerin dilleri hakkında bilgi sahibidir.	0,604		
Meta-Bilişsel Kültürel Zekâ	1)Farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla iletişime geçtiği zaman kültürel bilgilerinin kullanır.	0,806	17,809	0,907
	2)Kültürlerarası ilişkilerinde, farklı kültürlere yönelik bilgilerinin kullanır.	0,797		
	4)Farklı kültürden insanlar ile iletişime geçtiğinde, bilgilerinin o kültüre göre uygun olduğundan emin olur.	0,689		
	3)Alışkın olmadığı kültürden kişiler ile iletişime geçtiği zaman, bilgilerinin o kültüre göre ayarlar.	0,676		
		<b>Toplam KMO</b>	77,583 0,933	
		<b>Bartlett Testi</b>	<b>Ki kare</b>	2737,228
			<b>sd</b>	171
			<b>P değeri</b>	0,000

**Tablo 2.** Örgütsel Sinisizm Faktör Analizi Sonuçları

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Duygusal	2)Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.	0,848	24,721	0,923
	3)Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.	0,836		
	4)Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar.	0,823		
	1)Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşıyorum.	0,809		
Davranışsal	11)Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	0,852	23,554	0,814
	13)Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	0,746		
	14)Çalıştığım işletmedeki bazı duyurularla dalga geçirim.	0,744		
	10)Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	0,647		
	12)Çalıştığım işletmeden ve çalışanlardan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakarız.	0,531		
Bilişsel	9)Çalıştığım işletmede, yapılacakı söylenenler şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	0,773	23,305	0,889
	5)Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	0,764		
	7)Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	0,762		
	6)Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	0,705		
	8)Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	0,609		
		Toplam	71,580	
		KMO	0,902	
		Barlett Testi	Ki kare	1660,481
			sd	91
			P değeri	0,000

çalışanlarından elde edilmiştir. Araştırmaya 160 çalışan katılmış ve analizler bu veri üzerinden yapılmıştır. Araştırmanın örneklem özelliklerine bakıldığında %50'si kadın %50'si erkektir. Katılımcıların yaşları 19 ile 59 arasında değişmekte olup ortalaması 31'dir. Katılımcıların %58'si bekâr %38'i evlidir. Katılımcıların %82'si 1-5 yıl, %16'sı 6-10 yıl ve %2'si 11-16 yıl kıdeme sahiptirler. Veri kolayda örneklem yöntemi ile toplanmıştır. Ölçüm araçlarının katılımcılara dağıtılmasında verilerin toplandığı beş yıldızlı otellerden birinin insan kaynakları direktörü rol oynamıştır. Katılımcılara dağıtılan anketlerin kapak sayfasında araştırmanın amacı anlatılmıştır. Katılımcıların cevaplarının saklı kalıp başka bir amaç için kullanılmayacağına dair bilgi verilmiştir.

### 3.2. Kullanılan Ölçüm Araçları

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıda açıklanmış ölçüm araçları kullanılmıştır.

**3.2.1. Kültürel Zekâ Ölçeği:** Modelin bağımsız değişkeni olan yöneticinin algılanan kültürel zekâsını ölçmek üzere Ang ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen 20 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması İlhan ve Çetin (2014) ve Şahin ve diğerleri (2013) tarafından yapılmıştır. Ölçekte güdüsel (*Farklı kültürden insanlarla iletişim kurmaktan keyif alır*), davranışsal (*Farklı kültürden insanlarla iletişimde, sözsüz ifade biçimlerinde değişiklik yapar*), bilişsel (*Farklı*

*kültürlerin sanat dalları hakkında bilgi sahibidir*) ve biliş üstü (*Kültürlerarası ilişkilerinde, farklı kültürlerle yönelik bilgilerini kullanır*) alt boyutlarını ölçen dörder ifade bulunmaktadır. 160 kişiden elde edilen verilerle ölçeğe uygulanan güvenilirlik analizi yüksek bir alfa değeri (0,96) vermiştir. Alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçları sırasıyla davranışsal ( $\alpha = .92$ ), bilişsel ( $\alpha = .92$ ), biliş üstü ( $\alpha = .91$ ) ve güdüsel ( $\alpha = .91$ ) boyutlar için yüksek alfa değeri sonuçlarına ulaşılmıştır.

**3.2.2. Örgütsel Sinisizm Ölçeği:** Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel sinisizmi ölçmek üzere Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen 14 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından yapılmıştır. Ölçekte duygusal (*Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim*), davranışsal (*Başkaları ile çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm*), bilişsel (*Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum*) sinisizm alt boyutlarını ölçen ifadeler bulunmaktadır. 160 kişiden elde edilen verilerle ölçeğe uygulanan güvenilirlik analizi yüksek bir alfa değeri (0,92) vermiştir. Alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçları sırasıyla duygusal ( $\alpha = .92$ ), bilişsel ( $\alpha = .89$ ) ve davranışsal ( $\alpha = .81$ ) boyutları için yüksek alfa değeri sonucu vermiştir.

**3.3.3. Farklılık İklimi Algısı Ölçeği:** Araştırmanın ara değişkeni olan farklılık iklimi algısını ölçmek

Tablo 3. Farklılık İklimi Algısı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik	
Çalışma Grubu ve Örgütsel Faktör	2)Bu işyerinde eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır.	0,856			
	11)Yöneticilerim astlarının kişisel farklılıklarına ve pozisyonlarına bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranır.	0,832			
	6)Yöneticim ve takım liderlerim sorunların çözülme sürecine grubun tüm üyelerini dâhil eder.	0,819			
	12)Üst yönetim, çalışanlara fırsat eşitliği sağlanması, ayrımcılıkların önlenmesi ve farklılıkların yönetilmesi konusunda tam destek verir.	0,804	49,150	0,926	
	1)Bu işyerinde saygı ve itibar görüyorum.	0,800			
	10)Takımına ait olduğumu hissediyorum.	0,764			
	13)Her türlü farklı fikri yöneticimle açıkça konuşabilirim.	0,704			
	15)Kurum kültürü değişime açıktır.	0,651			
	14)Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırk ayrımı, cinsiyet ayrımı, yöresel ayrımlar) engel olur.	0,582			
	7)İş yapma şeklimizle bütün misafirlerimizin farklı ihtiyaç ve beklentilerini karşılız.	0,582			
	Bireysel Faktör	3)İşyerinde, insanların cinsiyeti, dini, yöresi, bedensel engeli gibi farklılıklarıyla ilgili hoş olmayan şakalar duyuyorum.	0,854		
		4)İşyerimde diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım.	0,854	14,717	0,673
			<b>Toplam</b>	63,867	
			<b>KMO</b>	0,899	
		<b>Barlett Testi</b>	Ki kare	1102,333	
			sd	66	
			<b>P değeri</b>	0,000	

üzere Bean, Sammartino, O'flynn, Lau ve Nicholas (2001) tarafından geliştirilen 15 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe geçerliliği ve güvenilirliği Aksu (2008) tarafından yapılmıştır. Ölçekte bireysel faktörler (*İş yerimde diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım*), çalışma grubu faktörleri ve örgütsel faktörler (*Bu işyerimde eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır*) alt boyutlarını ölçen beşer ifade bulunmaktadır. 160 kişiden elde edilen verilerle ölçeğe uygulanan güvenilirlik analizi yüksek bir alfa değeri (0,90) vermiştir. Alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçları sırasıyla bireysel faktörler ( $\alpha = .67$ ) ve çalışma grubu faktörü ve örgütsel faktörler ( $\alpha = .93$ ) için yüksek alfa değerleri bulunmuştur.

**3.3.4. Gelişime Açıklık Ölçeği:** Araştırmanın düzenleyici değişkeni olan çalışanın gelişime açıklık kişilik özelliğini ölçümlemek üzere Goldberg (1993) tarafından geliştirilen 44 ifadeli Beş Faktör Kişilik Envanterinden gelişime açıklık kişilik özelliğini ölçen (*hayal gücü kuvvetli, yaratıcı, sanat ve estetiğe önem veren*) 10 ifade kullanılmıştır. Ölçek maddelerinin çevirisi çalışmanın araştırmacıları tarafından yapılmıştır, geçerlilik analizleri sonucunda tek faktörlü yapı doğrulanmıştır. Gelişime açıklık ölçeğinin güvenilirliği çalışmamızda ( $\alpha = .82$ ) olarak hesaplanmıştır.

## 4.BULGULAR

### 4.1. Faktör Güvenilirlik Analizleri

Yöneticinin algılanan kültürel zekâsı ölçeği için yapılan temel bileşenler analizi kullanılarak yapılan faktör analizinde (KMO=0,93; Barlett Küresellik Testi=2737,22;  $p < .001$ ) açıklanan toplam varyans

%77,58 olup ifadeler dört faktör altında gruplanmıştır. Liderin kültürler arası ortamlarda kendini o kültüre uyarlaması için harcadığı enerjiyi içeren ifadelerin biraya toplandığı birinci faktör “güdüsel kültürel zekâ”; diğer kültürlerden insanlarla iletişim kurarken uygun sözlü ve sözsüz ifadeleri kullanabilme kabiliyetini içeren ifadelerin bir araya toplandığı ikinci faktör “davranışsal kültürel zekâ”; kültürler farklılıklar ve benzerlikler ile ilgili bilgi sahibi olmayı içeren ifadelerin bir araya toplandığı üçüncü faktör “bilişsel kültürel zekâ”; kültürel olarak farklı deneyimleri duyumsamayı içeren ifadelerin bir araya toplandığı dördüncü faktör “üst bilişsel kültürel zekâ” olarak isimlendirilmiştir (Bkz. Tablo 1).

Örgütsel sinisizm ölçeği için yapılan faktör analizinde (KMO=0,90; Barlett Küresellik Testi=1660,48;  $p < .001$ ) açıklanan toplam varyans %71,58 olup ifadeler üç faktör altında gruplanmıştır. Çalışanın örgüte karşı olumsuz duygulanım ifadelerini içeren birinci faktör “duygusal sinisizm”; çalışanın örgüte karşı olumsuz yönde eleştiri ifadelerini içeren ikinci faktör “davranışsal sinisizm”; çalışanın örgütün bütünlüğünün eksik olduğuna dair inanç ifadelerini içeren üçüncü faktör “bilişsel sinisizm” olarak isimlendirilmiştir (Bkz. Tablo 2).

Farklılık iklimi algısı ölçeği için yapılan faktör analizinde (KMO=0,90; Barlett Küresellik Testi=1102,33;  $p < .001$ ) açıklanan toplam varyans %63,87 olup ifadeler iki faktör altında gruplanmıştır. Çalışma ortamındaki iklimi ve ilişkileri ile örgütün farklılığa karşı tutumu ve tepkisi ifadelerini içeren birinci faktör “çalışma grubu ve örgütsel faktör”; çalışanların iş ortamındaki farklılık ile ilgili deneyim ifadelerini içeren ikinci faktör “bireysel faktör” olarak isimlendirilmiştir (Bkz. Tablo 3).

**Tablo 4.** Gelişime Açıklık Faktör Analizi Sonuçları

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
1)Orijinal, farklı fikirler ortaya koyan			45,185	
2)Pek çok konuya merak duyan			11,900	
3)Hünerli, etrafıca düşünen			10,491	
4)Hayal gücü kuvvetli			9,288	
5)Yaratıcı			7,759	0,819
6)Sanat ve estetiğe önem veren			6,521	
8)Fikirlerle oynamayı seven			5,777	
10)Sanat, müzik ya da edebiyat alanlarında kültürel birikime sahip			3,079	
Toplam		KMO	0,803	
		Barlett Testi	Ki kare	394,498
			sd	28
			P değeri	0,000

Çalışanın gelişime açıklık ölçeği için yapılan faktör analizinde (KMO=0,80); Barlett Küresellik Testi 394,498;  $p < .001$ ) açıklanan toplam varyans %45.19 olup ifadeler tek faktör altında gruplanmıştır (Bkz. Tablo 4).

#### 4.2.Hipotez Testleri ve Regresyon Analizleri

Çalışanın farklılık iklimi algısının yöneticinin algılanan kültürel zekâsı ile örgütsel sinisizm arasında ara değişken rolü üstlenip üstlenmediğini test etmek üzere üç aşamalı regresyon analizi uygulanmıştır. Birinci aşamada, bağımsız değişkenin ara değişken üzerindeki katkısına, ikinci adımda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki katkısına, son adımda da bağımsız değişken ile beraber ara değişkenin bağımlı değişken üzerindeki katkıları test edilmiştir. Ara değişken etkisinin bulunması için, regresyon analizinin son adımında bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisinin, ikinci adımdaki anlamlı etkisine göre kaybolması ya da azalması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Birinci aşamada yöneticinin algılanan kültürel zekâsının çalışanın farklılık iklimi algısı üzerindeki katkısı test edilmiştir ( $\beta = .61$ ,  $p < .001$ ). İkinci

aşamada, liderin algılanan kültürel zekâsının örgütsel sinisizm üzerindeki katkısı incelenmiştir ( $\beta = -.40$ ,  $p < .001$ ) (Bkz. Tablo 5).

Üçüncü aşamada, yöneticinin algılanan kültürel zekâsı ile beraber çalışanın farklılık iklimi algısının örgütsel sinisizm üzerindeki katkıları test edilmiştir. Tablo 6'da sunulduğu gibi çalışanın farklılık iklimi algısı dâhil edildiğinde yöneticinin kültürel zekâsının örgütsel sinisizm üzerinde, ikinci aşamada elde edilmiş olan, anlamlı katkısı kaybolmuştur. Çalışanın farklılık iklimi algısının örgütsel sinisizm üzerindeki katkısı oldukça anlamlı çıkmıştır ( $\beta = -.66$ ,  $p < .001$ ). Ayrıca, Sobel Testi analizi çalışanın farklılık iklimi algısının ( $z = -8.95$ ,  $p < 0.000$ ) liderin algılanan kültürel zekâsı ile örgütsel sinisizm arasında aracı değişken olabileceğini istatistiksel olarak anlamlı göstermektedir (Sobel, 1982). Bu sonuç ilk hipotezi doğrular niteliktedir.

Çalışanın gelişime açıklığının, yöneticinin algılanan kültürel zekâsı ve çalışanın farklılık iklimi algısı arasında şartlı değişken olarak rol oynayıp oynamadığını test etmek amacıyla analizler yapılmış ve yöneticinin algılanan kültürel zekâsının çalışanlardan gelişime açıklığı yüksek olanların,

**Tablo 5.** Yöneticinin Algılanan Kültürel Zekâsının Çalışanın Farklılık İklimi Algısı ve Örgütsel Sinisizm Üzerindeki Katkısı

		1.Aşama				2.Aşama			
		Ara Değişken				Bağımlı Değişken			
		Çalışanın Farklılık İklimi Algısı				Örgütsel Sinisizm			
		R	R <sup>2</sup>	F	$\beta$	R	R <sup>2</sup>	F	$\beta$
B.sız Değişken	Yön. Alg. Kült. Zekâ.	,608	,370	92,638***	,608***	,401	,161	30,274***	-,401***

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

**Tablo 6.** Yöneticinin Algılanan Kültürel Zekâsı ve Çalışanın Farklılık İklimi Algısının Örgütsel Sinisizm Üzerindeki Katkıları

		3.Aşama			
		Bağımlı Değişken			
		Örgütsel Sinisizm			
B.sız Değişken	Yön. Alg. Kült. Zekâsı	$\beta$	R	R <sup>2</sup>	F
	Çalışanın Farklılık İklim Algısı		-,001 n.s.	,660	,436
		-,661***			

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

gelişime açıklığı düşük olanlara göre, farklılık iklimi algısını arttırmadığı incelenmiştir. Analizler sonucunda çalışanın gelişime açıklık derecesinin yöneticinin algılanan kültürel zekâsı ve çalışanın farklılık iklimi algısı arasında şartlı değişken rolü doğrulanmamıştır. Bu sonuç ikinci hipotezimizi desteklememektedir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın birinci hipotezi, yazında yer alan kültürel zekâ ile farklılık iklimi algısı arasındaki ilişkiye ışık tutacak bulgulara (örn. Levy-Leboyer, 2004; Deng ve Gibson, 2008) ve farklılık iklimi algısı ile örgütsel sinisizm arasındaki ilişkiye dair bulgulara (örn. Goyal ve Shrivastava, 2013, Chrobot-Mason ve Aramovich, 2013) istinaden kurulmuştur. Liderin algılanan kültürel zekâsındaki artışın, algılanan farklılık ikliminin ara değişken rolü yardımıyla örgütsel sinisizmi düşürdüğü bulgulanmıştır. Başka bir deyişle kültürel zekâsı yüksek liderlerin daha olumlu bir farklılık iklimi yaratacakları ve bu durumun örgütsel sinisizmi düşüreceği söylenebilir. Araştırmanın ikinci hipotezi olan yöneticinin algılanan kültürel zekâsı ile farklılık iklimi algısı arasındaki ilişkide çalışanın gelişime açıklık seviyesinin şartlı değişken işlevine sahip olmadığı bulgulanmıştır. Bu sonuç araştırmanın Türkiye gibi toplulukçu kültürel değerlerinin hakim olduğu bir ülkede yapılmasına bağlanabilir. Schwartz'ın (1992) belirttiği gibi açıklık kültürel bir değerdir. Açıklık ve dışadönüklük gibi kişilik özellikleri batı kültürlerinde daha istenilen özellikler olabilir (Allik and Mc Grae, 2004). Ayrıca, şartlı değişken modelinin p değeri 0.06 ve R<sup>2</sup> değeri 0.37 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla etkileşimsel değerler daha anlamlı çıkması için daha büyük sayıda bir örnekleme ihtiyacı duyulmaktadır (Cohen, 1992).

Farklı kişilik özelliklerine, demografik özelliklere, bilgi ve beceri çeşitliliğine ve kültürel birikime sahip insanlar iş ortamlarında bir arada

çalışmaktadır. Gerek şirketlerin bünyesindeki insan kaynaklarındaki çeşitlilik, gerekse küresel rekabette geri kalmamak için hayata geçirilen yeni uygulamalar, oluşan farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesi ihtiyacını doğurmaktadır. İyi yönetilemeyen farklılık iklimi işletmelerde çalışanların adalet duygusunu zedeleyerek örgütsel sinisizme yol açmaktadır. Başka bir deyişle çalışanlarda, kendilerine eşit davranılmadığı ve gelişimlerinin eşit imkânlarla desteklenmediği algısı oluşmakta ve sonucunda çalışan ve örgütlerin performansında düşüş yaşanabilmektedir. Yöneticilerin iş gücü çeşitliliğine yönelik olumlu yaklaşımları; çalışanlar arasındaki farklılıklardan doğabilecek sorunların kişilere ve örgüte yönelik zarar vermeyecek şekilde yönetilmesine ve buna ek olarak bu farklılıkların çeşitli alanlara katkılarını sağlayarak, çeşitliliği kazanca dönüştürmesine ilişkin uygulamalarıyla ilişkilidir. Aynı zamanda, yöneticilerin bu tutumları sayesinde çeşitli yetkinliklere sahip çalışanlar kabul görüp ve mağduriyet hissetmeyeceklerdir. Bu sonuç da bu çalışmada görüldüğü üzere, olumlu bir farklılık iklimi algısı yaratarak örgüte yönelik sinik tutum ve davranışları azaltmaktadır.

Bu araştırma, Türkiye'de (İstanbul ilinde) farklı kültürden çalışanların bir arada yoğunlukla çalıştığı turizm sektöründe uygulanan bir anket neticesinde kurulan model ile incelenmiştir. Yukarıda da açıklandığı üzere, birinci hipotez kapsamında incelenen liderin algılanan kültürel zekâsındaki artışın, algılanan farklılık ikliminin ara değişken rolü vesilesi ile örgütsel sinisizmi düşürdüğü ortaya çıkmıştır. Ancak ikinci hipotez kapsamında incelenen yöneticinin algılanan kültürel zekâsı ile farklılık iklimi arasındaki ilişkide çalışanın gelişime açık olmasının düzenleyici rol içermediği anlaşılmıştır.

İstanbul'un kültürel çeşitlilik anlamında Türkiye'nin kozmopolit yapısını yansıttığı ve temsil edebileceği düşünülebilir. Yine de, bu çalışmadaki temel kavramlar ve ilişkiler, Türkiye'de çeşitli

bölgelerde aynı ya da farklı sektörlerde çalışan insanlarla ölçümlenerek bölgeler ve sektörler arası farklılıklara bakılabilir. Ayrıca, bu kavramlar ve ilişkiler dünyadaki diğer ülkelerde de araştırılarak ülkeler arası farklılıklara ilişkin görüş sağlayabilir. Araştırmanın kısıtları arasında kesitsel araştırma tasarımının kullanılmış olması bulunmaktadır.

Yapılan araştırmanın özgün kuramsal katkısı, özellikle yöneticinin algılanan kültürel zekâsı, farklılık iklimi algısı ve örgütsel sinizim değişkenlerini ilk defa bütünleşmiş bir teorik model içinde incelemesidir. Gerek bu alandaki boşluğu doldurması, gerekse çoklu kültürlerden çalışanların yoğun olduğu turizm sektöründe veri sağlaması açısından da çalışma önem taşımaktadır. Çalışmanın uygulamadaki katkısı ise, yöneticilerin kültürel zekâ ve farklılıkların yönetimi konularında bilgilendirilmesi ayrıca bu alanlardaki eğitim programlarının insan kaynakları uygulamaları içerisine alınmasını önermesidir. Bu kapsamda, bilişsel yeterlik ve duygusal zekâyâ ek olarak kültürel zekâ kıstaslarının da işe alım, performans yönetimi ve ödüllendirme süreçlerine dâhil edilmesi, yönetici adaylarının ya da yöneticilerin belirli sürelerle ulusal ya da uluslararası çeşitli projelerde görevlendirilerek geliştirilmesi yararlı olacaktır..

## KAYNAKÇA

- Aksu, N. (2008). Örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi ve bir uygulama. (Yayınlanmış doktora tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Allik, J. ve McCrae, R. R. (2004). Toward a Geography of Personality Traits Patterns of Profiles across 36 Cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35(1), 13-28.
- Allport, G. W. & Odbert, H. S. (1936). Trait-names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs*, 47.
- Anderson, L. M. & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Ang, S., Dyn, L. V., & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four factor model of cultural intelligence. *Group and Organizational Management*, 31(1), 100-123.
- Ang, S., Dyne, V. L., Koh, C., Ng, K.Y., Templer, K. J., Tay, J. & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgement and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3, 335-371.
- 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.
- Bean, R., Sammartino, A., O'flynn, J., Lau, K., & Nicholas, S. (2001). Using Diversity Climate Surveys: A Toolkit for Diversity Management. Programme for the Practice of Diversity Management by Department of Immigration and Multicultural Affairs (DIMA) and Australian Centre for International Business (ACIB).
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean, J. W. (1999, May). Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. Paper Presented at the 36th Annual Meeting of the Eastern Academy of Management, Philadelphia.
- Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A. & Lauver, K. J. (2002). The role of Personality in Task and Relationship Conflict. *Journal of Personality*, 70(3), 1311-1344.
- Cattell, R. B. (1946). *The description and measurement of personality*. Yonkers, NY: World Book.
- Chrobot-Mason, D. & Aramovich, N. (2013). The Psychological Benefit of Creating an Affirming Climate for Workplace Diversity. *Group and Organization Management*, 38(6), 659-689.
- Cohen, J (1992). 'A power primer'. *Psychological*

- Bulletin*, 112, 155-159.
- Costa, P. T. Jr. & McCrae, R. R. (1995). Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the Revised NEO Personality Inventory, *Journal of Personality Assessment*, 64, 21-50.
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Deng, L. & Gibson, P. (2008). A qualitative evaluation on the role of cultural intelligence in cross-cultural leadership effectiveness. *International Journal of Leadership Studies*, 3, 181-197.
- Earley, P.C. & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: individual interactions across cultures*. Stanford University Press, Stanford, CA.
- Earley, P. C. & Mosakowski, E. (2004). Cultural Intelligence. *Harvard Business Review*, 82 (10), 139-146. Retrieved from <http://home.trg-inc.com/sites/default/files/TRGResources/Diversity/Cultural%20Intelligence.pdf>
- Fiske S. T., & Taylor S. E. (1991). *Social cognition* (2<sup>nd</sup>ed.) New York: McGraw-Hill.
- Flynn, F. J. (2005). Having an open mind: The impact of openness to experience on interracial attitudes and impression formation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88 (5), 816-826.
- Goldberg, L. R. (1993). The Structure of Phenotypic Personality Traits. *American Psychologist*, 48, 26-4. Retrieved from [http://projects.ori.org/lrg/PDFs\\_papers/Goldberg.Am.Psych.1993.pdf](http://projects.ori.org/lrg/PDFs_papers/Goldberg.Am.Psych.1993.pdf).
- Goyal, S. & Shrivastava, S. (2013). Organizational Diversity Climate: Review of Models and Measurement. *Journal of Business Management and Social Sciences Research*, 2(5), 55-60.
- Homan, A. D., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Knippenberg, D. V., Ilgen, D. R. & Van Kleef, G. A. (2008). Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse work groups. *Academy of Management Journal*, 51 (8), 1204-1222.
- İlhan, M ve Çetin, B. (2014). Kültürel Zeka Ölçeği'nin Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(2), 94-114.
- Kossek, E. E., & Zonia, S. C. (1993). Assessing Diversity Climate: A Field Study of Reactions to Employer Efforts to Promote Diversity. *Journal of Organizational Behaviour*, 14(1), 61-81.
- Leung, K., Ang, S., and Tan, M. L. (2014). Intercultural competence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 489-519.
- Levy-Leboyer, C. (2004). Cultural intelligence: Individuals interactions across cultures (BookReview). *Personnel Psychology*, 57 (3), 792-794.
- Liebert, M. L. & Spiegler, M. D. (1990). *Personality Strategies and Issues*. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Maznevski, M. L. (1994). Understanding Our Differences: Performance in Decision making Groups with Diverse Members. *Human Relations*, 47(5), 531-553.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (Jr.) (1985). Openness to experience. In R. Hogan & W. H. Jones (Eds.), *Perspectives in personality, Vol. 1*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Mead, G. H. (1934). *The social psychology of George Herbert Mead*. A. Strauss (Ed.). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Norman, W. T. (1963). Towards an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 574-583.
- Okat, B. (2010). *Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi ve Farklılık İklimi Kuramsal Bir Yaklaşım*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özler, D. E. & Atalay, C. G. (2011). A Research to Determine the Relationship between Organizational Cynicism and Burnout Levels of Employees in Health Sector. *Business and Management Review*, 1(4), 26-38. Retrieved from <http://www.businessjournalz.org/articlepdf/bmr1408.pdf>
- Pugh, S. D., Brief, A. P., Dietz, J., & Wiley, J. W. (2008). Looking Inside and Out: The Impact of Employee and Community Demographic Composition on Organizational Diversity Climate. *Journal of Applied Psychology*, 93 (6), 1422-1428.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (ed.), *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic Press, 25: 1-65.
- Sobel, M. E. (1982). A symptotic intervals for indirect effects in structural equations models. S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology* içinde (ss. 290-312). San Francisco: Jossey-Bass.

- Sürgevil, O., & Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 65- 96.
- şahin, F. (2011). Liderin Kültürel Zekasının Astların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İř Doyumu Üzerine Etkisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10(2), 80-104.
- şahin, F., Gürbüz, S., Köksal, O., & Ercan, Ü. (2013). Measuring Cultural Intelligence in the Turkish Context. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2), 135-144.
- şahin, F. & Gürbüz, S. (2012). Kültürel zekâ ve öz-yeterliliğin görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi: Çokuluslu örgüt üzerinde bir uygulama. *'İř Güç' Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 123-140.
- Thomas, D. C., & Inkson, K. (2005). Cultural Intelligence: people skills for a global workplace. *Consulting to Management*, 16 (1).
- Tupes, E. C. & Christal, R. E. (1961). Recurrent personality factors based on trait ratings (USAF ASD Tech. Rep. No. 61-97). Lackland Air Force Base, TX: U.S. Air Force.
- Tükeltürk, ř. A., Perçin, N. ř. & Güzel, B. (2009). Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinisizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 686-691.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (1994). Organizational Cynicism: An Initial Study. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 269-273. Doi: 10.5465/AMBPP.1994.10344804.







## Araştırma Makalesi

# Türkiye’de Örgütsel Davranış Yazını Doktora Tezlerine Yönelik Bir İnceleme\*

## *A Literature Review for Doctorate Thesis in Organizational Behavior in Turkey*

**Ethem Duygulu**  
Dokuz Eylül Üniversitesi

**Oytun Boran Sezgin** \*  
Dokuz Eylül Üniversitesi

### MAKALE BİLGİSİ

*Anahtar Kelimeler:*  
Örgütsel Davranış, Liderlik,  
İş Doyumu, Örgütsel  
Bağlılık, Örgüt Kültürü.

*Tarihler :*  
Geliş 14 Aralık 2014  
Düzeltilme geliş 11 Mart 2015  
Kabul 16 Mart 2015

### ÖZ

Gelişen ve değişen örgüt düzeni, örgütsel davranış alanında farklı sorun ve ilgi alanlarını oluşturmaktadır. Örgütsel davranış alanının sürekli yeni araştırma nişlerini ortaya çıkarması, bu alandaki çalışmaların nasıl şekillendiği sorusunu da beraberinde getirmektedir. Bu çalışmanın amacı, Türk Örgütsel Davranış yazınının önemli yapıtaşlarından biri olan doktora tezlerinin hangi araştırma nişlerini tercih ettiğini belirlemek, bu çalışmaları içerik ve yöntem açısından sorgulamak ve bu çalışmaların Türk Örgütsel Davranış yazınına katkısını irdelemektir. Bu amaç doğrultusunda örgütsel davranış alanındaki 358 doktora tezi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, örgütsel davranış alanındaki tezlerin, en çok liderlik (82), örgütsel bağlılık (74), iş doyumunu (63) ve örgüt kültürü (63) araştırma nişlerini tercih ettikleri belirlenmiştir. Doktora tezlerinde araştırma yöntemi olarak survey (% 65.7), veri toplama aracı olarak soru sorma tekniğinden (% 88.9) faydalanırken, çalışmaların örneklem seçiminde beyaz yakalıları tercih ettikleri (% 71.7) tespit edilmiştir. Bu bulgulara bağlı olarak doktora tezlerinin seçtikleri yöntem ve içerikleri sorgulanmış, teori ve uygulamaya katkıları irdelemiştir.

### ARTICLE INFO

*Keywords:*  
Organisational Behaviour,  
Leadership, Job Satisfaction,  
Organisational Commitment,  
Organisational Culture.

*Article history:*  
Received 14 December 2014  
Received in revised form 11  
March 2015  
Accepted 16 March 2015

### ABSTRACT

The field of organisation behaviour has attracted attention on various issues and research interests as organisations are gradually developing and changing in today's business environment. The emergence of unique research niches in the field of organisation behaviour brings forward a question of how these studies are shaped. The aim of this study is to examine how the research niches in doctoral theses that are one of the most essential parts within Turkish organization behaviour literature are determined, to scrutinize these doctoral thesis on the basis of their content and method, to state their contribution to Turkish organisational behaviour literature. In this regard, 358 doctoral theses in the field of organisational behaviour were investigated. The analysis reveals that the doctoral theses in our sample focus on leadership (82), organisation commitment (74), satisfaction (63) and organisational culture (63) respectively. The doctoral theses mostly used survey (%65.7) as the main research methodology, questionnaire (%88.9) as a data collection tool. Additionally, doctoral theses predominantly focused on white-collar employees (%71.7). Finally, based on the research findings, the methods and the contents adopted by the doctoral theses were discussed in terms of their contribution to theory building and implications.

\* Bu makale, 07-08 Kasım 2014 tarihlerinde Kayseri’de yapılan 2. Örgütsel Davranış Kongresi’nde sunulmuş bildirinin genişletilmiş halidir.

\* İletişim kurulacak yazar: Oytun Boran Sezgin, Araştırma Görevlisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir, Türkiye. E-posta: boran.sezgin@deu.edu.tr

## 1. GİRİŞ

Örgüt bilimlerinde tartışılan önemli bir konu, alan içerisinde güçlü paradigmların yaratılmaması (Pfeffer, 1993; Van Maanen, 1997) ve alanın araştırmacılarının çeşitli kavramsallaştırma çalışmalarına açık olması sebebiyle çok yeni alt başlıklara yönelmesidir (Glick, 2007; Eden, 2008). Alanda yeni akımların ve kavramların ortaya çıkması, alanın farklılaşmasına neden olurken, araştırılan niş konularının neler olduğu merakını da beraberinde getirmektedir. Pfeffer (1993: 599-600) çalışmasında güçlü bir paradigma yaratılmasının bilimsel gelişme için gerekli bir koşul olduğundan söz ederek, örgüt alanındaki çalışmalarda yararlanılan teorik ve metodolojik çeşitliliğin güçlü paradigma oluşturulmasına engel teşkil ettiğini belirtmektedir. Van Maanen (1997: 139) teorileştirme konusunda var olan bilgilerin ve metodolojilerin aynen kullanılmasının yeni araştırmaların ya da yeni fikirlerin ortaya çıkmayacağı konusunda Pfeffer'a (1993) eleştiride bulunmaktadır. Glick ve çalışma arkadaşları (2007:819) Pfeffer'ın (1993) alanda daha güçlü paradigma geliştirme için yaptığı çağrıya geniş çaplı bir destek oluşmadığını, ek olarak alanın daha da fazla dağınmış hale geldiğini ve zayıf paradigmların arttığını iddia etmektedirler. Eden (2008:733-735) çalışmasında örgütsel davranış alanının çok güçlü paradigmlar içermediğini fakat bu alanın birçok niş kavramı ortaya çıkarmaya izin verdiğini ifade etmektedir. Zayıf paradigma kavramı yerine niş alanlar kavramını tercih eden Eden (2008), yeni nişlerin ortaya çıkma nedeni olarak farklı bireysel yetkinlikleri, ilgi alanları ve kariyer isteklerine işaret ederek, zaman içerisinde araştırmacıların bir nişten diğer bir nişe geçiş yaptığını ve hatta nişlerin de evrim göstererek eski bakış açılarının yenilerine dönüştüğünü belirtmektedir. Bu durumda Türkiye'de örgütsel davranış yazını yukarıda sözü edilen niş alanların ortaya çıkmasına izin vermekte ya da Pfeffer'ın (1993) belirttiği gibi güçlü paradigma oluşumuna engel mi teşkil etmektedir? Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinin sözü edilen alanlara yönelik bir katkı sağladığı izlenimi olsa da Erdem (2009) çalışmasının sadece kongre çalışmalarını içermesi alana yönelik tamamlayıcı bir incelemenin eksikliğine ilişkin bir kanaat uyandırmaktadır. Nitekim bu çalışmada bilimsel alana katkı amacını taşıyan veya böyle bir misyonu olduğuna inandığımız doktora tezleri incelenerek bu alandaki inceleme eksikliğinin giderileceği düşünülmektedir.

O nedenle bu çalışmanın temel ilgi odağı;

1. Türkiye'de örgütsel davranış yazınında yapılan doktora tezlerinde kuramsal/uygulamalı çalışmaların hangi değişkenleri çalışma konusu

olarak seçtiğini belirleyerek, bakış açılarının döngüsel bir nitelik taşıyıp taşımadığını ve yeni niş alanları çıkarıp çıkarmadığını tespit etmek,

2. Çalışma konularını içerik ve yöntem açısından sorgulamak,

3. Örgütsel davranış alanında yazılan doktora tezlerinde kullanılan değişkenlerin kavramsal/kuramsal ve uygulamalı çalışmalarda ilgili döneme ilişkin değişkenler ile paralellik gösterip göstermediğini belirleyerek, Türk örgütsel davranış yazını bilim alanına katkısının ne yönde geliştiğini belirlemektir.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

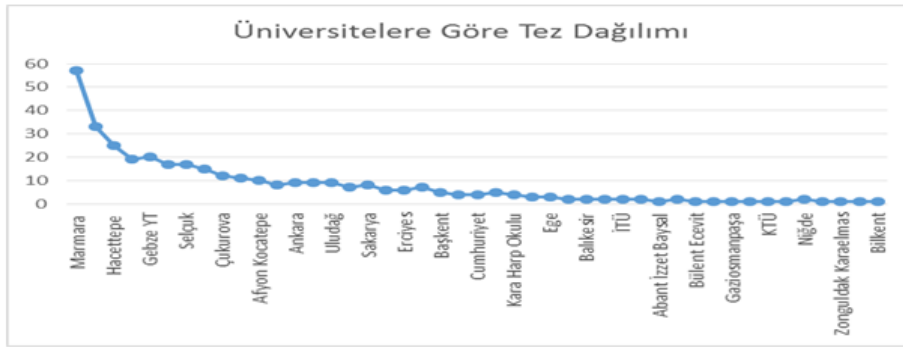
İşyerinde çalışan insanların hangi faktörler tarafından ve nasıl etkilendiğinin bilimsel bir araştırma konusu olarak ortaya çıkışı 1930'lara dayanmaktadır. Sosyal bilimlerde metodolojik araçlardan faydalanarak, sosyal olgularla ilgilenen çalışmaların bilimsel prensiplerin uygulamalarını gerçekleştirebilmesi, çalışanların yöneticileri hakkında düşüncelerinin anlaşılması gerekliliği algısını oluşturmuştur (Brieff & Weiss, 2002:281). Ancak örgütler zaman içerisinde bulunduğu çevreye uyum sağladıkça değişime uğramaktadır. Örgütün kendi yaşadığı dönüşüm, örgütsel davranış alanında da farklı sorun ve ilgi odaklarının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Rousseau, 1997: 516). Yaşanan gelişmeler doğrultusunda, örgütsel davranış yazını, sosyal yapı ve rol ilişkisi, sosyal kurumlar, sosyal değişme ve liderlik şeklindeki daha bireysel özellikli çalışmalardan, toplum kültürü, grup yapısının analizi şeklinde genel çalışmalara doğru kaymıştır (Erdoğan, 1987: 47).

O'Reilly (1991: 429-430) örgütsel davranış yazınının kendi içerisinde mikro ve makro bakış açıları ile geniş bir çalışma alanı haline geldiğine dikkat çekerek, mikro örgütsel davranış alanı içerisinde yoğun bir şekilde araştırılan konuları; iş davranışlarına dayalı bağımsız değişkenler kapsamında motivasyon, liderlik, iş tasarımı, bireysel farklılıklar ve sonuç değişkenleri olarak da devamsızlık, işgücü devri, performans olarak belirtmektedir. Özellikle 1970'lere kadar motivasyon, liderlik ve iş tasarımı gibi konuların iyi araştırıldığını ve artık çalışmaların yeni yönlere doğru kaydığını bildirmektedir. Yine O'Reilly'e (1991: 429-430) göre 1980'lerin sonunda mikro çalışmalardaki yoğunluk yerini makro örgütsel davranış çalışmalarına bırakmaktadır.

Sürekli yeni bir bakış açısının örgütsel davranış yazınında yarattığı genişleme hangi çalışmaların daha yoğun bir şekilde çalışıldığı merakını da



Şekil-1: Doktora Tezlerinin Yıllara Göre Dağılımı



Şekil-2: Doktora Tezlerinin Üniversitelere Göre Dağılımı (Toplam 45 Üniversite)

ortaya çıkarmaktadır. Staw (1984: 630) sonuç değişkeni olarak en çok çalışılan konuların iş doyumu, devamsızlık, işgücü devri ve performans olduğunu, diğer konuları ise iş stresi, anlaşmazlık ve ifşa etme<sup>†</sup> (whistleblowing) olarak bildirmektedir. O'Reilly (1991:431) 1987-1990 arasında Journal of Applied Psychology dergisinde yayınlanan örgütsel davranış ile ilgili çalışmaların; 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 beş konuya yoğunlaştığına değinmektedir.

Örgütsel davranış yerel yazınındaki çalışmalarının hangi temalarda yoğunlaştığını irdeleyen Erdem (2009: 69-71), çalışmasında 1998-2008 yılları arasında yapılmış olan Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri'nde Örgütsel Davranış alanında sunulmuş 247 bildiriye inceleyerek, 149 çalışmanın araştırma nişi olarak dört temada yoğunlaştığını bulgulamaktadır. Bu temalar; kültür, liderlik, bağlılık ve mobbingdir. Benzer temalar doktora çalışmalarında da yer almakta mıdır? O nedenle bu çalışmada yukarıda yer alan temel araştırma sorularına yanıt aramak amacıyla

araştırma örneklemini olarak T.C. Üniversitelerinde yazılmış doktora tezleri seçilmiştir.

### 3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Betimleyici bir çalışma olarak tasarılan araştırmanın yöntemi arşiv araştırması olup, verilerin toplanmasında hazır bilgidan yararlanılmıştır. Araştırmanın ilgi odağını oluşturan örgütsel davranış yazını doktora tezlerinin araştırma verisi olarak tercih edilme nedeni, doktora tez çalışmalarının ilgili alana bilimsel olarak katkı sağlayacağı varsayılan en önemli yapıtaşlarından birini oluşturmasıdır. Tezlerin taramasında, Sakarya Üniversitesi'nde gerçekleştirilen 1. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulmuş olan çalışmalar yol gösterici olmuş ve bu çalışmaların içeriğindeki değişkenler dikkate alınarak örgütsel davranış alanı kapsamında altmışaltı değişken-anahtar sözcük belirlenmiştir. Bu altmışaltı değişken-anahtar sözcük dikkate alınarak yapılan dizin taramasında on yedi değişken-anahtar sözcük ile ilgili herhangi bir teze rastlanmamıştır (Bknz. Ek-1). Geri kalan kırk dokuz adet değişken/anahtar sözcük YÖK'ün sayfasında tez tarama bölümünde dizin kısmında teker teker taratılmış ve toplam 1477 doktor tezi<sup>‡</sup>

<sup>†</sup> Whistleblowing Türkçe karşılığı için Özler vd. (2010:171) ile Çiğdem (2012:65) çalışmalarından faydalanılmış, olgunun tanımı içerisinde uygun olan karşılığı tercih edilmiştir.

<sup>‡</sup> Doktora tezlerine erişim için <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp> adresinden faydalanılmıştır.

tespit edilmiştir. Ancak konu olarak işletme alanı dışında kalan diğer bölümlerdeki çalışmalar örneklem dışında bırakıldığından, ayrıca taramalar sonucunda her bir değişken tek tek tarandığı için mükerrer çalışmalara rastlandığından, analiz için örgütsel davranış alanı kapsamında yer alan 358 doktora tezi belirlenmiştir. Yine sözü edilen 358 tezin sadece 216'sının tam metnine erişim olanağı bulunmaktadır. Tam metnine erişilebilen 216 tez ile tam metnine erişim olanağı bulunmayan 142 tez özeti yazım yılı, doktora öğrencisinin üniversitesi, kullanılan değişkenler (bağımlı / bağımsız / ara / düzenleyici), yöntemsel varsayım, amaç, misyon, hipotez testinin varlığı, hipotez geliştirme yöntemi, kültürlerarası geçirgenlik, analiz düzeyi ve zaman yönelimi temelinde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmanın temel amacı sadece bilimsel meraka dayalı olup, çalışma alanının dönemsel seyri ile Türkiye'de hangi üniversitelerde kümelenmenin oluştuğunu belirleyerek ilgili alanda öncülük yapan kurumları tespit etmek, doğal olarak bu alanda çalışan akademisyenler/tez yöneticilerinin ilgi alanlarının sonraki çalışmalara yön gösterici olup olmayacağı sorusunun yanıtını aramaktır. Bu yanıtın, örneğin, akademik bakıştan, bağlam, söylem, eylem döngüsünün içinde bulunduğu koşullardan ya da kentsel veya endüstriyel yerleşim alanından bağımlı/ bağımsız gelişip gelişmediğini tahminlemede, gelecek çalışmalara yön gösterme konusunda yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Tam metne erişim imkânı bulunmayan tezlerin ise başlıkları ve varsa içerikleri/özetleri incelenmiştir. Bu tezlere ilişkin elde edilebilen veriler de sınıflandırmaya dahil edilmiştir. Bununla birlikte, bu çalışmanın temel kısıtlarından bir tanesi özellikle 1995'ten önceki çalışmaların büyük bir çoğunluğuna YÖK'ün veri tabanından ulaşılamamış olmasıdır. Ayrıca ulusal tez merkezinde 2003-2007 yılları arasında kalan (2004, 2005 ve 2006) dönemde yazılmış tezlere de taramalarda rastlanmamıştır. İkinci temel kısıt doktora tezlerinin büyük bir çoğunluğunda tez erişim izni

bulunmasına karşın tam metin dışında yer alan 142 tezin metodolojisinin tez bütünü dikkate alınmadan incelenmiş olmasıdır.

**Tablo-1:** Doktora Tez Erişim Oranları (Tam Metin)

Tez Erişimi	Tez Sayısı	Yüzde
Var	216	% 60
Yok	142	% 40

#### 4. BULGULAR

Araştırma örneklemini oluşturan 358 tezin Şekil-1'de gösterildiği gibi tam metin olarak % 60'ına (216) erişilebilinmiştir. Erişim olanağı olmaması ya da ulusal tez merkezine tezlerin yüklenmemiş olmasından kaynaklanmaktadır.

Şekil 1'de görülebileceği üzere 358 tezin yıllara göre dağılımını incelendiğinde en yüksek tez sayıları 2010 (50), 2011 (50) ve 2012 (48) yıllarında bulunmaktadır. 2008-2012 yılları arasında örgütsel davranış çalışmalarının yoğunlaştığı gözlenmektedir.

Tablo 2 ve Şekil 2'de ise üniversitelere göre tezlerin dağılımı görülmektedir. En yüksek tez sayısı 57 ile Marmara Üniversitesi'nde gerçekleştirilmiştir. Marmara Üniversitesi'ni tez sayılarında İstanbul Üniversitesi (33) ve Hacettepe (25) takip etmektedir. Marmara Üniversitesi'nde çalışılan tezlerin içeriğinde kullanılan değişkenler irdelendiğinde en çok kullanılan değişkenlerin doyum (10), örgütsel bağlılık (9) ve liderlik (9) olduğu gözlenmektedir. İstanbul Üniversitesi'nde çalışılan değişkenler irdelendiğinde bağlılık (8), doyum (5) ve liderlik (5) değişkenlerinin irdelendiği fark edilmiştir. Hacettepe Üniversitesi'nde ise en yoğun olarak çalışılan değişkenler değişmemiş, liderlik (6), doyum (6) ve örgütsel bağlılık (5)

**Tablo-2:** Doktora Tezlerinin Üniversitelere Göre Dağılımı (Toplam 45 Üniversite)

Üniversite	Tez	Üniversite	Tez	Üniversite	Tez
Marmara	57	Sakarya	8	İTÜ	2
İstanbul	33	Boğaziçi	7	ODTÜ	2
Hacettepe	25	Süleyman Demirel	7	Beykent	2
Gebze YT	20	Akdeniz	6	Niğde	2
Gazi	19	Erciyes	6	Abant İzzet Baysal	1
Atatürk	17	Başkent	5	Bülent Ecevit	1
Selçuk	17	Dumlupınar	5	Gaziantep	1
Dokuz Eylül	15	Celal Bayar	4	Gaziosmanpaşa	1
Çukurova	12	Cumhuriyet	4	İzmir Ekonomi	1
Yeditepe	11	Kara Harp Okulu	4	KTÜ	1
Afyon Kocatepe	10	Çanakkale 18 Mart	3	Muğla	1
Ankara	9	Ege	3	Trakya	1
Kocaeli	9	Adnan Menderes	2	Zonguldak Karaelmas	1
Uludağ	9	Balıkesir	2	Pamukkale	1
Anadolu	8	İnönü	2	Bilkent	1

**Tablo-3: Doktora Tezlerinin Yöntemlerinin Sorgulanması**

Sorgulanma Değişkeni			
<b>Yöntemsel Varsayım</b>	<i>Nesnel</i> 191 (% 88,4)	<i>Öznel</i> 25 (% 11,6)	<b>Hem Bet. Hem</b>
<b>Amaç</b>	<i>Betimleyici</i> 37 (% 17,1)	<i>Açıklayıcı</i> 123 (% 57)	<b>Açık.</b> 56 (% 35,9)
<b>Misyon</b>	<i>Uygulamaya Kat.</i> 2 (% 0,9)	<i>Kurama Kat.</i> 91 (% 42,1)	<b>Hem Uy. Hem Kur.</b>
<b>Hipotez Testi</b>	<i>Var</i> 202 (%93,5)	<i>Yok</i> 14 (% 6,5)	<b>Katkı</b> 123 (% 57)
<b>Hipotez Geliştirme Yaklaşımı</b>	<i>Kuram Temelli</i> 194 (%96)	<i>Veri Temelli</i> 8 (% 4)	

değişkenleri ön plana çıkmıştır.

Tam metnine erişilen tezlerin gerçekleştirilen araştırmalarındaki örneklem sayılarına göre bir sınıflandırma yapıldığında 201-300 örneklem sayısı aralığında 48 çalışma olduğu Şekil 3'te gösterilmektedir. Örneklem sayıları baz alındığında, 301-400 aralığında 47, 101-200 aralığında ise 45 çalışma gerçekleştirilmiştir.

Erişim sağlanan tezler yöntemsel olarak incelendiğinde, yöntemsel varsayımları sosyal gerçekliğin insandan bağımsız olamayacağını savunan öznel yaklaşıma dayanan (Özen, 2000:2) tezlerin Tablo 3'te de görülebileceği üzere sadece 25 (% 11,6) adet olduğu tespit edilmiştir. Geriye kalan 191 (%88,4) doktora tezi nesnel bir yaklaşımı benimsemektedir. Bu tezlerin hangi amaçla gerçekleştirildiği dikkate alındığında, 37 (% 17,1) adeti betimleyici, 123 (%57,0) adeti açıklayıcı, geriye kalan 56 (% 35,9) tez ise hem betimleyici hem de açıklayıcı bir amaç ile araştırmalarını gerçekleştirdikleri bulgulanmıştır. İncelenen 216 tam metin tez uygulamaya dönük öneriler sunma endişesi taşıyıp taşımadığının ya da kurama katkı yapmaya yönelik misyonlarına göre sınıflandırıldığında 216 tezin 2 (% 0,9) adeti sadece uygulamaya katkı, 91 (% 42,1) adeti kurama katkı, geriye kalan 123 (% 57,0) tezin ise hem kurama hem de uygulamaya katkı sunma misyonunu benimsediği tespit edilmiştir. Örneklemi oluşturan tam metin tezlerin sadece 14 (% 6,5) adeti hipotez testine başvurmamıştır. Geriye kalan 202 tezin geliştirdikleri hipotezlerin büyük bir çoğunluğunun (194 adet, %96) hipotezlerini geliştirirken kuram temelli, yani hazır bir kuramın geçerliliği (Özen, 2000: 6) söz konusu iken, 8 adetinin veri temelli hipotez geliştirdiği gözlenmektedir.

Erişim sağlanan tezlerin derinlemesine incelenmesinde elde edilen veriler doğrultusunda 216 doktora tezinin araştırma yöntemi olarak 142 tanesi survey, 49 tanesi alan araştırması, 9 tanesi vaka analizi, 8 tanesi tarama araştırması, 2 tanesi içerik araştırması, 1 tanesi alan deneyi, 1 tanesi eylem araştırması ve 4 tanesi karma bir yöntemi (iki

ya da daha fazla yöntem aynı anda kullanılmıştır) tercih etmiştir. Yöntemini açıkça belirtmeyen doktora tezlerinin metodolojisi incelenerek sınıflandırmaya katılmıştır. Derinlemesine incelenen 216 doktora tezlerinde görgül çalışmalar 214 tanedir. Görgül çalışmalarda yararlanılan analiz yöntemlerinden nicel ve nitel yöntemlerin kullanılması irdelenmiştir. 214 doktora tezinin 190'ı sadece nicel analiz yönteminden faydalanmıştır. Buna istinaden 10 doktora tezinde sadece nitel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Hem nitel hem de nicel analiz yaklaşımlarından faydalanan tezler 14 adettir. Tablo 4 incelendiğinde çalışmaların hem survey hem de alan araştırması yöntemini benimseyen çalışmalarda yüksek oranda nitel analiz yaklaşımları yerine nicel analiz yaklaşımlarından faydalanılmıştır. İki alan araştırması yöntemini benimseyen doktora tezinde ise herhangi bir analiz yapılmamıştır. Karma yöntemi tercih eden araştırmalarda araştırma yöntemlerinin iki ya da daha fazlası aynı anda tercih edilmiştir. Bu tablo irdelendiğin tam metnine erişim sağlanan tezlerin % 65,7'si survey yöntemini tercih etmiş, survey yöntemini benimseyen tezlerde de % 93,7 oranında nicel araştırma yaklaşımından faydalanılmıştır. Doktora tezlerinin survey, alan araştırması ve alan araştırmasının bir parçası sayılabilecek vaka analizi dışında bir yöntemi sadece % 7 oranında tercih etmesi bir diğer dikkat çekici noktadır.

Veri toplama teknikleri açısından incelendiğinde derinlemesine incelenmiş 216 doktora tezinde 192 soru sorma tekniği, 2 mülakat, 1 senaryo, 1 hazır bilgiden yararlanma, 1 deney ve 19 tanesinde karma tekniklerden faydalandığı Tablo 5'te görülmektedir. Karma veri toplama tekniklerinde soru sorma / gözlem / hazır bilgi / mülakat seçeneklerinden en az ikisinden faydalandığı belirlenmiştir. Dikkat çekici önemli bir nokta tezler derinlemesine incelendiğinde genellikle araştırma yöntemi ve tekniğinin çok açık bir şekilde ortaya konmadığı, özellikle araştırma yöntemi ile veri toplama tekniğinin karıştırıldığı gözlenmiştir. Doktora tezlerinin sadece 56 tanesinde araştırma yöntemi ve tekniği açıkça belirtilmektedir. Survey yönteminin birçok çalışmada anket (soru sorma)

**Tablo-4: Doktora Tezlerinin Araştırma Yöntemleri ve Benimsedikleri Araştırma Yaklaşımları**

Araştırma Yöntemi	Tez Sayıları	Yüzde	Nitel	Nitel	Karma
Survey	142	%65.7	133	2	7
Alan Araştırması (Vaka Analizi)	49 (9)	%22.7 (% 4.2)	40 (8)	4	3 (1)
Alan Deneyi	1	%0.5	6	2	
Tarama	8	%3.7		2	
İçerik	2	%0.9			1
Eylem	1	%0.5	2		2
Karma	4	%1.9			

**Tablo-5: Doktora Tezlerinde Kullanılan Veri Toplama Tekniği**

Veri Toplama Tekniği	Survey	Alan Araştırması (Vaka Analizi)	Eylem	Tarama	İçerik	Deney	Karma	Toplam
Soru Sorma	137	41 (8)		6				192 (%88.9)
Mülakat		1		1				2 (%0.9)
Senaryo		1						1 (%0.5)
Hazır Bilgiden Yararlanma		1						1 (%0.5)
Deney						1		1 (%0.5)
Karma	5	5 (1)	1	1	2		4	19 (%8.7)

**Tablo 6: Doktora Tezlerindeki Örnekleme İçeriği**

Örnekleme İçeriği	Survey	Alan Araştırması (Vaka Analizi)	İçerik	Eylem	Tarama	Deney	Karma	Toplam
Beyaz Yakalı	102	35 (6)		1	6	1	4	155 (%71.7)
Mavi Yakalı	8							8 (%3.7)
Karma	32	14 (3)	2		2			53 (%4.6)
Toplam Tez	142	49 (9)	2	1	8	1	4	216 (%100)

**Tablo-7: Doktora Tezlerindeki Değişken Kullanımları**

Değişken Türü	Survey	Alan Araştırması (Vaka Analizi)	İçerik	Eylem	Tarama	Deney	Karma	Toplam
Tek Bağımsız Değişken	91	35 (7)			5	1	3	142 (%66)
Çoklu Bağımsız Değişken	44	9 (1)					1	55 (%26)
Tek Bağımlı Değişken	111	42 (9)	2	1	6	1	2	174 (%81)
Çoklu Bağımlı Değişken	31	7			2		2	42 (%19)
Tek Ara Değişken	44	9			3			56 (%26)
Çoklu Ara Değişken	20	3					4	27 (%13)
Düzenleyici Değişken	37	6 (1)					1	45 (%21)

**Tablo-8: Doktora Tezlerindeki Yapısal Eşitlik Modeli Kullanımı**

YEM (SEM)	Survey	Alan Araştırması (Vaka Analizi)	İçerik	Eylem	Tarama	Deney	Karma	Toplam
Yok	116	42 (9)	1	1	7	1	2	180 (%83.3)
Var	26	7			1		2	36 (%16.7)

yöntemi olarak belirtildiği çalışmaların çokluğu Türkiye'deki Örgütsel Davranış Yazını'nın eksikliklerinden biri olarak göze çarpmaktadır. Bazı çalışmalarda ise hiçbir yöntem belirtilmemiş, metodoloji kısmında doğrudan örnekleme oluşturulması anlatılmıştır. Bu çalışmaların hangi yöntem ve tekniği kullandığı tarafımızdan incelenerek sınıflandırılmaya çalışılmıştır.

İncelenen doktora tezlerin çoğunluğunun örneklemini, beyaz yakalıların (%71.7) oluşturduğu Tablo 6'da ortaya konmuştur. Beyaz ve mavi yakalıları birlikte değerlendiren çalışmalar % 24.6

iken sadece mavi yakalılar üzerinde yapılan çalışmalar % 3.7 düzeyinde kalmıştır. Yapılan çalışmalarda örnekleme seçiminin mavi yakalılar üzerine yoğunlaşmadığı görülmektedir. İş hayatında çalışan kesimin büyük bir çoğunluğunu oluşturan mavi yakalı çalışanlar üzerine yapılan çalışmaların azlığı, bilimsel bakış açısının sanki mavi yakalı çalışanları göz ardı ettiği izlenimini verir iken, mavi yakalı örnekleme kitlesiyle yapılacak çalışmaların artması daha farklı bakış açılarına ortaya koyma konusunda faydalı olabilir.

Derinlemesine incelenmiş doktora tezlerinin

Tablo 9: Doktora Tezlerinde Kullanılan Değişkenlerin Yıllara Göre Dağılımı (1984-2007)

Değişkenler	Genel T.	1984	1985	1990	1991	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2007
Organizasyon	22														1	2	
Tüketim	12							1							1		
Motivasyon	24	3		1		1					2		2			3	
İş Doyumu	64	1		1		2	1	1		1	1	2		1	3	3	5
Psikolojik Sermaye	5													1			
Organizasyon Bağlılığı	73					2						2			4	3	5
Organizasyon Vatandaşlığı	28														1	1	
Organizasyon Güven	27														1	2	
Liderlik	82			1	1					1	1	4	2	7	4	5	2
Takım/Ekip	9											2	1	1			
Sosyal Sermaye	5													1			
Psikolojik Sözleşme	7														1		1
Organizasyon Özdeşleşme	8																
Mobbing	5																
Organizasyon Sessizlik	4																
Organizasyon Kültürü	64						1				4	4		3	3	5	3
Bilgi Paylaşımı	7																
Personel Güçlendirme	8																1
Psikolojik Güçlendirme	6																
Organizasyon Yabancılaşma	1				1												
Organizasyon Öğrenme	12										1					1	1
Ozyeterlilik	3																
Organizasyon İklimi	12					1	1			1	1						
Organizasyon Sınızm	3																
Organizasyon Politika	7						1					1					
Organizasyon Sapma	2																
Well Being (İyi Olma Hal)	4																
Rol Çatışması	7									1				1	1		
Organizasyon Kimlik	4																1
Organizasyon İletişim	14						1	1			1			1	2	1	1
İşten Ayrılma Niyeti	21														1	1	
Etik İklim	7																1
Organizasyon Güç	5																
Stres	8																
İş-Yaşam Dengesizliği	3													1			
Birey-Organizasyon Uyumu	8										1						1
Yaratıcılık	15	1						1				1		2	1	1	
Devamsızlık	1						1										
Organizasyon Destek	9																1
Organizasyon Değişim	20	1				1					1	2	1	3	1	1	1
Çatışma	6					1	1					1					
Değerler	17																
Kişilik	29							2		1							
Sosyal Destek	2							1									
Çam Tavan	1																
Üretkenlik	1																
Duygusal Emek	2																
Duygusal Zekâ	16													2			





değişkenden faydalanırken % 39'u ara değişken kullanmıştır.

Derinlemesine incelenen doktora tezlerinde yapısal eşitlik modellerinden faydalanan tezlerin oranı Tablo 8'de de görülebileceği üzere % 16.7'dir.

Çalışmalar değişkenlerin kullanılma sıklığına göre sıralandığında en çok kullanılan değişkenlerin liderlik (82), örgütsel bağlılık (73), örgüt kültürü (64) ve doyum (64) olduğu Tablo 9'da gözlenmektedir. Değişkenlerin dağılımı incelendiğinde en çok çalışılan konular olan liderlik, örgütsel bağlılık, doyum ve kültürün sürekli tercih edilen konular olduğu yıllar dağılımından da gözlenmektedir.

Tablo 9'un devamı incelendiğinde 2008-2014 yılları arasındaki dönemde sonuç değişkeni olarak en çok çalışılan değişken 36 kez kullanılan örgütsel bağlılık değişkeni olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın Tablo 9 ve devamında görüleceği üzere 1999'dan itibaren düzenli bir şekilde kullanıldığı, aynı şekilde doyum değişkeninin de 1984'ten beri düzenli olarak tezlerde kendine yer bulan bir değişken olduğu fark edilmektedir. Doyum değişkeni de çoğunlukla sonuç değişkeni olarak tercih edilmektedir. 1990'dan beri düzenli kullanılan bir diğer değişken olan liderlik değişkeni genellikle bağımsız değişken olarak tercih edilmesine karşın sonuç, ara ve moderatör olarak diğer değişkenlere oranla daha dengeli kullanılmaktadır. 1994'ten sonra ise örgüt kültürü değişkeni de düzenli ve yoğun olarak kullanılan bir

diğer değişkendir.

Kültürel geçirgenliklerine bağlı olarak derinlemesine incelenen 216 tez irdelendiğinde, 115 (% 53.2) tez yabancı kuramlarda üretilmiş olan ölçeklerin sadece Türkçe'ye çevrilerek kullanımı (zorlama etik) tercih ederken, 51 tez (% 23.6) üretilmiş etik, 31 tez ise (% 14.4) emik yaklaşımı tercih etmiştir. On dokuz tezde ise kullanılan ölçeklerle ilgili açık bilgiye rastlanmadığı için bu tezler sınıflandırma dışında bırakılmıştır. Analiz düzeylerine göre çalışmalar ayrılaştırıldığında, birey düzeyindeki araştırmaların (154 adet, % 71.3) çoğunlukta olduğu, bunu izleyen diğer çalışmaların ise örgüt düzeyinde olduğu (50 adet, % 23.2) görülmektedir. Diğer on iki adet çalışma için ise dokuz adeti grup, üç adeti örgütler arası düzey bağlamında çalışmalarını gerçekleştirmiştir. Zaman yönelimi açısından toplam 216 tez arasından % 97.2'sinin (210 adet) kesitsel olduğu Tablo 10'da da gözlemlenmektedir. Belli bir dönemi inceleyen boylamsal çalışmaların ise çok kısıtlı kaldığı (6 adet, %2.8) dikkat çekici bir diğer noktadır.

Düzenli olarak kullanılan değişkenlerden liderlik değişkeni süreç içerisinde evrimleştiği için bu araştırma nişi de kendi içerisinde yeni nişler yaratmıştır. Liderlik anlayışı ve türlerine yönelik çalışmaların sürekli olarak yenilenmekte olduğu ve yeni araştırma alanları açarak araştırmacıların ilgisini çektiği düşünülmektedir. Tablo 11 incelendiğinde Liderlik ile ilgili yapılan doktora tezlerinde erişim sağlanan 52 tam metnin araştırmalarında kullandığı ölçekler irdelendiğinde,

**Tablo-10: Doktora Tezlerinin Sorgulanması**  
Sorgulanma Değişkeni

	Zorlama Etik	Türetilmiş Etik	Emik	Belirtilmemiş
Kültürel Geçirgenlik	115 (53.2)	51 (% 23.6)	31 (% 14.4)	19 (% 8.8)
	Bireysel	Grup	Örgüt	Örgüt Üstü
Analiz Düzeyi	154 (% 71.3)	9 (% 4.1)	50 (% 23.2)	3 (% 1.4)
	Kesitsel	Boylamsal		
Zaman Yönelimi	210 (% 97.2)	6 (% 2.8)		

**Tablo-11: Doktora Tezlerinde En çok Kullanılan Değişkenleri Ölçülmesi**

Değişken (Toplam Tez Sayısı)	Erişilen Tez Sayısı	Tezlerde Kullanılmış Farklı Ölçeklerin Sayısı (Tanımlanmamış Ölçek)	En Çok Kullanılan İki Ölçek (Tez Sayısı)	En Çok Kullanılan İki Ölçeğin Tüm Tezlere Oranı
Liderlik (82)	52	25 (3)	Bass ve Avelio (17), Podsakoff vd. (3)	% 38 (20/52)
Örgütsel Bağlılık (73)	48	7 (1)	Allen ve Meyer (33), Mowday vd. (9)	% 88 (42/48)
İş Doyumu (64)	36	13 (3)	Minnesota (15), Hackman ve Oldham (4)	% 53 (19/36)
Örgüt Kültürü (64)	30	15 (4)	Denison (6), Danışman ve Özgen (5)	% 38 (11/30)

bu tezlerde farklı 25 ölçek kullanıldığı belirlenmiştir. Bass ve Avelio'nun ortaya koyduğu ve yıllar içerisinde geliştirdiği MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) en çok kullanılan ölçüm aracı olarak dikkat çekse de birçok araştırma nişi yaratan bu kavramın ölçülmesinde değişik ölçeklerin çokluğu dikkat çekmektedir. Bu sonuç kavramın birçok araştırma nişine olanak sağladığını da ortaya koymaktadır. Benzer bir durum örgüt kültürü değişkeni içinde bulunmaktadır. Bu kavramın 30 doktora tezinde ölçülmesinde kullanılan farklı ölçek sayısı da 15'tir. Bu iki değişkenin ölçülmesinde en çok kullanılan 2 ölçeğin kullanıldığı çalışmaların oranı % 38 olması da bu iki araştırma nişinin evrimleştiğinin bir diğer göstergesidir. Diğer iki değişken olan örgütsel bağlılık ve doyum ise çok ciddi evrim geçirmemiştir. İş doyum kavramı büyük oranda Weiss ve çalışma arkadaşlarının (1967) ortaya koyduğu Minnesota doyum ölçeğinden faydalansa da en çok kullanılan iki ölçeğin oranı % 53 olarak bulgulanmış ve tam anlamıyla evrim geçirmemiş ya da geçirdiğine dair yargıya varmak mümkün olmamıştır. Fakat örgütsel bağlılık kavramının ölçülmesi incelendiğinde Allen ve Meyer ikilisinin (1991,1997) oluşturdukları ölçeğin araştırma nişinin ölçülmesinde bir tek oluşturduğu söylenebilir. Yine büyük oranda kullanılan bir diğer ölçek çalışması olan Mowday vd. (1979) çalışması da göz önüne alındığında, bu araştırma nişi ile ilgilenen çalışmaların % 88'inde kullanılmıştır. Bu da örgütsel bağlılık araştırma nişinin evrim geçirmedini, hatta kavramın ölçülmesinde bütünlüğün büyük ölçüde korunduğunun bir göstergesidir. Kısacası bu iki değişken Türkiye'deki örgütsel davranış yazınında araştırmacılarca gerçekten önemsenen, dikkat çeken ve merak edilen bir araştırma nişi olarak öne çıkmıştır.

Örgütsel bağlılık değişkeni Whyte'nin (1956) çalışmasıyla ortaya çıkmış, Porter vd. (1974), O'Reilly ve Chatman (1986) ile Meyer ve Allen (1991) ile yurt dışı yazında ilgi duyulan bir çalışma alanı olarak gelişme göstermiştir. 1993 yılında Türkiye'de de konu ilk kez çalışılmış fakat düzenli olarak ilgi duyulması 1999 yılında başlamıştır. Bu veriler de Türk yazınının ilgi alanları ile yurt dışındaki çalışmalar arasında en az 10 yıllık bir gecikme yaşandığını göstermektedir. Doktora çalışmalarının beklenen yazım süresinin 4 yıl olduğu kabul edilirse yaklaşık 6-7 yıllık bir gecikme ile araştırma nişlerinin Türkiye'de ortaya çıkmaya başladığı gözlenmektedir.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu sonuçlar, Erdem'in (2009) gerçekleştirdiği çalışma ile büyük oranda örtüşmektedir. Liderlik,

bağlılık ve örgüt kültürü çalışmaları en yoğun tercih edilen değişkenler olarak kullanılırken mobbing yerine iş doyumunun tezlerde daha çok tercih edildiği gözlenmektedir. Tezlerde mobbing değişkeninin kullanımı (5) çok alt sıralarda kaldığı görülmektedir. Bu farkın Türkiye'de mobbing kavramının ön plana çıkmasının 2006 yılı olması ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Özellikle Ankara 8. İş Mahkemesi'nin 20/12/2006 tarihli, 2006/19 E. ve 2006/625 K. sayılı kararında "mobbing kavramı işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama vb. davranışları içermektedir" kabulü ile kavram daha ön plana çıkmıştır. Uzun vadeli bir çalışma olan doktora tezlerinin mobbing değişkeni ile yansımalarının yakın zamanda artacağı düşünülmektedir.

Özen'in (2000) Türk Yönetim/Organizasyon yazınındaki yöntemsel sorunları kongre bildirimleri üzerinden değerlendirdiği çalışmasındaki sonuçlar ile bu çalışmada elde edilen sonuçlar arasında benzerlikler bulunmaktadır. Özen'in (2000) bulgularına göre yöntembilim olarak kongre bildirimlerinin nesnel yaklaşıma sahip olma yüzdesi % 90 iken, örgütsel davranış alanı doktora tezlerinde nesnel yaklaşımı benimseyenlerinin % 88.4 ile yakın düzeyde olduğu gözlenmektedir. Bu durum çalışmaların benzer bir anlayışla türetildiği ya da oluşturulduğu yargısını tarafımızda uyandırmaktadır. Özen (2000) kongre bildirimlerinde artık "neden" sorularının daha fazla sorulduğunu belirtmekte (%47.4), çalışmamızda ise örgütsel davranış alanındaki tezlerde açıklayıcı amaca sahip tezlerin % 82.9 düzeyine olduğu görülmektedir. Bu eğilimin artarak devam edeceği düşünülmektedir. Ayrıca tezlerde veri temelli hipotez geliştirme yaklaşımının çok düşük düzeyde olması (% 4) bu düşünceyi güçlendirmektedir. Türk yazınında yabancı yazın kaynaklı hipotez sınanması sorununun hala giderilmediği gözlenmektedir. Kültürel görelilik açısından ise çalışmaların nispeten kültürel duyarlılığa yavaş yavaş sahip oldukları gözlenirken, tamamen emik yaklaşım (%14.4) düzeyinde belirgin bir farklılık yaşanmasa da türetilmiş etik/uyarlanmış ölçekleri (%23.6) kullanan çalışmaların çok daha yüksek seviyelere ulaştığı aşıkardır.

O'Reilly (1991) örgütsel alandaki çalışmaların 1980'lerden sonra mikro bakış açısından makro bakış açısına doğru kaydığını bildirmektedir. Fakat araştırmada incelenen doktora tezlerindeki bakış açıları, mikrodan makroya açık bir geçiş gözlenmemiştir. Hatta çalışmaların oransal olarak daha fazla mikro (bireysel) düzeyde gerçekleştiği gözlenmektedir. O'Reilly (1991) aynı zamanda motivasyon ve liderlik alanlarındaki çalışmaların

yerine yeni değişkenler geldiğini bildirmektedir. Araştırılan doktora tezleri içerisinde motivasyon değişkenini irdeleyen çalışmalar sayıca yıllar içerisinde yakın seviyelerde görünse de oransal olarak motivasyon değişkeni kullanımında ciddi bir azalma gözlenmektedir. Fakat liderlik değişkeni düzenli bir şekilde tercih edilen değişken olma özelliğini sürdürmektedir.

Staw (1984) sonuç değişkeni olarak en çok iş doyumu tercih edildiğini belirlemesi araştırmacının sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Fakat devamsızlık (1 kez kullanılmıştır) ve stres (8 kez kullanılmıştır) değişkenlerinin doktora tezlerinde aynı ilgiyi görmedikleri bulgulanmaktadır.

Örgütsel bağlılık değişkeni için en çok kullanılan Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık ölçeği çoğunlukla 1990 yılındaki çalışmasından elde edilmiştir. Bu çalışma dışında yazarların 5 ayrı çalışmasından da ölçek edinimi konusunda faydalanılmıştır. Wasti'nin (1999, 2002) uyarlamış olduğu Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık ölçeği, bu değişkeni irdeleyen doktora tezlerinde en çok kullanılan uyarlama ölçeğidir. Mowday ve çalışma arkadaşlarının geliştirdikleri örgütsel bağlılık ölçeği ise dört farklı çalışmadan elde edilmiştir.

İş doyumu ölçeğinde ise en çok kullanılan Minnesota iş doyumu ölçeği için tek temel kaynaktan faydalanılmıştır. Baycan (1985) tarafından uyarlanan Minnesota iş doyumu ölçeği 3 adet çalışma ile en çok uyarlamasından faydalanılan ölçek olarak belirlenmiştir.

Liderlik ölçeğinde MLQ'dan faydalanan çalışmalar büyük oranda Bass'ın (1985) çalışmasından ölçeklerini almışlardır. Kültür değişkeninin ölçülmesinden en çok yararlanan Denison örgüt kültürü ölçeği için %85 oranında Yahyağil'in (2005) uyarlama ölçeği kullanılmıştır.

Yukarıda sözü edilen en çok tercih edilen dört değişkenin ölçülmesinde faydalanılan ölçeklerin büyük bir çoğunluğu (% 51) doktora tezi yazarları tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Diğer tezler içinde % 32'si bir başka çalışmada Türkçe'ye çevrilmiş ya da uyarlanmış ölçekten faydalanmıştır. Sadece % 5 oranında doktora tezlerinde kullanılan ölçekler tez yazarı tarafından uyarlanmıştır. % 13'lük bir kesimde ise faydalanılan ölçeğin hangi araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olduğu belirtilmesine karşın ölçeğin alındığı kaynak belirtilmemiştir. Çevirinin doktora tezi yazarı tarafından yapıldığı çalışmalarda rastlanan bir eksiklik ise ölçek çeviri sürecinin net olarak açıklanmamasıdır. Ölçek çevirisi süresince, dil bilimciler ile ortaklaşa çalışma yapıp

yapılmadığı birçok çalışmada belirsiz olmakla birlikte bu çevrilmiş ölçeklerin iç tutarlılığını sağlayacak olan ön testlerin gerçekleştirilmediği de göze çarpmaktadır. Ayrıca daha önce bir başka araştırmacı tarafından uyarlanmış ya da çevrilmiş bir ölçekten faydalanılan çalışmaların 8 tanesinde ölçeğin temel kaynağına atıf verilmediği gözlenmiştir. Ek olarak, önceden uyarlanmış veya çevrilmiş ölçeklerin 9 tanesinin başka bir doktora tezinden, 4 tanesinin de yüksek lisans tezinden alınmış olması dikkat çekici bir noktadır.

Türk Örgütsel Davranış yazınının en önemli parçalarından birini doktora tezlerinin irdelendiğinde çalışmaların tek bağımsız ve tek bağımlı değişkenler seçerek genelinde soru sorma tekniği ile bilgiye ulaşmanın daha kolay olduğu beyaz yakalı örneklem üzerine çalışıldığı gözlemlenmektedir. Çalışmalarda ağırlıklı olarak tercih edilen beyaz yakalı örneklem seçiminin sorgulanması önemlidir. Ayrıca, çalışılan araştırma nişlerin araştırmacının merakı dahilinde gerçekleştirildiği kabul edilebilir bir varsayım olsa da, örgütsel davranış alanı yazınında, doktora tezlerimizin, temel sorunlara yanıt aramak ve bilimsel alana kuramsal katkı konusunda karşılaşılabileceği sorunlar düşündürücüdür.

İnceleme süresince araştırılan çalışmaların ortalama sayfa sayısı 170 civarındadır. Bu tezlerin kavramsal çerçeveden sonra araştırmanın asıl vurucu bölümü olan metodolojiye başlangıç ortalama olarak 100-120'nci sayfalar arasındadır. Metodoloji bölümünde de araştırmacının merakını ve sorunsalı ortaya koyarak belirtmesi gereken araştırmanın amacı, önemi, katkısı ve özgünlüğü çalışmalarda açık bir şekilde belirtilmemektedir. Üniversiteler arası tez yazımında standart (şekil ve içerik) eksikliği görülmektedir.

Özellikle yöntem geliştirme konusunda periyodik çalıştay düzenlenmesinin önemli olacağı, doktora tezlerinin yaygın etkisi-yayına dönüştürme iz analizlerinin ayrıca ele alınması ve Örgütsel Davranış alanında makale ve bildirilerin de ayrıca incelenmesi bir öneri olarak düşünülmelidir.

## KAYNAKÇA

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Sage Publications.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City CA: Mind Garden
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.
- Çiğdem, S. (2012). *Büro yönetiminde whistleblowing ve etik ilişkisi*. 11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, 4-6 Ekim, Isparta.
- Danışman, A., & Özgen, H. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması; niteliksel - niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir örnek önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3, 91-124.
- Denison, D., & Neale, W. (1996). *Denison organizational culture survey*. Ann Arbor, MI.
- Eden, D. (2008). Thriving in a self-made niche: how to create a successful academic career in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 733-740.
- Erdem, F. (2009). Örgütsel davranış araştırmalarında niş alanlar nasıl belirleniyor? ulusal yönetim ve organizasyon kongresi yazını üzerine kısa bir değerlendirme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 65-78.
- Erdoğan, İ. (1987). *İşletmelerde davranış*. İ. Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- Glick, W. H., Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (2007). Making a life in the field of organization science. *Journal of Organizational Behavior*, 28(7), 817-835.
- Hackman, R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mowday R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492.
- O'Reilly III, C. A. (1991). Organizational behavior: where we've been, where we're going. *Annual Review of Psychology*, 42(1), 427-458.
- Özen, Ş. (2000). Türk yönetim/organizasyon yazınında yöntem sorunu: kongre bildirimleri üzerine bir inceleme.  
[http://www.academia.edu/1035800/T%C3%9CRK\\_Y%C3%96NET%C4%B0M\\_ORGAN%C4%B0ZASYON\\_YAZININ\\_DA\\_Y%C3%96NTEM\\_SORUNU\\_KONGRE\\_B%C4%B0LD%C4%B0R%C4%B0LER%C4%B0\\_%C3%9CZER%C4%B0NE\\_B%C4%B0R\\_%C4%B0NCEL\\_EME?login=&email\\_was\\_taken=true](http://www.academia.edu/1035800/T%C3%9CRK_Y%C3%96NET%C4%B0M_ORGAN%C4%B0ZASYON_YAZININ_DA_Y%C3%96NTEM_SORUNU_KONGRE_B%C4%B0LD%C4%B0R%C4%B0LER%C4%B0_%C3%9CZER%C4%B0NE_B%C4%B0R_%C4%B0NCEL_EME?login=&email_was_taken=true) (Erişim Tarihi: 20.02.2015)
- Özler, D. E., Şahin, M. D., & Atalay, C. G. (2010). Teorik bir çerçevede whistleblowing-etik anlayışı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 169-194.
- Pfeffer, J. (1993). Barriers to the advance of organizational science: Paradigm development as a dependent variable. *Academy of Management Review*, 18(4), 599-620.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, 48(1), 515-546.
- Staw, B. M. (1984). Organizational behavior: a review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual Review of Psychology*, 35(1), 627-666.
- Weiss, D. J, Davis, V. R., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). *Manuel for Minnesota satisfaction questionnaire*. USA: University of Minnesota.
- Van Maanen, J. (1995). Crossroads style as theory. *Organization Science*, 6(1), 133-143.  
[http://www.odk.sakarya.edu.tr/1\\_Orgutsel\\_Davranis\\_Kongresi\\_Kitabi.pdf](http://www.odk.sakarya.edu.tr/1_Orgutsel_Davranis_Kongresi_Kitabi.pdf) , Erişim Tarihi: 07.07.2014
- <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp> , Erişim Tarihi: 10.07.2014

**Ek-1:** Ulusal Tez Merkezinde Dizin Taramasında İlgili Tez Bulunmayan 17 Değişken/Anahtar Sözcük

---

<b>Değişken/Anahtar Sözcük</b>	
1	İşkoliklik
2	Örgütsel Sağlık
3	Dışlanma
4	Yoksunluk
5	Nezaketsizlik
6	Basma Kalıp Yargılar
7	Negatif Duygusalılık
8	Kendilik Kontrolü
9	Psikolojik Dayanıklılık
10	Zihinsel Kayıp
11	Başa Çıkma
12	Mutluluk
13	Duygusal Hal
14	Sosyal Zeka
15	Sosyal Tembellik
16	Nepotizm
17	Normatif-perspektiflik

---





## Araştırma Makalesi

# Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma<sup>\*</sup>

## A Qualitative Study on the Causes of Organizational Silence

Dilek Üçok<sup>†</sup>  
İstanbul Kavram MYO

Alev Torun  
Marmara Üniversitesi

### MAKALE BİLGİSİ

*Anahtar Kelimeler:*  
Örgütsel Sessizlik, Nedenlere Dayalı Sessizlik Türleri, Faydacı Sessizlik.

*Tarihler :*  
Geliş 18 Ocak 2015  
Düzeltilme geliş 01 Mart 2015  
Kabul 04 Mart 2015

### ÖZ

Bu güne kadar yapılan çalışmalarda sessizlik; kişilerin çalıştıkları kurumlar ve sorumlu oldukları işle ilgili düşünce, fikir, kaygı ve önerilerini çok çeşitli nedenlerle dile getirmekten kaçınmaları olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu çalışmada; kurumlarda çalışanların sessiz kalmalarına neden olabilecek örgütsel/bireysel nedenleri tespit etmek amacıyla nitel araştırma yöntemi tercih edilerek, katılımcılarla derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda kabullenici, korumacı, korumacı ve faydacı sessizlik olarak adlandırılan sessizlik türleri ortaya çıkmıştır. Katılımcılar; sıklıkla, fikirlerinin yöneticiler tarafından önemli/değerli bulunmayacağına yönelik düşünceleri doğrultusunda rıza temelli sessiz kalmakta (Kabullenici Sessizlik); açıkça konuşmanın olası bireysel sonuçlarından korkmalarından dolayı kasıtlı olarak sessiz kalmaya yönelmekte (Korumacı Sessizlik); diğer kişilerin/kurumun yararını gözetmek amacıyla işbirliği temelinde sessiz kalmayı seçmekte (Korumacı Sessizlik) ve kurumdaki gelişmeler karşısında sessiz kalmanın kendilerine ilerleyen zamanlarda yararının dokunabileceği inancıyla başkalarına zarar vermesine rağmen stratejik olarak sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Faydacı Sessizlik).

### ARTICLE INFO

*Keywords:*  
Organizational Silence, Motives of Silence, Opportunistic Silence.

*Article history:*  
Received 18 January 2015  
Received in revised form 01 March 2015  
Accepted 04 March 2015

### ABSTRACT

Organizational silence is conceptualized in the extant literature as the intentional withholding of work-related information based on a variety of different underlying motives. In this article, qualitative research methodology is preferred and in-depth interviews are performed with the participants to identify individual/organizational causes of employee silence which can lead employees to remain silent in organizations. The interviews elicited acquiescent, quiescent, prosocial, and opportunistic forms of silence. Results of the interviews indicate that employees often do not speak up due to beliefs that their opinion is neither wanted nor valued by their supervisors (Acquiescent Silence); withhold some information in order to protect oneself, based on the fear that the consequences of speaking up could be personally unpleasant (Quiescent Silence); preserve ideas with the goal of benefiting other people or the organization based on cooperative motives (Prosocial Silence), and disguise work-related ideas or opinions strategically with the purpose of achieving an advantage for oneself despite causing harm for others (Opportunistic Silence).

<sup>\*</sup> Bu makale, 07-08 Kasım 2014 tarihlerinde Kayseri'de yapılan 2. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulmuş bildirinin genişletilmiş halidir.

<sup>†</sup> İletişim kurulacak yazar: Dilek Üçok, Öğretim Görevlisi, İstanbul Kavram MYO, İstanbul, Türkiye. E-posta: diucok@kavram.edu.tr



## 1. GİRİŞ

Günümüzün rekabete dayalı iş ortamında örgütlerin rakipleri karşısında fark yaratmaları, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini iş süreçlerine katmalarıyla mümkün olmaktadır. Bu bağlamda örgütler, çalışanlarının daha çok inisiyatif almalarına; bilgi, görüş ve eleştirilerini açıkça ifade etmelerine ve sahip oldukları bilgileri paylaşmalarına ihtiyaç duymaktadır. Buna rağmen çalışanların örgüt içindeki belirli sorunları bildikleri halde üstleriyle açıkça konuşmayı riskli bir durum olarak değerlendirmeleri, örgütsel hiyerarşinin üst kademelerindeki kişiler tarafından “şikâyetçi biri” olarak görülmeğe kaçınmaları, örgüt kültürünün bilgi paylaşımını desteklemeyen bir yapıda olması, taraflar arasındaki güvene dayalı ilişkilerin zedeleneceğine dair yaşanan korkular, çalışanların örgütle ilgili fikirlerini paylaşmak konusunda “sessiz kalma”yı tercih ettiklerini ortaya koymaktadır (Milliken & Morrison, 2003; Morrison & Milliken, 2000; Premeaux & Bedeian, 2003; Roberts & O’Reilly, 1974; Ryan & Oestreich, 1991). Bunun yanında çalışanların önemli bir konu hakkında sessiz kaldıklarında bunu kasıtlı olarak yapıp yapmadıklarını anlamak her zaman mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla, bir çalışanın sessiz kalması, “söyleyecek bir şeyinin olmaması” ya da statükoyla “fikir birliği”nde olduğunun sessiz bir ifadesi olarak yorumlanabilmektedir. Hatta çalışanların çalışma grubundaki diğer kişilerin görüşleriyle genel olarak fikir birliğinde olduklarını beyan etmeleri halinde bile kişisel olarak karşı görüşlerini bastırıp bastırmadıklarını anlamak oldukça zordur (Tangirala & Ramanujam, 2008). Son yıllarda konuyla ilgili geliştirilen teoriler, bu olguları göz önüne alarak çalışanların örgütlerde neden ve hangi durumlarda sessiz kalmayı tercih ettikleri sorularını yanıtlama çabası ile “sessiz kalma” davranışını açıklamaya çalışmaktadır. Sessizlik kavramı, içinde birçok duyguyu, düşünceyi ve diğer örgütsel dinamiklerle etkileşimi barındıran karmaşık bir süreçtir. Bu nedenle örgütlerde çalışanların sessiz kalma nedenlerinin doğru anlaşılması, gelecekteki yönetim uygulamalarına ışık tutma potansiyeli açısından önemli görülmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bugünün örgütlerinde beklentinin açık, kendini ifade edebilen, sorunlara çözüm bulabilen, takım çalışmasına yatkın yaratıcı bireylerden oluşmuş bir işgücü yönünde olmasına ve bu özelliklerin geleceğin istihdam becerileri olarak belirlenmesine rağmen (ACCI/BCA, 2002) örgütsel sessizlik günümüzde sıklıkla karşılaşılan bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Morrison ve Milliken (2000),

örgütsel sessizliği; “çalışanların işle ilgili konular ve sorunlar hakkındaki bilgilerini, görüşlerini ve kaygılarını bilinçli olarak yönetimle paylaşmamaları, kendilerine saklamaları” olarak tanımlamakta ve bu davranışı örgütsel değişim ve örgütsel gelişimi tehdit eden potansiyel bir engel olarak görmektedirler. Pinder ve Harlos (2001) ise sessizliği haksızlığa bir tepki olarak ele almışlardır. Yazarlara göre, işgören sessizliği, değişimi etkileyebilme/düzenleyebilme yeteneğinde olduğu düşünülen insanlardan, örgütsel durumlarla ilgili davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri kapsayan samimi düşüncelerin esirgenmesidir. Vakola ve Bouradas (2005) da örgütsel sessizliğin öncellerini ve sonuçlarını ele aldıkları makalelerinde benzer bir tanım kullanmışlardır. Araştırmacılar, günümüzde çalışan güçlendirmesi ve açık iletişim önem kazandığı halde sessizliğin; çalışanların örgütsel sorunlara dair görüş ve endişelerini saklamaları, bilgi paylaşma konusundaki isteksizlikleri, geri bildirim vermektan kaçınmaları ve örgütsel konularda konuşmamaları şeklinde açığa çıkabileceğini savunmuşlardır. Başlangıçta sessizlik, bağlılık göstergesi veya onay anlamına gelen ses çıkarma eksikliği olarak ele alınmışsa da daha sonra örgüt performansını ve çalışanları etkileyen bir davranış olarak kavramlaştırılmaya çalışılmıştır. Sessizlik olgusuyla doğrudan ilgili iki temel kavramsal çalışmada (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001) iki ortak vurgunun yapıldığı görülmektedir: İlki, “bilgi ve fikrin kasten esirgenmesi”, ikincisi, “örgütsel konu ve sorunlarla sınırlı olması” olarak ortaya koyulmuştur (Çakıcı, 2007).

Sessizliğe konu olan olaylar, sessizlik davranışı gösteren çalışanların pozisyonları ve sessizliğin hedefi durumunda olan birey ve gruplar değişkenlik göstermektedir. Sessizlik; iş grubunun verimliliği ve üretkenliği, meslektaşların bilgi, beceri ve yetenek açısından yetersizlikleri, işyerinde karşılaşılan muamele ile ilgili yakınmalar, ücretlerle ilgili endişeler, hemfikir olunmayan iş yeri politikaları/süreçleri, görevi kötüye kullanma, işe gelmeme, yalan, hırsızlık vb. ahlakî açıdan sorunlu davranışlar gibi konularda görülebilmektedir. Sessiz kalma davranışı, müşterilerle doğrudan ilişki kuran çalışanlar, orta düzey yöneticiler, üst düzey yöneticiler gibi farklı kesimler tarafından ortaya koyulabilmektedir. Sessizliğin yönüyle ilgili yapılan araştırmalarda sessizliğin aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya veya aynı düzlemdeki çalışanlar arasında olabileceği görülmüştür. Ancak yazında en sık bahsedilen ve üzerinde tartışılan; aşağıdan yukarıya doğru sessiz kalma halidir. Sessizliğin muhatabı olarak ise; çalışma arkadaşları, üstler, kurum dışındaki kural koyucu organlar gibi farklı hedefler ile karşılaşılabilmektedir. Yapılan çalışmalarda konuların, aktörlerin ve hedeflerin

farklılaşması nedeniyle sessizlik olgusunun çok yönlü niteliği göz önüne alınarak araştırılması önerilmektedir (Brinsfield, 2009; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003; Tangirala & Ramanujam, 2008).

Sessizlik davranışını açıklamaya çalışan birçok teorinin vurguladığı üzere örgütsel sessizlik farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bu durum, sessizlik davranışının birey için bilişsel ve duygusal anlamından hareketle sessizlik türlerinin tanımlanmasını sağlamıştır. Van Dyne, Ang ve Botero (2003), çalışan sessizliğinin arkasında yatan niyetlere göre üç temel türü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar; kabullenici (boyun eğici) sessizlik, korunmacı (savunma amaçlı) sessizlik ve korumacı (örgüt yararını gözetken) sessizliktir. *Kabullenici sessizlik*; hiçbir şeyin değişmeyeceği inancıyla var olan durumu benimseme anlayışına dayanmaktadır. “Böyle gelmiş, böyle gider...”, “Boş ver, çenenin yorma...” gibi söylemlerin içine gizlenmiştir. Bu durumda çalışanlar; mevcut duruma razı olmakta, konuyla ilgili çok fazla konuşmak istememekte ve durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir teşebbüste bulunmamaktadırlar. Çalışanın, fikrinin önemsenmeyeceğini ve herhangi bir fark yaratamayacağını düşünmesi, kişisel olarak kendisini yetersiz hissetmesi, davranışlarını ve düşüncelerini iş yerinde alınan kararlara ve oluşturulan normlara göre şekillendirmesi ve bunları kabullenmesi kabullenici sessizliğin göstergeleri olarak kabul edilmektedir. *Korunmacı sessizlik*; bireyin kişisel olarak “açıkça konuşmanın olası sonuçlarından korkmasından” dolayı kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih etmesi olarak ifade edilmektedir. Bu sessizlik türünde çalışanlar, işleriyle ilgili herhangi bir konuda fikir beyan ettiklerinde bunun faydasız hatta tehlikeli bir çaba olduğuna inanmakta ve bunun sonucunda üstlerinin duymak istemediği herhangi bir bilgiyi kendilerinde tutabilmektedirler (Milliken & Morrison, 2003; Pinder & Harlos, 2001). *Korunmacı sessizlik* de; işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin, diğer kişilerin ya da örgütün yararını gözetme amacıyla, özveri veya işbirliği güdülerini temelinde dışavurumundan kaçınma olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). Korunmacı sessizliğin aksine korumacı sessizlik açıkça konuşmanın olumsuz sonuçlarından korkmaktan ziyade başkalarının iyiliğini düşünerek sessiz kalmaya karar vermekle ilgili olduğundan mensup olunan örgütün amacı ve diğer çalışanların yararı düşünülerek, fedakârlığa ve işbirliğine bağlı olarak iş ile ilgili fikirlerin paylaşılmaması durumunda meydana gelmektedir (Çakıcı, 2010; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Knoll ve Dick (2013) ise çalışanların işle ilgili gelişmeler karşısında sessiz kalmalarının kendilerine yararı dokunabileceği

inancıyla sessiz kalmayı tercih etmeleri anlamına gelen  *faydacı sessizlik* türünü literatüre eklemişlerdir. Bireyin işle ilgili fikir, düşünce ve önerilerini, kariyeri/geleceği ile ilgili bir amaca ulaşmak ya da konuşma durumunda üstlenmek zorunda kalabileceği iş yükünden korunmak adına stratejik bir şekilde saklaması, faydacı sessizliğin en önemli göstergelerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

Sessizliğe yola açan etkenler arasında çeşitli bireysel, yönetsel ve örgütsel özellikler sayılmaktadır. Çalışanın olumsuz duygu durumu, düşük pozisyonu, deneyim eksikliği bireyden kaynaklanan özelliklerdendir. Yöneticilerin olumsuz geribildirim alma korkuları, çalışanların bencil ve güvenilmez olduğuna, yönetenlerin daha bilgili olduğuna ve görüş ayrılıklarının önlenmesi gerektiğine ilişkin yönetici inanışları ve çalışan-yönetici ilişkisinin mesafeli oluşu yöneticilerden kaynaklanan etkenlerdendir. Hiyerarşik örgütsel yapı, merkeziyetçi karar alma mekanizmaları, çalışana destek sağlamayan kültürel ortam ve fikir birliğine zorlayan sosyal baskılar ise örgüt ile ilgili özellikler arasında yer almaktadır (Erenler, 2010).

Örgütsel sessizliğin hem örgütsel düzeyde hem de bireysel düzeyde olumsuz ve kalıcı sonuçlar doğurabileceği ve uzun vadede bakıldığında örgütün performansını da olumsuz yönde etkileyebileceği görüşü yapılan araştırmalar ile desteklenmiştir (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001; Tangirala & Ramanujam, 2008). Ayrıca örgütsel sessizlik; kalitesiz bir iletişim iklimi (Vakola & Boudaras, 2005), düşük performans (Aktaş & Şimşek, 2013), düşük motivasyon, etkisiz örgütsel öğrenme, yüksek işten ayrılma oranı ve sabotaj davranışları (Morrison & Milliken, 2009), düşük bağlılık ve düşük örgütsel güven (Nikolau, Vakola, & Bouradas, 2011), yetersiz iş tatmini (Aktaş & Şimşek, 2012; Barçın, 2012) gibi örgütsel değişkenlerle ilişkilendirilmiştir (Şimşek & Aktaş, 2014). Yapılan bu araştırmalar; örgütsel sessizliğin performansı düşürebileceğini, gelişimin/yeniliğin önünde potansiyel bir engel oluşturabileceğini ve bireysel/örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymaktadır. Bunun yanında, kurumlarda zaman zaman yöneticiler için yararlı olabilecek bilgiyi gizlemek olarak da açığa çıkabilen örgütsel sessizliğin, bazı durumlarda beklenilenden daha vahim sonuçlara neden olabileceği gözlemlenmiştir. Örneğin; 2003 yılındaki Columbia Uzay Mekiği faciasından sonra yapılan soruşturmada kazaya neden olan hatanın aslında zamanında mühendisler tarafından fark edildiği anlaşılmıştır. Kurumda yöneticilere “kötü haberleri iletmekten çekinmek” gibi bir kültürün hâkim olması ve zorlayıcı bütçe kısıtlamaları, çalışanların konuyla ilgili sessiz kalmalarına zemin

oluşturmuştur. Böylece, sorunun incelenmeden bir kenara bırakılması mekiğin patlamasıyla bir trajediye dönüşmüştür. Sağlık sektöründe yapılan bir araştırmada ise; 1700 hemşire, doktor, klinik bakım personeli ve yönetici ile yapılan görüşmelerde, doktorların %88'inin klinik açıdan yanlış karar veren meslektaşlarıyla çalıştıkları belirlenmiştir. Sağlık çalışanlarının yarısından fazlası kuralların çiğnendiğini, yetersiz/zayıf performans ve takım çalışması gösterildiğini ifade etmişlerdir. Çalışanlar arasında bu konudaki kaygılarını dile getirenlerin oranının %10'un altında kalması, sağlık sektöründeki sessizliğin ciddi boyutunu göstermektedir (Aktaran Şimşek & Aktaş, 2014; VitalSmarts, 2013).

Örneklerde de görüldüğü üzere; gerek örgütler gerekse çalışanlar açısından artan önemine rağmen, örgütsel sessizlik konusunun örgütsel davranış ve yönetim literatüründe yeterince incelenmediği görülmektedir (Tangirala & Ramanujam, 2008). Son yıllarda sessizliğin, bireylerin konuyla ilgili fikirlerinin olmaması ya da söyleyecek bir şeylerinin bulunmaması ötesinde, içerisinde derin ve gizli anlamlar barındıran bir olgu olabileceği düşüncesi yaygın olarak kabul görmeye başlamıştır (Brinsfield, Edwards, & Greenberg, 2009). Eğer çalışanlar sessiz kalarak örgütlerine ya da yöneticilerine bir mesaj veriyorlarsa, bu mesajın anlamlandırılması gerekmektedir, çünkü bu mesajların arka planında çalışanların tutumlarını/davranışlarını ya da iş çıktılarını etkileyebilecek potansiyel riskler mevcuttur (Özdemir & Uğur, 2013). Çalışan sessizliğinin; katılımcı iklim ve şeffaf liderlik (Öztürk, 2014), algılanan örgütsel destek ve tepe yönetiminin açıklığı (Erenler, 2010) değişkenleri ile negatif ilişkisi de ses çıkarmama davranışının ortamsal ve yönetsel özellikler açısından önemine işaret etmektedir. Bu bulgular, araştırmacıların, sessizlik olgusunun ortaya çıkışı açısından sadece birey kaynaklı özelliklerin ele alınmasının ve yönetimin güç-merkezli rolünün göz ardı edilmesinin kavramın tanımlanmasında eksiklikler oluşturacağı görüşünü desteklemektedir (Donaghey, Cullinane, Dundon, & Wilkinson, 2011).

Örgütsel sessizliğin yabancı literatürde ortaya koyulan nedenlerinin Türk katılımcılar için de geçerli olup olmadığını ve varsa sessizliğe katkıda bulunan diğer faktörleri ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmada aşağıdaki sorular ele alınmaktadır:

1. Örgütsel sessizlik katılımcılar için nasıl bir anlam taşımaktadır?
2. Katılımcıların işyerinde sessiz kalmalarına neden olabilecek bireysel/örgütsel özellikler nelerdir?

### 3. YÖNTEM

Bu çalışmada, çok yönlü ve oluşumunda birden fazla değişkenin rol aldığı düşünülen örgütsel sessizlik olgusunun nedenleri ile ilgili olarak katılımcıların algılamalarını, düşüncelerini ve deneyimlerini belirlemek amacıyla *nitel araştırma yöntemi* kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemleri kullanılmakta, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konması hedeflenmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2006). Literatüre bakıldığında, özellikle bireylere özgü deneyimlerin, algılamaların, düşüncelerin ve yorumların derinlemesine incelenmesi gerektiğinde nitel araştırma yönteminin önerildiği görülmektedir (Bluhm, Harman, Lee, & Mitchell, 2011). *Veri toplama aracı* olarak, katılımcılar ile yüz yüze görüşülerek bilgi almaya olanak sağlayan derinlemesine mülakat tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma örnekleminin tespitinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeler için katılımcılardan randevu alınmış, bu esnada görüşülecek konuya ilişkin katılımcılara herhangi bir açıklama yapılmamıştır. Böylece katılımcıların, araştırılan konuyla ilgili önceden hazırlık yapmaları önlenmiş, mevcut farkındalık düzeylerinin hazırlıksız olarak gerçek durumu yansıtması amaçlanmıştır. Görüşmeler, katılımcıların kendilerini daha rahat hissetmeleri açısından, çalışma ortamları dışındaki bir mekânda gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde; derinlemesine mülakatlar sırasında katılımcılara yönlendirilecek soruları belirlemek amacıyla bir ön çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu ön çalışmada farklı sektörlerde hizmet veren 55 katılımcıya çalışanların işyerinde sessiz kalmalarına yol açabilecek durumların neler olabileceği sorulmuştur. Katılımcılardan elde edilen veriler ilk aşamada *içerik analizi* yöntemi kullanılarak ifade kalıplarına dönüştürülmüş ve bu ifadeleri belirli kategoriler altında toplayabilecek temalar belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik nedenlerine ilişkin ifadelerin kodlanması ve temaların belirlenmesi sürecinde, çalışmayı yürüten araştırmacıların dışında sosyal bilimler alanında görev yapan yedi uzman akademisyenin görüşleri dikkate alınmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda, anlaşılır bulunmayan toplam 16 madde yeniden düzenlenmiş ve örgütsel sessizlik nedenleri olarak ifade edilebilecek 19 tema ve 4 ana kategori belirlenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; farklı sektörlerde (Bankacılık, Telekomünikasyon, Eğitim, Hizmet) hizmet veren 6 katılımcıyla yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya

katılanların yaş ortalaması 32 yıl (Minimum 24, Maksimum 54); iş hayatındaki kıdemleri ortalama 6 yıl (Minimum 1 yıl, Maksimum 28 yıl); çalıştıkları kurumlardaki kıdemleri ortalama 6 yıldır (Minimum 1 yıl, Maksimum 25 yıl). Örneklem içinde kadın ve erkek katılımcılar yaklaşık olarak eşit bir biçimde temsil edilmiştir. Katılımcılara, araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formunda; ön çalışmada elde edilen 4 ana kategori doğrultusunda sorular yöneltilmiş ve kurumlarda çalışanların sessiz kalmalarına neden olabilecek örgütsel/bireysel nedenleri değerlendirmelerinin beklendiği söylenmiştir. Ayrıca, her katılımcıdan varsa yaşadıkları/şahit oldukları bir sessizlik olayını paylaşımları istenmiştir. Bu örneklerin istenmesinin nedeni, kişisel deneyimlerden/örnek olaylardan çıkarılabilecek ve şimdiye kadar literatürde farkına varılmamış bir ayrıntının örgütsel sessizlik kavramına ışık tutabileceğinin düşünülmesidir. Her katılımcıyla yaklaşık 15-20 dakika görüşülüp, görüşme sırasında not tutma yöntemiyle veriler kayıt altına alınmıştır. Bunun öncesinde her katılımcıya mülakata başlamadan önce, verecekleri bütün bilgilerin gizli tutulacağını ve sadece akademik amaçlı kullanılacağını belirten bir açıklama yapılmıştır. Bu amaçla, not tutulması esnasında katılımcıların isimleri istenmemiş, soru kâğıtlarına isimlerini temsilen “A,B,C,D,E,F” harflerinden oluşan işaretler konulmuştur.

*Veri analizi* sürecinde, öncelikle görüşme kayıtları bilgisayar ortamında yazılı metin haline getirilip Excel programına aktarılmış ve düzenlenmiştir. Konuşma metninin kimin tarafından oluşturulduğunun belirlenmesi amacıyla her bir sütuna katılımcı isimlerini temsilen “A,B,C,D,E,F” harfleri konulmuştur. Konuşma metinleri öncelikle her satırda tek bir ana fikir olacak biçimde satırlara ayrılmış ve sonrasında filtreleme aracı kullanılarak aynı ana fikirdeki satırlar bir araya getirilerek isimlendirilmiş ve ön çalışmada elde edilen temalar altında gruplandırılarak betimsel ve içerik analizleri yapılmıştır. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize ederek yorumlamaktır (Yıldırım & Şimşek, 2006). Görüşmelerden elde edilen verilerin analizinde betimsel analiz tekniğinden yararlanılmıştır. Bu teknikte, görüşme formunda yer alan sorular dikkate alınarak katılımcıların görüşleri, yer yer doğrudan alıntılar verilerek sınıflandırılmıştır. Verilerin sunumunda, alıntı seçimi için çarpıcılık (farklı görüş), açıklayıcılık (temaya uygunluk), çeşitlilik ve uç örnekler ölçütleri dikkate alınmıştır (Ünver, Bümen, & Başbay, 2010). Araştırmanın iç geçerliliği, uzman incelemesi, katılımcı teyidi, bulguların doğrudan alıntılarla verilmesi ve bulguların ilgili alan yazınla tutarlılığı yardımıyla

sağlanmıştır (Yurdakul, 2008). Verilerin kodlanma ve tema oluşturma aşamasında, katılımcılardan elde edilen bilgiler incelenip, anlamlı olacak şekilde bölümlere ayrılmış ve her bölümün ne anlam ifade ettiğini bulmaya yönelik kod isimler verilmiştir. Bu kapsamda bazı kodlamalar yapılırken konuyla ilgili daha önceden belirlenmiş kavramlar göz önüne alındığı gibi (örneğin; *kişisel çıkar, olumsuz yönetici özellikleri, güvensizlik, etiketlenme korkusu, ceza alma korkusu, değişen bir şey olmayacağına dair inanç, dikkatleri üzerine çekmemek*), verilerden çıkarılan kavramlara göre veya genel bir çerçeveden yola çıkarak da (örneğin; *kişilik yapısı, gelenek/aile/kültür etkisi, iş yükünün artışı, risk alma, sorumluluk altına girmekten kaçınmak*) kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucu elde edilen kodlar ve oluşturulan temalar uzman görüşüne sunulmuş ve gelen öneriler doğrultusunda (örneğin; *“bencil olmak” kodlamasının hem bir kişilik özelliği olabileceği hem de kişisel menfaat gibi de düşünülebileceği; “her işletmede olur böyle şeyler” kodunun hem kurumda değişen bir şey olmayacağına yönelik inancı hem de sorumluluk altına girmek istememe gibi bir durumu çağrıştırabileceği*) benzer çağrışımlar yapabilecek/aynı tema altında toplanabilecek farklı kodların yeniden tanımlanması yönünde gerekli düzenlemeler yapılmış (örneğin; *“bencil olmak” yerine sessizliğe yatkın kişilik yapısı tanımlamasının kullanılması ya da “her işletmede olur böyle şeyler inancı”nın konuya kayıtsız/ilgisiz kalmak olarak yeniden isimlendirilmesi*) ve temaların ait oldukları kategorilerle eşleştirilmeleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman’ın (1994) Güvenilirlik = Görüş Birliği/(Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) X 100 şeklinde önerdiği güvenilirlik formülü kullanılmıştır. Yapılan hesaplama sonucunda kodlayıcılar arasındaki uyuma oranının .76 çıkması bu çalışma için güvenilir kabul edilmiştir (Arlı, 2013; Miles & Huberman, 1994).

#### 4. BULGULAR

Öncelikle, görüşme gerçekleştirilen katılımcılardan her biri sessizlik olgusunun örgütler için uzun vadede yıkıcı sonuçlar doğurabileceğini, bu nedenle kavram üzerinde yapılan araştırmaların iş hayatına yönelik olumlu katkılarda bulunmasını beklediklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılar, negatif bir olgu biçiminde kavramlaştırdıkları sessizliğin önlenmesi için gerek kurumsal gerekse bireysel girişimlerde bulunulması gereğine değinmişlerdir. Bu bağlamda örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin yöneltilen sorularda bireysel, yönetsel ve örgütsel konulara işaret eden yönde görüş bildirmişlerdir. İstisnasız bütün katılımcıların

**Tablo 1:** Örgütsel Sessizliğin Nedenleriyle İlgili Oluşturulmuş Tema ve Kategoriler

Kategoriler	Temalar
Savunmacı /Korunmacı Sessizlik	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kişisel Zarar Korkusu</li> <li>✓ Başkalarının Olumsuz Düşüncelerine Hedef Olmaktan Çekinmek</li> <li>✓ Ses Çıkarmaktan Alkoyan Olumsuz Yönetim/Yönetici Özellikleri</li> <li>✓ Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkileri Bozmamak/Çatışma Yaşamamak</li> <li>✓ Olumsuz Duyguları Yaşamaktan Kaçınmak</li> <li>✓ Açıkça Konuşan Kişilerin Haksızlığa/Kötü Muameleye Maruz Kalarak Emsal Teşkil Etmeleri</li> </ul>
Boyun Eğici/Kabullenici Sessizlik	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Açıkça Konuşmanın Faydasız Olduğu İnanıcı</li> <li>✓ Konuya Kayıtsız/İlgisiz Kalmak</li> <li>✓ Gelenek/Aile/Kültür'ün Sessizliği Pekiştirilmesi</li> <li>✓ Sessizliğe Yatkın Kişilik Yapısı</li> <li>✓ Başka Birinin Konuşacağına Dair İnanç</li> <li>✓ Bir şeyleri Değiştirme Gücüne/Yetkiye Sahip Olmamak</li> </ul>
Korunmacı/Olumlu sosyal Sessizlik	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kurumun İtibarını Korumak</li> <li>✓ Kurumda Çalışan Kişileri Korumak</li> </ul>
Faydacı/Çıkarıcı Sessizlik	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kurumdaki Gücü/Pozisyonu Devam Ettirmek</li> <li>✓ Bilgiyi Saklamanın Kişinin Kariyerine Fayda Sağlayacağı Yönündeki İnanç</li> <li>✓ Sessiz Kalmanın Kurumun Başkalarına Karşı Koz Olarak Kullanılabileceği Yönündeki İnanç</li> <li>✓ Konuşulması Durumunda Mevcut İş Yükünün Artacağına Dair İnanç</li> <li>✓ Sorumluluk Altına Girmek İstememek</li> </ul>

sessiz kalma nedenlerine dair cezalandırılma/izole edilme/etiketlenme korkusu, kariyere yönelik endişeler, bir şeylerin değişmeyeceğine ilişkin inanç ve kurum yöneticilerinin otoriter özellikleri gibi konuları sıklıkla vurguladıkları ve fikir birliğinde oldukları gözlemlenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde; derinlemesine mülakatlar sırasında katılımcılara yönlendirilecek soruları belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ön çalışmada katılımcılardan elde edilen veriler ilk aşamada içerik analizi yöntemi kullanılarak ifade kalıplarına dönüştürülmüş ve bu ifadeleri belirli kategoriler altında toplayabilecek temalar belirlenmiştir (Bakınız Tablo 1). Diğer bir ifadeyle; tamamlanan 55 görüşme sonrasında sessizlik nedeni olarak kabul edilebilecek 114 ifadeye ulaşılmış, tekrarlanan 38 ve anlamlandırılmayan 13 ifade (*canım istemediği için, yöneticimi sevmiyorum, herkes mutluya söylemeye ne gerek var, her şeyi ben mi düzeltereğim, ne gerek var, yalandan kim ölmüş, susmak her zaman iyidir, ben işten ayrılacağım zaten, ben rahatsız olmuyorum, zamanı gelince öğrenilir, görmezden gelinmesi lazım bazı şeylerin, büyümeye gerek yok, düzelse ne olur*) çıkarıldığında ise örgütsel sessizlik nedeni olarak kabul edilebilecek 63 ifade kalıbı ortaya çıkmıştır. Elde edilen ifade kalıpları, içerik analizi ve uzman görüşü yardımıyla 19 tema altında toplanmış ve literatürdeki örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin 4 kategoriyle eşleştirilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; farklı sektörlerde

hizmet veren 6 katılımcıyla ön çalışmada elde edilen temalar doğrultusunda yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler sırasında katılımcılara daha önce örgütsel sessizlik olgusunu yaşayıp yaşamadıkları ve çalışanların sessiz kalmalarına yol açabilecek örgütsel/bireysel nedenlerin neler olabileceği sorulmuş; ardından yaşadıkları/şahit oldukları kişisel deneyimlerini paylaşmaları istenmiştir. Katılımcılar, çalışanların olası sessiz kalma nedenlerini ortaya koyarken, ağırlıklı olarak işle ilgili duyulan korkuların, otoriter yönetici özelliklerinin, korku kültürünün hâkim olduğu/sağlıklı iletişimin olmadığı örgütsel yapıların ve sosyal ortamda izole edilme tedirginliğinin sessiz kalma davranışını pekiştirebileceğinin altını çizmişlerdir. Katılımcıların kendi deneyimlerini anlattıkları bölümde; çalışanların aslında örgütte var olan olumsuzluklara karşı duyarlı oldukları, çevrelerinde olup bitenleri fark edebildikleri ve değerlendirme yapabildikleri ancak çalışma arkadaşlarından gerekli destek ve güveni hissetmedikleri durumlarda da sessiz kalmayı tercih edebilecekleri ifade edilmiştir. Bu noktada, aynı hiyerarşik düzeydeki çalışanların örgütteki olumsuzlukların dile getirilmesi konusunda birleşmelerinin ve birbirlerine destek olmalarının, üst yönetimin bu konularda daha yapıcı adımlar atmasını sağlayacağı düşünülmektedir. A,B,D,F kod adlı katılımcılar örgütsel sessizlik deneyimini birebir yaşadıklarını; E kod adlı katılımcı işyerinde sessizlik yaşayan bir arkadaşına tanık olduğunu; C kod adlı katılımcı ise örgütsel sessizliği yaşamadığını fakat olası

Tablo 2: Katılımcıların Örgütsel Sessizlikle İlgili Verdikleri Olay Örnekleri

Kişiler	İfadeler
A	“Bankada terfi mekanizmasının performans değerlendirme yöntemleri kullanılarak yürütülmesine rağmen, bazı çalışanların yöneticileriyle kurmuş oldukları yakın ilişkilerin onların terfi etmesini kolaylaştırması ve bu durumun bütün bölüm çalışanları tarafından bilinmesine rağmen sessiz kalınması söz konusu. Çünkü böyle bir durumun açıkça ifade edilmesi hem bütün şimşekleri üzerime çekerek kariyerimin olumsuz etkilenmesine hem de asla değişmeyecek bir yapı için boşa çaba göstermeme neden olacak” (Savunmacı ve Boyun Eğici Sessizlik)
B	“Okulda X Bölüm Başkanının ders atamalarını gerçekleştirirken adaletsiz davrandığını fark edip Müdür Bey ile görüşmem okul çalışanları tarafından şikâyetçi biri olarak yaftalanmama sebep oldu. Durum değişmediği gibi bölüm başkanıyla olan ilişkim zayıfladı. Kurumun yapısı ve yöneticiler bu tür eleştirileri kaldıracak düzeyde değil, bu sebeple bir daha ses çıkarmayı düşünmüyorum” (Savunmacı ve Boyun Eğici Sessizlik)
C	“Örgütsel sessizliği birebir yaşamış olmamama rağmen sanıyorum arkasındaki en büyük etken, kişinin konuşulması halinde bir şeylerin değişeceğine dair bir inancının olmamasıdır. Bu nedenle suya sabuna dokunmadan iş hayatını sürdürmek bence en mantıklısı” (Boyun Eğici Sessizlik)
D	“Çalıştığım kurum müşterilere bazı mal/hizmetleriyle ilgili doğru bilgi vermiyor ve bu durum bir kurum politikası olmuş durumda. Kurumda bu durumu aktarabileceğim bir merci yok zaten olsa da güvenmem. Tek yol basını haberdar etmek, fakat bu da kurumun itibarını zedeleyecek ve hatta kapanmasına bile neden olabilecek. Bende bu durumdan kötü etkilenebilirim. Bu nedenle susuyorum” (Savunmacı ve Korumacı Sessizlik)
E	“Bir ilçenin belediye görevlileri tarafından imar planının değiştirilerek SİT alanına akaryakıt istasyonu ruhsatı verilmesi ve yargı kararıyla iptal edilmesine rağmen ilçe belediye başkanı tarafından istasyonun faaliyetlerine göz yumulması” (Faydacı Sessizlik)
F	“Aynı pozisyonda çalıştığım çok yakın bir iş arkadaşım, müşterilere ait gizli bilgileri yakın çevresiyle paylaşıyordu. Bu durumu fark edip kendisine söylemeyi çok düşündüm fakat bu durum onunla olan yakın ilişkiyi zedeleyecekti. Bu durumu ondan habersiz yöneticime söylemeyi düşündüm fakat yöneticim onunla yüzleşmemizi isteyebilirdi ve belki de arkadaşımın işine son verilebilirdi” (Savunmacı ve Korumacı Sessizlik)

nedenlerini ifade edebileceğini vurgulamıştır. Katılımcılardan derlenen sessizlik örneklerinin özetleri Tablo 2’de sunulmuştur.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın sonuçları, örgütlerde karşılaşılan sessizliğin nedenlerine bağlı olarak aşağıdaki sessizlik türlerini ortaya koymuştur:

Çalışanların sessiz kalmayı tercih etme nedenlerinin başında; kurumlardaki *yönetimsel ve örgütsel yapının* etkin rol oynadığı görülmektedir. Birçok araştırmada (Dutton, Ashford, O’Neil, Hayes, & Wierba, 1997; Premeaux, 2001) olduğu gibi, bu çalışmada da “yüzleşme korkusu” önemli bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Bunun yanında; işle ilgili korkular, yalnız kalma/bırakılma korkusu ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri yıpratma korkuları da sessizliği pekiştiren nedenler olarak göze çarpmaktadır. Katılımcılar, işle ilgili konularda yöneticileriyle konuşmaktan çoğunlukla çekince duyduklarını; bu çekincelerini de kurumda hâkim olan katı hiyerarşik yapıya ve konuşmayı desteklemeyen örgüt kültürüne bağladıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar ayrıca kurumda fark ettikleri olumsuz bir durumu yöneticileriyle paylaşmayı çoğu zaman “riskli” gördüklerini de ifade etmişlerdir. Literatürde, bireyin “açıkça konuşmanın olası sonuçlarından korkmasından” dolayı kasıtlı biçimde sessiz kalmayı tercih etmesi

olarak ifade edilen *savunmacı/korumacı sessizlik* (Pinder & Harlos, 2001) özellikleri araştırmamızın bulgularını destekler niteliktedir. Aynı zamanda, çalışanların yöneticilerin olumsuz geribildirimden hoşlanmamalarından kaynaklanan sessizlik davranışlarını açıklamada etkili olan ve MUM etkisi olarak bilinen kavramı tanımlamak faydalı olacaktır. MUM etkisi (The MUM Effect - istenmeyen haber veya mesajlar hakkında sessiz kalma), Rosen ve Tesser (1970) tarafından yapılan bir araştırma ile ortaya atılmıştır. Bu araştırmada temel varsayım; kişilerin genel olarak kötü haberleri diğer insanlara iletme konusunda gönülsüz oldukları, bu duruma ise kötü haber vermek ile ilgili duydukları rahatsızlıkların ve oluşabilecek olumsuz durumlardan kaçınma eğiliminin yol açtığıdır (Brinsfield, 2009; Conlee & Tesser, 1973). Yapılan birçok çalışma göstermektedir ki çalışanlar mevcut problemler ve yanlış giden faaliyetler konusunda bölüm yöneticilerine rapor verecekleri zaman kendilerini rahatsız hissetmektedirler (Rosen & Tesser, 1970).

Katılımcıların sessizlikle ilgili ifade ettikleri bir diğer konu da; çalışanların kurumda yaşanan olumsuz bir duruma ses çıkarmaları durumunda *kurumda hiçbir şeyin değişmeyeceğine olan inançlarıdır*. Bu inanca sahip olan katılımcılar kurumun/şartların düzelmesinden ümitlerini kestiklerini ve “böyle gelmiş böyle gider” vb. düşünce kalıplarına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Literatüre bakıldığında, çalışmanın,

fikrinin önemsenmeyeceğini ve herhangi bir fark yaratamayacağını düşünmesi, kişisel olarak kendisini yetersiz hissetmesi, davranışlarını ve düşüncelerini iş yerinde alınan kararlara ve oluşturulan normlara göre şekillendirmesi ve bunlara boyun eğmesi *kabullenici/boyun eğici sessizliğin* göstergeleri olarak kabul edilmektedir (Pinder & Harlos, 2001). Bu noktada öğrenilmiş çaresizlik teorisine değinmek faydalı olacaktır. Seligman ve Maier (1967) tarafından geliştirilen öğrenilmiş çaresizlik teorisine göre; bireyin pasifliği, eyleme geçmemesi ve yaşamını kontrol edememe duygusu, bireyin daha önceden kontrol etmeye çalıştığı ama başarılı olamadığı yaşantı ve travmalar sonucu gelişmektedir. Bireylerin örgüt ile ilgili sorunları, fikirlerini ve düşüncelerini dile getirmeye yerine sessiz kalmayı tercih etmeleri öğrenilmiş çaresizlik teorisine dayandırılabilir. Pinder ve Harlos'un (2001) yapmış oldukları araştırmada ortaya koymuş oldukları razı olucu/kabullenici sessizlik boyutu, öğrenilmiş çaresizlik olgusu ile örtüşmektedir. Buna göre, bireyler, daha önce edindikleri tecrübeler sonucunda sorunlarını, fikirlerini ve düşüncelerini örgüt ile paylaştıklarında durumun değişmediğini görerek mevcut durumu düzeltmek için çaba harcamaktan vazgeçmekte, değişimden ümitlerini kesmekte, teslim olarak mevcut duruma rıza göstermekte ve sonuçta sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Katılımcılar aynı zamanda çekingenlik gibi kişilik özelliklerinin, içinde bulunulan aile/kültür dinamiklerinin “ses” çıkarmaya atfettiği önemin, kurumda açıkça eleştirilerde bulunan/başkaldıran kişilerin yaşamış oldukları haksızlık ve kötü muamelenin de kabullenici/boyun eğici sessizlik üzerinde etkili olabileceğini ifade etmişlerdir. Huang, Van De Vliert ve Van Der Vegt (2005) yapmış oldukları araştırmada, farklı seviyelerde görev alan çalışanların düşüncelerini saklama davranışlarının güç mesafesi ile bağlantılı olduğunu ve bu konuda kültürler arası bir fark bulunduğunu belirtmişlerdir. Sonuç olarak, yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde, çalışanların üst yönetime görüşlerini iletme ve yetkililere karşı çıkma eğilimlerinin daha düşük olduğunu ve dolayısıyla çalışanların sessizlik davranışına daha çok yöneldiklerini söylemek mümkündür.

Örgütsel sessizlik nedenlerine dair altı çizilen bir diğer nokta da; katılımcıların gerek çalıştıkları kurumu gerekse iş arkadaşlarını basına/müşterilere karşı “*kol kırılır yen içinde kalır*” inancıyla koruyabileceklerini ifade etmeleridir. Çalışanlar, çalıştıkları kurumun temel işleyişinin zayıf noktalarını görüp, sorunları giderme yönündeki fikir ve düşüncelerini paylaşmak istediklerinde, bu girişimlerinin kurumun imajını zedeleyeceğini düşünerek konuşmaktan vazgeçebilirler. Örneğin;

çalışanlar bazı durumlarda grup içindeki kaynaşma ve uzlaşmanın sürdürülmesi uğruna muhalif görüşlerini açıklamamayı tercih edebilmektedir. Ya da çalışan, arkadaşını koruma adına, bu kişinin işteki yetersizliği konusunda sessiz kalmayı düşünebilmektedir. Literatürde, işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin, diğer kişilerin ya da örgütün yararını gözetme amacıyla, özveri veya işbirliği güdülerinde dışavurumundan kaçınma olarak tanımlanan (Van Dyne vd., 2003) *korumacı/olumlu sosyal sessizlik* katılımcılarımızın ifadelerini destekler niteliktedir. Ayrıca, çalışanlar arasında “konuşma”nın grubun/örgütün birliğini bozucu bir faktör olarak algılanması; örgütlerde farklı fikirleri “tartışmak” yerine tek bir fikir üzerinde anlaşmanın daha iyi bir yol olabileceği noktasında görüş birliği oluşturabilir. Bu bağlamda, çalışanların farklı seslerin örgüt içindeki birliği bozacağı yönündeki inançlarının, korumacı/olumlu sosyal sessizlik davranışına zemin oluşturacağı düşünülmektedir (Morrison & Milliken, 2000).

Katılımcıların konuyla ilgili son olarak değindikleri nokta ise; bugüne kadar ulusal basında üzerinde durulmamış olan bir sessizlik türünü fark etmemizi sağlamış olması açısından önemli görülmektedir. Katılımcıların görüşleri, çalışanların bazı durumlarda başkalarının (kurum/ diğer çalışanlar) zarar göreceği aşikâr olsa bile sadece *kendi çıkarlarını/faydalarını düşünerek* sessiz kalma tercihinin yapabilecekleri yönündedir. Örneğin, bir yönetici kamu yararına aykırı olmasına rağmen var olan pozisyonunu/gücünü kaybetmemek için kanun dışı bir olay karşısında sessiz kalabilir ve tepki göstermeyebilir. Bunun yanında, çalışanın kurumdaki bazı bilgilere tek başına ulaşabilir olması, bu bilgileri paylaşması durumunda elindeki avantajı kaybedeceğini bilmesi ve bu amaçla kurumun iyiliği için bile olsa sessiz kalmayı tercih etmesi verilebilecek bir diğer örnektir. Literatürde bireyin işle ilgili fikir, düşünce ve önerilerini, kariyeri/geleceği ile ilgili bir amaca ulaşmak adına stratejik bir şekilde saklaması olarak tanımlanan (Knoll & Dick, 2013) *faydacı/çıkarıcı sessizlik* katılımcılarımızın bu ifadelerini doğrular niteliktedir. Bu noktada, örneğin, üst düzeyde başarıya ihtiyacı gösteren ve yüksek düzeyde makyavelist özellikler taşıyan bir kişilik yapısına sahip olan çalışanların, kurumun/ diğer çalışanların zarara uğraması kesin görünen durumlarda bile stratejik olarak kendi iyilikleri doğrultusunda karar verebilecekleri ve faydacı/çıkarıcı sessizlik davranışı içine girebilecekleri düşünülebilir.

Yukarıda belirtilen dört farklı şekilde ortaya çıkabilen çalışan sessizliği; kurumsallaşma düzeyi, kültür, adalet algısı, kuruma güven, olumsuz geribildirim, kurum yapısı, iletişim ağı gibi örgütsel; amirle ilişkiler, lider-üye etkileşimi gibi

ilişkisel ve kişilik, inanç kalıpları, deneyim, yaş gibi bireysel öncelleri bulunan karmaşık bir olgudur. Sonuçları ise stres, devamsızlık, işten ayrılma, düşük tatmin ve motivasyon, üretkenlik karşıtı davranış, başarısız örgütsel değişim gibi geniş bir yelpazeye yayılmaktadır (Milliken vd., 2003; Morrison & Milliken, 2000). Örgütlerin, kurum için önemli sonuçları bulunan sessizlik olgusu ile mücadele edebilmeleri için çalışanları iyi tanımaları, nelere değer verdiklerini bilmeleri ve işletme içinde gelecekte üstlenmek istedikleri konuları anlamaları etkili birer araç olacaktır. Bir diğer yol ise; iletişim mekanizmalarının açık ve işler kılınması; ilgili konular hakkında örgüt içi isimsiz anketler/görüşmeler/forumlar yapılması gibi geri bildirim yöntemlerini kullanabilmeleridir (Metz & Simon, 2008). Bunun yanında, yöneticiler, çalışanların hangi konularda/neden sessiz kaldıklarını net bir biçimde tespit etmeli, özellikle farklı fikir ve düşünceleri örgüt yararına bir araya getirebilmek için çalışan yelpazesini iyi değerlendirebilmelidirler (Milliken vd., 2003). Kurum içerisinde yaşanabilecek olumlu örnek olayların artmasıyla (sessiz kalınmama davranışının ödüllendirilmesi vb.), çalışanlara etik, örgüt kültürü, iletişim vb. konularda verilecek olan eğitimlerle, uyulması gereken etik ilkelerin belirlenip, yazılı hale getirilmesiyle ve kurumlarda faaliyet gösterecek etik birimlerin oluşturulması ile de örgütsel sessizliğin önüne geçilebilir.

Bu araştırmada elde edilen sonuçların, örgütlerde karşılaşılan sessizliğin nedenlerine bir yenisinin eklenmesine (faydacı sessizlik) zemin oluşturarak ulusal yazına katkıda bulunacağına ve bu durumun örgütsel sessizliğin anlaşılmasına/ölçülmesine dair yeni bir bakış açısı kazandıracığına inanılmaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, faydacı sessizlik ve diğer sessizlik türlerinin başarı ihtiyacı, makyavelist kişilik, sorumluluk ve uyumluluk gibi kişilik özellikleriyle etkileşimi incelenerek bu etkileşimin ses çıkarmama davranışının ortaya koyduğu örgütsel sonuçları nasıl etkilediği ele alınabilir. Konuyla ilgili araştırmalarda, sessizliğin kurum itibarını korumak ve çalışan dayanışmasını güçlendirmek açısından yaratabileceği olumlu sonuçlar üzerinde durulabilir. Kavramın tanımı ile ilgili incelemelerde, çalışanların takdir ve teşvikinden kaçınılması gibi davranışların sessizlik olgusunun kapsamı içindeki yeri değerlendirilebilir. Uygulamalar açısından ise, çalışanların sessiz kalma nedenlerinin belirlenmesine dönük araştırmaların sayısındaki artışın örgütlerde demokratik, katılımcı, açık iletişime dayalı, şeffaf yönetim anlayışlarının yaygınlaşması yönünde yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma kapsamına sadece İstanbul ilinde faaliyet gösteren işletme çalışanlarının dâhil edilmiş olması

araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Ayrıca, çalışmanın ikinci aşamasında yapılan mülakatlardan elde edilen verilerin genellenebilmesi açısından görüşmelerin daha fazla sayıda katılımcı ile gerçekleştirilmesi gerekli görülmektedir. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise, sessiz kalma davranışının araştırmacıların gözlemine değil, katılımcıların kendi değerlendirmelerine dayandırılmış olmasıdır. Bireysel ve örgütsel bağlamda olumsuz anlamlar yüklenen sessizlik davranışının açıklanması konusunda katılımcıların tereddüt yaşaması söz konusu olabileceğinden, ulaşılan sonuçlarda sosyal beğenilirlik etkisinin bulunabileceği göz önüne alınmalıdır.



## KAYNAKÇA

- ACCI, BCA. (2002). Employability Skills for the Future. [http://www.dest.gov.au/sectors/training\\_skills/publications\\_resources/other\\_publications](http://www.dest.gov.au/sectors/training_skills/publications_resources/other_publications). Erişim Tarihi: 25.09.2014.
- Aktaş, H. & Şimşek, E. (2012). Sükût İkrardan Gelir mi? İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Tutumları ile İş Tatmin Düzeyleri ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Etkileşim. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs, İzmir.
- Aktaş, H. & Şimşek, E. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Performans İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sussan Olmuyor, Susmasan Olmaz. 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 30 Mayıs-1 Haziran, Kütahya.
- Arlı, D. (2013). İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik İle İlgili Görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 69-84.
- Barçın, N. (2012). *İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2011). Qualitative Research in Management: A Decade of Progress. *Journal of Management Studies*, 48 (8), 1866-1891.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors* (Unpublished Doctoral Dissertation). The Ohio State University, USA.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. E., & Greenberg, J. (2009). *Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations*. UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Conlee, M. C. & Tesser, A. (1973). The Effects of Recipient Desire to Hear on News Transmission. *Sociometry*, 36 (4), 588-599.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Re-conceptualizing Employee Silence: Problems and Prognosis. *Work, Employment, and Society*, 25 (1), 51-67.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neil, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers. *Strategic Management Journal*, 18 (5), 407-425.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Huang, X., Van de Vliert, E., & Van Der Vegt, G. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1 (3), 459-482.
- Knoll, M. & Dick, R.V. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113 (2), 349-362.
- Metz, I. & Simon, A. (2008). A focus on gender similarities in work experiences in senior management: A study of an Australian bank builds the case. *Equal Opportunities International*, 27( 5), 433-454.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. USA: Sage Publications.
- Milliken, F. J. & Morrison, E. W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1563-1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P.F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate upward and Why?. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Morrison, W. & Milliken, F. J. (2009). Sounds of Silence. <http://www.business.unr.edu/faculty/simmons/badm720/orgsilence.pdf>. Erişim Tarihi: 20.08.2013.
- Nikolaou, I., Vakola, M., & Bouradas, D. (2008). Who Speaks up at Work? Dispositional Influences on Employees' Voice Behaviour. *Personnel Review*, 37 (6), 666-679.
- Nikolaou, I., Vakola, M., & Bouradas, D. (2011). The Role of Silence on Employees' Attitudes "The Day After" a Merger. *Personnel Review*, 40 (6), 723-741.
- Özdemir, L. & Uğur, S. S. (2013). Çalışanların "Örgütsel Ses ve Sessizlik" Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve

- Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (1), 257-281.
- Öztürk, Y. (2014). *The Relationship of Authentic Leadership and Participative Climate with Employee Voice: The Moderating Role of Personality and Organizational Identification* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace* (Unpublished Doctoral Dissertation). Louisiana State University, USA.
- 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.
- Roberts, K. H. & O'Reilly, C. A. (1974). Measuring Organizational Communication. *Journal of Applied Psychology*, 59 (3), 321-326.
- Rosen, S. & Tesser, A. (1970). On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect. *Sociometry*, 33 (3), 253-263.
- Ryan, K. D. & Oestreich, D. K. (1991). *Driving Fear out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Seligman, M. E. P. & Maier, S. F. (1967). Failure to Escape Traumatic Shock. *Journal of Experimental Psychology*, 74 (1), 1-9.
- Şimşek, E. & Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (2), 121-136.
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross-level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61 (1), 37-68.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24, 543-559.
- Ünver, G., Bümen, N. T. & Başbay, M. (2010). Ortaöğretim Alan Öğretmenliği Tezsiz Yüksek Lisans Derslerine Öğretim Elemanı Bakışı: Ege Üniversitesi Örneği. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 155 (35), 63-77.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27 (5), 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- VitalSmarts (2013). Eliminating Cultures of Silence. Position Paper. <http://cms.vitalismarts.com>. Erişim Tarihi: 28.9.2014.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yurdakul, B. (2008). Yapılandırmacı Öğrenme Yaklaşımının Sosyal-Bilişsel Bağlamda Bilgiyi Oluşturmaya Katkısı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 39-67.





## Araştırma Makalesi

# Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi? ✨

## Generational Differences: A Myth or Reality?

Sait Gürbüz<sup>\*</sup>  
Kara Harp Okulu

### MAKALE BİLGİSİ

*Anahtar Kelimeler:*  
Kuşaklar, Bebek Patlaması  
Kuşağı, X ve Y Kuşağı, İş  
Tutumları, Değerler.

*Tarihler :*  
Geliş 26 Ocak 2015  
Düzeltilme geliş 20 Mart 2015  
Kabul 31 Mart 2015

### ÖZ

Çalışma yaşamındaki üç kuşak arasında (Bebek Patlaması Kuşağı, X ve Y Kuşağı) önemli farklılıklar olduğu görüşü, bazı araştırmacılar, yönetim danışmanları ve popüler medya tarafından sıklıkla dile getirilmeye başlanmıştır. Ancak kuşak farklılıklarına dair sistematik araştırmalar hem oldukça kısıtlı hem de bunların çoğu ABD kökenlidir. Bu çalışmanın amacı; çoklu kuşak kuramından hareket ederek, farklı kuşaklara mensup işgörenlerin, iş ve örgüte ilişkin temel tutumlarının (örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı), bireysel değerlerinin ve iş ahlakı değerlerinin farklılaşp farklılaşmadığı tespit etmektir. Araştırmanın hipotezleri, Ankara'da yedi farklı iş kolunda istihdam edilen 731 işgörenden toplanan verilerle MANCOVA analizi kullanılarak test edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde, 18 araştırma hipotezinden sadece üçü desteklenmiştir. Araştırma bulgularına göre, yalnızca duygusal bağlılık ve iş ahlakının "boşa zaman geçirmeme" boyutu bakımından kuşaklar arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Kuşaklar arası farklılıklara ilişkin zayıf kanıtlar elde edildiğinden, kuşakların değer ve tutumlarının farklı olduğuna dair yaygın olan algı destek bulmamıştır. Ayrıca, ABD kökenli kuşak sınıflandırmasının, Türkiye bağlamında geçerliliğinin kuşkulu olduğu söylenebilir.

### ARTICLE INFO

*Keywords:*  
Generations, Baby Boomers,  
Generation X, Generation Y,  
Work attitudes, Values.

*Article history:*  
Received 26 January 2015  
Received in revised form 20  
March 2015  
Accepted 31 March 2015

### ABSTRACT

There is an increasingly prevalent assumption among some authors, management consultants, and popular press that there are substantive generational differences among Baby Boomers, Generation X, and Generation Y in today's workplaces. Yet systematic research into intergenerational differences has been limited and largely U.S. centric. The purpose of present study was to investigate whether there are differences among generations in their job and organizational attitudes (i.e., organizational commitment, job satisfaction, and citizenship behavior), work ethic, and personal values by using multigenerational theory framework. Data for this study were collected from 731 Turkish employees working seven sectors in Ankara. The research hypotheses were tested with MANCOVA. Only three research hypotheses were supported out of 18. The results showed that there are significant differences among generational cohorts in their affective commitment and non-leisure work ethic. Thus, generational differences were relatively weak. Our Turkish results did not support the common perception that intergenerational differences exist among generations in work-related outcomes and personal values. Furthermore, the generalizability of the Western generational classification to the Turkish context is nonsensical and questionable.

✨ Bu araştırma, TÜBİTAK'ın 2219 Programı kapsamında alınan destek ile yürütülmüştür.

\* İletişim kurulacak yazar: Sait Gürbüz, Doç. Dr., Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye. E-posta: sgurbuz@kko.edu.tr

## 1. GİRİŞ

Artık çoğu örgütte doğum yılları itibarıyla Bebek Patlaması Kuşağı (1945-1965), X kuşağı (1966-1979) ve Y kuşağı ya da milenyum kuşağı (1980-1995) olmak üzere en az üç ayrı kuşaktan işgörenler bir arada çalışmaktadır. Google arama motorunda “generational differences in the workplace (çalışma ortamında kuşak farklılıkları)” anahtar kelimesi ile arama yapıldığında, yaklaşık 57 milyon adet arama sonucu ile karşılaşmaktadır. Özellikle, 1980 sonrası doğan ve Y kuşağı olarak adlandırılan yeni kuşağın çalışma yaşamına katılımı ile birlikte kuşaklar arası farklılıklar konusuna gösterilen ilgi de artış göstermiştir. Kuşakların tutum ve değerlerinin farklı olduğuna dair algı ve inanç, özellikle belirli bir grup araştırmacı, eğitimciler, yönetim danışmanları ve guruları tarafından gündemde tutulmaktadır. Oldukça yaygın olmaya başlayan bu inanca göre, çalışma yaşamında bulunan her bir kuşağın temel değerleri, iş ve örgüte yönelik tutumları farklılık göstermektedir. Söz konusu farklılıklar da çalışma ortamında önemli çatışma ve zorluklara neden olduğundan, kuşakların etkin olarak yönetimi için örgütlerin her kuşağın beklenti, arzu ve eğilimlerine uygun insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulama ve stratejiler tasarlaması gerektiği savunulmaktadır (Cogin, 2012). Örgütlerin, farklı kuşaklardaki işgörenleri nasıl yöneteceğine dair bilgisi, daha çok kuşakların iş değerlerinin farklı olduğunu savunan aktüel yayınların, sınırlı sayıdaki araştırmacının ve danışmanlık şirketlerinin söylemlerine dayanmaktadır.

Magazin ve popüler basının kuşaklara gösterdiği bu yoğun ilgi, kuşak yaklaşımının “bilim olmaktan ziyade bir popüler kültür konusu” olarak ele alındığı yönündeki eleştirileri de beraberinde getirmiştir (Gioncola, 2006:33). Westerman ve Yamamura (2007)'nin da belirttiği üzere, kuşakların farklılıklarının bilimsel olarak incelenmesi, yönetim araştırmaları için henüz tam olarak gelişmemiş bir alandır. Kuşakların farklılıkları konusunda yakın zamanda yayımlanan çalışmalarda, kuşak farklılıkları konusunda yapılan araştırma sonuçlarına ve bu konuda popüler basında yer alan söylemlere ciddi eleştiriler getirilmiştir (Örneğin, Costanza, Badger, Fraser, Severt & Gade, 2012; Costanza & Finkelstein, 2015; Giancola, 2006; Kowske, Rasch & Wiley, 2010; Macky, Gardner & Forsyth, 2008; Parry & Urwin 2010). Kuşak farklılıklarını destekleyen oldukça sınırlı görgül kanıt bulunması ve söz konusu farklılıkların geçek kaynağına ilişkin alternatif açıklamaların fazla olması (Costanza vd., 2012; Giancola, 2006; Pary & Urwin, 2010), kuşakların farklı tutum ve değerlere sahip olduğu iddiasının anekdot ve gözlemlere dayalı olması (Macky vd., 2008; Sullivan vd., 2009)

ve kuşak farklılıklarını konu alan görgül araştırmalarda tutarlı sonuçlar elde edilememiş olması (Benson & Brown, 2011) kuşak araştırmalarına getirilen temel eleştiriler olarak sıralanabilir. Dolayısıyla, Kuşak farklılıkları konusundaki bu çelişki ve ikilemeleri azaltmak için çalışma ortamında kuşakların iş ve örgüte ilgili tutumlarının, iş ahlakı ve bireysel değerlerinin farklı olup olmadığı konusunda daha fazla sistematik ve görgül araştırma ihtiyacı olduğu görülmektedir.

Diğer yandan, yönetim ve örgüt araştırmalarında kültürel göreceliğe dikkat çeken araştırmalarla birlikte (Hofstede, 1980; House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004; Triandis, 1995), Kuzey Amerika kaynaklı yönetim model ve kavramların farklı kültürel bağlamlar için geçerliliğinin sorgulanması hız kazanmıştır. Hem popüler yayınlarda hem de akademik yayınlarda işlenen kuşak sınıflandırması, büyük ölçüde Kuzey Amerika (ABD) iş ve toplumsal bağlamından esinlenerek ortaya atılmıştır. Ancak bu sınıflandırmanın diğer ülke ve bağlamlarda ne derece geçerli olduğu sorgulanmaya ve araştırılmaya değer bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kuşakların oluşumunda yaşanan sosyal, tarihi, ekonomik ve siyasal olayların büyük etkisi bulunmaktadır. Her ülkenin bu konudaki deneyim ve yaşadıkları farklı olduğuna göre, Kuzey Amerika kaynaklı bu sınıflandırmanın, Türkiye bağlamı için geçerliliği kuşkulu olmaktadır. Kuşaklar üzerine kuzey Amerika (Örneğin, Strauss & Howe 1991, Twenge vd., 2010; Smola & Sutton 2002), Avustralya (Benson & Brown, 2011) ve Çin (Egri & Ralston, 2004) gibi ülkeleri kapsayan çeşitli görgül araştırmalar bulunmaktadır. Ancak bu araştırmaların tanımlandığı dönem itibarıyla, Türkiye bağlamında kuşakların tutum ve değerlerini ele alan sadece bir görgül araştırmaya (Özer vd., 2013) rastlanılmış olması, bu konuda daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğuna işaret etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, çoklu kuşak kuramından hareket ederek, çeşitli iş kollarında çalışan ve farklı kuşaklara mensup işgörenlerin, iş ve örgüte ilişkin temel tutumlarının (örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı), bireysel değerlerinin ve iş ahlakı değerlerinin farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmektir. Bu çalışma ile ABD iş ve toplumsal bağlamından esinlenerek ortaya atılan kuşak sınıflandırmasının, Türkiye bağlamı için ne derece geçerli olup olmadığına dair ipuçları elde edilecektir. Kuşakların farklı tutum ve değerlere sahip olduğu varsayımı, daha çok popüler basının söylemlerine ve akademia dışındaki yayınlara dayandırılmaktadır. Kuşaklar konusunda Batı yazınında yapılan sınırlı sayıdaki sistematik ve görgül araştırmalarda ise tutarlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Bu araştırma ile kuşak farklılıkları

olgusuna ilişkin görgül kanıtlar elde edilmeye çalışılarak ilgili yazına katkı sağlanmaya çalışılacaktır. Buna ilave olarak bu araştırmının, başta insan kaynakları yöneticileri olmak üzere, örgüt ve yöneticilere kuşakların farklılıklarını anlayabilme, yönetebilme, motive edebilme ve kuşaklara özgü yönetim teknik ve uygulamaların geliştirilmelerine katkı sağlayacağı beklenmektedir.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

### 2.1. Çoklu Kuşak Kuramı

Çoklu kuşak kuramı, ilk olarak Mannheim (1952) tarafından öne sürülmüş ancak asıl popülerliğini Inglehart (1977), Strauss ve Howe (1991)'un çalışmaları ile kazanmıştır. Kuşaklar aynı dönemin zorluk ve heyecanlarını birlikte tecrübe etmiş belirli yaş grubundaki kişilerdir. Kuşak; "hem belirli doğum yılları süresini hem de gelişim yıllarında sosyal ve tarihi dönüm noktası olayları paylaşan bir grup" olarak tanımlanmaktadır (Mannheim 1922/1924'den aktaran Cogin, 2012: 2270). Buna göre kuşak grupları, sosyal etkileşimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve belirli olgulara ve olaylara yönelik ortak bir bilinç, fikir, dünya görüşü ve deneyim geliştirmektedirler. Çoklu kuşak kuramı, farklı zaman ve devirlerde büyüyen ve büyüdüğü dönemin sosyal, tarihi, kültürel ve siyasi olaylardan etkilenen kuşakların farklı inanç, değer, tutum ve beklentilere sahip olduğu ve tüm bu farklılıkların da çalışma ortamındaki iş davranışları üzerinde etkili olduğu iddiasına dayanmaktadır (Glass, 2007; Inglehart, 1997). Bu savı destekleyen bazı görgül çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin savaş ve toplumsal açıdan bunalımlı dönemlerde yetişen bireylerin ekonomik belirlemcilik, rasyonalizm, materyalizm ve otoriteye saygılı olma gibi modern yaşama dair değerleri öğrendikleri; sosyo-ekonomik istikrarın bulunduğu dönemlerde büyüyen kuşakların ise eşitlikçilik, farklılıklara tolerans ve öz-paylaşım gibi post modern değerleri öğrendikleri ileri sürülmektedir (Egri & Ralston, 2004). Bireylerin ilerleyen yaşam evrelerine rağmen, ilk yıllarda tecrübe ettikleri olayların etkisiyle oluşturdukları bu baskın tutum ve davranışları devam ettirdikleri tezi, çoklu kuşak kuramı araştırmacıları tarafından savunulmaktadır (Inglehart, 1997; Smith & Clurman, 1997). Bu açıdan bakıldığında kuşaklar aslında toplumsal kültürün bir alt kültürüdür. Çalışma ortamında bu farklı alt kültürden gelen kuşakların, iş ve örgüte yönelik tutumları ve yönelimleri, kuşakları güdüleyen faktörler, iş davranışlarında etkili olan etmenler ve bireysel değer setlerinin anlaşılması, kuşakların etkili yönetimi ve geliştirilmesi için önem kazanmaktadır. Hem popüler medyada hem de akademiada her bir kuşağın iş ortamındaki

eğilimlerini farklılaştıran kuşaklara özgü birtakım özellik ve yönelimlerinin olduğu öne sürülmektedir (Hill, 2002; Jurkiewicz & Brown, 1998; Kopperschmidt, 2000; Martin, 2005).

Yazında kuşakların sınıflandırılmasında dikkate alınan yaş grupları konusunda bir fikir birliği olmadığı gözlenmektedir. İşgörenlerin doğum yılları esas alınarak daha çok ABD kökenli olan ve yazında en fazla kabul gören sınıflandırma şu şekildedir: İkinci Dünya Savaşı'ndan önce doğanlar, geleneksel kuşak (1925-1945) olarak nitelendirilmektedir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra doğanlar ile 1960'lı yılların ortasına kadar doğanlar Bebek Patlaması kuşağı (1945-1965) olarak adlandırmaktadır (Roberts & Manolis, 2000; O'Bannon 2001; Smola & Sutton 2002; Wallace, 2006). 1960'lı yılların ortası ile 1970'li yılların sonlarında doğanlar X kuşağı (1966-1979) olarak adlandırılmaktadır (Roberts & Manolis 2000; Smola & Sutton 2002; Wallace, 2006). 1980'li yılların başı ile 1990'lı yılların ortalarında doğanlar ise Y ya da Milenyum kuşağı (1980-1995) olarak adlandırılmaktadır (Cogin, 2012). Özellikle X ve Y Kuşağı olarak nitelendirilen kuşakların yaş aralığı konusunda yazında farklılıkların olduğu da göze çarpmaktadır. Y kuşağından sonra gelen ve 1990'lı yılların ortalarından sonra dünyaya gelen bireylere ise Z kuşağı veya yeni sessiz kuşak adı verilmektedir (Haeberle vd., 2009). Türkiye'deki iş yaşamında, gelenekçi kuşağa (1925-1945) mensup işgörenler, emekli ya da emeklilik aşamasındadır. Son kuşak olan Z kuşağı (1995'den sonra doğanlar) ise iş hayatına yeni başlamışlardır ya da başlamak üzerelerdir. Bu nedenle bu araştırma kapsamında, bebek patlaması kuşağı (1945-1965), X kuşağı (1966-1979) ve Y kuşağı (1980-1995) incelenecektir.

*2.1.1. Bebek Patlaması kuşağı (1945-1965):* Bir önceki kuşağın çocukları olan bu kuşak İkinci Dünya Savaşı sonrası doğum oranlarının artması nedeniyle bu adı almışlardır. Bu kuşak işkolik, çok çalışan, pragmatist, özverili ve örgütün menfaatlerini kendi menfaatleri üzerinde tutan itaatkâr bir kuşak olarak bilinmektedir (Haeberle vd., 2009; Smola & Sutton, 2002). Uzun saatler boyunca çok çalışmak, iyimserlik, idealist olmak, rekabetçilik, yüksek başarı duygusu ve otoriteye bağlılık öne çıkan özellikleridir (Wallace, 2006). Yüz yüze etkileşim ve geleneksel iletişime yatkın olan bu kuşak (Reynolds vd., 2008) özellikle ömür boyu istihdam ve şirkete bağlılıkları temel özellikleridir (Elsdon & Lyer 1999).

*2.1.2. X Kuşağı (1966-1979):* Bebek Patlaması kuşağından sonra gelen X kuşağının temel güdüsünün, yaşamak için çalışmak anlayışı olduğu ileri sürülmektedir. Bir önceki kuşağa kıyasla iş

değerleri daha zayıftır ve daha bireycidirler (Twenge, 2010). Otoriteyi sorgulama, iş-yaşam dengesini kurma, iş ortamında esneklik ve otonomiye tercih etme, değişime ayak uydurma bu kuşağın temel özellikleridir (Smola & Sutton, 2002; Reynolds vd., 2008). Bu kuşak, statü ve para yerine daha çok işyerinde otonomi, serbest zaman ve esneklik gibi maddi olmayan özendiricilerle motive olmaktadır (Lancaster & Stillman, 2005; Twenge, 2010). Teknolojik gelişmelerin büyük bir kısmı bu dönemlerde ortaya çıkmaya başladığından bilgisayar kullanmaya başlayan ilk kuşak olmuştur. Gereksiz toplantılardan hoşlanmayan bu kuşak amirleriyle doğrudan etkileşim kurmayı tercih etmektedir (Crumpacker & Crumpacker, 2007; Martin, 2005). Bir önceki kuşağa kıyasla iş ahlakı değerleri daha düşüktür ve biçimsel olmayan iş ikliminden hoşlanmaktadır (Twenge, 2010).

**2.1.3. Y Kuşağı (1980–1995):** İş hayatındaki en genç kuşak olan bu kuşak, işine eğlenceyi katmayı seven, internet ve teknoloji bağımlısı, iyimsen, takım halinde çalışmaktan hoşlanan bireylerdir (Sessa, Kabacoff, Deal & Brown, 2007). Y kuşağı; eğitim seviyesi yüksek, yeni teknoloji kullanımına yatkın ve aynı anda birçok şeyi yapabilen kuşak olarak bilinmektedir. İş değiştirme alışkanlıkları fazla olan bu kuşak, adeta “yaşamak için çalışma”yı benimsemişlerdir. İş yaşamında teknolojik becerileri daha kolaylıkla elde edebilen bu kuşak (Crumpacker & Crumpacker, 2007), narsist (Twenge vd., 2010), otoriteyi reddeden, eski kuşaklar gibi uzun saatler çalışmaya istekli olmayan ve sürekli “neden” sorusunu soran (Chester, 2003) kuşak olarak bilinmektedir. Bu kuşağa mensup işgörenler, kariyer ve mesleki gelişimlerini kendi kendilerine planlama eğilimindedirler (Westerman & Yamamura, 2007).

## 2.2. Çoklu Kuşak Çalışmalarının Eleştirisi

Kuşakların farklılıkları konusunda yakın zamanda yayımlanan kuramsal (Costanza & Finkelstein, 2015; Giancola, 2006; Macky vd., 2008; Parry & Urwin 2010), görgül makaleler (Costanza vd., 2012; Kowske vd., 2010) ve bazı dergilerin yayımladıkları özel sayılar (Örneğin, *Journal of Managerial Psychology*, 2008; *Journal of Business and Psychology*, 2010; *Perspectives on Psychological Science*, 2010) ile birlikte, kuşak farklılıkları konusunda yapılan araştırma sonuçlarına ve bu konuda popüler basında yer alan söylemlere ciddi eleştiriler getirilmiştir. Kuşakların tutum ve değerlerinin farklı olduğuna yönelik yayınların genellikle hakemli bilimsel dergiler yerine, popüler basında yer alan yayınlara dayanması bu eleştirilerin çok da yersiz olmadığına işaret etmektedir.

Bunlardan birincisi, aslında kuşakların tutum ve değerlerinde meydana gelen bu farklılığın yaşam evrelerinden (çocukluk, gençlik, yetişkinlik, yaşlılık vb.) kaynaklandığıdır (Appelbaum, vd., 2005; Johnson & Lopes, 2008). Gerçekte, kuşak araştırmalarında temel sorun “kuşak” terimi ile ilişkili olan üç önemli değişkenin etkilerinin ayrıştırılma(ma)mış olmasından kaynaklanmaktadır. Bunlar; yaş (bireyin olgunlaşmasından veya hayat evrelerindeki değişikliklerden kaynaklanan farklılaşmalar, tarihsel dönem (belirli dönemlerde yaşanan olaylardan kaynaklanan farklılıklar) ve kohort (benzer sıkıntıları ve deneyimleri yaşamış kişilerin oluşturduğu topluluklardan kaynaklanan farklılıklar) değişkenleridir (Costanza & Finkelstein, 2015). Bireylerin yaşlandıkça daha fazla toplulukçu ve tutucu (muhafazakâr) olduğu, buna karşın değişime açıklığa ve bireyciliğe daha az eğilimli olduğu bilinmektedir (Erikson, 1997; Smith & Schwartz, 1997). Bireylerin hayat evrelerindeki bu değişimle birlikte iş ve çalışma yaşamındaki beklenti ve ihtiyaçlarının değişiklik gösterebileceği beklenebilir.

Kuşak araştırmalarında, kuşak değişkeni genellikle doğum yılları baz alınarak oluşturulduğundan bu üç değişkenin etkilerini kontrol etmek güçleşmektedir (Smola & Sutton, 2002). Buna ilave olarak kuşak araştırmalarında genellikle kesitsel araştırma tasarımının kullanılmış olması, söz konusu değişkenlerin kontrol altına alınmasını zorlaştırmaktadır. Sınıflar arası hiyerarşik doğrusal modelleme gibi yöntemleri kullanarak yapılan sınırlı sayıdaki araştırmalarda; yaş, tarihsel dönem ve kohort değişkenleri kontrol altına alınarak kuşak farklılıkları incelenmiştir (Badger, Costanza, Blacksmith & Severt; 2014; Kowske vd., 2010). Ancak bu araştırmalarda bağımlı değişkenlerdeki değişimin doğrudan kuşaklar farklılıklarından kaynaklandığını yönünde güçlü görgül kanıtlar elde edilememiştir. Benze şekilde, yakın zamanda yapılan bir meta analiz çalışmasında, iş tutumlarının kuşaklara göre farklılaştığına dair kanıtların oldukça zayıf olduğu ve farklılıkların iddia edildiği kadar sistematik olmadığı tespit edilmiştir (Costanza vd., 2012).

İkinci bir eleştiri ve yine bu çalışmanın temel motivasyon kaynağı olan husus, kuşakların tutum ve değerlerine dair farklılık bulunduğu dair tespit ve yaklaşımların büyük bir kısmı, popüler medya kaynaklı veya gözlemlere, anekdotlara dayalı olmasıdır. Kuşakların farklılıklarına ilişkin sistematik ve görgül kanıtların zayıf olmasına ve belirli yıllarda doğmuş olmanın ortak değer ve tutumlara sahip olacağı savının altında sağlam bir kuramsal temel bulunmamasına rağmen, bazı araştırmacıların, danışmanlık endüstrisinin ve popüler basının kuşaklar arasında farklılık olduğu

yönündeki bu algılarının temel kaynağı kalıplaşmış yargılar olabilir mi? Örneğin sessiz kuşağa mensup olan işgörenler (1945 yılından önce doğanlar), muhafazakâr ve disiplinli olarak kabul edilmektedir (Strauss & Howe, 1991). Büyük Buhran Dönemi'nin bu kuşağa kanaatkârlık ve sıkı çalışma gibi değerleri aşıladığı iddia edilmektedir. Bu mantıklı bir çıkarım olmakla birlikte, aynı dönemde yetişmiş olan tüm kişilerin kanaatkâr ve tutumlu olacağı anlamına gelmez. Bu dönemde yaşamış olmasına rağmen, maddi varlığı yerinde olan ve bunu harcama eğiliminde olan bazı kişilerin tutumlu olacağını söylemek zordur. Bebek Patlaması kuşağına atfedilen kalıp yargı ise bu kuşağın, işkolik, pragmatist ve zamana riayet eden bireyler olmalarıdır (Haerberle vd., 2009; Smola & Sutton, 2002; Bu kuşağın, ABD'deki insan hakları hareketleri ve Kennedy suikastı gibi olaylardan etkilenerek (Strauss & Howe, 1991) ortak değer ve tutumlara sahip olduğu iddia edilmekte, ancak bu duruma mantıksal bir açıklama getirilememektedir. Zira Giancola (2006)'nın da belirttiği gibi aynı gelişim evresinde bulunan tüm bireylerin, kültürel ve tarihi olayları aynı şekilde tecrübe edeceğini iddia etmek tartışmalıdır.

Benzer şekilde, yaygın olan başka bir kalıp yargıya göre, Milenyum ya da Y kuşağı olarak adlandırılan kuşak narsist, tembel, sinik ve sosyal medyaya bağımlı bireyler olarak tanımlanmaktadır (Twenge vd., 2010). Y kuşağının bu özelliklerinin altında yatan mantık ise "Helikopter ebeveyn"ler tarafından yetiştirilmiş olmaları olarak zikredilmektedir. Bu kuşağın yetiştirilme biçiminin (aşırı korumacı çevrede büyümeleri ve her sorunlarının ebeveyn tarafından çözülmesi), onları narsist ve bencil yaptığı iddia edilmektedir. Bu iddia mantıklı olmakla birlikte, henüz görgül olarak test edilmemiş bir iddiadır. Ayrıca, tüm toplum kesimlerinin çocuklarını bu şekilde yetiştirdiğini söylemek yanlış olacaktır. Sosyal medyaya bağımlı olmaları ise zaten günümüzdeki teknoloji ve iletişim sisteminde yaşanan gelişmelerin bir sonucu olarak görülmelidir. Kaldı ki akıllı cep telefonu ve buna benzer teknolojiyi yoğun olarak kullanan sadece Y kuşağı mensupları da değildir.

Sağlam kuramsal temel ve güçlü görgül kanıtlar olmamasına rağmen, kuşakların işle ilgili tutum, değer ve davranışlarına sahip olduğu algısı, neden bu kadar ilgi görmektedir? Sosyal psikolojideki kalıp yargıların günlük etkileşimlerdeki rolü, bu konuda yararlı bir bakış açısı sunmaktadır. Buna göre, gittikçe karmaşıklaşan iş hayatında, hızlı hüküm vermek için yararlandığımız kalıp yargılar, âdete bilişsel kısa yollar gibi işlev görür ve bize hüküm vermek için zaman kazandırır (Bakınız, Bodenhausen & Hugenberg, 2009; Fiske, 2010). Yaş, oldukça

belirgin ve görünen bir özellik olduğundan, günlük etkileşimlerde bireylerin yaşından hareket ederek onları çeşitli kategorilere koyma eğilimi vardır. Örneğin bir öğretim üyesi ya da bir yöneticinin odasına, yirmili yaşlarda genç bir araştırma görevlisi ya da çalışan geldiğinde, popüler medya ya da yakın çevremizden "Y kuşağı" ya da "milenyum gençliği"nin özellikleri ile ilgili kulağımıza gelen kalıp yargılar (kısa yol) hemen zihnimize canlanacaktır. Yöneticiler için bu kalıp yargılar, işgörenlerle ilgili yaşadıkları sorunların çözümünde basit ve pratik çözümler sunduğu için çok daha değerli ve kullanışlı (Y kuşağına A şeklinde davran, X Kuşağına B şeklinde davran vb.) olarak algılanır. Diğer yandan, kalıp yargıları yıkmak zordur. Zira bireyler, bir grup ya da kişi hakkında, kalıp yargılar ile tutarlı olan bilgileri daha kolay farkına varma, akılda tutma ve hatırlama eğilimindedir (Queller & Smith, 2002). Netice itibarıyla, kuşaklarla ilgili kalıp yargıların, yönetici ve örgütlere sağladıkları kısa yol ve basit çözümlerden dolayı ilgi gördüğünü, hatta âdete bir yönetim stratejisi olarak sunulduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Kuşaklar farklılıklarına ilişkin kalıp yargıların yayılımı, özellikle popüler medya, bazı yönetim guruları ve danışmanlık şirketlerinin katkıları ile artmaktadır. Örneğin *Time Dergisi*'nin yakın zamandaki bir sayısında, "eğer örgütler Milenyum kuşağını elde tutmak istiyorlarsa her iki yılda bir onları terfi ettirmelidirler" (Stein & Sanburn, 2013) tavsiyesi yer almaktadır.

Üçüncü eleştiri ve bu çalışma ile de esas üzerinde durulacak husus, büyük ölçüde ABD kökenli olan çoklu kuşak sınıflandırmasının diğer ülke ve toplumlar için ne derece geçerli olabileceğidir. Zira kuşak sınıflandırması, ABD'de yaşanan tarihsel, sosyal ve ekonomik olayların kuşakların tutum ve davranışlarını farklılaştığı üzerine temellendirilmiştir (Costanza & Finkelstein, 2015). Ancak ABD'de yaşanan birtakım sosyal ve tarihsel olayların farklı ülkede yaşayan bireyleri ne ölçüde etkileyebileceği tartışmalıdır. Bu nedenle, ABD kökenli kuşak sınıflandırmasını, kültürel adaptasyona tabi tutmaksızın, tamamen etik bir anlayışla tüm kültür ve toplumlara teşmil etmek hatalı olabilecektir. Kuşakların farklılıkları varsayımı ABD'de geçerli olsa bile, aynı ölçüm aracıyla farklı toplumsal kültür özellikleri taşıyan örneklem üzerinde yapılacak kültürler arası görgül çalışmalar ile kuşakların tutum ve eğilimlerinin farklı olduğuna dair savların test edilmesi gerekmektedir.

### 2.3. İş ve Örgüte İlişkin Tutumlar ve Kuşaklar

Yönetim ve örgüt yazınında, çalışanların iş ve örgüte ilişkin tutumları kapsamında üzerinde en çok durulan tutumlar; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve



örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) olduğundan bu çalışmada kuşakların işe ve örgüte ilişkin tutumları bu üç değişken çerçevesinde ele alınacaktır. İş tatmini, “bireyin işini değerlendirmesi sonucunda hoşuna giden veya olumlu olarak gördüğü duygusal durumdur” (Locke, 1976: 1304). İş tatmini, işgörenin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz tutumu olarak ifade edildiğinde (Gürbüz, 2008), işe karşı olumlu ruh hali iş tatminini; işe ilişkin olumsuz tutumları ise iş tatminsizliğini ortaya çıkaracaktır (Erdoğan, 1999). İş tatmini, çalışanların motivasyon ve performansı, işyeri devamsızlığı, işgören devri ve ÖVD ile olan anlamlı ilişkisi nedeniyle, alanda çalışan akademisyenlerin ve uygulamacıların ilgilerini çekmeye devam etmektedir (Gürbüz, 2011).

Örgütsel bağlılık, “çalışanın örgüt ile psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda örgütte kalma yolunda duyduğu arzu” olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz, 2006: 58). Yazında en çok kabul gören Meyer ve Allen (1997)’in üç boyutlu modeli kapsamında örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşmaktadır. Duygusal bağlılık, bireylerin istedikleri için örgütte kaldığını; devamlılık bağlılığı, bireylerin ihtiyacı olduğu için örgütte kaldığını ifade etmektedir. Normatif bağlılık ise bireylerin kendilerine kurumun misyon ve değerleri, minnet borcu ile ilgili bir görev biçmesinden dolayı örgütte kalmak zorunda oldukları için örgütte kaldığını ifade etmektedir (Gürbüz & Bekmezci, 2012). Yapılan araştırmalarda (Meyer vd., 2002) bireysel (stres, iş-aile çatışması vb.) ve örgütsel (performans, örgütsel vatandaşlık davranışı vb.) değişkenlerle en güçlü ilişki içinde olan bağlılık türünün duygusal bağlılık olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, bu çalışmada örgütsel bağlılığın sadece duygusal bağlılık boyutu ele alınacaktır.

İş ve örgüte ilişkin tutumlar bağlamında ele alınacak ÖVD ise “bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak bir çaba ve fazladan rol davranışları göstermesi olarak tanımlanmaktadır” (Organ, 1988: 4). ÖVD, iş performansı, verimlilik, düşük iş gücü devri gibi değişkenlerle olan olumlu yönde ilişkisi nedeniyle son yıllarda üzerinde oldukça çalışma yapılan konulardan birisi olmuştur (Gürbüz, 2006, 2007, 2008, 2009). Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarında, kendisine verilen rutin görevlerin üstünde, fazladan davranışı sergileyen çalışanlara ihtiyacı vardır. Özellikle, günümüzün dinamik çalışma ortamında, takım hâlinde ve esnek çalışma biçimi önem kazanmıştır. Bu nedenle, takım üyelerine yardımcı olan, ekstra görevlere gönüllü

olarak talip olan, gereksiz çatışmalardan kaçınan, örgütün kurallarına ve birlik ruhuna uyan, çalışma ortamında meydana gelen geçici sıkıntılardan dolayı sorun üretmeyen, işleri kolaylaştıran örgütsel vatandaşlara sahip olmak, örgütlere insan kaynağı açısından önemli bir rekabet avantajı sağlayabilir.

İş ve örgüte yönelik tutumların (iş tatmini, bağlılık ve ÖVD), kuşaklara göre farklılaşacağı varsayımının temeli çoklu kuşak kuramına dayandırılmaktadır. Buna göre, bireylerin geçirdikleri deneyimler ve önemli yaşam olaylarının, gelecekteki değer ve tutumları üzerinde güçlü etkisi bulunmaktadır (Mannheim 1952; McMullin vd., 2007). Daha önce yapılan bazı araştırmalar tutarlı olmamakla birlikte, iş ve örgüte ilişkin tutumların kuşak gruplarına göre farklılıklar gösterdiğine işaret etmektedir. Daboval (1998) tarafından yapılan çalışmada, bebek patlaması kuşağının X kuşağına kıyasla, örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Oldukça yakın bir zamanda Benson ve Brown (2011)’un yaptığı araştırmada ise bebek patlaması kuşağının, X kuşağına kıyasla işlerinden daha tatminkâr oldukları bulgulanmıştır. Yu ve Miller (2005)’in Tayvan’da üretim işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada, X kuşağının bir önceki kuşağa göre iş tatminine daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir. Jorgensen (2003) ise Avusturalya’da savunma sektöründe çalışan işgörenler üzerinde yaptığı araştırmada X kuşağının işlerinden tatmin duymadıkları takdirde, örgütten ayrılma oranlarının Bebek Patlaması kuşağına göre daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Smola ve Sutton (2002) ise X kuşağının, bir önceki kuşağa kıyasla örgütlerine daha az sadakat duyduklarını ve daha ben merkezli olduklarını raporlamıştır. Ferres ve arkadaşları (2003) ise X kuşağı ile bebek patlaması kuşağının duygusal bağlılıkları bakımından anlamlı bir farklılık bulunmadığını, ancak X kuşağının devam bağlılıklarının düşük olduğunu saptamıştır. Wallace (2006)’ın yaptığı çalışmada, istatistikî açıdan anlamlı düzeyde olmamakla birlikte yine bebek patlaması kuşağının X kuşağına nazaran işe bağlılık düzeylerin daha fazla olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan küçük örneklem üzerinde yapılmış bir çalışma olmakla birlikte Appelbaum ve arkadaşlarının (2005) yaptığı çalışmada bebek patlaması kuşağının % 81,4’ünün, X kuşağının ise % 69,8’ unun işlerinden tatmin duydukları bulunmuştur. Lub ve arkadaşlarının (2012) Hollanda’da 359 otel çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada, Y kuşağının X kuşağına kıyasla bağlılık düzeylerinin düşük olduğu bulgulanmıştır. Buna karşın Cennamo ve Gardner ise (2008) yaptıkları araştırmada kuşaklar arasında iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Costanza ve ark. (2012)’nin yaptıkları meta analiz

neticesinde ise yaşlı kuşakların genç kuşaklara kıyasla iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının, etki büyüklüğü düşük olmakla birlikte daha yüksek olduğu bulunmuştur. Özer ve arkadaşlarının (2013) Türkiye'deki kuşaklar üzerinde yaptıkları araştırmada, X kuşağının sadakat duygusu en zayıf kuşak olduğu bulunmuştur.

Kuşak gruplarının sergiledikleri ÖVD düzeyine ilişkin oldukça sınırlı çalışma bulunmaktadır. Yaşlı kuşakların (Bebek Patlaması ve X kuşağı), genç kuşaklara kıyasla (Y ve Z kuşağı) çalışma ortamında sosyal mübadeleye daha fazla önem verdikleri ve genç kuşağın çalıştıkları örgütün kendilerine sundukları kaynaklardan daha çok kişiler arası sosyal bağların ve akranlar arasındaki karşılıklı ilişkileri geliştirmeye daha meyilli oldukları (Benson ve Brown, 2011; Wallace, 2006) göz önüne alındığında, yaşlı kuşakların daha fazla örgütsel vatandaş olacakları beklenebilir. Nitekim Raineri ve arkadaşlarının Morin (2012), 704 Kanadalı kamu çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada, bebek patlaması kuşağının X kuşağına kıyasla daha yüksek ÖVD sergiledikleri bulunmuştur. Daha önce yapılan ve yukarıda verilen görgül araştırma bulgularından hareket ederek yaşlı kuşakların genç kuşaklara kıyasla iş ve örgüte ilişkin daha olumlu tutumlara sahip olacağı beklenmektedir. Bu nedenle şu hipotezler geliştirilmiştir:

**Hipotez 1:** Bebek Patlaması kuşağının, X ve Y kuşaklarına göre iş tatminleri (H1a), duygusal bağlılıkları (H1b) ve ÖVD düzeyleri (H1c) daha yüksektir.

**Hipotez 2:** X kuşağının, Y kuşağına göre iş tatminleri (H2a), duygusal bağlılıkları (H2b) ve ÖVD düzeyleri (H2c) daha yüksektir.

## 2.4. İş Ahlakı Değerleri ve Kuşaklar

Temelleri Max Weber tarafından 1904 yılında yayımlanan "Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhunu" adlı kitap ile atılan iş ahlakı kavramı, günümüzde hâlâ kabul gören tezlerden birisidir. Weber'e göre Protestanları diğerlerinden ayıran en önemli değerler; öz disiplin, çok çalışma, zamanın verimli kullanımı, mesleki dürüstlük, kazancın tekrar yatırıma dönüştürülmesi ve güçlü inanç olarak sıralanabilir (Jones, 1997). Protestan iş ahlakı tezinin iddiasına göre, çalışmak hayattaki pek çok şeyden daha önemlidir. Protestanlar çalışmayı bir ibadet çeşidi sayarlar ve zevklerinin peşine düşmektense çalışmayı ön planda tutarlar (Williams & Sandler, 1995). Başlangıçta Protestan iş ahlakı olarak ileri sürülen bu değerlerin, daha sonra yapılan çalışmalarla aslında benzer anlayışların başka inanışlarda ve kültürlerde çok önceden beri

var olduğu iddia edilmiştir (Baguma & Furnham, 1993). Günümüzde Protestan iş ahlakının çalışmaya attığı önem sadece Protestan inancı için geçerli değildir. Hatta özellikle tam gelişmemiş fakir toplumlarda kişinin hayatının garantisi olarak görülen çalışmaya verilen değer günümüz Protestan toplumlarından daha da öndedir denilebilir. Norris ve Inglehart (2004)'ın, 1981-2000 yılları arasında yaptığı çalışmada, günümüzde Müslümanların çalışmaya diğer dinlere mensup olan toplumlardan daha fazla değer verdiği ortaya çıkmıştır. Arslan'ın (2001) çalışmasında da bu bulgular, Müslüman Türk yöneticiler açısından da desteklenmiştir.

İş ahlakı değerleri çalışma ortamında işgörenlerin çeşitli tutum ve davranışlarını şekillendirdiği bilinmektedir. Örneğin, iş ahlakı değerleri yüksek olan işgörenlerin işin manevi yönüne daha fazla önem verdikleri, dışsal özendiriciler (fazladan ücret vb.) olmaksızın fazla çalışmaya meyilli oldukları tespit edilmiştir (Furnham, 1990). Bu araştırmada iş ahlakı değişkeni, Blau ve Ryan (1997)'ın, Weber (1958) ile Furnham (1990)'ın çalışmalarını temel alarak önerdikleri model çerçevesinde ele alınmıştır. Bu kapsamda iş ahlakı; "çok çalışma", "boşa zaman geçirmeme (non-leisure)", "bağımsızlık (independent)", "hazdan kaçınma (asceticism)" boyutları altında değerlendirilecektir.

Kuşaklarla ilgili olarak, özellikle son yıllarda genç kuşakların iş ahlakı değerlerinde, yaşlı kuşaklara nazaran aşınmalar ve bozulmalar olduğuna dair özellikle popüler basında yaygın bir inanış vardır. Ancak bu konuda yapılan sınırlı sayıda araştırılarda, farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin Aldag ve Brief (1975) ile Goodale (1973) yaşlı çalışanların iş ahlakı değerlerinin daha yüksek olduğunu tespit ederken; Buchholz (1978) genç kuşağın iş ahlakı değerlerinin daha yüksek olduğunu iddia etmiştir. Smola ve Sutton (2002), X kuşağının, Bebek Patlaması kuşağına göre daha hızlı terfi etmek arzusunda olduklarını ve çalışmayı yaşamlarının önemli bir parçası olarak görmediklerini raporlamıştır. X kuşağının özellikle bireysel menfaatlerini artırmak için çok çalışmaya meyilli olduklarını öne süren araştırmacılar, Y kuşağının iş ahlakı değerlerinde önemli aşınmalar olduğunu tespit etmişlerdir. Twenge ve arkadaşları (2010) ise Y kuşağının "boş zaman ayırma" puanlarının önceki kuşaklara kıyasla yüksek olduğunu, özellikle Y kuşağının ve X kuşağının dışsal ödüllere (para, statü vb.) daha çok önem verdiklerini ortaya koymuşlardır. Bu konuda oldukça yakın zamanda yapılan bir çalışmada (Cogin, 2012) ise gelenekçi ve Bebek Patlaması kuşaklarının "çok çalışma puanlarının" genç kuşaklara kıyasla daha yüksek olduğu, X kuşağında özellikle "zevke düşkünlük", Y kuşağında "boş zaman ayırma" öne çıkan iş ahlakı değerleri olarak

ortaya çıkmıştır. Özer ve arkadaşlarının (2013) Türkiye'deki kuşaklar üzerinde yaptıkları araştırmada, Bebek Patlaması kuşağının, çalışkanlık ve sorumluluk değerlerinde kendisinden sonra gelen kuşaklardan daha önde oldukları tespit edilmiştir. Aynı araştırmada, Y kuşağı üyelerinin gösterişe kendisinden önce gelen kuşaklardan daha çok değer verdikleri bulunmuştur.

Kuşakların iş ahlaki değerlerine ilişkin araştırma sonuçları arasında tam bir mutabakat olmamakla birlikte yaygın olan görüş genç kuşaklar arasında iş ahlaki değerlerinde aşınmalar ve bozulmalar olduğu yönündedir. Bu nedenle şu hipotezler geliştirilmiştir:

**Hipotez 3:** Bebek Patlaması kuşağının, “çok çalışma”(H3a), “boşa zaman geçirmeme” (H3b), “bağımsızlık” (H3c) ve “hazdan uzak durma” (H3d) boyutlarına yönelik iş ahlaki puanları, X ve Y kuşağına kıyasla, daha yüksektir.

**Hipotez 4:** X kuşağının, “çok çalışma”(H4a), “boşa zaman geçirmeme” (H4b), “bağımsızlık” (H4c) ve “hazdan uzak durma” (H4d) boyutlarına yönelik iş ahlaki puanları, Y kuşağına kıyasla daha yüksektir.

## 2.5. Bireysel Değerler ve Kuşaklar

Bireysel değerler, kuşak araştırmaları kapsamında çalışılan bir başka konudur. Bireysel değerler, insanın yaşamında neyin önemli olduğunu belirtmektedir. Schwartz'a (1994:21) göre değerler “kişiyi ve diğer sosyal varlıkların yaşamlarına kılavuzluk yapan, önem düzeyleri değişebilen, durumlar üstü, arzu edilen amaçlardır”. Schwartz (1994, 1997), 44 ülke ve 97 ayrı örneklemeden elde edilen verilerden hareket ederek dört ana boyut altında toplanan 10 ayrı evrensel değer önermiştir: Değişime açıklık (öz yönelim, uyarım), muhafazakârlık (uyma, güvenlik, geleneksellik), öz-genişletim (başarı, hazcılık, güç) ve öz-aşkınlık (iyilikseverlik, evrensellik) (Schwartz 1994, 1997). Kuşaklar ve bireysel değerler konusunda oldukça sınırlı araştırma bulunduğundan bu araştırmada Schwartz (1992)'in öne sürdüğü; geleneksellik (İnanç ve geleneksel kültürün sağladığı düşünce ve gelenekleri kabul etmek, geleneklere saygı, din ve inançlara bağlılık), uyma (Normlara uymak, çevreyi korumak, doğayla bütünlük olmak ve güzelliklerle dolu bir dünyaya sahip olmak), güvenlik ( Kişinin kendi varlığının, ilişkilerinin ve toplumun devamı, uyumu ve güvenliği), hazcılık (Kişinin duygusal tatmini, zevk, hislere ait memnuniyeti) ve güç (İnsanlar ve kaynaklar üzerinde hâkimiyet ya da sosyal statü, itibar ve kontrol) olmak üzere beş değer boyutu araştırma kapsamına alınmıştır.

Yaşam evresi kuramı insanlar yaşlandıkça daha

toplulukçu, muhafazakâr ve gelenekselci olduğunu önerse de (Erikson 1997, Stevens-Long 1990), bu konuda yapılan boylamsal araştırmalar, değerlerin insan yaşamı boyunca büyük ölçüde sabit kaldığına işaret etmiştir (Inglehart 1997, Lubinski vd., 1996, Meglino & Ravlin 1998). Egri ve Ralston (2004)'ın yaptıkları araştırmada, Bebek Patlaması kuşağının muhafazakârlık (uyma, güvenlik ve güç) değerlerinin, X kuşağına kıyasla daha yüksek olduğu, X kuşağının ise öz- genişletim (başarı, hazcılık ve güç) değerlerinin Y kuşağına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Özer ve arkadaşlarının (2013) Türkiye'deki kuşaklar üzerinde yaptıkları araştırmada, aile bağları ve gelenekçilik değerlerinin genç kuşaklarda zayıfladığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle şu hipotezler geliştirilmiştir:

**Hipotez 5:** Bebek Patlaması kuşağı, muhafazakâr değerlere (uyma, güvenlik ve geleneksellik), X ve Y kuşaklarına kıyasla daha fazla önem verirler.

**Hipotez 6:** X kuşağı, muhafazakâr değerlere, Y kuşağına kıyasla daha fazla önem verirler.

**Hipotez 7:** Y kuşağı, öz-genişletim değerlerine (hazcılık ve güç), bebek patlaması ve X kuşağına kıyasla daha fazla önem verirler.

**Hipotez 8:** X kuşağı, öz-genişletim değerlerine, bebek patlaması kuşağına kıyasla daha fazla önem verirler.

## 3. YÖNTEM

### 3.1. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Bu çalışmanın araştırma evrenini, Ankara ilinde, yedi farklı iş kolunda (bilişim/elektronik, eğitim [öğretmenler ve eğitim elemanları], sağlık [doktorlar, hemşireler], hazır gıda, veri hazırlama ve kontrol işleri, tekstil ve güvenlik hizmetleri) istihdam edilen işgörenler oluşturmaktadır. Araştırma evrenin kesin sayısı bilinmemektedir. Kolayda örnekleme (convenience sampling) yöntemiyle her bir kolunda en az 100 deneye ulaşılması hedeflenerek anket tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Söz konusu iş kollarında istihdam edilen deneklerden veri toplamak için bir yüksek öğrenim kurumunda yüksek lisans eğitimi alan ve söz konusu iş kollarında sosyal bağlantıları bulunan öğrencilerden yardım alınmıştır. Bu kapsamda yaklaşık 1200 anket formu deneklere ulaştırılmıştır. Dağıtılan anketlerden 780 adedi geri dönmüştür. Geri dönüşüm oranı % 65'tir. Toplanan anket formları üzerinde yapılan kontroller neticesinde, ciddiyetten uzak doldurulduğu ve çok fazla eksik cevap ihtiva ettiği anlaşılan 39 anket

formunun değerlendirmeye dışında tutulmasına karar verilmiştir. Analizler, 731 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Gürbüz ve Şahin (2015:128)'e göre, 665 kişilik bir örneklemin oldukça büyük bir evreni % 99 güvenilirlik sınırları dâhilinde temsil etme potansiyeli bulunmaktadır. Buna göre örnekleminin, araştırma evrenini temsil kabiliyeti olduğu söylenebilir.

Araştırmaya dâhil edilen işgörenlerin; % 42,3'ü (n=302) kadın ve % 58,7'si (n=429) erkektir. Deneklerin ortalama yaşı 36,59'dur (SS= 10,5). Deneklerin; % 64,7'si (n=473) evli, % 33,9'u (n=248) bekârdır. Araştırmaya dâhil edilen katılımcıların % 15,9'u (n=116) lise ve altı, % 60,9'u (n=445) lisans, % 23,3 ü (n=170) lisansüstü eğitim mezunudur. Deneklerin ortalama iş deneyimleri 13,99 (SS= 10,1)'dur. Katılımcıların % 17,2'si (n=126) Bebek Patlaması kuşağına (1945-1965), % 33,4'ü (n=244) X kuşağına (1966-1979) ve % 49,4'ü (n=361) ise Y kuşağına (1980-1995) mensuptur.

### 3.2. Veri Toplama Araçları ve Değişkenler

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. İki bölümden oluşan anketin birinci bölümünde, cevaplayıcı profili hakkında bilgi elde etmek amacıyla oluşturulan demografik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri ile ilgili ölçekler yer almaktadır. Ölçekler, 5'li Likert Ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) şeklinde tasarlanmış olup, yüksek puanlar belirtilen tutumların yüksek olduğuna işaret etmektedir.

#### 3.2.1. Bağımsız değişken:

*Kuşaklar:* Yukarıda ifade edildiği üzere, ilgili yazında kuşakların sınıflandırılmasında dikkate alınan doğum yılları konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır. Örneğin bebek patlaması kuşağının başlangıcı olarak 1945 ile 1946 yılları, bitişi olarak da 1960 ile 1964 yılları arasındaki tarihler esas alınabilmektedir. Benzer şekilde diğer kuşakların sınıflandırılmasında da araştırmacılar arasında fikir ayrılığı olduğu gözlemlenmektedir (Adams 1998; Jurkiewicz & Brown 1998; Karp, Sirias & Arnold 1999; Kupperschmidt 2000; Scott 2000; O'Bannon 2001; Cogan, 2012). Bu araştırmada kuşak grupları, deneklerin doğum yılları dikkate alınarak ilgili yazındaki sınıflandırmaya uyumlu olarak şu şekilde yapılmıştır: Bebek Patlaması kuşağı (1945–1965), X kuşağı (1966–1979) ve Y kuşağı (1980-1995).

#### 3.2.2. Bağımlı değişkenler:

3.2.2.1. *İş tatmini ölçeği:* Kuşakların iş tatminlerini ölçmek amacıyla Brayfield ve Rothe (1951)'un geliştirdikleri iş tatmin indeksinden Türkçe'ye uyarlanan dört madde ile ölçülmüştür. Örnek madde: “Şimdilik işimin beni tatmin ettiğini söyleyebilirim”. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,84 olarak tespit edilmiştir.

3.2.2.2. *Duygusal bağlılık ölçeği:* Katılımcıların örgütlerine yönelik duygusal bağlılıkları, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen Wasti tarafından (2000) Türkçe'ye uyarlanan beş maddelik ölçek ile ölçülmüştür. Ölçekte iki madde olumsuz olarak sorulduğundan ters kodlanmıştır. Örnek madde: “Meslek hayatımın kalan kısmını bu şirkette/kurumda geçirmek beni çok mutlu eder”. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,80 olarak tespit edilmiştir.

3.2.2.3. *Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği:* Katılımcıların ÖVD'leri Smith, Organ ve Near (1983)'dan uyarlanan altı madde ile ölçülmüştür. Örnek madde: “Yaptığım işlerde beklentilerin ötesinde çalışırım”. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,69 olarak tespit edilmiştir.

3.2.2.4. *Protestan iş ahlakı ölçeği:* Kuşakların iş ahlakı değerlerinin ölçülmesinde, Blau ve Ryan (1997) tarafından geliştirilen 12 maddelik dört boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçekte iş ahlakının her bir boyutuna yönelik üçer madde bulunmaktadır. Ölçekte, “Çok çalışma” (Örnek madde: “Çok çalışmak kişiyi daha iyi bir insan yapar”), “boşa zaman geçirmeme” (Örnek madde: İnsanlar dinlenmeye daha çok zaman ayırmalıdır), “bağımsızlık” (Örnek madde: “Kişi mümkün olduğunca diğer insanlardan bağımsız yaşamalıdır”), “hazdan kaçınma” (Sahip olduklarını yanında götüremezsin; o halde tadını çıkar) boyutlarına yönelik maddeler yer almaktadır. Ölçeğin, Türkçe'ye uyarlaması araştırmacı tarafında, ölçeklerin kültürlerarası kullanılmasında Brislin (1986) tarafından önerilen çeviri-geri çeviri tekniği esas alınarak yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı “çok çalışma” boyutu için 0,77, “boşa zaman geçirmeme” boyutu için 0,80, “bağımsızlık” boyutu için 0,71 ve “hazdan kaçınma” boyutu için ise 0,70 olarak tespit edilmiştir.

3.2.2.5. *Bireysel değerler ölçeği:* Kuşakların bireysel değerleri, Schwartz ve Bardi (2001) tarafından geliştirilen ölçekten uyarlanan 19 madde ile ölçülmüştür. Bu kapsamda değerler muhafazakârlık (geleneksellik, uyma ve güvenlik) ve öz- genişletim boyutu (hazcılık ve güç) olmak üzere iki temel boyut çerçevesinde ölçülmüştür. Ölçekte, “güç” (Örnek madde: “Zengin olmak önemlidir, çok para ve pahalı şeylerim olsun

isterim”), “hazcılık” (Örnek madde: “Hayattan zevk alarak iyi zaman geçirmeyi önemserim”), “geleneksellik” (Örnek madde: “İnsanların sahip olduklarıyla yetinmeleri gerektiğine inanırım”), “uyuma” (Örnek madde: “Ana-babaya ve yaşlı insanlara her zaman saygı gösterilmesi gerektiğine inanırım”) ve “güvenlik” (Örnek madde: “Ülkemin güvende olması benim için çok önemlidir”) alt boyutlarına ilişkin maddeler yer almaktadır. “Güvenlik” boyutunda beş, diğer boyutlarda üçer madde bulunmaktadır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı “muhafazakarlık” değerleri için 0,75, “öz-genişletim” değerleri için 0,64 olarak tespit edilmiştir.

### 3.2.3. Ortak değişkenler:

Analizlerde cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve iş tecrübesi, ortak değişken (covariates) olarak kullanılmıştır. Ancak iş tecrübesi ile kuşak değişkeni arasında yüksek korelasyon saptandığından ( $r = 0.868$ ;  $p < 0,01$ ), iş tecrübesi ortak değişkeni analiz dışı bırakılmıştır.

### 3.3. İşlem

Araştırmanın verileri, IBM SPSS 21 paket programı ve LISREL 8,8 paket programı ile analiz edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek amacıyla maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizleri (DFA, Jöreskog & Sörbom, 2006) yapılmıştır. Bu kapsamda, araştırmada kullanılan ölçeklerin

öngörülen yapılarının, toplanan veri ile desteklenip desteklenmediği alternatifli modeller stratejisiyle yapılmıştır (Gürbüz & Şahin, 2015). Söz konusu strateji doğrultusunda, öngörülen kuramsal yapı olan dokuz faktörlü model (iş tatmini tek faktörlü, duygusal bağlılık tek faktörlü, ÖVD tek faktörlü, iş ahlakı dört faktörlü, muhafazakarlık tek faktörlü, öz-genişletim tek faktörlü); yedi faktörlü model (iş tatmini-bağlılık ve ÖVD tek faktörlü, iş ahlakı dört faktörlü, muhafazakarlık tek faktörlü, öz-genişletim tek faktörlü), dört faktörlü (iş tatmini-bağlılık ve ÖVD tek faktörlü, iş ahlakı tek faktörlü, muhafazakarlık tek faktörlü, öz-genişletim tek faktörlü) modellerle karşılaştırılmıştır. Toplanmış olan verilerin, hangi modele ne derecede uygun olduğuna ilişkin yapılan sınımlama dokuz faktörlü modelin ( $\chi^2 [1958, N = 731] = 2394.21$ ;  $p < 0.05$ ;  $\chi^2/df = 1.22$ ; RMSEA = 0,058; CFI= 0.91; GFI= 0.90) en iyi uyum iyiliği istatistiklerine sahip olduğu bulunmuştur. Bu nedenle, ölçeklerin ayrışım geçerliliğine sahip olduğu söylenebilir.

Ölçeklerin içsel tutarlılık katsayısı için Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı tercih edilmiştir. Araştırmanın hipotezleri çok değişkenli kovaryans analizi (MANCOVA) ile test edilmiştir. İşgören tutum ve değerlerinin kuşak gruplarına (bebek patlaması, X ve Y kuşakları) göre karşılaştırması için post hoc testlerinden LSD (the least significant differences) testi kullanılmıştır.

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

Kuşaklar / Değişkenler	BP kuşağı (1945-1965) N= 126		X kuşağı (1966-1979) N=244		Y kuşağı (1980-1995) N= 361		Güvenilirlik (Alfa)	
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS		
İş ve örgüte yönelik tutumlar	İş tatmini	3.57	0.86	3.48	0.89	3,41	0,92	0.84
	Bağlılık	3.64	0.88	3.38	0.89	3,36	0,91	0.80
	ÖVD	3.81	0.64	3.80	0,69	3,74	0,62	0.69
İş ahlakı değerleri	Çok Çalışma	3.61	0.83	3.57	0.96	3,48	0,92	0.77
	Boşa Zaman Geçirmeme	2,93	0.81	3.24	0.86	3,14	0,84	0.80
	Bağımsızlık	3.25	0.87	3.28	0.84	3,32	0,91	0.71
Bireysel değerler	Hazdan Kaçınma	3.19	0.78	3.26	0.88	3,45	0,89	0.70
	Muhafazakarlık <sup>a</sup>	3.84	0.54	3.76	0.54	3,68	0,47	0.75
	Öz-genişletim <sup>a</sup>	3.26	0.54	3.34	0.65	3,37	0,65	0.64

a= Muhafazakarlık boyutu geleneksellik, uyuma ve güvenlik; öz- genişletim boyutu, hazcılık ve güç değerine verilen puanlarının ortalaması alınarak oluşturulmuştur. BP = Bebek Patlaması kuşağı

**Tablo 2:** MANCOVA Test Sonuçları

Değişkenler	Wilks	F	df	p	Etki büyüklüğü
Kuşaklar	0.952	1,969	1434	0.009	0.024
Cinsiyet	0.977	1.913	717	0.047	0.013
Medeni durum	0.967	2.749	717	0.004	0.033
Eğitim düzeyi	0.973	2,550	717	0.017	0.027

#### 4. BULGULAR

Araştırmaya dâhil edilen değişkenlerin ortalama değerleri, standart sapmaları ve Cronbach alfa güvenilirlik değerlerine yönelik bulguları Tablo 1’de görülmektedir. Tablo 1’deki sonuçlara bakıldığında genellikle, Bebek Patlaması kuşağının, X ve Y kuşağına göre, X kuşağının ise Y kuşağına göre tutum puanlarının daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin, Cronbach alfa cinsinden içsel tutarlılık katsayıları Tablo 1’in en sağ sütununda verilmiştir. ÖVD ve öz-genişletim ölçekleri dışında, araştırma kullanılan ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarının sosyal bilimlerde genel kabul gören değer olan 0,70’in (Gürbüz ve Şahin, 2015) üzerinde olduğu tespit edilmiştir. ÖVD ve öz-genişletim ölçeklerine ait güvenilirlik değerlerinin de 0.70 yakın olması nedeniyle, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

Araştırmanın hipotezleri, MANCOVA ile test edilmiştir. MANCOVA analizinde, bağımsız değişken olan kuşakların, bağımlı değişkenler (işe/örgüte yönelik tutumlar, iş ahlakı ve bireysel değerler üzerindeki ana etkisini daha net görebilmek amacıyla; cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ortak değişken olarak analize dâhil

edilerek etkileri kontrol altına alınmıştır. MANCOVA testine ilişkin genel sonuçlar Tablo 2’dedir. Analiz sonuçları, bağımsız değişkenlerin, kuşak gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermiştir ( $F_{(1, 1434)} = 1.969, p < 0.01$ , kısmi  $\eta^2 = 0,024$ ). Ancak, Tablo 2’den de anlaşılacağı üzere, hem kuşakların hem de ortak değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki yordama gücü düşüktür. Bağımlı değişkendeki değişimin % 2,4’ü kuşaklar, % 2,4’ü cinsiyet, % 3,3’ü medeni durum ve % 2,7’si ise eğitim düzeyi değişkeni tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 3’de kuşakların hangi tutum ve değerler üzerinde etkili olduğunu gösteren MANCOVA sonuçları verilmiştir. Buna göre işgörenlerin örgütlerine yönelik “duygusal bağlılık” düzeyleri ile iş ahlakı boyutlarından birisi olan “boşa zaman geçirmeme” değişkenleri kuşak gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır (sırasıyla  $F_{(2, 725)} = 5.660, p < 0.01$ , kısmi  $\eta^2 = 0,015$ ;  $F_{(2, 725)} = 5.514, p < 0.01$ , kısmi  $\eta^2 = 0,015$ ). Tablo 3’de sunulan sonuçlardan da anlaşılacağı üzere, “duygusal bağlılık” ve “boşa zaman geçirmeye” eğilim dışında, araştırmanın diğer bağımlı değişkenlerinin kuşak gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 3:** Kuşak Gruplarının ve Ortak Değişkenlerin Tutum ve Değerler Üzerindeki Etkileri

Değişkenler	Kuşaklar	
	F	$\eta^2$
İş tatmini	2,786	0,008
Bağlılık	<b>5,660**</b>	<b>0,015</b>
ÖVD	0,019	0,000
Çok çalışma	0,287	0,001
Boşa zaman geçirmeme	<b>5,514**</b>	<b>0,015</b>
Bağımsızlık	0,319	0,001
Hazdan kaçınma	0,942	0,003
Muhafazakarlık	2,237	0,006
Öz-genişletim	1,581	0,004

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ .

**Tablo 4:** Tutum ve Değerlerin Kuşaklara Göre Farklılıkları: Post Hoc Grup Karşılaştırması ve Hipotezler

<b>Değişkenler</b>	<b>Hipotez</b>	<b>Sonuç: Türkiye'deki Kuşak farklılıkları</b>	<b>Kabul/red</b>
İş tatmini	H1a. <i>BP kuşağı &gt; X kuşağı ve Y kuşağı</i> H2a. <i>X kuşağı &gt; ve Y kuşağı</i>	BP kuşağı = X kuşağı = Y kuşağı X kuşağı = Y kuşağı	Red
Duygusal bağlılık	H1b. <i>BP kuşağı &gt; X kuşağı ve Y kuşağı</i> H2b. <i>X kuşağı &gt; ve Y kuşağı</i>	BP kuşağı > X kuşağı ve Y kuşağı X kuşağı > ve Y kuşağı	<b>Kabul</b> <b>Kabul</b>
ÖVD	H1c. <i>BP kuşağı &gt; X kuşağı ve Y kuşağı</i> H2c. <i>X kuşağı &gt; ve Y kuşağı</i>	BP kuşağı = X kuşağı = Y kuşağı X kuşağı = Y kuşağı	Red Red
Çok çalışma	H3a. <i>BP kuşağı &gt; X kuşağı ve Y kuşağı</i> H4a. <i>X kuşağı &gt; ve Y kuşağı</i>	BP kuşağı = X kuşağı = Y kuşağı X kuşağı = Y kuşağı	Red Red
Boşa zaman geçirmeme	H3b. <i>BP kuşağı &gt; X kuşağı ve Y kuşağı</i> H4b. <i>X kuşağı &gt; ve Y kuşağı</i>	BP kuşağı > X kuşağı X kuşağı = Y kuşağı	<b>Kısmen kabul</b> Red
Bağımsızlık	H3c. <i>BP kuşağı &gt; X kuşağı ve Y kuşağı</i> H4c. <i>X kuşağı &gt; ve Y kuşağı</i>	BP kuşağı = X kuşağı = Y kuşağı X kuşağı = Y kuşağı	Red Red
Hazdan kaçınma	H3d. <i>BP kuşağı &gt; X kuşağı ve Y kuşağı</i> H4d. <i>X kuşağı &gt; ve Y kuşağı</i>	BP kuşağı = X kuşağı = Y kuşağı X kuşağı = Y kuşağı	Red Red
Muhafazakarlık değerleri	H5. <i>BP kuşağı &gt; X kuşağı ve Y kuşağı</i> H6. <i>X kuşağı &gt; Y kuşağı</i>	BP kuşağı = Y kuşağı X kuşağı = Y kuşağı	Red Red
Öz-genişletim değerleri	H7. <i>Y kuşağı &gt; BP kuşağı ve X kuşağı</i> H8. <i>X kuşağı &gt; BP kuşağı</i>	Y kuşağı = BP kuşağı = X kuşağı X kuşağı = BP kuşağı	Red Red

Not: BP = Bebek Patlaması kuşağı

Tablo 4’de MANCOVA analizinde Post hoc testi karşılaştırma sonuçları ile araştırmanın hipotezlerinin desteklenip desteklenmeme durumu verilmiştir. Post hoc karşılaştırma testleri neticesinde, Bebek Patlaması kuşağının duygusal bağlılık düzeyi (Ort. = 3.64), X kuşağı (Ort. = 3.38) ve Y kuşağına (Ort. = 3.36) kıyasla anlamlı derecede daha yüksektir. Yine X kuşağının bağlılık düzeyi, Y kuşağına göre daha yüksektir. Bu bulgu neticesinde, araştırmanın *H1b* ve *H2b* hipotezleri desteklenmiştir. Kuşak grupları bakımından anlamlı düzeyde farklılaşma tespit edilen “boşa zaman geçirmeme” değişkenine ilişkin Post hoc testi karşılaştırma sonuçları incelendiğinde, Bebek Patlaması kuşağının tutum puanının (Ort. = 2.93), X kuşağının ait tutum puanından (Ort. = 3.24) anlamlı derecede daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Ancak bebek patlaması kuşağı ile Y kuşağına ait tutum puanları arasındaki farklılığın anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu bulgu neticesinde, araştırmanın *H3b* hipotezleri kısmen desteklenmiştir. Tablo 3 ve 4’deki sonuçlar toplu olarak değerlendirildiğinde, araştırmanın *H1b*, *H2b* ve *H3b* hipotezleri dışında diğer hipotezlerin tamamı reddedilmiştir.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırma, çoklu kuşak kuramından hareket ederek, farklı kuşaklara mensup işgörenlerin, iş ve örgüte ilişkin temel tutumlarının (örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı), bireysel değerlerinin ve iş ahlakı değerlerinin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın hipotezleri, Ankara’da yedi farklı iş kolunda istihdam edilen 731 işgörenden toplanan verilerle MANCOVA analizi kullanılarak test edilmiştir.

Elde edilen bulgular neticesinde, ABD kökenli kuşak sınıflandırması dikkate alınarak üretilen 18 araştırma hipotezlerinden sadece ikisi tamamen desteklenmiş, bir hipotez ise kısmen desteklenmiştir. İşgörenlerin örgütlerine yönelik “duygusal bağlılık” düzeyleri ile iş ahlakı boyutlarından birisi olan “boşa zaman geçirmeme” değişkenleri kuşak gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Kuşakların duygusal bağlılık değişkeni üzerindeki etkisi düşük olmakla birlikte anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre, Bebek patlaması kuşağının (1945-1965), kendisinden sonra gelen X (1966-1979) ve Y (1980-1995) kuşaklarına kıyasla çalıştıkları örgütlere yönelik duygusal bağlılıklarının yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Benzer şekilde, X kuşağı da, Y kuşağına göre duygusal bağlılığı daha yüksek gruptur. Dolayısıyla, çalışma yaşamındaki en geç kuşak olan Y kuşağı, bağlılıkları en düşük grup olarak karşımıza

çıkılmaktadır. Bu sonuç, Smola ve Sutton (2002)’ün X kuşağının, bir önceki kuşağa kıyasla örgütlerine daha az sadakat duydukları bulgusu ile örtüşmektedir. Yine Lub ve arkadaşlarının (2012)’nin Y kuşağının, X kuşağına kıyasla bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğu bulgusu bu araştırma ile de desteklenmiştir. Ayrıca, yakın zamanda Özer ve arkadaşlarının (2013) Türkiye’de kuşaklar üzerinde yaptıkları çalışmada, X kuşağının sadakat duygusu en zayıf kuşak olduğu bulgusu bu araştırma ile kısmen desteklenmiştir.

Ancak kuşakların, duygusal bağlılık değişkeni üzerindeki etkisi oldukça düşüktür (kısmi  $\eta^2 = 0,015$ ) ve bu etkisinin salt belirli bir kuşağa mensup olmaktan kaynaklandığını söylemek zordur. Zira kuşak değişkeni işgörenlerin yaşları dikkate alınarak oluşturulmuştur. Yaş ile duygusal bağlılık arasında düşük düzeyde anlamlı korelasyon olduğu ( $r = 0.194$ ;  $p < 0.01$ ) görülmektedir. Örgütsel bağlılık yazınında yaşın bağlılıkla ilişkili olduğu bazı çalışmalarda saptanmış olmakla birlikte, yakın zamanda yapılan bir meta analiz çalışmasında iş tecrübesi kontrol edildiğinde yaş ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin  $0,17$ ’e düştüğü ve yaşın örgütsel bağlılığın güçlü bir yordayıcısı olmadığı tespit edilmiştir (Ng & Feldman, 2010). Bu nedenle, kuşakların duygusal bağlılık üzerindeki bu etkisinin kaynağı tartışmalıdır.

Araştırmada kısmen desteklenen hipotez, Bebek Patlaması kuşağının, X kuşağına göre iş ahlakının “boşa zaman geçirmeme” boyutu bakımından daha düşük puana sahip olduğunu göstermiştir. Çalışma yaşamındaki en yaşlı kuşak olan Bebek patlaması kuşağı, X kuşağının aksine boş zaman geçirmeye ilişkin olumsuz tutumlara sahiptir. X kuşağı ise insanların dinlenmeye daha çok zaman ayırması gerektiğine, daha fazla serbest zamanın hayatı daha anlamlı hale getireceğine inanmaktadırlar. Beklenenin aksine Y kuşağının “boşa zaman geçirmeme”ye ilişkin puanları Bebek patlaması ve X kuşağının arasındadır. Ancak istatistikî olarak Y kuşağının ortalaması diğer kuşaklardan anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Cogin (2012) ile Twenge ve arkadaşlarının (2010) yapmış olduğu çalışmada, Y kuşağının “boş zaman ayırma” puanlarının önceki kuşaklara kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ancak bu çalışmada, X kuşağının bir önceki kuşağa göre boş zaman geçirmeye daha fazla önem verdikleri anlaşılmaktadır.

Beklenenin aksine, araştırma hipotezlerinden 15’i reddedilmiştir (Bakınız Tablo 4). Öncelikle bu bulgu, Türkiye ve yurt dışındaki popüler medyada sıkça vurgulanan kuşaklar arasında tutum ve değerler konusunda önemli farklılıklar olduğu varsayımı ile ciddi ölçüde çelişmektedir. Türkiye



dışında yapılan kuşak araştırmalarda genel olarak yaşlı kuşakların iş tatmin ve sergiledikleri ÖVD'lerin genç kuşaklara kıyasla daha yüksek olduğuna işaret etmektedir (Appelbaum vd., 2005; Benson & Brown, 2011; Jorgensen, 2003; Raineri vd., 2012; Yu & Miller, 2005). Bu bulguların aksine, Türkiye örneğinde Batı kökenli kuşak sınıflandırması dikkate alınarak yapılan analizlerde kuşaklar arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Benzer şekilde, popüler basındaki yaygın varsayım ile yabancı yazında kuşaklar üzerinde yapılan araştırma bulguları, genel olarak yaşlı kuşakların iş ahlakı değerlerinin daha yüksek olduğu ve genç kuşaklar arasında iş ahlakı değerlerinde aşınmalar ve bozulmalar gözlemlendiği yönündedir. Ancak bu araştırmada iş ahlakı boyutları kapsamında yukarıda ifade edildiği gibi yalnızca “boş zaman geçirmeme” boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiş, iş ahlakının diğer boyutlarına yönelik (çok çalışma, bağımsızlık ve hazdan kaçınma) istatistikî olarak anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir.

Son olarak, bireysel değerler bakımından da kuşaklar arasında bazı farklılıklar olduğu ileri sürülmüştür. Egri and Ralston (2004), Bebek Patlaması kuşağının muhafazakârlık (uyuma, güvenlik ve güç) değerlerinin X kuşağına kıyasla daha yüksek olduğunu, X kuşağının ise öz-genişletim (başarı, hazcılık ve güç) değerlerinin y kuşağına göre daha yüksek olduğu tespit etmiştir. Özer ve arkadaşları (2013) ise Türkiye'deki kuşaklar üzerinde yaptıkları araştırmada, gelenekçilik değerlerinin genç kuşaklarda zayıfladığı saptanmıştır. Söz konusu araştırmaların aksine, bu çalışmada Türk çalışma ortamında, muhafazakâr (uyuma, güvenlik ve geleneksellik) ve öz-genişletim değerleri bakımından kuşak grupları arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık ortaya konulamamıştır.

### 5.1. Kuramsal çıkarsamalar

Araştırma hipotezlerinin neredeyse tamamına yakınının reddedilmiş olması, kuşakların değer ve tutumlarının farklı olduğuna dair yaygın olan iddiaları desteklememektedir. Ya da daha ihtiyatlı bir açıklama ile ABD iş ve toplumsal bağlamından esinlenerek ortaya atılan kuşak sınıflandırılması esas alındığında, Türkiye örneğinde kuşakların tutum ve değerlerinin farklı olduğuna ilişkin yeterli kanıt elde edilememiştir. Araştırmamızın bu bulgusu, son yıllarda kuşaklar arasında önemli ve anlamlı farklılıklar olmadığını ileri süren araştırma sonuçları ile paralellik arz etmektedir (Costanza vd., 2012; Kowske vd., 2010; Sackett, 2002).

Bu bulgu, farklı zaman ve devirlerde büyüyen ve

büyüdüğü dönemin sosyal, tarihi, kültürel ve siyasi olaylardan etkilenen kuşakların farklı inanç, değer, tutum ve beklentilerin, çalışma ortamındaki iş davranışları üzerinde etkili olduğu iddiasına dayanan (Glass, 2007; Inglehart, 1997) çoklu kuşak kuramının desteklenmediği anlamını taşımamaktadır. Ancak bu bulgu, çoklu kuşak kuramından esinlenerek ortaya atılan popüler kuşak sınıflandırmasının (Bebek Patlaması kuşağı [1945-1965], X kuşağı [1966-1979] ve Y kuşağı [1980-1995]), Türkiye bağlamı için tam olarak geçerli olmadığına işaret etmektedir. Batı yazınındaki egemen olan kuşak sınıflandırmasından yola çıkarak, kültürden bağımsız olarak kuşakların birbirine yakınlaştığı tezi ve dolayısıyla da “küresel kuşak sınıflandırması” anlayışının çok doğru olmadığı söylenebilir. Özer ve arkadaşlarının (2013: 138) belirttiği gibi “sosyolojik bir olgu olan kuşağı tümüyle kültürel bağlamdan bağımsız değerlendirmek, emik kaygılı çalışmaların seyrinden de anlaşılabilceği gibi hatalı olacaktır”.

Buna ilave olarak, insanların yaşlandıkça daha toplulukçu, muhafazakâr ve gelenekselci olduğunu öneren (Erikson 1997; Stevens & Long 1990) yaşam evresi kuramının, bu araştırma bulgularından hareketle desteklenmediği ifade edilebilir. Eğer yaşam evresi kuramı geçerli olsaydı en azından araştırmada ele alınan en yaşlı kuşak (Bebek Patlaması kuşağı [1945-1965]) ile en genç kuşak (Y kuşağı [1980-1995]) arasında bireysel değerler (muhafazakârlık [uyuma, güvenlik ve geleneksellik] ve öz-genişletim değerleri [hazcılık ve güç]) bakımından istatistikî olarak anlamlı farklılaşmalar olması gerekirdi. Ancak bu yöndeki araştırma hipotezleri reddedilmiştir. O takdirde, değerlerin insan yaşamı boyunca büyük ölçüde sabit kaldığına savunan araştırmacıları tezi daha fazla desteklenebilir gözükmektedir (Inglehart, 1997, Lubinski vd, 1996, Meglino & Ravlin, 1998).

Sağlam kuramsal temel ve güçlü görgül kanıtlar olmamasına rağmen, kuşakların farklı tutum ve değere sahip olduğu görüşünün yoğun ilgi görmesinin olası nedeni, kalıp yargıların günlük etkileşimlerdeki rolü ile açıklanabilir. Kalıp yargılar, âdete bilişsel kısa yollar gibi işlev görür ve bize hüküm vermek için zaman kazandırmaktadır (Bakınız, Bodenhausen & Hugenberg, 2009; Fiske, 2010). Kuşaklarla ilgili kalıp yargılar, yönetici ve örgütlere sağladıkları kısa yol ve basit çözümlerden dolayı ilgi görmekte hatta âdete bir yönetim stratejisi olarak algılanmaktadır.

Araştırma hipotezlerinin büyük bir kısmının reddedilmiş olması, kuşak araştırmalarının “bilim olmaktan ziyade bir popüler kültür konusu” (Gioncola, 2006:33) olduğu yönündeki eleştirilerin yersiz olmadığını göstermektedir. Westerman ve

Yamamura (2007)'nin da belirttikleri üzere, kuşakların farklılıklarının bilimsel olarak incelenmesi, yönetim araştırmaları için henüz tam olarak gelişmemiş bir alandır. Bu nedenle, çalışma ortamında kuşakların tutum ve değerlerinin farklı olup olmadığı konusunda daha fazla sistematik ve görgül araştırma ihtiyacı olduğu ifade edilebilir. Aksi takdirde kuşak farklılıkları konusu, gerçek bir olgu olmaktan ziyade belki de bir masal ya da yönetim modası olarak eleştiri almaya devam edecektir.

Bu araştırma sonucundan hareket ederek, ABD iş ve toplumsal bağlamından esinlenerek ortaya atılan kuşak sınıflandırmasının, Türkiye'de tam olarak hangi yıl ya da dönemlere geldiğine dair nitel araştırma yöntemleri kullanılarak emik anlayışa dayalı sosyolojik araştırma yapılması gerektiği söylenebilir. Zira kuşakların oluşumunda yaşanan sosyal, tarihi, ekonomik ve siyasal olayların büyük etkisi bulunmaktadır. Türkiye'nin Batı'dan farklı kendine özgü birtakım tarihi, siyasi ve kültürel özellikleri olduğuna göre, Türkiye'deki kuşak olgusunun ve kuşak gruplarının tanımlanmasına ilişkin daha fazla sistematik ve bilimsel çalışmaya ihtiyaç bulunmaktadır.

## 5.2. Uygulamaya yönelik çıkarımlar

Popüler medyada ve akademia dışındaki yayınlarda yer alan söylemlerden hareket ederek, öne sürülen birtakım iddia ve önerilere, yöneticilerin daha ihtiyatlı yaklaşımları gerekmektedir. Bazı örgütler, kuşak farklılıkları konusunda popüler olan iddialardan yola çıkarak İKY uygulamalarında çeşitli değişikliklere gittiği bilinmektedir. Özellikle personel temin ve seçimi, elde tutuma ve çalışanları motive etme konularında her kuşağa uygun stratejilere yer verilmektedir. Ancak bu araştırma bulguları, kuşaklar arasındaki farklılıklar olduğu tezinden hareketle İKY uygulama ve stratejilerinde değişiklik yapmak için henüz erken olduğuna işaret etmektedir. Yani kuşaklara göre farklı İKY uygulamalarının tatbik edilmesi, etkin bir strateji olmayabilir. İnsan kaynakları yönetimi ve endüstri-örgüt psikolojisi yazınında kalıp yargıların çalışma ortamındaki olumsuz sonuçlarına dair oldukça geniş bir bilgi birikimi vardır. Buradan hareket ederek, yönetici ver örgütler, kuşaklarla ilgili var olan kalıp yargılardan uzak durarak iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi değişkenleri etkilediği sistematik araştırmalar ile kanıtlanmış olan bireysel farklılıklara odaklanmaları daha akılcı ve yararlı olacaktır. Örneğin yaşlı işgörenlerin örgütsel bağlılığı genç çalışanlardan daha yüksek olabilecektir. Ancak bu onların Bebek Patlaması ya da Y kuşağına mensup olmalarından dolayı değildir. Buradaki farklılık aslında yaşlı işgörenlerin, işe yeni başlayan genç işgörelere göre; iş, örgüt ve

kariyerlerine daha fazla yatırım yapmış olmalarından kaynaklanmış olabilir (Ng & Feldman, 2008). Bu sonuç, genç kuşağın, salt genç olmalarından dolayı, örgütlerine daha az bağlılık duyacağı anlamına gelmemelidir.

## 5.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalara Öneriler

Bu araştırmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. İlk olarak araştırmamızın örnekleme, zaman ve maliyet gibi etmenler nedeniyle, Ankara'da yedi işkolunda çalışan belirli sayıdaki (n=731) işgörelere ile sınırlıdır. Bu durum, araştırma sonuçlarının farklı işkolu ve sektörlerde çalışanlara genellenebilirliğini güçleştirmektedir. Bundan sonraki araştırmalarda, farklı sektör ve işkolunda çalışan işletmelerin hedef alınması kuşaklarla ilgili yapılacak sonuçların genellenmesi bakımından daha faydalı olabilir. Ayrıca bu araştırma kapsamında üç farklı kuşaktaki (bebek patlaması kuşağı, X kuşağı ve Y Kuşağı) çalışanlar ele alınmıştır. 1945 yılından önce doğan ve gelenekçi kuşak olarak adlandırılan çalışanların büyük bir kısmının emekli olduğu ya da olmak üzere olduğundan bu kuşak çalışmanın dışında tutulmuştur. Yine 1995 yılından sonra doğan ve Z kuşağı olarak isimlendirilen kuşakların büyük çoğunluğu henüz iş hayatına girmediler ya da girmek üzereler. Bu kuşağa mensup yeterli sayıda deneye ulaşılama ihtimaline istinaden bu kuşak da araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Bundan sonraki araştırmalar da özellikle işgücüne yeni katılmakta olan 1995 ve sonrasında doğmuş olan kuşak, araştırmalara dâhil edilebilir.

İkinci olarak, araştırmanın kesitsel veri ile (cross-sectional) gerçekleştirilmiş olması gösterilebilir. Kuşaklar arasında farklılıkları daha gerçekçi olarak ortaya çıkarmak için boyamsal (longitudinal) araştırmaların yapılması daha isabetli olacaktır. Kuşakların belirli dönemlerdeki tutum ve değerlerinin boyamsal olarak tespit edilmesi daha güvenilir sonuçlar sağlayabilecektir. Bu kapsamda, Kowske ve ark. (2010) ile Twenge ve Campbell (2010) izledikleri araştırma yöntemlerinin kuşak araştırmaları için daha gerçekçi sonuçların elde edilmemesine katkı sağlayacağı söylenebilir.

Üçüncü olarak araştırmada kuşak farklılıkları belirli tutum ve değişkenler bakımından irdelenmiştir (iş ve örgüte ilişkin temel tutumlar, bireysel değerler ve iş ahlakı). Bundan sonraki araştırmalarda farklı tutum ve değerler (örneğin işten ayrılma niyetleri, motivasyon biçimleri, iletişim biçimleri, öğrenme ve eğitime ilişkin yönelimleri vb.) açısından kuşakların farklılıkları araştırılabilir.

Dördüncü olarak, bu araştırmada incelenen değişkenler, Türk örnekleme üzerinde irdelenmiştir.

Bilindiği üzere, kuşakların farklı tutum ve değerlere sahip olduğu görüşünün, anekdot ve gözlemlere dayalı olduğu ve bu konuya ilişkin görgül kanıtların yeterince güçlü olmadığı yönündeki eleştiri, kuşak sınıflandırmasının ortaya atıldığı ABD yazını için de öne sürülmektedir (Örneğin Macky vd., 2008; Sullivan vd., 2009). Bundan sonraki araştırmalarda, kuşakların tutum ve değerlerinin farklı olup olmadığı, kültürler arası bir araştırma tasarımı ile ABD ve Türkiye üzerinde yapılarak daha aydınlatıcı ve bütüncül sonuçlara ulaşılabilir.

Son, belki de en önemli öneri olarak, ABD kökenli kuşak sınıflandırmasının Türkiye bağlamına pek uymadığı anlaşılmaktadır. Kaldı ki, ABD örneklemleri kullanılarak yapılan son araştırmalarda bile kuşaklar arasında önemli ve anlamlı farklılıklar olmadığı ileri sürülmektedir (Costanza vd., 2012; Kowske et al., 2010; Sackett , 2002). Bu nedenle, Türkiye’de kuşak sınıflandırmasının hangi yıl ve dönemlere dayanması gerektiğine dair, emik yaklaşım ve nitel araştırma yöntemleri kullanılarak sosyolojik araştırma yapılmasına ihtiyaç bulunduğu söylenebilir.

## KAYNAKÇA

- Aldag, R. J. & Brief, A. P. (1975). Some correlates of work values, *Journal of Applied Psychology*, vol 60, pp. 757-760.
- 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,
- Appelbaum, S., Serena, M., & Shapiro, B. (2005). Generation “X and the boomers: An analysis of realities and myths, *Management Research News*, 28(1), 1-33.
- Arslan, M. (2001). The work ethic values of protestant british, catholic irish and muslim turkish managers, *Journal of Business Ethics*, 31, 321-339.
- Badger, J. M., Costanza, D. P., Blacksmith, N., & Severt, J. B. (2014, May). *Testing the theory of shared experiences in generational differences*. Paper to be presented at the 29th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Honolulu, HI.
- Baguma, P. & Furnham, A. (1993), The Protestant Work ethic in Great Britain and Uganda, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 24 (4), 495-507
- Benson, J. & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9),1843-1865.
- Blau, G. & Ryan, J. (1997). On measuring work ethic: A neglected work commitment facet, *Journal of Vocational Behavior*, 51, 435 – 448.
- Bodenhausen, G. V., & Hugenberg, K. (2009). Attention, perception, and social cognition. In F. Strack & J. Förster (Eds.), *Social cognition: The basis of human interaction* (pp. 1-22). Philadelphia: Psychology Press.
- Brayfield, A.H. & Rothe, H.F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 3(5), 307-311.
- Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. In W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds.), *Field methods in cross-cultural research* (pp. 137-164). Beverly Hills, CA: Sage.
- Berry, eds *Field Methods in Cross-Cultural Research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Buchholz, R. A. (1978). The work ethic reconsidered. *Industrial and Labor Relations Review*, 31 (4), 450-459.
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational

- differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906.
- Chester, E. (2002). *Employing Generation Why?* Katy, TX: Tucker House Books.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B. & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27, 375-394.
- Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 8(3), 1-27.
- Crumpacker, M. & Crumpacker, J.M. (2007). *Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad?* *Public Personnel Management*, 36, 349–369.
- Daboval, J. (1998), A comparison between baby boomers and generation X employees' bases and foci of commitment, doctoral dissertation, Nova South Eastern University, Fort Lauderdale, FL.
- Egri, C. P. & Ralston, D. A. (2004). Generation cohorts and personal values: A comparison of China and the United States. *Organization Science*, 15(2), 210–220.
- Elsdon, R. & Lyer, S. (1999). Creating value and enhancing retention through employee development: The Sun Microsystems experience. *Journal of Human Resource Planning*, 22(2), 39 – 48.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*, İşletme Fakültesi Yayını, No.5, İstanbul.
- Erikson, E. (1997). *The life cycle completed*, New York: W.W. Norton.
- Ferres, N., Travaglione, A. & Firms, I. (2003). Attitudinal differences between generation-X and older employees. *International Journal of Organizational Behavior*, 6(3), 320-333.
- Fiske, S. T. (2010). *Social Beings: Core Motives in Social Psychology*. New York: Wiley.
- Furnham, A. (1990). A content, correlational, and factor analytic study of seven questionnaire measures of the Protestant work ethic. *Human Relations*, 43, 383–399.
- Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality?. *Human Resource Planning*, 29(4), 32-37.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success, *Industrial and Commercial Training*, 39, 98 – 103.
- Goodale, J. (1973). Effects of personal background and training on work values of the hard-core unemployed. *Journal of Applied Psychology*, 57(1), 1-9.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Gürbüz, S. (2007). Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini ve algıladıkları örgütsel adalet ile ilişkisi (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, S. (2008). İş tatmini ve adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(4), 49-77.
- Gürbüz, S. (2009). Some possible antecedents of military personnel organizational citizenship behavior. *Military Psychology*, 21, 200–215.
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: İnsan kaynakları yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2), 397-418
- Gürbüz, S. & Bekmezci M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe-yöntem-analiz* (2.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hill, R. (2002). Managing across generations in the 21st century: Important lessons from the ivory trenches, *Journal of Management Enquiry*, 11(1), 60–72.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: The Globe Study of 62 Societies*: Sage Publications.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: cultural, economic, and political change in 43 societies*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Johnson, J.A. & Lopes, J. (2008). The intergenerational workforce, revisited. *Organization Development Journal*, 26, 31–36.

- Jones, H.B. (1997). The Protestant ethic: Weber's Model and the empirical literature", *Human Relations*, 50(7), 757-778.
- Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Policy implications for defence forces in the modern era. *Foresight*, 5(4), 41-49.
- Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (2006). *LISREL 8.80 for Windows [Computer Software]*. Scientific Software International, Inc., Lincolnwood, IL.
- Jurkiewicz, C. E. & Brown, R. G. (1998). GenXers vs. Boomers vs Matures: Generational comparison of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18, 18 – 37.
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generation effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265-279.
- Kupperschmidt, B. (2000). Multi-generation employees: Strategies for effective management, *Health Care Manager*, 19, 65 – 76.
- Lancaster, L. C. & Stillman, D. (2005). *When generations collide*. New York, NY: HarperCollins.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Lubinski, D., Schmidt, D. B. & Benbow, C. P. (1996). A 20-year stability analysis of the study of values for intellectually gifted individuals from adolescence to adulthood. *Journal of Applied Psychology*, 81, 443-451.
- Lub, X., Bijvank, M. N., Bal, P. M., Blomme, R. & Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553 - 573
- Macky, K., Gardner, D. & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview, *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857-861.
- Mannheim, K. (1922/1924). *Structures of thinking*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In K. Mannheim (Ed.), *Essays on the Sociology of knowledge* (pp. 276-322), London: Routledge.
- Martin, C.A. (2005). From high maintenance to high productivity: what managers need to know about generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37, 39 – 44.
- McMullin, J., Comeau, T. & Jovic, W. (2007). Generational affinities and discourses of difference: A case study of highly skilled information technology workers. *British Journal of Sociology*, 58(2), 297-316.
- Meglino, B. M. & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24, 351-389.
- Meyer, J. P. Stanley, D. J. Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organisation: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63, 677-718.
- Norris, P. & Inglehart, R. (2004), *Sacred and secular: Politics and religion worldwide*, New York, Cambridge University Press
- O'Bannon, G. (2001). Managing our future: The generation X factor. *Public Personnel Management*, 29, 55-74.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA
- Özer –Süral, Ö., Eriş, E.D. & Timurcanday –Özmen, Ö.N. (2013). Kuşakların farklılaşan iş değerlerine ilişkin emik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 123-141.
- Parry, E. & Urwin, P. (2010). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79-96.
- Raineri, N., Paille, P. & Morin, D. (2012). Organizational citizenship behavior: An intergenerational study. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 25(3-4), 147-177.
- Reynolds, J., Stewart, M., MacDonald, R. & Sischo, L. (2006). Have adolescents become too ambitious? High school seniors' educational and occupational plans, 1976 to 2000. *Social Problems*, 53, 186-206.
- Roberts, J. & Manolis, C. (2000). Baby Boomers and Busters: An exploratory investigation of attitudes towards marketing, advertising and consumerism. *Journal of Consumer Marketing*, 17(6), 481-499.
- Queller, S. & Smith, E. R. (2002). Subtyping versus bookkeeping in stereotype learning and change: Connectionist simulations and empirical findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 300-313.
- Sackett, P. R. (2002). Letter report. Washington, DC: The

- National Academies, Division of Behavioural and Social Sciences and Education.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (25. cilt, s. 1–65). New York: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- Schwartz, S. H. (1997). Values and culture. In D. Munro, S. Carr, & J. Schumaker (Eds.), *Motivation and culture* (pp. 69-84). New York: Routledge.
- Schwartz, S. H. & Bardi, A. (2001). Value hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 268-290.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J. & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *Psychologist-Manager Journal*, 10, 47-74.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). *Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents*. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Smith, J. W. & Clurman, A. (1997). *Rocking the ages: the yankeovich report on generational marketing*, New York: Harper Collins.
- Smith, P. B. & Schwartz, S. H. (1997). Values,' in *Handbook of Cross-Cultural Psychology* (Vol. 3, 2nd ed.), eds. J.W. Berry, M.H. Segall and C. Kagitcibasi, Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, pp. 77–118
- Smola, K. W. & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.
- Steele, M. J. & Gordon, V.N. (2006). Advising in a multigenerational workplace. <http://www.nacada.ksu.edu/Clearinghouse/AdvisingIssues/generations.htm#gen> (23.11.2014).
- Stein, J. & Sanburn, J. (20 Mayis 2013). The new greatest Greatest Generation. *Time*.
- Stevens-Long, J. (1990). Adult development: Theories past and future. In R.A. Nemiroff, C.A. Colarusso (Eds.) *New Dimensions in Adult Development* (pp. 125-165). Basic Books, New York.
- Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future*. New York, NY: William Morrow.
- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M. & Mainiero, L.A. (2009). Using the Kaleidoscope Career Model to Examine generational differences in work attitudes, *Career Development International*, 14 (2–3), 284–302.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*, Boulder, CO: Westview Press.
- Twenge, J. M. (2010), Generational differences in work values: A review of the empirical evidence. *Journal of Business and Psychology*, 102, 1045-1062.
- Twenge, J. M. (2010). A review of empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business Psychology*, 25, 201-210.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman B. J. & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36 (5), 1117-1142.
- Wallace, J. (2006). Work commitment in the legal profession: A study of baby boomers and generation Xers, *International Journal of the Legal Profession*, 13(2), 137–151.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 401-410.
- Weber, M. (1958). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism* (Translated by T. Parsons). New York: Scribner.
- Westerman, J. W. & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes, *Career Development International*, 12(2), 150–161.
- Williams, S. & Sandler, R. L. (1995). Work values and attitudes: Protestant and confucian ethics as predictors of satisfaction and commitment, *Research and Practice in Human Resource Management*, 3(1), 1-13.
- Yu, H. & Miller, P. (2005). Leadership style: The X generation and baby boomers compared in different cultural contexts. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1), 35–50.





## Araştırma Makalesi

# Balanced Scorecard ve Altı Sigma: Bütünleşik Bir Model Önerisi<sup>\*</sup>

## *Balanced Scorecard and Six Sigma: An Integrated Model Proposal*

**Ahmet Barbak<sup>\*</sup>**  
Ankara Üniversitesi

### MAKALE BİLGİSİ

*Anahtar Kelimeler:*  
*Balanced Scorecard, Altı Sigma, Stratejik planlama, Kritik kalite özelliği, Sigma sayısı.*

*Tarihler :*  
Geliş 21 Kasım 2014  
Düzeltilme geliş 17 Mart 2015  
Kabul 18 Mart 2015

### ÖZ

*Bu çalışmada, Balanced Scorecard ve Altı Sigma uygulama süreçlerinin bütünleştirilerek yeni bir model önerisi oluşturulması amaçlanmaktadır. Model önerisi uygulanmadan önce, stratejik planlama sürecinin tamamlanmış olması gerekmektedir. Zira bütünleşik model, stratejilerin ekili olarak uygulanması için Altı Sigma döngüsü çerçevesinde bir yöntem sunmaktadır. Bu nedenle, bütünleşik model, Balanced Scorecard'ın süreç odaklı bir yaklaşıma dayalı olarak uygulanmasına imkân vermektedir. Bunun yanı sıra, örgütün stratejik amaçları da, Altı Sigma'da kritik kalite özelliklerine dönüştürülmeli ve kritik kalite özellikleri model önerisinin dört boyutuna göre sınıflandırılmalıdır. Ayrıca, Altı Sigma'da süreç Sigma sayısı da model önerisinin dört boyutuna göre hesaplanmalıdır. Altı Sigma projesindeki geri bildirim bilgisinin operasyonel mi yoksa stratejik mi olduğu da değerlendirilmelidir.*

### ARTICLE INFO

*Keywords:*  
*Balanced Scorecard, Six Sigma, Strategic Planning, Critical to Quality, Sigma Number.*

*Article history:*  
Received 21 November 2015  
Received in revised form 17 March 2015  
Accepted 18 March 2015

### ABSTRACT

*In this study, it is aimed to integrate the application processes of both Balanced Scorecard and Six Sigma to constitute a new model suggestion. Before applying the integrated model suggestion it is needed that the strategic planning process to be completed. Forasmuch, the integrated model presents a method in order that strategies can be executed effectively within the framework of Six Sigma cycle. Therefore, the integrated model enables Balanced Scorecard to be applied based on a process-focused approach. Besides, the strategic goals of the organization must be converted into critical to quality (CTQ)'s and CTQ's must be divided into four performance dimensions of integrated model suggestion. Also the process Sigma number must be calculated according to four performance dimensions of the integrated model suggestion. And it must be evaluated whether the feedback information of Six Sigma Project is operational or strategic.*

<sup>\*</sup> Bu makale, 2008 yılında Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne sunulan "Barbak, Ahmet. Balanced Scorecard (Dengelenmiş Puan Kartı) ile Altı Sigma'nın Bütünleştirilmesi ve Milli Savunma Bakanlığı'nda Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008." isimli yüksek lisans tezine dayanmaktadır.

<sup>\*</sup> İletişim kurulacak yazar: Ahmet Barbak, Doktora Öğrencisi, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara, Türkiye. E-posta: abarbak01@gmail.com



## 1. GİRİŞ

İşletme yazınında 1992 yılından itibaren yer alan Balanced Scorecard ile Amerikan Motorola işletmesinde 1980'li yıllarda uygulamaya konulan Altı Sigma, işletmelere rekabet gücü ve pazar payı kazandırmayı amaçlamaktadır. Balanced Scorecard işletmede yürütülen her faaliyetin stratejik amaç ve hedeflere bağlanmasını savunurken (Kaplan & Norton, 1992), Altı Sigma işletmelerdeki süreç iyileştirme çalışmalarında verilere ve gerçeklere dayalı bilimsel bir yöntem sunmaktadır (Bregfoyle, 2001).

Bu kapsamda, her iki yaklaşımın birlikte kullanımının işletme yöneticilerine önemli bir fırsat sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bir Altı Sigma projesinin işletmenin stratejik amaç ve hedeflerinden ayrı yürütülebileceği düşüncesi ne kadar yanlış ise Balanced Scorecard'da belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda Altı Sigma'nın yürütülmesinin büyük faydalar sağlayacağını söylemek de o kadar doğrudur.

Bu çalışmada, işletmelerde yürütülen Altı Sigma projelerinin Balanced Scorecard yapısı içerisinde uygulanabilmesine yönelik bütünleşik bir model önerisi yapılmaktadır. Balanced Scorecard ve Altı Sigma hakkında bilgi verildikten sonra, bu iki yaklaşımı bütünleştirme ihtiyacı ortaya konulmuş, daha sonra Balanced Scorecard ile Altı Sigma amaçlarına, yapılarına ve yöntemlerine göre karşılaştırılmıştır. Son olarak da, karşılaştırma sonuçlarına göre bütünleştirilmiş model önerisi ortaya konulmuştur.

## 2. BALANCED SCORECARD: İŞLETME STRATEJİLERİNİN UYGULANMASINDA “DENGELİ” YAKLAŞIMI

Balanced Scorecard, 1990 yılında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Nolan Norton Enstitüsü'nün desteğiyle gerçekleştirilen “Geleceğin Organizasyonlarında Performans Ölçümü” adlı araştırmaya dayanmaktadır. Bu araştırmanın temelinde, ağırlıklı olarak finansal muhasebeye dayanan performans ölçümlerinin artık eskidiği ve geçerliliğini yitirdiği fikri yatmaktadır (Kaplan & Norton, 2003). Balanced Scorecard işletme yazınına ise, 1992 yılında Harvard Business Review'de yayımlanan “Balanced Scorecard-Başarıya Yön Veren Ölçütler” adlı makaleyle girmiştir.

Makaleyi yazan Robert S. Kaplan ve David P. Norton, 1993 yılında “Balanced Scorecard'ı Uygulamak” adlı makaleyi yayımlayarak Balanced Scorecard'ı daha da geliştirmişler ve 1996 yılında “Balanced Scorecard'ın Stratejik Yönetim Sistemi

Olarak Kullanılması” adlı makaleyle bu modeli sunmuşlardır. Kaplan ve Norton tarafından, 1996 yılında yayımlanan “Balanced Scorecard” adlı kitapta ise Balanced Scorecard, “şirket stratejilerini eyleme dönüştürme yöntemi” olarak sunulmuştur (Ağca & Tunçer, 2006). Niven'e (2002) göre, Balanced Scorecard bir ölçüm sistemi, stratejik yönetim sistemi ve iletişim aracı olmak üzere üç alanda kullanılmaktadır.

Örnek'e (2006) göre Balanced Scorecard, veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ve yönetim tekniğidir. Kaygusuz'a (2005) göre Balanced Scorecard, işletmenin vizyon ve stratejisine göre belirlenen performans ölçülerinin yer aldığı, performans yönetim sistemine strateji tabanlı bir yaklaşımı temsil etmektedir. Balanced Scorecard yaklaşımını ortaya atan Kaplan ve Norton (2003), Balanced Scorecard'ın bir strateji belirleme mekanizması olmadığını, belirlenen stratejiyi örgüte yerleştirme ve uygulama mekanizması olduğunu belirtmektedir.

Kanji ve Moura e Sa'ya (2001) göre, Balanced Scorecard'ın güçlü bir araç olmasının nedenlerinden bir tanesi, birbirinden ayrı ölçülere yoğunlaşmak yerine, üstün performans elde etmek için ölçüler arasındaki bağlantılara önem vermesidir. Ölçüler arasında bağlantı kurulması, dağınık bir ölçüm yapısının oluşmasını önlemektedir. Böylece, herhangi bir ölçünün aldığı değer, bağlantılı olduğu ölçülerin değerini de etkilediğinden performansın değişik boyutlarındaki başarı dereceleri hakkında zamanında bilgi elde edilmektedir. Coşkun (2006a) ise, Balanced Scorecard'ın, örgütsel performansın çok boyutlu olarak ölçülmesini ve örgütün stratejilerine odaklanılmasını sağladığını, böylece performans yönetim sisteminin stratejik hedefler üzerine kurulduğunu belirtmektedir.

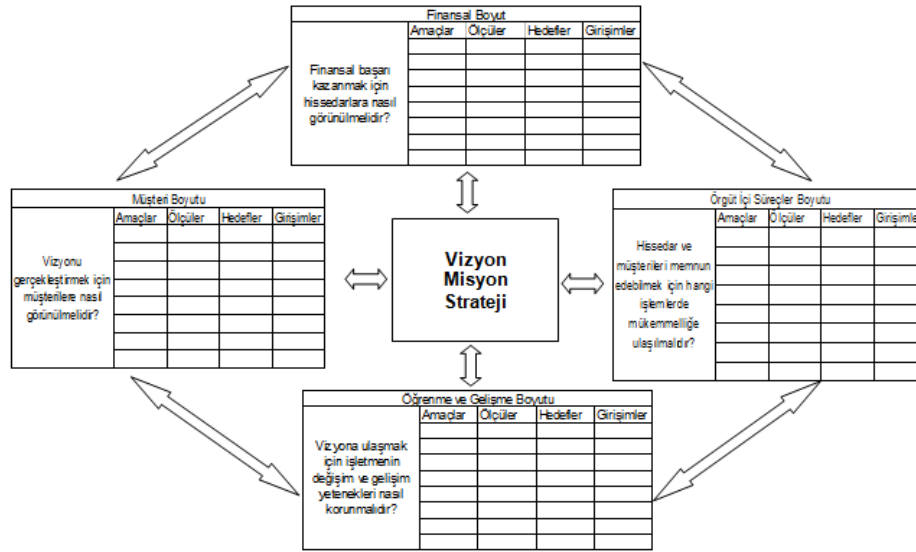
### 2.1. Balanced Scorecard'ın Boyutları

Çok boyutlu bir performans modeli olarak değerlendirilen Balanced Scorecard'ın dört boyutu bulunmaktadır (Kaplan & Norton, 2003):

- Finansal boyut
- Müşteri boyutu
- Örgüt içi süreçler boyutu
- Öğrenme ve gelişme boyutu

Balanced Scorecard'ın “dengeleme” yaklaşımı göz önünde bulundurulduğunda, finansal boyutun göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Balanced Scorecard'ın dört boyutu arasında bulunan ilişkiler ile dört boyutun, örgütün vizyon, misyon ve stratejisi ile ilişkileri Şekil-1'deki gibi gösterilmektedir (Kaplan & Norton, 2003).

Kaplan ve Norton'a (2001) göre, bu boyutlar



**Şekil-1:** Balanced Scorecard Boyutlarının Karşılıklı İlişkileri.

işletmelerin, finansal sonuçlarını izlerken, rekabet güçlerini arttırmaları ve gelişmeleri için ihtiyaç duydukları entelektüel sermaye ve maddi olmayan varlıkları elde edebilmeleri için gerekli olan yeteneklerin gelişimini de eş zamanlı olarak takip etmelerine imkân vermektedir.

Balanced Scorecard'ın boyutlarının ağırlıkları her işletme için farklı olmaktadır. Balanced Scorecard'ın dört boyutuna, finansal boyut %22, müşteri boyutu %22, örgüt içi süreçler boyutu %34 ve öğrenme ve gelişme boyutu %22 olmak üzere, dengeli bir şekilde ağırlık verilmesi önerilmektedir. Ayrıca, Balanced Scorecard'daki ölçü sayısının da dengeli bir şekilde dağıtılarak, finansal boyutta 5, müşteri boyutunda 5, örgüt içi süreçler boyutunda 8-10 arası ve öğrenme ve gelişme boyutunda 5 olmak üzere, toplam 23-25 arasında olması gerektiği belirtilmektedir. Daha sonraki çalışmalarda ise, performans ölçülerinin 20-30 arasında olmasının normal karşılanacağı ifade edilmiştir (Coşkun, 2006c).

## 2.2. Balanced Scorecard Stratejik Yönetim Süreci

Balanced Scorecard, gelişmiş bir performans ölçüm sistemi olarak başlangıç amacından sonra evrim geçirerek, tüm örgütün stratejisinin uygulanması ve geliştirilmesine odaklanan bir yönetim sistemini oluşturmuştur (Niven, 2002). Bu sebeple, Balanced Scorecard bir ölçüm modeli olmasının yanında bir stratejik yönetim sistemi olarak tanınmıştır (Kanji & Moura e Sa, 2001). Balanced Scorecard stratejik yönetim sürecinin aşamaları şöyle sıralanmıştır (Kaplan & Norton, 2003):

- Örgütün vizyon, misyon ve stratejisinin ifade edilmesi
- Stratejik amaçlar ile ölçüler arasında bağlantı kurulması
- Hedeflerin belirlenmesi ve stratejik girişimlerin planlanması
- Stratejik geri bildirim sağlanması ve örgütsel öğrenmenin artırılması.

Balanced Scorecard stratejik yönetim sürecinin aşamaları, Balanced Scorecard'ın dört boyutunu kapsayacak şekilde uygulanmaktadır.

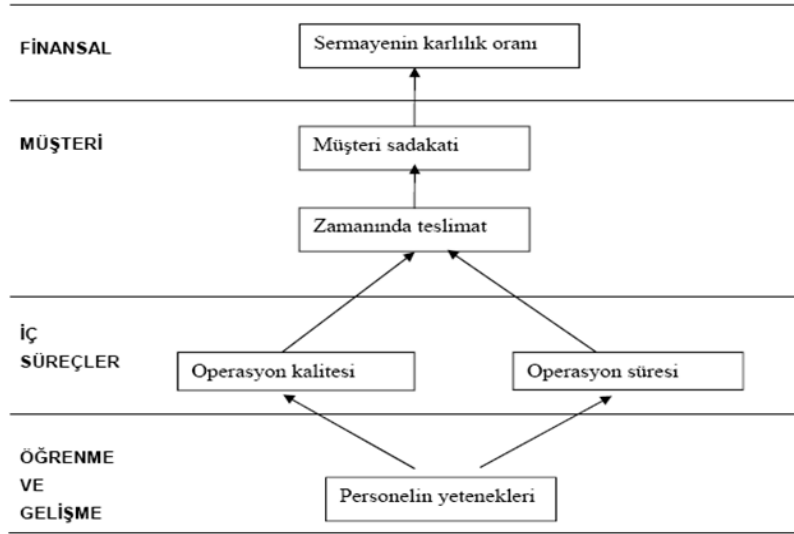
## 2.3. Balanced Scorecard'ın Temel Özellikleri

Balanced Scorecard'ı diğer ölçüm ve yönetim sistemlerinden ayıran belirli özellikleri vardır. Balanced Scorecard'ın ölçüm ve yönetim alanlarında, işletmeler arasında yaygın kabul görmesinin nedenlerinin bu özelliklere dayandığını söylemek mümkündür. Bununla birlikte, Balanced Scorecard'ın, kendine özgü yapısının anlaşılmasında ve yönteminin oluşmasında rol oynayan üç temel özellik bulunmaktadır (Kaplan & Norton, 2003):

- Neden-Sonuç İlişkileri
- Performans Göstergeleri
- Finansal Ölçülerle İlişkiler.

## 2.4. Balanced Scorecard'da Neden-Sonuç İlişkileri

Strateji, neden ve sonuçlar arasındaki bir hipotezler dizisinden oluşmaktadır. Bu nedenle, ölçüm ve yönetim sistemleri, amaçlar ve ölçüler arasındaki ilişkileri birçok boyutta ortaya koyarak bunların yönetim ve değerlendirilmesine olanak sağlamalıdır



Şekil-2: Balanced Scorecard'da Neden-Sonuç İlişkileri.

(Kaplan & Norton, 2003). Balanced Scorecard yaklaşımının başarılı olabilmesi için de, boyutların “dengelenmesi” ve aralarındaki bağlantının doğru olarak kurulmuş olması gerekmektedir. Bu bağlantıyı sağlamanın yolu Balanced Scorecard boyutları arasında neden-sonuç ilişkilerinin kurulmasından geçer (Kılıç & Erkan, 2006).

Kaplan ve Norton (2006)’a göre, Balanced Scorecard’da, en başından itibaren, finansal sonuçlara ancak hedef müşteriler tatmin edilirse ulaşılabileceği varsayımı geçerlidir. Müşteri değer teklifi, hedef müşterilerden nasıl satış ve sadakat elde edilebileceğini tanımlarken, içsel süreçler, müşteriye sunulacak değeri üretmekte ve teslim etmektedir. İçsel süreçleri destekleyen gayri maddi varlıklar da stratejinin temelini oluşturmaktadır. Balanced Scorecard’daki neden-sonuç ilişkileri, Şekil-2’deki örnekte gösterilmektedir (Güner, 2006).

Şekil-2’ye göre, sermayenin karlılık oranının artırılması için müşteri sadakatının ve müşterilere zamanında teslimatın artırılması; müşteri sadakatının ve zamanında teslimatın artması için operasyon kalitesinin artırılması ve operasyon süresinin kısaltılması amaçlanmaktadır. Operasyon kalitesinin artırılması ve operasyon süresinin kısaltılması için de personelin yeteneklerinin artırılmasının amaçlandığı görülmektedir.

## 2.5. Balanced Scorecard’da Performans Göstergeleri

İşletme performansının belirlenmesinde, her performans ölçüsü için olabilecek en düşük taban değeri ve en yüksek tavan değeri ile hedef değeri

belirlenmekte ve Balanced Scorecard’ın her birine ağırlık puanı verilmektedir. Tüm boyutların ağırlık puanlarının toplamı ise % 100 olmaktadır. Ayrıca, her bir boyutun içindeki her bir performans ölçüsüne de bir ağırlık verilmektedir. Yine her bir boyut içindeki performans ölçülerinin ağırlık puanlarının toplamı % 100’dir. Bundan sonra, her bir performans ölçüsü, hedefe ulaşma oranına göre derecelendirilmektedir. Daha sonra, performans ölçülerinin oranları, o performans ölçüsü için yüzde cinsinden belirlenen ağırlık puanı ile çarpılmaktadır. Tüm performans ölçüleri için elde edilen bu çarpım sonuçları toplanarak önce her boyutun performansı, daha sonra da işletmenin toplam performansı hesaplanmaktadır (Coşkun, 2006b).

Balanced Scorecard yaklaşımının ortaya koyduğu önemli unsurlardan biri de, performansın sadece kısa vadeli ve geçmiş verileri değerlendiren ardıl ölçülerle değil, ileriye dönük öncül ölçülerle de belirlenmesidir (Kılıç & Erkan, 2006). Öncül göstergeler olan müşteri boyutu, örgüt içi süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutunda elde edilen bir başarının ardıl gösterge olan finansal boyutta başarıyı da beraberinde getirmesi beklenmektedir. Balanced Scorecard’ın, stratejik performans göstergeleri üç grupta (Tablo-1) sınıflandırılmaktadır (Özbirecikli & Ölçer, 2002).

Balanced Scorecard’da ölçüler arasında bağlantı kurulması, varsayımların kontrol edilmesine olanak sağlarken (Kaplan & Norton, 2003), farklı ölçülerden istifade edilmesi, farklı alanlardaki iyileşmeler sonucunda başka bir alandaki kötüleşmenin fark edilmesine de imkân vermektedir (Güner, 2006).

**Tablo-1:** Balanced Scorecard'da Performans Göstergeleri

Performans Göstergeleri	Açıklamalar
Girdi ve Çıktı Ölçüleri (Öncül ve ardıl ölçüler)	Girdi ve çıktı ölçüleri, iyileştirilmiş kalite, daha yüksek gelir ve kar gibi işletmelerin stratejilerini başarılı bir şekilde uygulayıp uygulamadıklarına ilişkin sonuçları göstermektedir.
Finansal ve Finansal Olmayan Ölçüler	Finansal ölçüler temelde geçmişi ölçmeye yönelik olduğundan bir işletmenin hayati performans göstergeleri arasındaki bağlantıyı açıklamaz.
İçsel ve Dışsal Ölçüler	İçsel ölçüler, işletmenin iyi performans gösterip göstermediğini ortaya koyarken, dışsal ölçüler düşük performansı gösterirler. Buna göre, içsel ölçülere bakıldığında işletmenin başarılı, dışsal ölçülere bakıldığında ise işletmenin başarısız olarak değerlendirilmesi söz konusudur.

Balanced Scorecard'ın başlangıç noktası örgütün stratejik amaçlarıdır. Bu nedenle, Balanced Scorecard uygulamalarının örgütten örgüte değişiklik göstermesi, her örgütün kendine ait stratejik amaçlarının ve hedeflerinin olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, performans göstergeleri bir işletmenin stratejisinin diğer işletmelerden farklı olan özelliklerini ortaya koymaktadır (Kaplan & Norton, 2003).

Performans göstergelerine ilişkin diğer önemli konu, performans göstergelerinin seçiminde örgüt bütünlüğünün sağlanmasıdır. Bunun için, örgütün alt birimlerine ait performans ölçülerinin aynı zamanda işletmenin tamamını ilgilendiren ölçüler ile bütünlük içinde uyumlu olmaları gerekmektedir (Coşkun, 2006ç).

### 2.6. Balanced Scorecard'da Finansal Ölçülerle İlişkiler

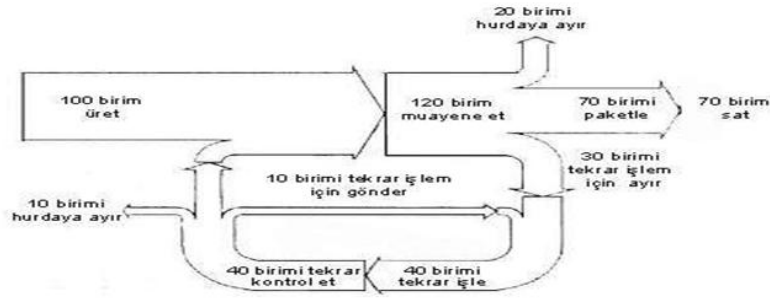
Geleneksel ölçüm ve yönetim sistemlerinin eksikliklerinin oluşmasında önemli bir paya sahip olmalarına rağmen, finansal ölçülerin göz ardı edilmesi mümkün görülmemektedir. Bu nedenle, Balanced Scorecard yaklaşımında, geleneksel finansal ölçülerini dengeleyecek farklı ölçülerin finansal ölçülerle birlikte kullanılması önerilmektedir. Bu nedenle, Balanced Scorecard'da yer alan tüm ölçülerin finansal amaçlara ve ölçülere bağlanması gerekmektedir (Kaplan & Norton, 2003).

Balanced Scorecard'da finansal ölçülerle ilişkiler, boyutlar arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin kurulması ile oluşturulmaktadır. Finansal ölçüler kısa vadeli durumu göstermekle birlikte, operasyonlarda kaydedilen gelişmeler finansal performansta gelişme elde etmeyi sağlamıyorsa, yöneticilerin örgütün stratejisini veya bu stratejinin uygulama planlarını tekrar gözden geçirmesi gerekmektedir (Kaplan & Norton, 2003).

### 3. ALTI SİGMA: SÜREÇ KALİTESİNDE "MÜKEMMELLİK" ARAYIŞI

Altı Sigma, 1980'li yıllarda Motorola şirketi tarafından, Japon kalite fikirleri ve kontrol sistemlerinin süreç iyileştirmelerinde kullanılması amacıyla geliştirilmiştir. Bregfoyle, Cupello ve Meadows (2001), Altı Sigma'nın bir kalite programından ziyade, stratejik bir iş girişimi olarak görülmesi gerektiğini savunmaktadır. Eckes (2005), Altı Sigma'nın, aynı anda hem verimliliği hem de etkililiği iyileştirmeye yönelik bir girişim ve yönetim felsefesi olarak nitelerken Aslan ve Demir (2005) ise, Altı Sigma'yı bir kalite yönetim aracı olarak görmektedir. Altı Sigma yaklaşımının geleneksel yaklaşımlardan farkının daha iyi görülebilmesi için geleneksel yaklaşımların bir sürece bakışı Şekil-3'de, Altı Sigma'nın bir sürece bakışı ise Şekil-4'de gösterilmiştir (Ada, Kazançoğlu, & Aracıoğlu, 2004).

Geleneksel yaklaşımda, hatalar üretimin başında kabul edilmiş olmaktadır. Bu sebeple, Şekil-3'de görüldüğü gibi sürecin başında 100 birim üretilmesi hedeflenirken sonuçta 70 birim doğrudan müşteriye ulaşabilmektedir. Süreçte, tekrar işleme ve hurda nedeniyle işlenen ürün sayısı ve maliyeti artarken, doğrudan müşteriye ulaştırılabilen ürün sayısı, üretim hedefi ve işleme miktarına göre azalmaktadır. Böylece sürecin her aşamasında kayıplar oluşmakta; tekrar işleme ve hurdaya ayırma sonucunda, üretim maliyetleri artmaktadır. Süreçteki bu aksaklıklar, ürünün müşteriye zamanında ve düşük fiyatla sunulmasını da engellediğinden pazar payının zamanla azalmasına yol açmaktadır. Sonuç olarak, ürüne odaklanmış bir kısır döngü oluşmakta ve bu döngünün işletme ve müşteri lehine dönüştürülmesi için sürecin iyileştirilmesi gerektiği görülmektedir. Ayrıca, geleneksel yaklaşımda üretim sonrası muayene ve kontrol işleminin yapılması, süreç içinde yapılan hataların görülmesini de engellemektedir. Bu sebeple, hataların ortaya çıkmadan önlenmesi fırsatı kaçırılmaktadır.



Şekil-3: Geleneksel Yaklaşımın Süreç Akışı.



Şekil-4: Altı Sigma Yaklaşımının Süreç Akışı.

Şekil-4’de görüldüğü gibi Altı Sigma yaklaşımında, hedeflenen üretim miktarına ulaşılması için süreç sürekli olarak izlenmekte, süreç istenen nitelik ve nicelikte üretim yapabilecek seviyede tutulmaya çalışılmaktadır. Sürecin sürekli izlenmesi ve gerekli tedbirlerin zamanında alınması sayesinde, muhtemel hatalar, tekrar işleme ve hurda, üretimde zaman kaybı ve ilave maliyetler önlenmektedir.

Altı Sigma’da süreç performansı, “Süreç Sigma Düzeyi” ile ölçülmektedir. Süreç Sigma düzeyi ise, milyonda hata sayısı (MHS) veya milyon fırsatta hata olasılığı (MFHO) hesaplamasına göre belirlenmektedir (Aslan & Demir, 2005). Buna göre, bir işletmedeki belirli başarı oranlarına ve milyon fırsatta yanlış olasılıklarına göre Sigma sayıları Tablo-2’de gösterilmiştir (Pande, Neuman, & Cavanagh, 2004).

Tablo-2’ye göre, Altı Sigma performansına ulaşmak için sürecin, milyon olasılıkta 3,4 adet kusurdan daha fazlasını üretmemesi gerekmektedir. Çünkü üç ya da dört Sigma seviyesinde (% 99,3-99,4 başarı

oranı) faaliyet gösteren işletmeler, gelirlerinin % 25 ile % 40’ı arasındaki bir tutarı sorunlarını çözmek için harcamaktadırlar (Pyzdek, 2003).

Sigma düzeyinin düşük olması, bir süreçte değişkenliğin veya hataların fazla olduğu; Sigma düzeyinin yüksek olması ise, bir süreçte daha az sayıda hata bulunduğu anlamına gelmektedir (Gürsakar, 2005). Ayrıca, Sigma kalite seviyeleri aldatıcı olabilmektedir. Çünkü Sigma seviyeleri ile hata oranları arasında hem ters hem de doğrusal olmayan bir ilişki bulunmaktadır. Sigma kalite seviyesinde bir birimlik değişim, hata oranlarına göre belirlenen süreç performansında aynı miktardaki iyileşmeye karşılık gelmemektedir. Örneğin, beş Sigmadan altı Sigma’ya çıkmak için, üç Sigmadan dört Sigmaya çıkmak için gösterilen çabadan çok daha fazlası gerekmektedir (Bregfoyle et al., 2001).

Altı Sigma kalite seviyesinin farkının görülebilmesi için Altı Sigma ile üç veya dört Sigma seviyesinde performansa sahip süreçlerde oluşacak hata

Tablo-2: Özet Sigma Dönüştürme Tablosu

Başarı Oranı (%)	Milyon Olasılıkta (Fırsatta) Hata Sayısı	Sigma ( $\sigma$ ) Sayısı
30,9	690.000	1,0
69,2	308.000	2,0
99,3	66.800	3,0
99,4	6.210	4,0
99,98	320	5,0
99,99966	3,4	6,0

**Tablo-3:** Altı Sigma ile % 99 Mükemmellik Seviyesinin Karşılaştırılması

3-4 Sigma (% 99,3-99,4) Mükemmellik Seviyesi	Altı Sigma (% 99, 99966) Mükemmellik Seviyesi
Saatte 20.000 postanın kaybolması	Saatte 7 postanın kaybolması
Günde yaklaşık 15 dakika güvenli olmayan su içilmesi	Her 7 ayda 1 dakika güvenli olmayan su içilmesi
Haftada 5.000 hatalı cerrahi müdahale	Haftada 1,7 hatalı cerrahi müdahale
Her gün büyük havaalanlarda 2 hatalı iniş yapılması	Her 5 yılda bir büyük havaalanlarda 2 hatalı iniş yapılması
Her yıl 200.000 yanlış ilaç reçetesi	Her yıl 68 yanlış ilaç reçetesi
Bir ayda yaklaşık 7 saat elektrik kesintisi	Her 34 yılda 1 saat elektrik kesintisi

miktarları Tablo-3'de gösterilmiştir (Bregfoyle, 1999).

Altı Sigma kavramı, istatistikte kullanılan normal dağılımdan türetilmiştir. Altı Sigma, normal dağılmış bir süreç çıktısının, süreç için belirlenen spesifikasyon sınırlarının yarısını aşmayacak şekilde olması gerektiği düşüncesine dayanmaktadır (Gitlow & Levine, 2005). Altı Sigma, bir sürecin iyi bir ürün çıkarma yeteneği olarak tanımlanan süreç yeterliliği formülünün bir durumunu temsil etmektedir. Altı Sigma'da, süreç yeterliliği indeksleri olan Cp, 2; Cpk ise, 1,5 değerini almaktadır (Shina, 2002).

Süreç yeterliliği indeksleri, işletmenin mal ve hizmetlerinin, tasarım sınırlarıyla belirlenen ve spesifikasyon sınırları olarak adlandırılan aralığa ne kadar iyi oturduğunun ölçüsüdür. Süreç yeterliliği indekslerinden birincisi olan Cp hesaplanmasında şu formül uygulanmaktadır (Üreten, 1998):

$$Cp = \frac{\text{Sürecin Değişkenlik Gösterebileceği Aralık}}{\text{Gerçekte Sürecin Değişkenlik Gösterdiği Aralık}}$$

Cp indeksinin 1 değerini alması, sürecin değişkenlik gösterdiği aralığın, sürecin değişkenlik gösterebileceği aralığa eşit olduğunu göstermektedir. İndeksin 2 değerini aldığı durumda ise, sürecin değişkenlik gösterebileceği aralık, sürecin gerçekte değişkenlik gösterdiği aralığın iki katına eşit olmakta ve sürecin spesifikasyon sınırları içinde üretme gücünün yüksek olduğunu göstermektedir. Gerçek süreç dağılımı genellikle 6

standart sapma olarak kabul edilmektedir. Altı standart sapma ise, normal dağılım eğrisi altındaki alanın % 99,7'sini kapsamaktadır. Üst ve alt spesifikasyon sınırları arasındaki fark, sürecin değişkenlik göstermesine izin verilen aralığa eşit olmaktadır. Bu durumda, süreç yeterliliği indeksi şöyle hesaplanmaktadır:

ÜSS: Üst spesifikasyon sınırı ve ASS: Altı spesifikasyon sınırı,  
 $\sigma$ : Standart sapma,  
n: Örneklem sayısı,  
x: Örneklem değeri,  
 $\bar{X}$ : Örneklem ortalaması olmak üzere;

$$Cp = \frac{\text{ÜSS}-\text{ASS}}{6\sigma} \text{ ve } \sigma = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}}{n-1}$$

Yukarıdaki formülle hesaplanan süreç yeterliliği indeksi sadece, ölçüm sonucunda oluşturulan normal dağılımın ortalama değerinin, spesifikasyon sınırlarının orta noktasına (hedef değere) oturması halinde doğru sonuç vermektedir. Ortalamaların farklı olması durumunda ise, süreç yeterliliğinin hesaplanması için farklı bir indekse (Cpk) ihtiyaç duyulmaktadır:

$$Cpk = \text{En küçük} \left( \frac{\bar{X} - \text{ASS}}{3\sigma}; \frac{\text{ÜSS} - \bar{X}}{3\sigma} \right)$$

Cp, kısa vadeli süreç yeterliliği ölçüsü olarak görülürken Cpk, uzun vadeli süreç yeterliliği ölçüsü olarak görülmektedir. Çünkü kısa vadede süreçte

**Tablo-4:** Sapmalı/Sapmasız Süreç Sigma Düzeyleri ve Yeterlilik İndeksleri

Süreç Sigma Düzeyi	Süreç Ortalamasının Hedeften Sapma Durumu	Cp	Cpk	Milyon Fırsatta Hata Sayısı
3	Sapmalı	1,00	0,50	66.810
	Sapmasız	1,00	1,00	2.700
4,5	Sapmalı	1,50	1,00	2.700
	Sapmasız	1,50	1,50	3,4
6	Sapmalı	2,0	1,5	3,4
	Sapmasız	2,0	2,0	0,002

değişkenliğin genel nedenleri etkili olmakta; uzun vadede ise, değişkenliğin özel nedenleri sonucunda, süreç ortalamasının hedef değerden kayacağı kabul edilmektedir. Bu nedenle, süreç yeterliliğinin belirlenmesinde Cpk indeksinin daha sık kullanıldığı görülmektedir (Fugua, 2006). Süreç ortalamasının spesifikasyon sınırlarına ait ortalama değer (hedef değer) ile aynı (sapmasız) veya farklı (sapmalı) olması durumundaki bazı süreç Sigma seviyeleri ile Cp ve Cpk indeksleri Tablo-4'de gösterilmektedir (Aslan & Demir, 2005).

Görüldüğü üzere, süreç yeterliliği bir süreçteki değişkenliğe göre belirlenmektedir. Sigma seviyelerinin de sıklıkla süreç yeterliliğine dayanarak belirlenmesi nedeniyle, değişkenlik kavramı Altı Sigma uygulamasında önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle, Altı Sigma'nın öncelikli ve en önemli amaçları arasında da değişkenliklerin, hataların ve kusurların azaltılması yer almaktadır (Balcı, 2005).

### 3.1. Altı Sigma'nın İlkeleri ve Özellikleri

Altı Sigma yaklaşımının genel işletme yönetimi ve istatistik bilimlerini bütünleştiren bir yapıya sahip olması, etkili bir araç olarak görülmesini sağlamaktadır. Merkezine istatistiği alan ve sezgisel karar vermeyi en aza indirmeye çalışan Altı Sigma'da fırsatlar amaçlara ulaşmada kullanılmakta ve böylece örgütün üst seviyelerindeki amaçlar ile

sorunlar ve fırsatlar birbirlerine bağlanmaktadır (Pyzdek, 2003; Gürsakal, 2005). Altı Sigma'nın ilkelerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tayntor, 2003; Balcı, 2005; Pande vd., 2004):

- Müşteri odaklılık,
- Verilere ve gerçeklere dayalı yönetim,
- Sürece odaklanma, yönetim ve iyileştirme,
- Proaktif yönetim,
- Sınırsız işbirliği ve takım çalışmasını teşvik etme,
- Mükemmel yöneliş, başarısızlığa karşı hoşgörü,
- Değişkenliği azaltma ve hataları önleme.

Altı Sigma süreç odaklı yaklaşımının temeli, süreç çıktılarının, süreç girdileri ile ifade edilmesine dayanmaktadır. Bu nedenle, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde karşılayabilmek için girdiler ile çıktılar arasında sürecin yarattığı ilişkinin doğru bir biçimde belirlenmesi gerekmektedir (Polat, Cömert, & Arıtürk, 2003). Kalite stratejisi için evrimsel bir safha olan ve diğer kalite programlarının değerlerine zarar vermeyen Altı Sigma, sadece teknik bir program olmaktan ziyade bir işletme ve yönetim stratejisi niteliğindedir (Çalışkan, 2006).

### 3.2. Altı Sigma'nın Aşamaları

İlk olarak üretim sektörlerinde uygulanmaya başlayan Altı Sigma, 1990'lı yıllarda hizmet

**Tablo-5:** Altı Sigma Aşamaları

Aşama	Uygulama
<b>Tanımlama</b>	-Projenin tanımlanması. -Yüksek düzey süreç haritasının oluşturulması. -Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi ve kritik kalite özelliklerine dönüştürülmesi.
<b>Ölçme</b>	-Her bir kritik kalite özelliği için operasyonel tanım geliştirilmesi. -Ölçüm sisteminin yeterliliğini belirlemek için her bir kritik kalite özelliği için ölçüm sistemleri analizinin yapılması. -Kritik kalite özelliklerine ilişkin verilerin toplanması ve istatistiksel özelliklerinin belirlenmesi.
<b>Analiz</b>	-Ayrıntılı süreç akış şeması kullanılarak her bir kritik kalite özelliğini etkileyen değişkenlik nedenlerinin tanımlanması, -Değişkenlik nedenlerinin operasyonel tanımlarının yapılması, -Değişkenlik nedenleri için ölçüm sisteminin yeterliliğinin belirlenmesi, -Her bir değişkenlik nedeninin yeterlilik analizinin yapılarak bunların kritik kalite özelliğine olan etkilerinin ortaya konulması, -Kritik kalite özelliği verisinin dağılımını ve şeklini etkileyen değişkenlik nedenleri tanımlanması ve önceliklendirilmesi, -En etkili değişkenlik nedenleri saptanması ve bunların kritik kalite özellikleri ile aralarındaki ilişkilerin doğrulanması.
<b>İyileştirme</b>	-Her bir kritik kalite özelliği, kendisini etkileyen girdilerin bir fonksiyonu olarak ifade edilir. -Önemli değişkenlik kaynaklarına ait olmak üzere, her bir kritik kalite özelliğini işletme ve müşteriler için en uygun duruma getiren değerler saptanır. -Belirlenen değerlerin etki dereceleri ve ortaya çıkardığı ya da çıkarabileceği riskler tanımlanır. -Sürecin yeterliliğini belirlemek için iyileştirilmiş sürecin bir pilot uygulaması yapılmaktadır. -Uygulama sonucunda, süreç ilişkin veriler toplanır; sürecin kararlılığı, süreç verisinin dağılımı ve sürecin yeni Sigma düzeyi belirlenir.
<b>Kontrol</b>	-İyileştirmelerin, işletmenin diğer süreçleri üzerindeki olumsuz etkilerinin (risklerinin) belirlenmesi için risk değerlendirmesi yapılır. -Hata önleme yaklaşımı ile düşük hata üretme olasılığı olan sistemlerin ve yöntemlerin süreç içerisine yerleştirilmesine çalışılır. -Süreç iyileştirmelerinin standart hale getirilmesi için sürece ilişkin yetki ve sorumluluklar ile sürecin izlenme zamanları gibi konular yazılı hale getirilir. -Sürecin kararlılığını ve yeterliliğini etkileyen değişkenlik kaynakları istatistiksel süreç kontrolü (süreç kontrol planı) ile izlenir. -Sürece ait girdi ve çıktıları, spesifikasyon değerlerini, süreç Sigmasını, ölçüm yöntemini, örneklem büyüklüğünü, örneklem sıklığını, kontrol ve tepki yöntemini içeren kontrol planları hazırlanır.

süreçlerinde de kullanılmaya başlamış ve bu kullanıma paralel olarak değişime uğramıştır. Bu değişim sonucunda, ilk uygulama adımı olarak, “Tanımlama” aşaması Altı Sigma metodolojisine eklenmiştir (Polat vd., 2003). Tanımlama aşamasının eklenmesiyle birlikte, günümüzde Altı Sigma beş aşamalı (Tablo-5) olarak uygulanmaktadır (Tayntor, 2003; Gitlow & Levine, 2005); Işığçok, 2005).

Altı Sigma, döngüsel bir uygulama sürecine sahiptir. Bu nedenle, son aşaması tamamlansa dahi, iyileştirme fırsatlarının sürekli aranması ve Altı Sigma uygulama sürecin tekrarlanması gerekmektedir. Altı Sigma’da sunulan tüm istatistiksel araçları bir arada kullanmaya ihtiyaç yoktur. Bu nedenle, mevcut durum için en iyi ölçü setinin belirlenmesine ve Altı Sigma tarafından önerilen istatistiksel ve diğer iyileştirme araçlarının akıllıca bütünleştirilmesine önem verilmesi gerekmektedir (Bregfoyle, 1999).

#### 4. BALANCED SCORECARD İLE ALTI SİGMA’NIN BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ

Balanced Scorecard ile Altı Sigma’nın işletmelerde bir arada uygulanması yeni bir düşünce olmamakla birlikte (Kaplan & Norton, 2003; Pyzdek, 2003; Gupta, 2004), bu yaklaşımların birbirlerine göre konularının tekrar ortaya konulması ve “bütünleştirilmesi”, Balanced Scorecard’ın stratejik yönetim yaklaşımı içinde stratejik bir iş girişimi olan Altı Sigma’nın uygulanmasına yönelik yeni bir bakış açısını temsil etmektedir. Bütünleştirilmiş bir uygulama sürecinin oluşturulması için öncelikle, Balanced Scorecard ile Altı Sigma’yı bütünleştirme ihtiyacının ortaya konulması, her iki yaklaşımın birbirleriyle karşılaştırılmaları ve bütünleştirme çerçevesinin belirlenmesi gerekmektedir.

##### 4.1. Balanced Scorecard İle Altı Sigma’yı Bütünleştirme İhtiyacı: Süreç Odaklı Strateji Uygulaması

İşletme yönetimi alanında geliştirilen bütün yöntem ve yaklaşımlar genellikle kendi içerisinde tutarlılığa sahip olmakla birlikte, bunların işletmeler tarafından uygulanması için gerekli koşulların tanımlanmasına yönelik çalışmaların da yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle işletmelerin, faaliyette buldukları sektörlerle ve çevre koşullarına göre farklılık göstermeleri nedeniyle değişik yöntem ve yaklaşımların, işletmelerde hangi koşullarda ve birlikte nasıl uygulanacakları, üzerinde durulması gereken önemli bir konuyu oluşturmaktadır.

Kaplan ve Norton (2003)’a göre, işletmelerde

sürekli gelişme ve yeniden yapılanma amacıyla yürütülen faaliyetler, işletmenin müşterilerini doğrudan etkileyecek ve uzun vadede işletmeye daha yüksek performans sağlayacak amaçlara bağlanamamaktadır. Bu durum, gelişim programlarının örgüt tarafından nihai hedef olarak kabul edilmesinden kaynaklanmaktadır. Buna karşın, işletmelerde kullanılan bütün gelişim araçlarının, bütünsel bir stratejinin bir parçası haline getirilmesi gerekmektedir.

Kaplan ve Norton (2003), Balanced Scorecard’ın değişim programlarının ve işletme stratejisi ile bütünleştiğini belirtmektedirler. Balanced Scorecard sayesinde yöneticiler, kolaylıkla kazanç elde edilebilecek yöntemleri düzenlemek yerine, kurumun stratejik başarı elde etmesini sağlayacak yöntemleri geliştirmeye ve yapılandırmaya yönelmektedir.

Bregfoyle vd. (2001), Altı Sigma uygulamasında dikkate alınması gereken iki önemli unsurun “ölçüler” ve “strateji” olduğunu savunmaktadır. Pyzdek (2003) ve Polat vd. (2005) ise, Altı Sigma’da kullanılan ölçülerin öncelikle işletmenin stratejik amaçlarına bağlanması gerektiğini; aksi durumda, Altı Sigma’nın işletmenin stratejisinden ve işletmedeki diğer uygulamalardan ayrı yürüyen bir program olarak algılanabileceğini belirtmektedir. Böylece, Altı Sigma, işletme için kritik ölçüler arasında bağlantı kurmak ve stratejisiyle uyumlu yeni süreçler, mal ve hizmetlerin geliştirilmesine yardım ederken Balanced Scorecard ise, Altı Sigma projelerinin işletmenin kritik sorunlarına yönelik olmasını sağlamaktadır.

Altı Sigma’yı stratejik bir unsur olarak benimseyen işletmeler aynı zamanda, performans iyileştirme oranını izlemek için Balanced Scorecard’ı benimsemektedirler (Bregfoyle vd., 2001). Yürütülen çalışmaların etkinliğini belirlemek için uygun ölçüler kullanılmadan Altı Sigma’nın etkili olması beklenmemelidir. Altı Sigma uygulamalarında başarılı olan işletmelere bakıldığında, bu işletmelerin performans hedefleri ve Balanced Scorecard’ı sıklıkla kullandığı ve hedeflerini düzenli olarak gözden geçirdiği görülmektedir (Polat vd., 2005).

##### 4.2. Balanced Scorecard ile Altı Sigma’nın Karşılaştırılması

Balanced Scorecard ile Altı Sigma’nın bütünleştirilmesine ait fırsatların görülebilmesi için her iki yaklaşımın birbirleriyle karşılaştırılması önem taşımaktadır. Karşılaştırmada izlenecek belirli bir yöntem olmamakla birlikte, bu yaklaşımların genel karakterini gösteren belirli özelliklerin esas



alınması ile karşılaştırma yapılması mümkün görülmektedir. Bu nedenle karşılaştırma, Balanced Scorecard ile Altı Sigma'nın amaçlarına, yapılarına ve yöntemlerine göre yapılmaya çalışılacaktır.

*4.2.1. Balanced Scorecard ile Altı Sigma'nın Amaçlarına Göre Karşılaştırılması.* İşletme performansının çok boyutlu ölçülmesi yönünden bakıldığında, Altı Sigma'nın sahip olduğu amaçlar itibarıyla değişik boyutlarda (maliyet, hata ve süre) süreç yeterliliğini belirlediği ve geliştirmeye çalıştığı anlaşılmaktadır. Altı Sigma, süreç performansını Sigma düzeyi adı verilen bir performans ölçeği ile takip ederek performansın değişik boyutlarının tek göstergesiyle izlenmesine de imkân vermektedir.

Bununla birlikte Altı Sigma, proje temelinde ve işletmenin süreçlerinde uygulanması nedeniyle, üzerinde çalışılan sürece ve proje kapsamına ait bir performans ölçümünü temsil etmektedir. Ancak, Altı Sigma uygulamalarında kritik süreçlere öncelik verilmesi nedeniyle, örgütün toplam performansının kritik süreçlerdeki performans ile ifade edilmesi de mümkün görülmektedir. Ayrıca, bütün süreçlere ait Sigma seviyelerinin birleştirilerek örgüt için tek bir Sigma seviyesi belirleme imkânı da bulunmaktadır.

İşletme stratejilerinin etkin olarak uygulanması ve stratejilerin geçerliliğinin sorgulanması yönünden bakıldığında ise, Balanced Scorecard'ın Altı Sigma stratejisinin etkin olarak uygulanmasını sağlamada kullanılabilmesi ve Altı Sigma uygulaması ile elde edilen sonuçların, işletme için faydalı olup olmadığının da Balanced Scorecard ile sorgulanabileceği anlaşılmaktadır. Altı Sigma merkezinde bakıldığında, Altı Sigma'nın, süreç odaklı bir yaklaşım olması nedeniyle, işletmenin farklı stratejilerinin etkin olarak uygulanmasında kullanılan süreçlerin maliyet, hata ve süre değerlerinin iyileştirilmesinde de kullanılabilmesi görülmektedir.

Altı Sigma'nın amaçlarını, Balanced Scorecard'ın dört boyutunda belirlenebilecek stratejik amaçlar ile de karşılaştırmak mümkündür. Balanced Scorecard'ın boyutlarında belirlenebilecek amaçlar aslında, Altı Sigma'nın amaçları ile örtüşmektedir. Başka bir deyişle, Altı Sigma'nın amaçlarının, Balanced Scorecard'ın dört boyutundaki amaçlar içerisinde olma olasılığı yüksek görülmektedir. Balanced Scorecard ise, bu amaçların birbirleriyle çelişmesini önlemekte ve birbirlerini destekleyecek şekilde, neden-sonuç ilişkileri içerisinde birbirlerine bağlanmalarını sağlamaktadır.

Ayrıca Balanced Scorecard ve Altı Sigma, örgütün işlevsel bölümlerine ait amaçlar yerine tüm örgütü kapsayan amaçları odak noktası yapmaktadır. Her

iki yaklaşım da örgütün stratejik amaçları ile uyumlu olan süreç odaklı amaçları desteklemektedir. Böylece, Balanced Scorecard ve Altı Sigma uygulamasında belirlenen herhangi bir amaç, örgütün tüm işlevsel bölümleri için aynı olmaktadır. İşlevsel bölümler arasındaki tek farklılık ise, tüm örgüt için belirlenmiş olan amaçlara ulaşmada, kendi sınırları içerisindeki yöntem ve teknikleri kullanabilmelerinde ortaya çıkmaktadır.

*4.2.2. Balanced Scorecard ile Altı Sigma'nın Yapılarına Göre Karşılaştırılması.* Balanced Scorecard'ın yapısının unsurlarını misyon, vizyon, stratejik amaçlar, ölçüler, hedefler, girişimler ve dört performans boyutu (finansal, müşteri, örgüt içi süreçler, öğrenme ve gelişme) olarak sıralamak mümkündür. İşletmelerin üst yönetim kademelerine özgü olan misyon, vizyon ve stratejik amaçlar, stratejik yönetimin temel kavramlarını oluşturmaktadır. Ölçüler, hedefler ve girişimler ise, işletmenin orta ve alt seviyelerinde ağırlıklı olarak yer alan kavramları oluşturmaktadır.

Balanced Scorecard, gerek stratejik yönetim gerekse operasyonel kavramları içermesi nedeniyle, örgütün tüm kademelerinin faaliyetlerini bir araya getirmeye çalışan bir yapı olarak görülmektedir. Balanced Scorecard yapısında bulunan dört boyut ise, stratejik yönetim kavramları ile operasyonel kavramların bir araya getirilmesinde yeni bir çerçeve sunmakta ve işletmenin tüm faaliyetlerinin bu boyutlar göz önünde bulundurularak yürütülmesini sağlamaktadır.

Balanced Scorecard, gerek hedeflerin belirlenmesinde gerekse bir girişimin uygulanmasında, çok boyutlu bir uygulama sürecinin gerekliliğini savunmaktadır. Örgütsel performans ölçümü ve stratejilerin uygulanmasında (genel olarak stratejik yönetim sürecinde), sadece finansal ölçülerin kullanılmasına yönelik eksikliği gidermek üzerine kurulan Balanced Scorecard yapısı, finansal ölçülerin yanında müşteri, örgüt içi süreçler ile öğrenme ve gelişme ölçülerinin de kullanılmasını gerektirmektedir.

Böyle bir yapı, işletme stratejileri ile girişimler arasında bağlantı kurmaktadır. Bu bağlantı ise, ölçüler ve hedefler ile sağlanmaktadır. Dolayısıyla, Balanced Scorecard uygulamasından beklenen etkinin elde edilebilmesi için işletmenin stratejik amaçlarına uygun ölçülerin ve hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Girişimler ise, ölçülerin mevcut değerleri ile istenen değerleri (hedefler) arasındaki farkın azaltılmasına ya da tamamen giderilmesine yöneliktir. Bu girişimlerden, son yıllarda en yaygın olarak kullanılanlar arasında kalite yönetimine dayanan

iyileştirme yöntemleri bulunmaktadır.

Altı Sigma yapısının unsurlarını ise, süreç odaklı iyileştirme süreci ve istatistik temelli performans ölçümü olarak sıralamak mümkündür. Süreç odaklı iyileştirme, modern ve modern sonrası kavram ve yaklaşımlar arasında sayılmaktadır. İstatistik temelli performans ölçümü ise, Altı Sigma'da yer alan Sigma seviyesi kavramı ile tek bir ölçek haline dönüştürülmüştür. Altı Sigma'da süreçlerin performansı istatistiğe dayalı değişik süreç ölçülerine göre belirlenmekte ve bu ölçüler, süreç Sigma seviyesi olarak tek ölçüyle ifade edilmektedir. Altı Sigma'da, Balanced Scorecard'daki gibi işletme performansının ölçülmesinden ziyade, süreçlerin performansları ölçülmektedir.

Altı Sigma'da, Balanced Scorecard'daki gibi çok boyutlu bir yapı bulunmamaktadır. Altı Sigma'nın yapısında bulunan ölçme unsurunda belirli ölçüler kullanılmakla birlikte, bu ölçülerin çok boyutlu olarak sınıflandırılması yapılmamıştır. Altı Sigma'nın ölçme aşamasında genellikle sürecin kalitesine, maliyetine ve işlem süresine ilişkin ölçüler kullanılmaktadır. Ancak her iki yaklaşımda da ölçüler büyük önem taşımaktadır. Balanced Scorecard'da ölçüler, stratejinin somut terimlerle ifade edilmesini ve işletme performansının belirlenmesini sağlarken Altı Sigma'da ölçüler, tanımlanan sorunun ölçülebilir olarak ifade edilmesini ve süreç performansının belirlenmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte, Altı Sigma ölçülerinin de Balanced Scorecard'da olduğu gibi çok boyutlu olarak sınıflandırılması mümkün görülmektedir.

Balanced Scorecard'da, finansal amaçlar, ölçüler ve hedefler belirlendikten hemen sonra, müşterilere ilişkin amaçlar, ölçüler ve hedefler gelmektedir. Buna göre, müşteri boyutunun Balanced Scorecard yapısında diğer boyutlar ile finansal boyut arasında bağlantı noktasını oluşturduğu görülmektedir. Altı Sigma ise, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini odak noktası yaparak uygulama sürecini yönlendiren bir yapıya sahiptir. Altı Sigma'da, müşteri ihtiyaç ve beklentileri, kritik kalite özelliklerine dönüştürülmekte ve iyileştirme sürecinde kullanılacak ölçülerin belirlenmesini sağlamaktadır.

Balanced Scorecard yapısı, stratejik yönetim kavramı içerisinde bulunan unsurları içerirken Altı Sigma yapısı, işletmenin süreçlerinde uygulanan bir iyileştirme sürecinin unsurlarını içermektedir. Balanced Scorecard, işletme için stratejik olan yapı unsurlarından oluşması nedeniyle, Altı Sigma'ya göre üst seviyede bulunmakta ve hiyerarşik olarak daha önce gelmektedir. Bununla birlikte, Balanced

Scorecard yapısındaki "girişimlerin belirlenmesi" aşaması, işletmenin stratejik unsurları ile Altı Sigma gibi süreçlerde uygulanmaya yönelik bir girişim arasında bağlantı kurulmasını sağlamaktadır.

*4.2.3. Balanced Scorecard ile Altı Sigma'nın Yöntemlerine Göre Karşılaştırılması.* Yapı unsurlarının belirli bir sıraya göre birbirlerine bağlanması ve aralarında neden-sonuç ilişkilerinin kurulması sonucunda uygulama süreci oluşturulmaktadır. Buna göre, yöntemi, amaçlara ulaşmak için oluşturulmuş bir uygulama süreci olarak da tanımlamak mümkün görülmektedir. Bu nedenle, Balanced Scorecard ile Altı Sigma'nın yöntemlerine göre karşılaştırılmasında, her iki yaklaşımın uygulama süreçleri göz önünde bulundurulmuştur.

Balanced Scorecard ile Altı Sigma'nın uygulama süreçleri döngüsel bir özellik taşımaktadırlar. Bu nedenle, her iki uygulama süreci tamamlansa dahi, süreçlerin son aşamalarında elde edilen geri besleme bilgisi her iki sürecin de ilk aşamalarına aktarılmaktadır. Bunun yanı sıra, Balanced Scorecard'da örgütün tamamına yönelik, stratejik seviyede geri bildirim sağlanırken Altı Sigma'da, üzerinde çalışılan sürece ilişkin geri bildirim sağlanmaktadır.

Balanced Scorecard uygulama sürecinde odak noktasını misyon, vizyon ve stratejik amaçlar oluşturmaktadır. Balanced Scorecard uygulama sürecinin diğer aşamaları, bu ilk aşamada ifade edilen misyon, vizyon ve özellikle stratejik amaçlara göre şekillenmektedir. Altı Sigma sürecinin odak noktasını ise, sürecin, müşterilerin ve müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin tanımlanması oluşturmaktadır. Altı Sigma uygulama sürecinin takip eden aşamaları ise, tanımlama aşamasında süreçler ve müşterilere ilişkin yapılan tanımlamalar doğrultusunda uygulanmaktadır.

Balanced Scorecard'daki amaçlar, ölçüler, hedefler ve girişimler, işletmenin stratejisinden türetilmektedir. Yani Balanced Scorecard'da, işletmenin farklı stratejileri için amaçların, ölçülerin, hedeflerin ve girişimlerin de farklılaştırılması önerilmektedir. Ancak farklı stratejiler için bunların benzerlik göstermesi de yadsınacak bir durum olarak görülmemelidir. Burada önemli olan, stratejinin ne anlama geldiğinin iyi anlaşılmasıdır.

Altı Sigma'nın amaçları genellikle her işletme için ortak olan amaçları oluşturmaktadır. Dolayısıyla, bu amaçların işletmelerde sık rastlanan verimlilik ve karlılık stratejilerine ait amaçlar olduğunu söylemek mümkündür. Altı Sigma'daki ölçüler ise müşteri

ihtiyaç ve beklentilerinden hareketle belirlenmektedir. Hedefler, ölçülerin istenen değerlerini ifade ederken iyileştirmeler, hedeflere ulaşmak için süreçte yapılacak düzenlemeleri temsil etmektedir.

Balanced Scorecard'da, birbirinden ayrılmış amaçlara, ölçülere, hedeflere ve girişimlere odaklanmak yerine, neden-sonuç ilişkileri sayesinde, bunlar arasındaki bağlantılar vurgulanmaktadır. Böylece, Balanced Scorecard'ın dört boyutunun herhangi birindeki olumlu ya da olumsuz bir gelişmenin diğer boyutlardaki ve genel olarak da işletme stratejisinin gerçekleşmesindeki etkisinin görülmesi sağlanmaktadır. Bunun yanı sıra, birbirinden bağımsız ve ayrı yönleri doğru olan amaç, ölçü, hedef ve girişimlerin seçilmesinin de önüne geçilmektedir.

Altı Sigma'nın amaçları, ölçüleri, hedefleri ve iyileştirmeleri arasında, Balanced Scorecard'daki gibi bir neden-sonuç ilişkisi bulunmaz. Bununla birlikte, Altı Sigma'nın tanımlama aşamasında, iyileştirme projesinin amaçları ifade edildikten sonra belirlenen müşteri ihtiyaç ve beklentileri, kritik kalite özelliklerine dönüştürülmekte, kritik kalite özelliklerinden ise ölçüler türetilmektedir. Hedefler, ölçülerin istenen değerleri olduğundan ve iyileştirmeler ise hedef ölçü değerlerine ulaşılmasına yönelik geliştirildiğinden, tüm Altı Sigma unsurları arasında sıkı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Dolayısıyla, bir süreçte uygun iyileştirmeler uygulandığında, bunun etkisinin süreç ölçülerinde, devamında ise müşteri tatmininde görülebileceği anlaşılmaktadır. Ancak Altı Sigma'da, Balanced

Scorecard'da olduğu gibi, her bir amaç, ölçü, hedef ya da iyileştirme, bir diğerine bağlanmamıştır. Bütün bu unsurlar, belirlenen amaçlara ulaşılmasına yönelik olmak üzere birlikte ve bağımsız olarak kullanılmaktadır. Buna göre, Altı Sigma unsurları arasındaki ilişkilerin temelinde, "müşterilerin tatmin edilmesi ile amaçlara ulaşılacağı" varsayımının bulunduğu görülmektedir.

Balanced Scorecard, bütün amaç ve ölçülerin sonuçta finansal amaç ve ölçülere bağlanmasını gerektirmektedir. Altı Sigma'da ise, genellikle süreç maliyetlerine ilişkin finansal ölçüler bulunmaktadır. Ancak Altı Sigma, Balanced Scorecard'daki gibi çok boyutlu bir sınıflandırma yapısına ve neden-sonuç ilişkilerine sahip olmaması nedeniyle, süreç hata oranları ve işlem süreleri ile maliyetler arasında doğrudan bir ilişki kurmaz. Bununla birlikte, Altı Sigma uygulamasının işletmeye sağladığı faydaların somut olarak açıklanmasında, finansal ölçüler kullanılmaktadır.

Balanced Scorecard uygulamasına başlamadan önce, örgütün stratejik amaçlarının belirlenmiş olması gerekmektedir. Altı Sigma'yı ise, bir işletme stratejisi olarak değerlendirmek mümkündür. Çünkü Altı Sigma, kendine özgü amaçları, ölçüleri ve araçları olan bir yöntem sunmaktadır. Bunun yanı sıra, Altı Sigma'nın, başka stratejilerin amaçlarına ulaşılması için uygulanabileceği de öngörülmektedir. Çünkü Altı Sigma'nın amaçları, ölçüleri ve araçları, işletme stratejisi ne olursa olsun, işletmelerde genel kabul görmüş yönetsel kavram ve araçları oluşturmaktadır.

Balanced Scorecard'a göre, stratejinin farklılaşmasını sağlayan bazı süreçlere

**Tablo-6:** Balanced Scorecard ile Altı Sigma'nın Karşılaştırma Sonuçları.

Karşılaştırma Ölçütü	Balanced Scorecard	Altı Sigma
<b>Amaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Örgütün tamamını kapsarlar.</li> <li>-Stratejik yönetim ile ilgilidirler.</li> <li>-Strateji odaklıdır.</li> <li>-Duruma göre değişmezler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Örgütün süreçlerini kapsarlar.</li> <li>-Kalite yönetimi ile ilgilidirler.</li> <li>-Süreç ve müşteri odaklıdır.</li> <li>-Örgüt stratejisini esas alırlar.</li> </ul>
<b>Yapı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Stratejik yönetim kavramları içerir.</li> <li>-Örgütün tamamı ile ilgilidir.</li> <li>-Stratejilerin etkin olarak uygulanmasını esas alır.</li> <li>-Strateji odaklıdır.</li> <li>-Amaç, ölçü, hedef ve girişimleri dört boyutta sınıflandırır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kalite yönetimi kavramlarını içerir.</li> <li>-Örgütün süreçleri ile ilgilidir.</li> <li>-Süreçlerin verilere, gerçeklere dayalı olarak iyileştirilmesini esas alır.</li> <li>-Süreç ve müşteri odaklıdır.</li> <li>-Boyut yoktur. Amaç, ölçü, hedef ve iyileştirmeler, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre belirlenir.</li> </ul>
<b>Yöntem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Stratejik yönetim sürecine benzer.</li> <li>-Vizyon, misyon ve strateji odaklıdır.</li> <li>-Döngüsel uygulama sürecine sahiptir.</li> <li>-Stratejik yönetim kavramları ile operasyonel kavramları birleştirir.</li> <li>-Unsurları arasında dört boyutta neden-sonuç ilişkileri vardır.</li> <li>-Dört boyutta performans ölçüleri kullanılır.</li> <li>-İşletme ve strateji temelinde uygulanır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sorun çözme sürecine benzer</li> <li>-Süreç ve müşteri odaklıdır.</li> <li>-Döngüsel uygulama sürecine sahiptir.</li> <li>-Operasyonel kavramlar yer alır.</li> <li>-Müşteriler, ölçüler, hedefler ile iyileştirmeler arasında ilişki kurar.</li> <li>-Süreç kalite ölçüleri kullanılır.</li> <li>-Süreç ve proje temelinde uygulanır.</li> </ul>

odaklanması gerekmektedir. Altı Sigma’da da benzer bir yaklaşım mevcuttur. Altı Sigma’da bu süreçler, müşteri için kritik değerler sağlayan “kritik süreçler” olarak adlandırılmaktadır.

Balanced Scorecard’da da, stratejik amaçlara hizmet eden en iyi ölçü karışımının belirlenmesi ve bunların bir sistematik bir şekilde kullanılması önem taşımaktadır. Altı Sigma stratejisinin gücü ise, müşteri ve örgütün stratejik amaçları için hayati derecede önemli birkaç ölçüye odaklanmasından gelmektedir. Altı Sigma bu özelliğiyle, Balanced Scorecard için hazır bir ölçü seti ve yöntem sunmaktadır.

Balanced Scorecard’da, işletme performansının ölçülmesinde, öncül göstergeler ile ardıl göstergelerin bir arada kullanılması önerilmektedir. Altı Sigma performans göstergelerinin kullanılmasında, Balanced Scorecard’daki gibi bir öneri bulunmamakla birlikte, Altı Sigma performans göstergeleri, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini temsil eden kritik kalite özelliklerine göre belirlenmektedir. Bu ölçüler genellikle, süreç maliyetleri, hata oranları ve işlem sürelerine ilişkindir.

Geleneksel stratejik yönetim süreçlerinde, örgüt stratejisinin belirlenmesini, her bir işlevsel bölümün stratejilerinin ve stratejik amaçlarının belirlenmesi izlemektedir. Balanced Scorecard ise, örgüt stratejisi belirlendikten sonra, dört boyutta stratejik amaçların belirlenmesini gerektirmektedir. Böyle bir yöntem, işlevsel odaklanmanın aksine, bütün işlevsel bölümlerin aynı ölçüler üzerinde odaklanmasını sağlamaktadır. Buna göre, Balanced Scorecard’ın, finansal ölçüleri göz ardı etmemekle birlikte, “müşteri odaklı”, “süreç odaklı” ve “çalışan

odaklı” olduğu anlaşılmaktadır. Bunlar aynı zamanda, Altı Sigma’nın da odak noktalarını oluşturmaktadır.

Kaplan ve Norton (2003)’a göre, Balanced Scorecard’ın en iyi uygulanacağı yerler, stratejik iş birimleridir. Böylece, işletme için önemli olan iş birimine öncelik verilmektedir. Altı Sigma ise, öncelikle işletmedeki kritik süreçlerin belirlenmesini gerektirmektedir (Eckes, 2005).

*4.2.4. Balanced Scorecard ile Altı Sigma’nın Karşılaştırma Sonuçları.* Balanced Scorecard ile Altı Sigma’nın bütünleştirme çerçevesinin oluşturulmasından önce, karşılaştırma sonuçlarının özetlenmesinde fayda görülmektedir. Karşılaştırma sonuçlarının kısa ve anlaşılır bir şekilde yeniden ifade edilmesi sayesinde, karşılaştırma sonucunda ulaşılan ve bütünleştirme çerçevesinin oluşturulmasında temel hareket noktalarını oluşturacak yargılar basit olarak ortaya konulmuş olacaktır. Balanced Scorecard ile Altı Sigma’nın karşılaştırma sonuçları özet olarak Tablo-6’da gösterilmektedir.

### 4.3. Balanced Scorecard-Altı Sigma Bütünleştirilmiş Model Önerisi

Balanced Scorecard-Altı Sigma bütünleştirilmiş uygulama sürecinin oluşturulmasında, her iki yaklaşımın yapısal unsurları korunmakla birlikte, bütünleşmeyi sağlamak için bağlantı kuracak ilave yapısal unsurlara ve aşamalara da yer verilmesi gerekmektedir. Balanced Scorecard ile Altı Sigma’nın karşılaştırma sonuçları ve bütünleştirme çerçevesi göz önünde bulundurulduğunda, Balanced Scorecard-Altı Sigma bütünleştirilmiş uygulama sürecinin Tablo-7’deki gibi olması önerilmektedir.

**Tablo-7:** Balanced Scorecard-Altı Sigma Bütünleştirilmiş Model Önerisi

Sıra Nu.	Aşama	Aşamamın Adımları
1	Stratejik Tanımlama	Misyon, Vizyon ve Stratejinin İfade Edilmesi Stratejik Amaçların İfade Edilmesi
2	Stratejik Bütünleştirme	Kritik Süreçlerin Belirlenmesi ve İyileştirme Uygulanacak Kritik Sürecin Seçilmesi Müşteri İhtiyaç ve Beklentilerinin Belirlenmesi Stratejik Amaçlar ile Müşteri İhtiyaç ve Beklentilerinin Uyumlaştırılması Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi
3	Altı Sigma’nın Uygulanması	Tanımlama Ölçme Analiz İyileştirme Kontrol
4	Stratejik Geribildirim Sağlanması	Altı Sigma Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi Stratejinin Geçerliliğinin Sorgulanması

Balanced Scorecard-Altı Sigma bütünleştirilmiş uygulama süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama olan stratejik tanımlama aşamasında, işletmenin misyonu, vizyonu, stratejisi ve stratejik amaçları ifade edilmektedir. İkinci aşama olan stratejik bütünleştirme aşamasında, işletmenin kritik süreçleri belirlenmekte ve iyileştirme uygulanacak kritik süreç seçilmektedir. Bundan sonra, müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri belirlenerek stratejik amaçlar ile uyumlaştırılmaktadır. Son olarak da stratejik hedefler belirlenmektedir. Bütünleştirilmiş uygulama sürecinin üçüncü aşamasında Altı Sigma uygulaması yapılmaktadır. Dördüncü ve son aşama olan stratejik geribildirim sağlanmasında ise, Altı Sigma uygulama sonuçları değerlendirilerek işletme stratejisinin geçerliliği sorgulanmaktadır.

Bütünleştirilmiş uygulama sürecinde de, Balanced Scorecard'da bulunan dört boyut, neden-sonuç ilişkileri, finansal ölçülerle ilişkiler ve dengelenmiş performans göstergelerinin kullanımı korunmaktadır. Balanced Scorecard'ın bu özellikleri stratejik yönetim ve performans ölçümünde görülen geleneksel eksikliklerin giderilmesini sağladıklarından, bunların bütünleştirilmiş uygulama sürecinde göz ardı edilmeleri mümkün görülmemektedir.

*4.3.1. Stratejik Tanımlama.* Stratejik tanımlama aşaması, Altı Sigma girişiminin sonuçta hizmet edeceği, vizyon, misyon, strateji ve stratejik amaçların ifade edilmesini kapsamaktadır. Bu aşamada kısaca, işletmenin üst seviye yani stratejik ifadeleri yer almaktadır.

İşletmenin misyon ve vizyonundan sonra, bütünleştirilmiş uygulama sürecinin hareket noktasını oluşturan işletme stratejisi ifade edilmektedir. Strateji, misyonun etkin olarak nasıl yerine getirileceğini belirtmekte, işletmenin çevresine uyum sağlamasını ve varlığını sürdürmesini sağlayan koşulları tanımlamaktadır. Bütünleştirilmiş uygulama sürecinde de, Balanced Scorecard'da olduğu gibi, işletme stratejisinin işletme yöneticileri tarafından daha önceden belirlendiğini kabul etmektedir.

Stratejik amaçlar, işletmenin uzun vadeli isteklerini temsil etmektedir. Stratejinin tam olarak uygulanması için amaçlar haline dönüştürülmesi gerekmektedir. Çünkü stratejik amaçlar, stratejinin somut ve uygulanabilir hale getirilmesinde ilk aşamayı oluşturmaktadır. Stratejik amaçlar işletmenin bütünü ilgilendirmektedir. Dolayısıyla, stratejik amaçların odak noktaları ne olursa olsun, işletmedeki her birim ve kişinin bu amaçlar doğrultusunda çalışması beklenmektedir. Bu sebeple stratejik amaçları, işletmedeki tüm birim

ve kişilerin çalışmalarında eşgüdüm sağlayan üst seviye ifadeler olarak tanımlamak mümkündür.

*4.3.2. Stratejik Bütünleştirme.* Stratejik bütünleştirme aşamasında, öncelikle işletmenin kritik süreçleri belirlenmekte ve iyileştirme uygulanacak kritik süreç seçilmektedir. Daha sonra, kritik sürecin müşterilerinin ihtiyaç ve beklentileri belirlenmektedir. Bu aşamanın sonunda ise, stratejik amaçlar ile müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri birbirleriyle uyumlaştırılmakta ve stratejik hedefler belirlenmektedir.

Altı Sigma uygulamasının odak noktalarından birisini oluşturan süreç kavramı, bu aşamada bağlantı noktası olarak ön plana çıkarılmaktadır. Burada önemli olan nokta, girişimin süreç odaklı uygulanmasının stratejiler tarafından desteklendiğinin açık olarak görülmesini sağlamaktır. İşletmedeki kritik süreçlerin belirlenerek girişimin bu süreçlerde uygulanması ise stratejik odaklanma fırsatı vererek işletme kaynaklarının israf edilmesini önlemektedir. Çünkü kritik süreçler, işletmenin stratejik bir işlevinin yerine getirildiği iş akışlarını ifade etmektedir. Kritik süreçler arasından bir sürecin seçilmesi, ikinci bir odaklanma anlamına gelmektedir. Böylece, iyileştirme girişimini bir proje temelinde uygulama imkânı elde edilmektedir.

İşletmelerin, her bir süreci bir proje konusu olarak ele alması ve üzerinde iyileştirme uygulaması mümkündür. Ancak, işletme yöneticileri tarafından yapılacak bir seçimde, öncelikle seçim ölçütlerinin tespit edilmesi gerekmektedir. İyileştirme uygulanacak kritik sürecin seçilmesinde değişik araçlardan yararlanmak mümkündür. Özellikle, bunlar arasında duruma en uygun olanı "tam analitik ölçüt yöntemine göre önceliklendirme matrisi" görülmektedir.

Stratejik bütünleştirme aşamasının ikinci adımında, seçilen kritik sürecin müşterilerinin ihtiyaç ve beklentileri belirlenmektedir. Müşteri ihtiyaç ve beklentileri, işletmelerin iç ve dış müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerinden oluşmaktadır. Bunlar, işletmelerin sundukları mal ve hizmetler ile kullandıkları yöntemleri etkilemektedir. Bu nedenle, stratejik bütünleştirme aşamasında, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin de göz önünde tutulması gerekmektedir.

Bütünleştirilmiş uygulama sürecinde, işletmenin stratejik amaçları ile müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerinin uyumlaştırılması da önem taşımaktadır. Stratejik amaçlar, Balanced Scorecard uygulamasında hareket noktasını oluşturan önemli unsurlar olarak görülürken, müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri ise Altı Sigma uygulamasında bir odak

**Tablo-8:** Balanced Scorecard Boyutlarına Göre Altı Sigma Ölçüleri

Finansal Boyut	Müşteri Boyutu
Stok seviyeleri Birim maliyet Saklı fabrika Kalitesizlik maliyeti Toplam proje tasarrufları	Müşteri tatmini Zamanında Dağıtım Ürün kalitesi
Örgüt İçi Süreçler Boyutu	Öğrenme ve Gelişme Boyutu
Milyon olasılıkta kusur sayısı Sigma kalite seviyesi Zamanında gönderme Toplam süreç verimliliği Tedarikçi kalitesi Çevrim süresi Gönderilen ürün hacmi Tekrar çalışma saatleri	Altı Sigma'yı kullanma durumu Eğitim kalitesi Toplantı etkililiği Alınan dersler Altı Sigma eğitimi alan çalışan sayısı Zamanında tamamlanan proje sayısı Proje programına göre gecikme zamanları Altı Sigma projelerinden sağlanan tasarruf tutarı

noktasını oluşturmaktadır. Dolayısıyla, her iki yaklaşımın önemli unsurlarının birbirleriyle uyumunun sağlanmasının, işletmenin stratejik amaçlarının müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerinden ayrı olarak belirlenmesinin önüne geçeceği öngörülmektedir.

İşletmenin stratejik amaçları ile müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerinin uyumlaştırılması, stratejik amaçların müşteri gereklerini karşılama durumunun ve stratejik amaçlar ile müşteri gerekleri arasında bir çelişme olup olmadığının belirlenmesini içermektedir. Burada işletme yöneticilerinin, stratejik amaçlar ve karşılanması gereken müşteri gerekleri arasında bir tercih yapma durumu ortaya çıkmaktadır. Bu tercihin yapılmasında, stratejik amaçları ya da müşteri gereklerini tek başına merkezde tutmak mümkün olmakla birlikte, bunlar arasında bir dengenin de gözetilmesi gerekmektedir.

Stratejik bütünleştirme aşamasının son adımı olan stratejik hedeflerin belirlenmesi, stratejik amaçların daha somut ve ölçülebilir olarak ifade edilmesine dayanmaktadır. Bu adımda stratejik amaçlar, ölçülebilir ifadelerle dönüştürülmekte ve örgütte yürütülecek herhangi bir iyileştirme girişimi ile ne derecede iyileştirme yapılmak istendiği ortaya konulmuş olmaktadır. Hedeflerin, diğer bir deyişle stratejik amaçlara hangi derecede ulaşılacak istendiğinin belirlenmesinde, örgütün yeterliliklerinin ve sınırlılıklarının da göz önünde bulundurulması önem taşımaktadır. Bunun sonucunda, işletmenin stratejik amaçlarının, müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile stratejik seviyede dengelenmesi sağlanmaktadır.

**4.3.3. Altı Sigma'nın Uygulanması.** Bu aşamada Altı Sigma'nın tanımlama, ölçme, analiz, iyileştirme ve kontrol adımları uygulanmaktadır. Bununla birlikte, bütünleştirilmiş uygulama sürecinin gereği olarak, bu adımların uygulanmasında bazı değişiklikler de

bulunmaktadır. Tanımlama adımı, proje tanımlama formu ve iyileştirme uygulanacak kritik sürecin akış şeması aynı şekilde hazırlanmakla birlikte, Altı Sigma'nın tanımlama adımından farklı olarak, işletmenin stratejik amaçları ile müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin uyumlaştırılması ve bütünleştirilmesi sonucundaki tercihlere göre kritik kalite özellikleri belirlenmektedir.

Ölçme adımı, kritik kalite özelliklerine dayanarak operasyonel tanımlar yapılmakta ve bu tanımlara göre, bütünleştirilmiş uygulama sürecinin dört boyutunda ölçüler geliştirilmektedir. Bu ölçülerden bazıları, Balanced Scorecard'da Tablo-8'deki gibi sınıflandırılmaktadır (Bregfoyle vd., 2001).

Bütünleştirilmiş model önerisinde toplam süreç performansının belirlenmesinde, her bir boyuta verilen ağırlık oranları ve her bir boyutun Sigma performansı dikkate alınmaktadır.

Analiz adımı, değişkenliklerin ve hataların temel nedenlerini, iyileştirme fırsatlarını, mevcut performans ile hedef performans arasındaki farkı ve iyileştirme seçeneklerinin önceliklerini belirlemek için çeşitli analizler uygulanmaktadır. İyileştirme adımı da, genel bir Altı Sigma uygulamasından farklı bir çalışma yapılmamaktadır. Bu adımda genel olarak, sürecin değişkenliğini yaratan önemli girdilerin hangi düzeylerde iyileştirileceği belirlenmekte ve bu iyileştirmeler denetlenmektedir.

Kontrol adımı ise genel olarak, süreç iyileştirmeleri zaman içerisinde takip edilmekte ve geri besleme bilgisi üretilmektedir. Bununla birlikte, bütünleştirilmiş uygulama sürecinin bu adımı, geri besleme bilgisinin verildiği yerler açısından farklılık bulunmaktadır. Tek başına uygulanan bir Altı Sigma sürecinde, elde edilen geri besleme bilgisi sadece tanımlama aşamasına iletilirken, bütünleştirilmiş uygulama sürecinde bu

bilgi, aynı zamanda bütünleştirilmiş uygulama sürecinin bir sonraki ve son aşamasını oluşturan “stratejik geri bildirim sağlanması” aşamasına da girdi olarak iletilmektedir.

Burada göz önünde bulundurulması gereken önemli bir konu olarak, hangi geri besleme bilgisinin bütünleştirilmiş uygulama sürecinin Altı Sigma aşamasının tanımlama adımına, hangilerinin ise stratejik geri bildirim sağlanması aşamasına iletileceğinin belirlenmesidir. Bu ayrımın yapılmasında, geri besleme bilgisinin stratejik mi yoksa operasyonel mi olduğunun tespit edilmesi gerekir. Geri besleme bilgisinin stratejik olması durumunda, stratejik geri bildirim sağlanması aşamasına; kısa vadeli olması durumunda ise, Altı Sigma'nın tanımlama adımına iletilmesi gerekmektedir.

**4.3.4. Stratejik Geri Bildirimin Sağlanması.** Bütünleştirilmiş uygulama sürecine bakıldığında, iç içe geçmiş iki döngünün oluştuğu görülmektedir. Bir yandan Balanced Scorecard döngüsü işletilirken, bir yandan da Altı Sigma döngüsü işletilmektedir. Bu döngülerin birbirlerine göre durumunu Şekil-5'deki gibi göstermek mümkündür.

Bir sürecin temel unsurlarından bir tanesini oluşturan ve ona döngüsel bir özellik kazandıran unsur, geri bildirim sağlanmasıdır. Geri bildirim, bütünleştirilmiş uygulama sürecinin sonuçları hakkında uygulayıcılara bilgi sağlamaktadır. Buradaki farklılık, geri bildirim stratejik boyutudur. Süreç içerisinde, Altı Sigma uygulamasında geri bildirim sağlanmaktadır. Ancak bu geri bildirim, iyileştirme sürecinin uygulanmasına yöneliktir.

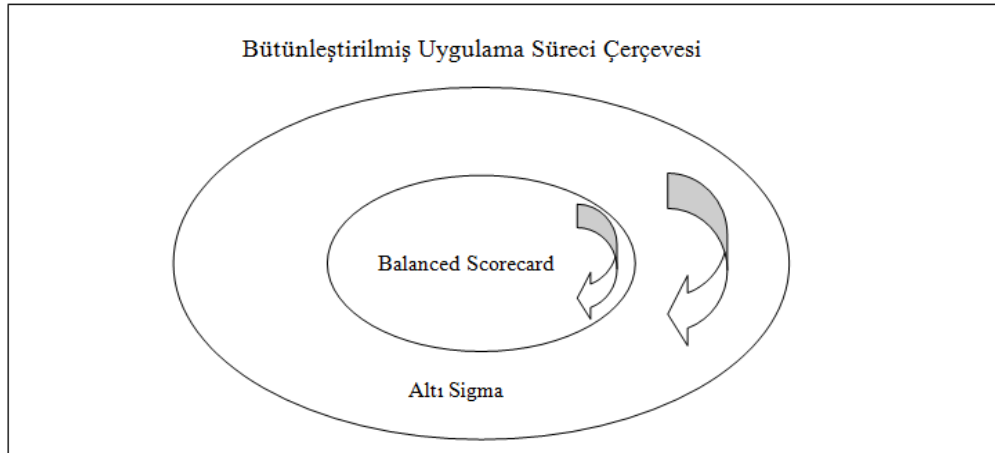
Bütünleştirilmiş uygulama sürecinin bu aşamasında, Altı Sigma'nın uygulama sonuçları değerlendirilmekte ve işletme stratejisinin

geçerliliği sorgulanmaktadır. Altı Sigma uygulama sonuçları, kontrol adımında elde edilen geri besleme bilgisi, ilerleyen zamanlarda Altı Sigma sürecinin hangi soruna dayalı olarak yürütülmesi gerektiğini ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bu bilgi, işletme stratejilerinin geçerliliklerinin sorgulanmasında kullanılmaktadır. Stratejilerin sorgulanması neticesinde, işletme stratejisi ve stratejik amaçları değişikliklere uğrayabileceği gibi, sadece Altı Sigma'nın yeniden uygulanması kararı verilmesi de mümkündür.

## 5. SONUÇ

İşletme yönetiminde özellikle modern ve modern sonrası olarak kabul edilen dönemlerde birçok yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu nedenle işletmeler, benzer kavram ve ilkeleri benimseyen fakat farklı yöntemler sunan bu yaklaşımlar arasında seçim yapma ile karşı karşıya kalmıştır. Burada işletmeler için önemli olan, kendi yapılarına ve çevrelerine uygun olan yaklaşımları seçebilmeleridir. Bu seçimi yaparken üzerinde durulması gereken önemli bir konu ise, bu yaklaşımların birbirleriyle çelişen yönlerinin olup olmadığının incelenmesidir. Çünkü işletmeler, farklı yaklaşımları aynı zamanda uygulamak isteyebilmektedirler. İki veya daha fazla yaklaşımın bir arada uygulanması durumunda ise, “bütünleştirme yeteneği” önem kazanmaktadır.

Balanced Scorecard-Altı Sigma bütünleştirilmiş model önerisinde olduğu gibi, birden fazla yaklaşımın bütünleşik olarak uygulanmasına yönelik bakış açısının her bir yaklaşımın güçlü yönlerinin birleştirilmesine, zayıf yönlerinin ise giderilmesine imkân vereceği ve işletme kaynaklarının daha etkin olarak kullanılmasını sağlayacağı öngörülmektedir. Balanced Scorecard ile Altı Sigma uygulama süreçlerinin bütünleştirilmesi ve bir model olarak ortaya



**Şekil-5:** Balanced Scorecard-Altı Sigma Bütünleştirilmiş Uygulama Sürecinde Döngüsel İlişkiler

konulması, stratejik yönetim ve süreç odaklı iyileştirme yaklaşımlarının bütünleştirilerek uygulanmasına yönelik bir örnek oluşturmaktadır. Ayrıca, bu model önerisi stratejilerin etkin olarak uygulanamaması sorununun çözülmesine yönelik bir yol sunmaktadır. Çünkü stratejilerin etkin olarak uygulanamaması, işletme kaynaklarının yanlış kullanılmasına ve hedeflere ulaşılamamasına neden olmaktadır. Bütünleştirilmiş model önerisi, bu sorunların önüne geçilmesinde kullanılacak yöntemlerden sadece bir tanesini oluşturmaktadır.

Bütünleştirilmiş model önerisi oluşturulurken öncelikle, her iki yaklaşımın odak noktası yaptığı unsurlar (stratejik amaçlar, süreç, müşteri vd.) göz önünde bulundurulmuş; bu unsurlara göre ortak kavram ve ilkelerin belirlenmesine çalışılmıştır. Belirlenen ortak kavram ve ilkeler, bütünleştirme noktalarına dönüştürülmüş ve bunları temeline alan bütünleşik bir model oluşturma ihtiyacı ifade edilerek, model önerisinin kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Balanced Scorecard ile Altı Sigma'nın bütünleştirilmesinde, genel olarak müşteri ihtiyaç ve beklentileri, örgütün kritik süreçleri ve stratejik amaçları ile hedefleri göz önünde bulundurulmuştur.

Bütünleştirilmiş model önerisi, stratejik tanımlama, stratejik bütünleştirme, Altı Sigma'nın uygulanması ve stratejik geri bildirim sağlanması olmak üzere dört aşamadan oluşturulmuştur. Bütünleştirilmiş model önerisinde, bütünleşme noktalarının görülmesi için stratejik bütünleştirme aşamasına; döngüsel bir yapı kurulması için stratejik geri bildirim sağlanması aşamasına yer verilmiştir.

## KAYNAKÇA

- Ada, E., Kazançoğlu, Y., & Aracıoğlu, B. (2004). Türk İşletmelerinde Verimlilik Artışı İçin Altı Sigma Yönetim Sistemi Modeli", Gaziantep-Adana, Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği-XXIV Ulusal Kongresi Bildirileri.
- Ağca, V. & Tunçer, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 173-193.
- Aslan, G. & Demir, S. (2005). Laboratuvar Tıbbında Altı Sigma Kalite Yönetimi, *Türk Biyokimya Dergisi*, 272-278.
- Balcı, Ş. (2005). Altı Sigma Süreç İyileştirme Tekniği ve Sanayide Bir Uygulama, *Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Bregfoyle, F.W. (1999). *Implementing Six Sigma: Smarter Solutions Using Statistical Methods*. USA: John Wiley & Sons Inc.
- Bregfoyle, F. W., Cupello, J. M., & Meadows, B. (2001). *Managing Six Sigma A Practical Guide to Understanding, Assessing, and Implementing the Strategy That Yields Bottom-Line Success*. USA: John Wiley & Sons. Inc.
- Coşkun, A. (2006a). Bankaların Stratejik Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı, *Bankacılar Dergisi*, 56, 28-39.
- Coşkun, A. (2006b). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Coşkun, A. (2006c). Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye'deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", <http://www.alicoskun.net.>, (Erişim: 08.08.2008).
- Coşkun, A. (2006ç). Büyük Sanayi İşletmelerinde Kurumsal Performans Ölçüm ve Yönetim Uygulamaları, *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, 119-136.
- Çalışkan, G. (2006). Altı Sigma ve Toplam Kalite Yönetimi, *E-Sosder*, 5 (17), 60-75.
- Eckes, G. (2005). *Herkes İçin Altı Sigma*, (Çev.Umut Hasdemir), İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Fugua, N.B. (2006). Six Sigma Programs, *START Magazine*, 6 (5), 1-6.
- Gitlow, H. & Levine, S.D.M. (2005). *Six Sigma for Green Belts and Champions, Foundations, DMAIC, Tools, Cases, and Certification*, USA: Pearson Education Inc.
- Gupta, P. (2004). *Six Sigma Business Scorecard Ensuring*



- Performance for Profit*, USA, The Mc Graw-Hill Companies Inc.
- Güner, M.F. (2006). *Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana.
- Gürsokal, N. (2005). *Altı Sigma Müşteri Odaklı Yönetim*, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım A.Ş.
- Işığöç, E. (2005). *Altı Sigma Kara Kuşaklar İçin Hipotez Testleri Yol Haritası*, Bursa: Sigma Center Yönetim Sistemleri.
- Kanji, G.P. & Moura e Sa, P. (2001). Kanji's Business Scorecard, *Total Quality Management Magazine*, 12 (7-8), 898-905.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, USA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The US New Business Environment*, USA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2003). *Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, (Çev.Serra Egeli), 3. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık A.Ş..
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2006). *Strateji Haritaları Gayri Maddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek*, (Çev.Şeyda Öztürk), İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
- Kaygusuz, S. Y. (2005). Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Boyutunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği), *İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7 (1), 81-103.
- Kasa, H. (2003). Altı Sigma Gerçeği, *Kalder Forum (Ocak-Mart)*, 28-39.
- Kılıç, M. & Erkan, V. (2006). Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, 77-93.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step By Step, Maximizing Performance and Maintaining Results*, USA: John Wiley & Sons Inc.
- Örnek, A. Ş. (2000). Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (3), 255-277.
- Özbirecikli, M. & Ölçer, F. (2002). Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard-BSC, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31 (2) 1-18.
- Pande, P. S., Neuman, R. P., & Cavanagh, R. R. (2004). *Six Sigma Yolu, GE, Motorola ve Zirvedeki Diğer Firmaların Performanslarını Yükseltme Yöntemleri*, (Çev. Nafiz Güder ve Güneş Tokcan), 1. Baskı, İstanbul: Klan Yayınları.
- Polat, A., Cömert, B., & Arıtürk, T. (2003). *Altı Sigma Nedir?*, Ankara: S.P.A.C Altı Sigma Danışmanlık Ltd.Şti.
- Polat, A. Cömert, B., & Arıtürk, T. (2005). *Altı Sigma Vizyonu*, Ankara: S.P.A.C Altı Sigma Danışmanlık Ltd.Şti.
- Pyzdek, T. (2003). *The Six Sigma Handbook, A Complete Guide for Green Belts, Black Belts, and Managers at All Levels*, USA: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Shina, S.G. (2002). *Six Sigma For Electronics Design And Manufacturing*, USA: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Tayntor, C.B. (2003). *Six Sigma Software Development*, USA: Auerbach Publications.
- Üreten, S. (1998). *Üretim/İşlemler Yönetimi, Planlama-Denetim Kararları, Karar Modelleri ve İyileştirme Yaklaşımları*, Ankara: Türk Hava Kurumu Basımevi İşletmeciliği..

## Yazar Rehberi | Author Guidelines

Makalelerin hazırlanmasında yazarların aşağıdaki rehberine dikkat etmesi önerilir.

▪ **Dosya formatı:** Dergiye gönderilen makalelerin formatı MS Office Word (\*.doc, \*.docx) formatında olmalıdır.

▪ **Hazırlanma dili:** Makaleler Türkçe veya İngilizce dilinde hazırlanabilir.

▪ **Makalenin uzunluğu:** Makaleler, tercihen, 4000 ila 7500 sözcüğü içeren uzunlukta hazırlanmalıdır.

▪ **Yazım için genel kurallar:** İş ve İnsan Dergisi, genel kural olarak, Amerikan Psikoloji Derneğinin (American Psychological Association - APA) hazırladığı ve yaygın bir şekilde kullanılan bilimsel yazı hazırlama kurallarını benimsemektedir. Dergiye gönderilen tüm yazılar, kaynakça dahil çift satır aralığında yazılmış olmalı ve her bir kenar boşluğu 2.5 cm olmalıdır. Yazım fontu 12 punto ve Times New Roman tipinde olmalıdır. Paragraflar arasında boşluk olmamalı ve her bir paragraf 1.25 cm uzaklığındaki ilk satır girintisiyle başlamalıdır. Her cümle sonunda bir boşluk bırakılarak yeni cümleye başlanmalıdır.

▪ **Makalenin bölümleri:** Makalenin bölümleri, genel olarak; başlık sayfası, öz ve anahtar kelimeler, metin, kaynakça, tablolar, şekiller ve dipnotlardan oluşmalıdır.

▪ **Kaynakça:** Metin içi atıflar ve kaynakça gösterimi için APA Yayın Kılavuzunda belirtilen kurallar uygulanmalıdır. Metin içinde yapılan tüm atıflar kaynakçada gösterilmelidir. Kaynakça ayrı bir sayfada başlamalıdır. "Kaynakça" sayfanın başında ortalanmış, ilk harfleri büyük ve koyu bir şekilde yazılmalı; sonraki satırdan itibaren metin içinde atıf yapılan tüm eserler yazarlarının soyadına göre alfabetik olarak sıralanmalıdır. Her bir eser yazılırken sol alt girinti kullanılarak aslı hale getirilmelidir. Bir yazara ait aynı yıl içerisinde birden fazla eser var ise yayım yılı yanına "a", "b", "c" harfleri kullanılarak kaynakçaya yazılmalıdır. Metin içi atıflar ve kaynakça gösterimi için örnekler aşağıdadır. Detaylı bilgi için APA Yayın Kılavuzuna bakılması önerilir.

▪ **Tablolar ve Şekiller:** Tablolar ve şekiller ayrı bir sayfada başlamalıdır. Tablo ve şekillere ait numaralar ve isimleri tablo ve şekillerin üstünde verilmelidir. Kullanılan kısaltmalar ve/veya açıklamalar varsa, tablo ve şekillerin altına not düşülmelidir. Tablo ve şekiller metin içinde verilmemeli, metin içinde uygun yere sadece "Tablo1 buraya" veya "Bakınız Tablo1" şeklinde belirtilmelidir.

▪ *Please prepare your manuscript before submission, using the following guidelines.*

▪ *File format: All files should be submitted to the journal as a Word document (\*.doc, \*.docx).*

▪ *Article language: Articles may be prepared in Turkish or English languages..*

▪ *Article length: Articles should be between 4000 and 7500 words in length.*

▪ *General rules for articles: The Journal of Human and Work generally adheres to American Psychological Association - APA style. All manuscripts submitted to the journal should be set its margin to 1 inch on all four sides and set the entire paper to double-space. Writing font should be 12 point Times New Roman type. There should be no space between paragraphs and each paragraph should begin with the first line indent at a distance of 1.25 cm. New sentence at the end of every sentence should begin with a space.*

▪ *Parts of articles: The parts of the manuscripts generally should include; title page, abstract and keywords, text, references, tables, figures and notes/endnotes.*

▪ *References: In-text citations and the reference list should be prepared according to APA style. The reference list should include only and all of the sources the author actually cited in the text. The reference list should start on a new page and should have the word "References" centered at the top of the page. The items on reference list should be arranged alphabetically by the author's last name, letter by letter, interfiling books, and articles. More than one reference from the same author(s) in the same year must be identified by the letters "a", "b", "c", etc., placed after the year of publication. All references must be double spaced. An extra line should not be added between references, "hanging indents" should be used, meaning that the first line of each reference goes all the way to the left margin, with the following lines of each reference indented.*

▪ *Tables and Figures: Type tables and figures on a separate page with the legend above. All tables should be supplied on separate sheets, not included within the text. Please identify where in the text the table should appear by noting "Table 1 approx here"; there should also be a mention of the table in the text (e.g.: see Table 1). Figures should be supplied as high quality, and original artwork. Figures should be cited in consecutive order in the text (e.g.: see Figure 1).*

▪ *Dipnotlar:* Dipnotlar atıf yapmak için kullanılmamalıdır. Metin içinde açıklanması gereken hususlar kısa bir şekilde dipnotta gösterilmeli, bu dipnotlar metin sonunda listelenmiş halde sunulmalıdır.

Yazarlar, makale hazırlanması ve gönderimi için detaylı bilgiyi derginin web sayfasında (<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/>) bulabilirler.

▪ *Footnotes:* Footnotes should not be used for citing references. Footnotes should be placed as a list at the end of the paper only. Keep footnotes brief: they should contain only short comments tangential to the main argument of the paper.

Please visit web page of the journal (<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/>) for further details on manuscript preparation and submission.



**İş ve İnsan Dergisi**  
*The Journal of Human and Work*  
**e-ISSN 2148-967X**

**<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/>**