

OPUS

ÖZEL SAYISI

18. ÜİK



OPUS ▶

*International Journal of  
Society Researches*

Uluslararası Toplum  
Araştırmaları Dergisi

Cilt *Vol* 12 • Sayı *Issue* (Özel Sayı) • Ağustos *Agust* 2019 • ISSN 2528-9527 E-ISSN 2528-9535



**18. ÜİK**  
ÖZEL SAYISI

ADAMOR

ADAMOR

**OPUS** ▶

*Cilt Volume 12, Sayı Issue – 18. UİK Özel Sayısı*



Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi  
*International Journal of Society Researches*

Sayı Issue –18. UİK Özel Sayısı • Ağustos August 2019  
ISSN: 2528-9527 – E-ISSN:2528-9535

**Sahibi • Owner**

ADAMOR Araştırma Danışmanlık Medya Ltd. şti. adına  
**Yusuf SUNAR**

**Yazı İşleri Müdürü • General Director**  
**Emir OSMANOĞLU**

**Editör • Editor**

Prof. Dr. Hasan BOZGEYİKLİ (Selçuk Üniversitesi)

**Editör Yardımcısı • Assistant Editor**

Özgür TÜLEBAĞA (ADAMOR Toplum Araştırmaları Merkezi)

**Özel Sayı Editörü • Special Issue Editor**

Dr. Öğr. Üyesi Ergün Kara (Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi)

**Uluslararası Danışma Kurulu • International Advisory Board\***

Åsa Kajsdotter (Folk Universitetet – İsveç), Carlos Rodrigues (University of Aveiro -Portekiz), Cristina Tonghini (Università Ca' Foscari Venezia –İtalya), Dariusz Trzmielak (University of Lodz -Polonya), Dezso Jozsef (University of Pecs – Macaristan), Emil Papazov (University of Ruse -Bulgaristan), H.Yunus Taş (Yalova Üniversitesi – Türkiye), Hakkı Büyükbay (Ardahan Üniversitesi – Türkiye), Hasan Bozgeyikli (Erciyes Üniversitesi –Türkiye), Irena Lazar (Univerza na Primorskem -Slovenya), Mustafa Çelikten (Erciyes Üniversitesi – Türkiye), Mustafa Durmuşçelebi (Erciyes Üniversitesi – Türkiye), Mustafa Güçlü (Erciyes Üniversitesi – Türkiye), Mustafa şanal (Giresun Üniversitesi – Türkiye), Pawel Sitek (University of Finance Manegement in Warsaw – Polonya), Péter Mezei (Szegad University -Macaristan), Sait Akbaşlı (Hacettepe Üniversitesi – Türkiye), şahin Kesici (Necmettin Erbakan Üniversitesi- Türkiye), Verda Canbey Özgüler (Anadolu Üniversitesi – Türkiye), Verena Perko (University of Ljuljana - Slovenya), Yasin Aktay (Yıldırım Beyazıt Üniversitesi – Türkiye), Zafer Çelik (Yıldırım Beyazıt Üniversitesi – Türkiye)

\* Ada göre alfabetik sırada *In alphabetical order*

## Hakem Kurulu • Board of Reviewing Editors\*

Ahmet Avcı (Fatih Sultan Mehmet Üniversitesi – Türkiye)  
Aleksandra Szjeniuk (Alcide De Gasperi University of Euroregional  
Economy in Jozefow - Polonya)  
Ali Ünal (Necmettin Erbakan Üniversitesi - Türkiye)  
Alpaslan Gözler (Erciyes Üniversitesi - Türkiye)  
Arif Yavuz (İstanbul Üniversitesi - Türkiye)  
Aşkın Keser (Uludağ Üniversitesi - Türkiye)  
Elisa Valia (University of Valencia- İspanya)  
Emil Papazov (University of Ruse -Bulgaristan)  
Engin Yıldırım (Sakarya Üniversitesi - Türkiye)  
Ersin Kavi (Yalova Üniversitesi - Türkiye)  
Ewa Stawicka (Warsaw University of Life Science - Polonya)  
Fevzi Demir (Dokuz Eylül Üniversitesi - Türkiye)  
Hasan Bilgehan Yavuz (Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi - Türkiye)  
Irene Monsonís (University of Valencia -İspanya)  
İbrahim Yenen (Karabük Üniversitesi - Türkiye)  
Javier Sánchez García (University of Jaume -İspanya)  
Jose Ruiz Mass (University of Granada -İspanya)  
Katarzyna Łobacz (University of Szczecin Polonya)  
Łukasz Roman (Alcide De Gasperi University of Euroregional Economy in  
Jozefow - Polonya)  
Lyudmila Mihaylova (University of Ruse -Bulgaristan)  
Mehmet Merve Özyaydın (Gazi Üniversitesi - Türkiye)  
Mehmet Murat (Gaziantep Üniversitesi - Türkiye)  
Memet Memeti (South East European University -Makedonya)  
Murat Sezik (Adıyaman Üniversitesi - Türkiye)  
Musa Yavuz Alptekin (Karadeniz Teknik Üniversitesi - Türkiye)  
Mustafa Altunoğlu (Anadolu Üniversitesi - Türkiye)  
Mustafa Aykaç (Kırklareli Üniversitesi - Türkiye)  
Mustafa Kılıç (Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi - Türkiye)  
Naci Gündoğan (Anadolu Üniversitesi - Türkiye)  
Nuray Karaca (Anadolu Üniversitesi - Türkiye)  
Oğul Zengingönül (Dokuz Eylül Üniversitesi - Türkiye)  
Osman Yıldız (Hak İş - Türkiye)  
Savaş Karagöz (Aksaray Üniversitesi - Türkiye)  
Sevda Demirbilek (Dokuz Eylül Üniversitesi - Türkiye)  
Simona Tripa (University of Ordeea -Romanya)  
Sunhilde Cuc (University of Ordea -Romanya)  
Süleyman Özdemir (İstanbul Üniversitesi - Türkiye)  
Tunç Demirbilek (Dokuz Eylül Üniversitesi - Türkiye)  
Türker Kurt (Gazi Üniversitesi - Türkiye)  
Uğur Dolgun (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi - Türkiye)  
Veysel Bozkurt (Uludağ Üniversitesi - Türkiye)  
Yusuf Alper (Uludağ Üniversitesi - Türkiye)  
Zekeriya Bingöl (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi-Türkiye)  
Zeki Parlak (Marmara Üniversitesi - Türkiye)

Ada göre alfabetik sırada *In alphabetical order*



Sayı Issue – 18. ÜİK Özel Sayısı, 2019

### Yayın Danışmanı

Ali Güneş, Ekrem Eraslan, Ekrem Çoraklık

### Reklam ve Halkla İlişkiler

Bekir Ateş

### Yayın Türü

Üç Aylık, Süreli Yayın

Yayıncı Kuruluş *Publisher*

**ADAMOR**

Toplum Araştırmaları Merkezi

W: [www.adamor.com.tr](http://www.adamor.com.tr)

### Elektronik Baskı

Ağustos August 2019

İletişim *Correspondence*

Nasuh Akar Mah. 1403. Sok. No:10 D:5

Balgat Çankaya

ANKARA \* Tel: 0 312 285 53 59

Faks: 0 312 285 53 99

W: [www.opusjournal.net](http://www.opusjournal.net)

E-mail: [opusdergi@gmail.com](mailto:opusdergi@gmail.com)

•  
OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, Mart, Haziran, Eylül ve Aralık olmak üzere yılda 4 sayı olarak yayımlanan hem Türkçe hem de İngilizce dillerindeki çalışmalara yer veren akademik, uluslararası hakemli bir dergidir.

Yayımlanan yazıların sorumluluğu yazarına aittir.

OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, ULAKBİM-TR Dizin, EBSCO, CiteFactor, Türk Eğitim indeksi-*tei*, ASOS, SOBİAD, ACARINDEX, SIS ve Journalindex.net tarafından indekslenmektedir.

•  
*OPUS- International Journal of SocietyResearches is an academic, international and refereed journal which is published four issues a year in March, June, September and December and accepts either Turkish or English studies.*

*All responsibilities of the articles published belong to the authors.*

*OPUS- International Journal of SocietyResearches is indexed by ULAKBİM-TR Dizin, EBSCO CiteFactor, Türk Eğitim indeksi-*tei*, ASOS, SOBİAD, ACARINDEX, SIS and Journalindex.net*

**İçindekiler / Contents**

- 14 *Murat Serçemeli, Muammer Paça*  
**Büyük ve Orta Boy İşletmeler İçin Finansal Raporlama Standardı İle İlgili Akademisyenlerin Farkındalıkları Hakkında Araştırma**  
*A Research on Academicians' Awareness of The Financial Reporting Standard for Large and Medium-Sized Businesses*
- 37 *Tuğba İmadoğlu, Murat Türk*  
**Farklılıkların Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma**  
*A Research on The Effect of Management of Differences on Competition Strategies of Businesses*
- 73 *Kenan Orçanlı, Mustafa Bekmezci, Zafer Mehmet Fırat*  
**İş Güvencesizliğinin İş Performansına Etkisinde Örgütsel Kimliğin Aracılık Etkisi**  
*The Mediation Effect of Organizational Identity in the Relationship between Job Insecurity and Job Performance*
- 101 *Zülfi Umut Özkara, Aynur Taş, Belgin Aydın*  
**Algılanan Yönetici Desteği ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi**  
*The Mediating Effect of Leader-Member Exchange in the Relationship Between Perceived Supervisor Support and Organizational Cynicism*
- 138 *Taha Yusuf Çakarel, Deniz Elber Börü, Bekir Alper Yıldırım*  
**Politik Taktikler: İçsel Motivasyonun Bir Yansıması mı? Yöneticiler Perspektifinden Havaçılık Sektöründe Bir Araştırma**  
*Political Tactics: A Reflection of Intrinsic Motivation? A Research in The Aviation Industry From Managers Perspective*
- 167 *Fatma Yılmaz*  
**Hangi Kişilik Özelliği Örgütsel Yaratıcılık Üzerinde Daha Etkilidir?**  
*Which Personality is More Effective on Organizational Creativity?*
- 193 *Tahir Akgemci, Ertuğrul Tekin, Serap Kalfaoğlu*  
**Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri ile Birey-Örgüt Uyumu Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü**  
*The Mediating Role of The Emotional Commitment on The Effect of High Performance Working Systems on Person-Organization Fit*

- 218 *Osman İnanç Güney, Levent Sangün*  
**Determining Consumers' Choices for Fish Using Conjoint Analysis: A Pilot Study in Turkey**  
*Tüketicilerin Balık Satın Alma Tercihlerinin Konjoint Analizi Kullanılarak Belirlenmesi: Türkiye Üzerine Bir Pilot Çalışma*
- 230 *Ebru Tümer Kabadayı, Alev Koçak Alan, Nilşah Cavidar Aksoy, Salih Can Sıdar*  
**Mikro Ünlülerin Tüketicilerin Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma**  
*An Empirical Study about the Effect of Micro-Celebrities on Consumers' Purchase Intention*
- 262 *Alper Karavardar, Miyase Tekel Karabulut*  
**Muhasebe Eğitiminde Etik İnkilem ve Etik Karar Alma: Giresun Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma**  
*Ethical Dilemma and Ethical Decision in Accounting Education: A Research on The Students of Giresun University*
- 290 *Safa Acar*  
**Şirket Karlılığı İle Şirketin Vizyon İfadesi Arasındaki İlişkiye Stratejik Yönden Bir Bakış: BİST Şirketleri Üzerine Bir İnceleme**  
*Strategic Perspective on The Relationship Between Company Profitability and The Vision of The Company: A Review on BIST Companies*
- 320 *Oğuzhan Aytar*  
**BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan Şirketlerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri Üzerine Bir İçerik Analizi**  
*A Content Analysis on Corporate Social Responsibility Activities of Companies in BIST Sustainability Index*
- 341 *Gülşen Kırpık*  
**Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Algısı Kırıldı mı? Erkek Çalışanlar Halen Cinsiyet Ayrımcılığı Yapıyorlar mı?: Adıyaman Bankacılık Sektörü Örneği**  
*Was The Glass Ceiling Perception of The Female Employees Broken up? Are The Male Employees Still Discriminating Gender? The Exampe of Adıyaman Banking Sector*
- 373 *Emine Sever, Mahmut Paksoy*  
**Personel Güçlendiriminin İş Yaşamında Yalnızlık Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Aracılık Rolü**  
*The Mediating Effect of Personality Traits on The Relationship Between Employee Empowerment and Loneliness in The Workplace*
- 410 *Ayşen Akbaş Tuna*  
**Toplulukçu Kültürün Öz Liderlik Algısı Üzerine Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma**  
*The Impact of Collectivistic Culture on Self Leadership: A Study in Service Sector*

- 438 *Ali Acaray*  
**İstismarcı Yönetici Algısının Kişisel Başarı Hissinde Azalma Üzerine Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü**  
*The Mediator Role of Emotional Exhaustion on the Relationship between Abusive Supervision and Personal Accomplishment*
- 462 *Selma Arıkan, Bilal Çankır*  
**Gıda ve Finans Sektöründe Çalışan Performansı Hangi Faktörlerden Etkileniyor? Sürdürülebilir Kalite Algısı, Psikolojik İyi Oluş ve Çalışmaya Tutkunluk Değişkenlerinin Rolü**  
*What are the Factors Affecting Employee Performance in the Food and Finance Sector? The Role of Sustainable Quality Perception, Psychological Well-being and Work Engagement Variables*
- 484 *Makbule Büşra Çetinkaya, Rukiye Çelik*  
**Bir Dijital Pazarlama Stratejisi Olarak Etkileşimli Reklamların Etkinliği: Deneysel Bir Çalışma**  
*Effectiveness of Interactive Advertising As A Digital Marketing Strategy: An Experimental Study*
- 507 *Seyhan Özdemir*  
**Proaktif Kişiliğin Kariyer Uyum Yeteneğine Etkisinde Kendini Yetiştirmenin Rolü**  
*The Role of Self Thriving in the Effect of Proactive Personality on Career Adaptability*
- 527 *Elif Bilginoğlu, Uğur Yozgat, İnci Erdem Artan*  
**Respect and Trust in Organizations: A Research About Their Effect on Job Satisfaction**  
*Örgütlerde Saygı Ve Güven: İş Tatmini Üzerindeki Etkileri Hakkında Bir Araştırma*
- 544 *Boran Toker, Mehmet Bahadır Kalıpçı*  
**Demografik Değişkenlerin Yaşam Doyumuna Etkisinin Lojistik Regresyon Analizi İle Belirlenmesi: Konaklama Sektörü Örneği**  
*Determination of the Effects of Demographic Variables on Life Satisfaction by Logistics Regression Analysis: Case of the Accommodation Sector*
- 563 *Nihal Güler, Pınar Acar*  
**Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamalarının Z Kuşağının Mutluluğuna ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Karma Yöntem Araştırması**  
*The Effect of Innovative Human Resources Practices on Happiness and Intention to Leave of Z Generation: A Mixed Method Research in the Banking Industry*
- 586 *İnci Fatma Doğan*  
**Algılanan Sosyal Destek ile Yaşam Tatmini ve Öz güven İlişkisi: Göçmenler Üzerinde Bir Araştırma**  
*The Relationship Between Perceived Social Support, Life Satisfaction and Self-Confidence: A Research on Immigrants*



- 607 *Mustafa Bekmezci, İbrahim Sani Mert, Hakan Turgut*  
**İş Arkadaşlarından ve Yönetimden Duyulan Tatminin Normatif Bağlılığa Etkisi: Kişilik Özelliklerinden Uyumluluğun Aracılık Rolü**  
*The Effect of Relationship with Co-Workers and Quality of Supervision on Normative Commitment: The Mediating Role of Agreeableness Personality Trait*
- 634 *Vasfi Kahya*  
**Psikolojik Sermayenin Girişimci Olma Eğilimine Etkisi: KOSGEB Girişimcilik Eğitimine Katılan Kursiyerler Üzerine Bir Araştırma**  
*The Effect of Psychological Capital on Entrepreneurial Tendency: A Research on Trainees Attended to KOSGEB Entrepreneurship Education*
- 658 *Hasan Hüseyin Uzunbacak, Tahsin Akçakanat, Mehmet Dinç, Eylem Bayrakçı*  
**İyi Niyetli Kötü Davranışlar: Banka Çalışanlarının Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışları Üzerine Nitel Bir Araştırma**  
*Well-Intentioned Bad Behaviors: An Exploratory Research on Unethical Pro-Organizational Behavior of Bank Employees*
- 684 *Suzan Urgan*  
**Engelli Yönetimi ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Sağlık Yöneticilerinde Yapılan Bir Araştırma**  
*A Research on Health Administrators Regarding The Relation Between Management of The Disabled and Burnout*
- 703 *Lutfiye Özdemir, Uyum Elitok*  
**Bankaların Müşteri Sermayelerinin Kurumsal İtibarları Üzerine Etkisi: Batman İli Örneği**  
*Customer Capital's of The Banks Effect on Corporate Reputation's: The Case of Batman*
- 719 *Deniz Devrim Taşdemir, Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, İbrahim Yıkılmaz*  
**Çok Kültürlü Ortamda Çalışanların Kültürel Zekâ Düzeylerinin Duygusal Emek Gösterimlerine Etkisi**  
*The Effect of Cultural Intelligence Level on Emotional Labor in A Multicultural Environment*
- 741 *Meryem Derya Yeşiltaş, Esra Ayaz*  
**İş Stresi ve Rol Belirsizliğinin Presenteizm (İşte Var Olamama) Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi**  
*Determination The Effect of Work Stress and Role Ambiguity on Presenteeism*
- 772 *Emine Soyaslan*  
**Döviz Kuru ile BİST Turizm Endeksi Arasındaki İlişkinin Analizi**  
*Analysis of The Relationship Between Exchange Rate and Bist Tuorism Index*
- 794 *Deniz Yalçıntaş, Eda Yaşa Özeltürkay*  
**Üniversite Öğrencilerinin Spor Ayakkabı Marka Tercihlerinde Algıladıkları Marka Değerine Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi**  
*Determination of the Factors Affecting the Perceived Brand Equity of the University Students' Sport Shoes Brand Preferences*

- 822 Cemalettin Öcal Fidanboy  
**Çalışanların Yaşam Doyumuna Yönelik Algıları, Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ve Akış Deneyimi Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Örneği**  
*The Relationships among Perceptions of Life Satisfaction, Organizational Identification Levels and Flow Experience of Employees: the Case of Information Technology (IT) Sector*
- 850 İlsun Didem Ülbeği, Azmi Yalçın  
**The Validity and Reliability of Propensity to Trust Scale**  
*Güven Eğilimi Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Analizi*
- 867 Sibel Fettahoğlu, Duygu Kıldız  
**Dijital Finansal Okuryazarlık ve Bireylerin Finansal Teknoloji Kullanma Konusundaki Tutumları**  
*Digital Financial Literacy and Attitudes of Individuals about Using Financial Technologies*
- 890 Zekai Şenol  
**Veri Zarflama Analizi ile Ülkelerin Medikal Turizm Etkinliğinin Ölçülmesi**  
*Measurement of Medical Tourism Efficiency of Countries with Data Environmental Analysis*
- 917 Arzu Yiğit, Vahit Yiğit, Selin Eroymak  
**Ekonomik ve Finansal Ülke Risklerin Banka Karlılığına Etkisi**  
*Impact of Economic and Financial Country Risks on Bank Profitability*
- 937 Muhammet Yüksel, Yusuf Esmel  
**İşletme Yönetiminde Kaos Yaklaşımı: Teorik Bir Bakış**  
*Chaos Approach in Business Management: A Theoretical Overview*
- 953 Vedat Acar  
**Koşulsuz Müşteri Memnuniyeti Uygulamalarının Uluslararası Muhasebe/Finansal Raporlama Standartları (UMS/UFRS) Açısından Değerlendirilmesi**  
*Evaluation of Unconditional Customer Satisfaction Practices In Terms Of International Accounting / Financial Reporting Standards (IAS / IFRS)*
- 983 Alırza Ağ, Elif Çil  
**Toplam Kalite Yönetimi Açısından İç Denetimin Değerlendirilmesi**  
*Evaluation of Internal Audit from Total Quality Management*
- 1007 Mehmet Can Yumuşaker  
**Kripto Para ve Tipleri, Bitcoin Olgusu ve Muhasebesi**  
*Crypto Money and Types, Bitcoin Case and Accounting*
- 1030 Mehmet Ünsal Memiş, Mehmet Okşas  
**Denetimde Önemlilik Kavramı Üzerine Bir Literatür Taraması**  
*A Literature Review on Audit Materiality*

- 1052 *Ayşegül Aydın, Turgut Çürük*  
**Bağımsız Denetçinin Cezai Sorumlulukları**  
*The Criminal Responsibilities of the Independent Auditor*
- 1071 **Düzeltilmeler**

## **Bu sayının Hakem Listesi (List of Reviewers for Vol. 12 Issue 18. UIK Special Issue)**

Editör olarak bu sayımızda yayınlanan makalelere anonim hakemlik yapan aşağıdaki hakemlere teşekkür ederiz.

The Editor wish to thank the following reviewers for their anonymous evaluations of papers in this issue

Ergün Kara

İlker Kefe

İrem Kefe

Hüseyin Aslan

Mutlu Yüksel Avçılar

Samet Evcı

Susran Erkan Eroğlu

Ömer Kürşad Tüfekçi

Belma Keklik

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi

Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Süleyman Demirel Üniversitesi

## Editörden

İlk olarak 2001 yılında "I. Orta Anadolu Kongresi" olarak başlayan ve farklı isimlerle devam eden, 2010 yılından itibaren adı "Ulusal İşletmecilik Kongresi" olan, 2018 yılında Uluslararası ve 2019 yılında da Kongre Danışma Kurulu tarafından uluslararası hale getirilen geleneksel ve büyük ilgi gören 18. Uluslararası İşletmecilik kongresi 02-04 Mayıs 2019 tarihleri arasında Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü ev sahipliğinde düzenlenmiştir. Kongrenin bu niteliği kazanmasında katkıları olan herkese ayrı ayrı teşekkür ederiz.

18. Uluslararası İşletmecilik Kongresi'ne akademi, iş dünyası, sivil toplum kuruluşları ve bireysel olarak yaklaşık 750 katılımcı ilgi göstermiştir. Kongrede sunulmak üzere yaklaşık 300 çalışma tarafımıza ulaşmış ve bunların 255'i kongre de sözlü sunulmak üzere kabul edilmiştir.

Ayrıca bu çalışmalardan kongrede sunumu yapılan 239 adet çalışma kongre tam metin kitapçığında yer almıştır. Yine bu sunulan çalışmalardan 43 tanesi "OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi" tarafından bu özel sayıda, 15 tanesi "Business and Management Studies An International Journal" tarafından özel sayıda ve 10 tanesi ise 'Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi' tarafından Temmuz ve Ekim sayılarında yayınlanmıştır.

02-04 Mayıs 2019 tarihlerinde Osmaniye'de düzenlenen, 18. Uluslararası İşletmecilik Kongresi'nin Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü ev sahipliğinde gerçekleştirilmesinden dolayı büyük bir mutluluk ve onur duyduk.

Kongrenin düzenlenmesi sırasında her zaman desteklerini hissettiğimiz Danışma Kurulu değerli üyelerine, bildiri tam metin ve özetlerini dikkatle ve özenle değerlendiren Bilim Kurulu üyelerine çok teşekkür ederiz.

Kongre bildirimlerini makale olarak yayınlamak üzere gönderen değerli akademisyenlere ve makaleleri değerlendiren değerli hakemlere çok teşekkür ederiz.

Kongre özel sayısındaki çalışmaların değerlendirilmesi sürecinde katkı veren Prof. Dr. Bülent ÖZ, Doç. Dr. Mutlu Yüksel AVCILAR, Dr. Öğr.

Üyesi Samet EVCİ, Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN, Dr. Öğr. Üyesi İlker KEFE'ye çok teşekkür ederiz.

Kongre bildirilerinin makale olarak yayınlanması için kongre katılımcılarına yayın olanağı sunan, Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi'nin Baş Editörü Sayın Prof. Dr. Hasan BOZGEYİKLİ'ye, Editör Prof. Dr. Susran Erkan EROĞLU'na, Editör Yardımcısı Özgür Tülebağa'ya destekleri için sonsuz teşekkürlerimizi sunarız.

Editörler

## Büyük ve Orta Boy İşletmeler İçin Finansal Raporlama Standardı İle İlgili Akademisyenlerin Farkındalıkları Hakkında Araştırma<sup>1</sup>

DOI: 10.26466/opus.583677

\*

Murat Serçemeli \* - Muammer Paça\*\*

\* Dr. Öğr. Üyesi, Giresun Üniversitesi, İ.İ.B.F / Giresun / Türkiye

E-Posta: [muratsercemeli@gmail.com](mailto:muratsercemeli@gmail.com)

ORCID: [0000-0002-0718-2236](https://orcid.org/0000-0002-0718-2236)

\*\* Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Giresun/ Türkiye

E-Posta: [muammerpaca@gmail.com](mailto:muammerpaca@gmail.com)

ORCID: [0000-0001-5072-6107](https://orcid.org/0000-0001-5072-6107)

### Öz

*Muhasebe ve finans alanındaki gelişmelere bağlı olarak Türkiye’de finansal raporlama sisteminde değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimler ile birlikte yeni çıkan raporlama sistemleri muhasebe meslek mensupları ve muhasebe finans alanındaki akademisyenleri etkilemektedir. Kamu Gözetimi Kurumu tarafından daha önce uluslararası finansal raporlama sistemine uyum sağlamak için TFRS çıkarılmış daha sonra 2018 yılında BOBİ FRS yayınlanmıştır. Bu çalışmada, Kamu Gözetimi Kurumu tarafından yayımlanan ve 1 Ocak 2018’den itibaren uygulanacak olan Büyük ve Orta Boy İşletmeler İçin Finansal Raporlama Standardı’na akademisyenlerin farkındalığını ölçmek ve akademisyenlerin farkındalıkları arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla muhasebe finans alanında çalışan akademisyenlere anket çalışması yapılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre akademisyenlerin BOBİ FRS’nin, TMS/TFRS’lerin daha net anlaşılması ve doğru kullanılmalarına katkı sağlayacağını, iş dünyasının ihtiyaçları için gerekli olduğuna inandıkları ve BOBİ FRS’ye göre hazırlanan finansal tabloların ülkede tek tip finansal tablo uygulamalarını yaygınlaştıracağını düşündükleri görülmüştür. Ayrıca akademisyenlerin çalıştıkları bölgeler, TMS/TFRS ile ilgili ders vermeleri ile BOBİ FRS farkındalıkları arasında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Büyük ve Orta Boy İşletmeler İçin Finansal Raporlama Standardı, Finansal Raporlama, TMS/TFRS*

<sup>1</sup> Bu makale, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi tarafından düzenlenen, 18. Uluslararası İşletmecilik Kongresinde sunulan bildirinin geliştirilmiş halidir.

## A Research on Academicians' Awareness of The Financial Reporting Standard for Large and Medium-Sized Businesses

\*

### Abstract

*Depending on developments in the fields of accounting and finance changes in the financial reporting system in Turkey is experiencing. With these changes, new reporting systems affect academicians in accounting and accounting finance. Previously issued by the Public Oversight Authority (TFRS) in order to ensure compliance with the international financial reporting system, then in 2018, the BOB FRS was published. The purpose of this study is measure the awareness of the academicians about to be implemented from 1 January 2018, the Financial Reporting Standard for Large and Medium Businesses published by the Public Oversight Agency and to determine whether there is any difference between the academicians' awareness. For this purpose, a survey was conducted among the academicians working in the field of accounting and finance. According to the results of the study, it was seen the academicians believes that BOBI FRS will contribute to a better understanding and correct use of the TMS / TFRS, it is necessary for the needs the business world and that the financial statements prepared according to BOBI FRS will spread the uniform financial statements in the country. In addition, it was determined that there was a significant difference BOBI FRS awareness between academicians' working regions and giving lessons about TMS / TFRS.*

**Keywords** *Financial Reporting Standard for Large and Medium-Sized Enterprises, Financial Reporting, TMS/TFRS.*



## Giriş

Dünya ekonomilerindeki hızlı gelişim ve küreselleşme gibi etkiler ülkeler arasındaki sınırları kaldırmış, birbirleri arasındaki ticaret ve yatırımların kapsamını son derece geliştirmiştir. Artık bir yatırımcı, sadece kendi ülkesine değil dünyanın farklı ülkelerine bakarak, farklı sahalara keşfederek, farklı yatırımlar yapabilmeyi istemektedir.

Uluslararası ticaret ve rekabetin artması, uluslararası anlaşmaların yapılması ve teknolojinin hızla gelişmesi küreselleşmeyi başlatmış ve son yıllarda küreselleşmenin etkisi giderek artmıştır. Küreselleşmenin etkisi tüm alanları etkilediği gibi ekonomi alanını da etkilemiş ve değiştirmiştir. Ekonomi alanındaki küreselleşmenin etkisiyle ortaya çıkan bu değişim muhasebe alanında da değişimleri zorunlu kılmıştır. Her ülke kendine uygun farklı bir muhasebe sistemi kullanırken artık ortak bir muhasebe sistemine geçilmesi gerekliliği doğmuştur (Güneş vd., 2012, s.57).

İşletmelerle ortaklık kurmak, hisse senetlerine yatırım yapmak isteyen yatırımcılar ile kredi veren kurumlar için en mühim kaynak, o şirketin finansal tablolarıdır. Farklı ülkelerde faaliyet gösteren şirketlerin, kendine has muhasebe ve raporlama sisteminin oluşu, bu şirketler arasında şeffaf ve etkin bir şekilde karşılaştırma ve analiz yapmayı oldukça güçleştirmektedir. Bu güçlük tüm ülkelerde ortak bir muhasebe ve finansal raporlamanın yapılabilmesiyle giderilebilecektir.

Artık sınırları aşan faaliyetlerde bulunan işletmelerin artması, piyasa gelişmeleri, sermaye hareketleri ortak bir finansal raporlama sisteminin oluşmasını da hızlandırmıştır. Yatırımcılar uluslararası yatırımlar yapmakta ve yatırım konusunda sınır tanımamaktadır. Yatırım yapacakları ülkelerin ve işletmelerin finansal durumlarını anlamak, birbirleri ile karşılaştırmak için ortak bir finansal raporlamaya ihtiyaç duymaktadır. Her ülke kendine özgü raporlama sistemi vardır ama bunları birbirleriyle karşılaştırmak zordur çünkü ülkelerin farklı mevzuatları ve uygulamaları vardır. Küreselleşme hareketinin etkisiyle muhasebe ve finansal raporlama işlemlerini standartlaşma yoluna gidilmiş ve ortak bir muhasebe dili oluşturulmak istenmiştir (Kocamaz, 2012, s.106). Böylece ülkeler arasındaki farklılıklar azaltılmış veya ortadan kaldırılmış, finansal durum hakkında kolay karşılaştırılabilen, kolay anlaşılabilir bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır.

Ortaya çıkan bu ihtiyacı karşılamak için Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi (IASC) tarafından “Uluslararası Muhasebe Standartları” hazırlanmış dünya ülkelerinin onayına sunulmuştur. Türkiye’de değişen dünyaya ayak uydurmak için bu çalışmalara katılma kararı almış ve bu belirlenen standartlara geçmeye başlamıştır (Kaya ve Dinç, 2007:343-344). Türkiye’de bu çalışmaları Kamu Gözetim Kurumu (KGK) üstlenmiş ve Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) ve Türkiye Finansal Raporlama Standartlarının (TFRS) geliştirilmesi, yayınlanması görevlerini yerine getirmeye çalışmaktadır.

KGK tarafından, “bağımsız denetime tabi olup TMS/TFRS uygulamayan işletmelerin münferit ve konsolide finansal tablolarının gerçeğe ve ihtiyaca uygun, karşılaştırılabilir bilgi sağlamasını için Büyük ve Orta Boy İşletmeler için Finansal Raporlama Standardı (BOBİ FRS) yürürlüğe konulmuştur. BOBİ FRS 29 Temmuz 2017 tarihinde 30138 sayılı mükerrer Resmî Gazete tarafından yayımlanmış ve 1 Ocak 2018 tarihi ve sonrasında başlayan hesap dönemlerinde uygulanmak üzere yayımlandığı tarihte yürürlüğe girmiştir” (30138, Resmî Gazete).

Çalışmada öncelikle BOBİ FRS ile ilgili genel bilgiler ve literatür araştırmasına yer verilecek ardından akademisyenlerin BOBİ FRS farkındalıkları ile ilgili araştırma sonuçlarına yer verilecektir.

## **BOBİ FRS ve Literatür Araştırması**

BOBİ FRS’yi uygulayacak işletmelerin tanımı şu şeklide yapılmıştır. “Aktif toplamı 75 milyon ve üstü Türk Lirası, yıllık net satış hasılatı 150 milyon ve üstü Türk Lirası, ortalama çalışan sayısı 250 ve üstü olan işletmeler olarak tanımlanmıştır. Bu üç ölçütten en az ikisinin eşik değerlerini varsa bağlı ortaklıklarıyla birlikte, art arda iki raporlama döneminde aşan işletmeler müteakip raporlama döneminde büyük işletme olarak değerlendirilir” (30138, Resmî Gazete). 29 Temmuz 2017 tarihinde yayımlanan 30138 sayılı mükerrer Resmî Gazete’deki BOBİ FRS tebliğinde büyük işletmeler kapsamını anlatan 6. maddenin, 2014 yılındaki bağımsız denetim kapsamına alınan şirketler tanımı altında kullanılan kriterler baz alınarak değerlendirilmiştir (Öztürk, 2017, s.597).

BOBİ FRS’nin genel yapısı ve özellikleri (KGK, 2017):

- “27 bölümden oluşur, işletmelerin karşılımlarına çıkabilecek tüm muhasebe işlemlerine ilişkin muhasebe esaslarını belirler, başka bir muhasebe ve finansal raporlama setine ihtiyaç olmadan finansal tabloların hazırlanmasını sağlar”.
- “Uluslararası muhasebe ve finansal raporlama uygulamaları, AB düzenlemeleri ile uyumludur, Kabul edilebilir bir finansal raporlamanın gerektirdiği tüm özellikleri taşır”.
- “AB muhasebe direktiflerine uygun olarak, orta büyüklükteki işletmeler için maliyet esaslı finansal raporlama, büyük işletmelere ise ilâve yükümlülükler getirmiştir”.
- “Konular sade ve anlaşılır bir şekilde ele alınmıştır”.

TMS/TFRS uygulamayan şirketler için Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği (MSUGT) 41 sayılı kararınca uygulanacak ilave hususları göz önünde bulundurarak raporlama yapması gerekmektedir. TMS/TFRS ile MSUGT arasında farklar olduğundan bağımsız muhasebe denetiminde çifte standart ortaya çıkmıştır. BOBİ FRS ile Kamu Yararını İlgilendiren Kuruluşlar (KAYİK) dışında kalan ve bağımsız denetime tabi tüm şirketlerin denetiminde çifte standardı ortadan kaldıracaktır (Gençoğlu, 2017, s.2). Aynı zamanda uluslararası standardın uygulama alanının genişlemesi ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na (UFRS) yakın finansal raporların elde edilmesi amaçlanmıştır (Öztürk, 2017, s.596). BOBİ FRS gerçeğe ve finansal bilgi ihtiyacına uygun, karşılaştırılabilir finansal tablolar için KGK tarafından TMS/TFRS'ye göre sade bir dille hazırlanmış, büyük ve orta ölçekli işletmelerin ihtiyacı olmayan bilgiler yerine temel konulara yer verilmiştir (Ataman ve Cavlak, 2017, s.156).

BOBİ FRS ile Avrupa Birliği (AB) direktiflerinde yer alan MSUGT'de yer almayan bazı muhasebe yaklaşımları bu set ile uygulanmaya başlayacaktır, yine AB direktifleri doğrultusunda yapılan TFRS ile BOBİ FRS arasında önemli ölçüde farklar bulunmaktadır. BOBİ FRS uluslararası kabul edilebilirliğinden çok bağımsız muhasebe denetiminin kabulü ve devamı için oluşturulmuş bir set olduğu eleştirisi söylenmektedir (Öztürk, 2017, s.613).

**Tablo 1. BOBİ FRS ile TMS/TFRS standartları karşılaştırması(Gençoğlu, 2017)**

<b>BOBİ FRS</b>	<b>TMS/TFRS</b>
“B1 Kavramsal Çerçeve ve Finansal Tablolar”	“Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve ile TMS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu”
“B2 Nakit Akış Tablosu”	“TMS 7 Nakit Akış Tabloları”
“B3 Muhasebe Politikaları, Tahminler ve Yanlılıklar”	“TMS 8 Muhasebe Politikaları, Muhasebe Tahminlerinde Değişiklikler ve Hatalar”
“B4 Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar”	“TMS 10 Raporlama Döneminden (Bilanço Tarihinden) Sonraki Olaylar”
“B5 Hasılat”	“TMS 11 İnşaat Sözleşmeleri” ve “TMS 18 Hasılat”
“B6 Stoklar”	“TMS 2 Stoklar”
“B7 Tarımsal Faaliyetler”	“TMS 41 Tarımsal Faaliyetler”
“B8 Maden Kaynaklarının Aranması ve Değerlendirilmesi”	“TFRS 6 Maden Kaynaklarının Araştırılması ve Değerlendirilmesi”
“B9 Finansal Araçlar ve Özkaynaklar”	“TMS 32 Finansal Araçlar: Sunum” “TMS 39 Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme” “TFRS7 Finansal Araçlar: Açıklamalar” “TFRS 9 Finansal Araçlar”
“B10 İştiraklerdeki Yatırımlar”	“TMS 28 İştiraklerdeki ve İş Ortaklıklarındaki Yatırımlar”
“B11 Müşterek Girişimlerdeki Yatırımlar”	“TFRS 11 Müşterek Anlaşmalar”
“B12 Maddi Duran Varlıklar”	“TMS 16 Maddi Duran Varlıklar”
“B13 Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller”	“TMS 40 Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller”
“B14 Maddi Olmayan Duran Varlıklar”	“TMS 38 Maddi Olmayan Duran Varlıklar”
“B15 Kiralamalar”	“TMS 17 Kiralama İşlemleri”
“B16 Devlet Teşvikleri”	“TMS 20 Deolet Teşviklerinin Muhasebeleştirilmesi ve Deolet Yardımlarının Açıklaması”
“B17 Borçlanma Maliyetleri”	“TMS 23 Borçlanma Maliyetleri”
“B18 Varlıklarda Değer Düşüklüğü”	“TMS 36 Varlıklarda Değer Düşüklüğü”
“B19 Karşılıklar, Şarta Bağlı Yükümlülükler ve Şarta Bağlı Varlıklar”	“TMS 37 Karşılıklar, Koşullu Borçlar ve Koşullu Varlıklar”
“B20 Yabancı Para Çevirim İşlemleri”	“TMS 21 Kur Değişiminin Etkileri”
“B21 İş Birleşmeleri”	“TFRS 3 İşletme Birleşmeleri”
“B22 Konsolide Finansal Tablolar”	“TFRS 10 Konsolide Finansal Tablolar”
“B23 Gelir Üzerinden Alınan Vergiler”	“TMS 12 Gelir Vergileri”
“B24 Ara Dönem Finansal Raporlama”	“TMS 34 Ara Dönem Finansal Raporlama”
“B25 Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama”	“TMS 29 Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama”
“B26 Dipnotlar”	“TMS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu ve her standardın kendi içinde dipnotlarda yapılması gereken açıklamaların neler olacağına yer verilmektedir.”
“B27 Geçiş Hükümleri”	“TFRS 1 Türkiye Finansal Raporlama Standartlarının İlk Uygulaması”

Öztürk (2017) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye’de finansal raporlamanın gelişiminden bahsetmiş, BOBİ FRS’yi açıklamış, finansal varlıkların sınıflandırılması, ölçülmesi ve muhasebeleştirilmesini TFRS ve BOBİ FRS açısından karşılaştırmış ve uygulamalı sorular üzerinden açıklamış ve aradaki farkları anlatmıştır. BOBİ FRS’de kapsamlı gelir tablosu yerine kar veya zarar tablosu düzenlenmesi gerektiğini, tek düzen hesap planındaki hesapların BOBİ FRS’yi karşılamada yetersiz kaldığını belirtmiştir.

Gençoğlu (2017) tarafından yapılan çalışmada, TFRS ile BOBİ FRS’yi temel konularda karşılaştırmış, karşılaştırma sonucunda tam set standart seti ile BOBİ FRS’nin büyük ölçüde uyumlu olduğunu tespit etmiş, BOBİ FRS kapsamına alınmayan ve yapılan sadeleştirmelerle finansal durum tablolarında değişikliklere ve aradaki farklara değinmiştir. BOBİ FRS’nin daha sade daha anlaşılır bir standart getirdiğini, daha kolay uygulanabileceğini, vergi muhasebesi yerine bilgi muhasebesi anlayışının gelişeceğini, muhasebe eğitimi ve uygulamaların kolaylaşacağını söylemiştir.

Ataman ve Cavlak (2017) yaptıkları çalışmada uluslararası finansal raporlama sisteminin kullanılmasından ve Türkiye’deki finansal raporlamanın gelişiminden bahsetmiştir. BOBİ FRS ile TFRS’yi karşılaştırarak, TFRS’de yer alıp BOBİ FRS’de yer almayan ve her ikisinde de yer alan standartlara ve aradaki farklara değinmiştir. Sonuç olarak muhasebe ve finansal raporlama alanında ilerleme kaydettiğimizi, küçük ölçekli işletmeler içinde uyumlu bir set hazırlanarak vergi odaklı muhasebeden kurtulmalarının ilerlemeyi hızlandıracağını ve Türkiye’nin ekonomisine değer katacağını söylemiştir.

Doğan (2017) çalışmasında BOBİFRS ile TMS/TFRS karşılaştırarak aralarındaki benzerlik ve farklar ortaya koymuştur. Karşılaştırma sonucunda BOBİFRS’ de daha basit muhasebe ilkelerine yer verildiğini ve TFRS’ de yer alan gerçeğe uygun değerle birlikte BOBİFRS’ de maliyet bedeli esası benimsendiğini söylemiştir.

Şen ve Özbirecikli (2018) çalışmalarında BOBİFRS ile TFRS/TMS ve MSGUT/VUK karşılaştırmasını yaparak BOBİFRS ile birlikte muhasebe uygulamalarında bir değişiklik olup olmadığını, muhasebe sistemine bir katkı sağlayıp sağlamadığını araştırmışlardır. Uluslararası muhasebe uygulamaları ve Avrupa Birliği uygulamaları ile uyumlu olduğunu,

MSGUT' nin eksik olan taraflarını tamamlaması ve büyük ve orta büyüklükteki işletmelerin TFRS/TMS uygulamalarını daha kolay hale getirmesine yardımcı olacağını söylemiştir.

Sakarya ve diğerleri (2018) tarafından yapılan çalışmada Balıkesir ilindeki mali müşavirler ve muhasebe meslek mensupları üzerinde bir anket çalışması yaparak meslek mensuplarının farkındalığını ölçmeye çalışmışlardır. Anket sonucunda BOBİFRS ile ilgili kursa gidenlerin gitmeyenlere göre daha yüksek bilinirlik ve farkındalık düzeyine sahip olduğu görülmüştür ayrıca standartlara ait açıklamaların net ve anlaşılır olması uygulama kolaylığı sağlayacağı söylenmiştir.

Gökçen ve arkadaşları (2018) çalışmalarında TMS/TFRS ile BOBİFRS' ye göre muhasebe kayıtlarını karşılaştırarak aralarındaki farklara değinmişlerdir. Genel olarak aradaki farklar BOBİFRS ilk muhasebeleştirme ve sonraki ölçümlerde tarihi maliyetle ilgili ölçüm esası sunması, BOBİFRS' nin muhasebeleştirme işlemlerinin daha az yoğunlukta, pratik ve kolay olmasından kaynaklandığını belirtmiştir.

Mozeikçi ve Şahinoğlu (2018) BOBİFRS' nin getirdiği yenilikler ve değişimleri meslek mensupları tarafından nasıl algılandığını araştırmışlardır. Kırklareli ilinde muhasebe meslek mensupları arasında anket çalışması yapılmış ve ankete katılanlar ülkemizde kaliteli finansal raporlama açısından önemli olduğunu, finansal tablo analiz ve yorumlarını kolaylaştıracağını, tablo sayısının artmasıyla iş yükünün artacağını, finansal bilginin niteliğinin artacağını ve güvenilir bilgi elde edilmesi açısından önemli olduğunu düşünmektedirler.

Öztürk ve Çarıkçı (2018) çalışmalarında BOBİFRS' nin muhasebe meslek mensuplarındaki algı düzeyini araştırmış ve Batı Akdeniz Bölgesi'ndeki meslek mensupları ile yüz yüze görüşerek anket çalışması yapmışlardır. Yapılan faktör analiz sonucunda meslek mensuplarının beklenti algılarının çok yüksek olduğu geleceği ile ilgili olumlu düşünceler içinde oldukları bunun yanı sıra eğitim beklentisi düşük olduğu eğitimlerin yetersiz olduğunu düşünmektedirler. Genç ve mesleğe yeni başlayan meslek mensuplarının genç olmayan tecrübeli meslek mensuplarına göre beklenti farklılığı olduğu, BOBİFRS mükellefine sahip olanlar ile olmayanlar arasında farkındalık ve kolaylık bakımından farklılık olduğu ve BOBİFRS ile ilgili eğitim alanlarla almayanlar arasında farkındalık, eğitim ve kolaylık boyutlarında farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Ataman ve arkadaşları (2019) çalışmalarında kâr veya zarar tablosu ve finansal durum tablosunu BOBİFRS' ye göre uyarlamış ve bunun sonucunda ortaya çıkacak değişiklikleri finansal rasyolar ile analiz etmeye çalışmışlardır. BOBİFRS düzenleme sonucundaki finansal oranlar ile düzenleme öncesindeki finansal oranların arasında farklar bulunmuştur. Buna göre geleneksel olarak yapılan finansal oranların yeni çıkan finansal raporlama standartlarına göre yeniden güncellenmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Bu çalışmanın akademisyenlerin farkındalıkları ve bakış açılarını vermesi bakımından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **Akademisyenlerin BOBİ FRS Farkındalıklarına Yönelik Araştırma**

### ***Araştırmanın Amacı***

Araştırmanın amacı; üniversitelerin ilgili fakültelerinde muhasebe-finans alanında eğitim veren akademisyenlerin BOBİ FRS'lere bakış açıları ve farkındalık düzeylerini tespit etmektir. Bu bağlamda akademisyenlerin; "Cinsiyet", "Yaş", "Mesleki Tecrübe", "Çalıştığı Bölge", "Haftalık Ders Saati", "Unvan", "TMS/TFRS ile ilgili ders verme durumları" gibi değişkenler açısından bakış açıları ve farkındalıkları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

### ***Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi***

Araştırma muhasebe ve finans alanında çalışan akademisyenleri kapsamaktadır. İlgili akademisyenlere ulaşmak için üniversitelerin resmi internet sitelerinden mail adresleri toplanmış ve elektronik ortamda hazırlanan anket formu mail yoluyla gönderilmiştir ve bunlardan 118 akademisyen ankete dönüş yapmıştır.

Anket formlarının tamamı analize dâhil edilmiş ve anket sonuçlarının analizinde SPSS 17,0 bilgisayar programından faydalanılmıştır. Anket formu toplam olarak 19 adet sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan 7 tanesi demografik bilgi için geriye kalan 12 tanesi ise akademisyenlerin BOBİ FRS hakkındaki farkındalık düzeylerini tespit etmek için 5'li likert modeli kullanılarak oluşturulmuştur. Anket soruları oluştururken Yılmaz

vd. (2014) ve Gençoğlu (2017) alışmalarından faydalanılmıştır. Araştırmanın amaçları çerçevesinde aşağıda belirtilen alternatif hipotezler belirlenmiş ve bu hipotezler istatistiksel analizler sonucunda test edilmiştir:

- **H<sub>1</sub>:** Akademisyenlerin cinsiyetleri ile BOBİ FRS farkındalıkları arasında anlamlı bir fark vardır.
- **H<sub>2</sub>:** Akademisyenlerin yaşları ile BOBİ FRS farkındalıkları arasında anlamlı bir fark vardır.
- **H<sub>3</sub>:** Akademisyenlerin mesleki tecrübeleri ile BOBİ FRS farkındalıkları arasında anlamlı bir fark vardır.
- **H<sub>4</sub>:** Akademisyenlerin çalıştıkları bölgeler ile BOBİ FRS farkındalıkları arasında anlamlı bir fark vardır.
- **H<sub>5</sub>:** Akademisyenlerin ders saatleri ile BOBİ FRS farkındalıkları arasında anlamlı bir fark vardır.
- **H<sub>6</sub>:** Akademisyenlerin unvanları ile BOBİ FRS farkındalıkları arasında anlamlı bir fark vardır.
- **H<sub>7</sub>:** Akademisyenlerin TMS/TFRS ile ilgili ders vermeleri ile BOBİ FRS farkındalıkları arasında anlamlı bir fark vardır.

### *Araştırmanın Bulguları ve Analizi*

Çalışmanın bu bölümünde yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar analiz edilmektedir. Ankete katılan akademisyenlerin demografik bilgileri ile verdikleri dersler ile ilgili bilgiler Tablo 2’de görülmektedir.

Ankete katılan akademisyenlerin özellikleri arasında en fazla ne çıkan değerler; %68,6’sı erkek, %46,6’sı 31-40 yaş aralığında, %22,9’u İç Anadolu Bölgesi’nden akademisyen katılmış, unvan olarak %36,4’ yardımcı doçenttir. Ankete katılan akademisyenlerin %58,5’i ise TMS/TFRS ile ilgili şimdiye kadar herhangi bir ders vermemiştir.



Büyük ve Orta Boy İşletmeler İçin Finansal Raporlama Standardı İle İlgili Akademisyenlerin Farkındalıkları Hakkında Araştırma

Tablo 2. Demografik Özellikler

		Frekans	(%)Yüzde
Cinsiyet	Erkek	81	68,6
	Kadın	37	31,4
Yaş	30 ve altı	20	16,9
	31-40	55	46,6
	41-50	21	17,8
	51 ve üstü	22	18,6
Mesleki Tecrübe	1-10	54	45,8
	11-20	33	28,0
	21-30	22	18,6
	31 ve üstü	9	7,6
Çalıştığı Bölge	Marmara	25	21,2
	Ege	5	4,2
	Akdeniz	14	11,9
	İç Anadolu	27	22,9
	Karadeniz	22	18,6
	Doğu Anadolu	16	13,6
	GD Anadolu	9	7,6
Haftalık Ders Saati	10 ve altı	44	37,3
	11-20	34	28,8
	21-30	29	24,6
	30 ve üstü	11	9,3
Unvan	Öğr. Gör.	3	2,5
	Araş. Gör.	32	27,1
	Dr. Öğr. Üyesi	43	36,4
	Doç.	24	20,3
	Prof.	16	13,6
TMS/TFRS ile ilgili şimdiye kadar bir ders verdiniz mi?	Evet	49	41,5
	Hayır	69	58,5

Anket sorularına verilen yanıtlar arasında en çok “BOBİ FRS’nin iş dünyasının ihtiyaçları için gerekli olduğuna inanıyorum” ve “BOBİ FRS, TMS/TFRS’lerin daha net anlaşılması ve doğru kullanılmalarına da katkı sağlayacaktır” ile “BOBİ FRS ülkemizdeki vergi için muhasebe anlayışından, bilgi için muhasebe anlayışa geçiş için önemli bir aşama olacaktır” ifadeleri öne çıkmıştır. Bu da TMS ve TFRS’lerin henüz yeterince anlaşılmadığı ve bu yönde çalışmalar yapılması gerektiği ve iş dünyasının bu yönde gelişmelere ihtiyaç duyduğunu göstermektedir.

**Tablo 3. BOBİ FRS İfadeler Frekans Tablosu**

İFADELER	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Ort.	Std. Sapma
	F	%	F	%	F	%		
BOBİ FRS konuları ile ilgili araştırma yaptım ve bilgi sahibiyim.	41	34,7	17	14,4	60	50,8	3,14	1,32
Mevcut muhasebe bilgim BOBİ FRS'leri uygulayabilmem için yeterlidir.	34	28,8	24	20,3	60	50,8	3,31	1,26
BOBİ FRS, TMS/TFRS'nin sadece kısaltılmış hali değildir ve aralarında başka farklar da vardır.	13	11	27	22,9	78	66,1	3,75	1,06
BOBİ FRS bağımsız denetime tabi tüm şirketler için çifte standart uygulamasını ortadan kaldıracaktır.	18	15,3	51	43,2	49	41,6	3,26	1,01
BOBİ FRS'de genel olarak maliyet esaslı bir finansal raporlama öngörülmüştür.	24	20,4	56	47,5	38	32,2	3,17	0,98
BOBİ FRS ile TMS'de kullanılan finansal durum tablosu, kâr zarar tablosu ve özkaynak değişim tablosu formatlarında farklılıklar bulunmaktadır.	21	17,8	44	37,3	53	45	3,36	1,08
BOBİ FRS, TMS/TFRS uygulamaları karışık olduğundan, daha sade yapıyla daha yararlı ve kolay olacaktır.	9	7,6	33	28,0	76	64,4	3,73	0,99
BOBİ FRS ile gerçek faaliyet raporlarıyla, gerçek durum tespiti, planlama ve denetim için kullanılabilir bilgiler üretmek mümkün hale gelecektir.	13	11	37	31,4	68	57,7	3,53	0,90
BOBİ FRS ülkemizdeki vergi için muhasebe anlayışından, bilgi için muhasebe anlayışa geçiş için önemli bir aşama olacaktır.	13	11	30	25,4	75	63,6	3,76	1,02
BOBİ FRS, TMS/TFRS'lerin daha net anlaşılması ve doğru kullanılmalarına da katkı sağlayacaktır.	10	8,4	25	21,2	83	70,3	3,80	0,92
BOBİ FRS'nin iş dünyasının ihtiyaçları için gerekli olduğuna inanıyorum.	6	5	33	28,0	79	67	3,86	0,93
BOBİ FRS'ye göre hazırlanan finansal tablolar, hem daha ayrıntılı bir rehber olacak, hem de ülkede tek tip finansal tablo uygulamalarını yaygınlaştıracaktır.	10	8,5	35	29,7	73	61,9	3,75	0,99

Akademisyenlerin farkındalıklarını ölçmek için yapılan anketin güvenilirliği için Cronbach's Alpha analizi kullanılmıştır. Anket Cronbach's Alpha katsayısı 0,86 bulunmuştur. Sosyal bilim araştırmalarında %70 ve üzeri olan güvenilirlik katsayısı, güvenilirlik düzeyinin geçerli olması için yeterlidir (Bayram, 2017, s.194). Gözlem sayısı 29'dan az olduğunda Shapiro-Wilk testi, gözlem sayısı 29 ve daha büyük olduğunda ise Kolmogorov-Smirnov testi kullanılabilir. (Kalaycı, 2010, s.10). Veri sayımız 118 olduğu için Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmıştır. Verilerin normallik analizi yapıldığında %5 anlamlılık düzeyinde Sig. Değeri (0,200) %5 ten büyük olduğu için verilerin normal dağıldığı söylenir.

***H<sub>1</sub>: Akademisyenlerin Cinsiyeti ile BOBİ FRS Hakkındaki Farkındalıkları Arasında Anlamlı Bir Fark Vardır***

H<sub>1</sub> hipotezinin sınanması konusunda, cinsiyet açısından BOBİ FRS hakkındaki farkındalık düzeyleri gruplar arasındaki farklılıklar, "bağımsız gruplar t testi" ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sınama sonuçları Tablo 4'de verildiği gibidir.

***Tablo 4. Cinsiyet – Farkındalık Durumlarına Yönelik t testi Özet Tablosu***

Cinsiyet	N	Ortalama	t	P
Erkek	81	3,49	1,126	0,263
Kadın	37	3,64		

Yapılan t testi test sonucu %5 anlamlılık düzeyi (0,263 > 0,05) için H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Bunun göre akademisyenlerin cinsiyeti ve BOBİ FRS farkındalığı arasında anlamlı bir fark yoktur.

***H<sub>2</sub>: Akademisyenlerin Yaşları ile BOBİ FRS Farkındalıkları Arasında Anlamlı Bir Fark Vardır***

H<sub>2</sub> hipotezinin sınanması konusunda, yaş açısından BOBİ FRS hakkındaki farkındalık düzeyleri gruplar arasındaki farklılıklar, "varyans testi" ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sınama sonuçları Tablo 5'de verildiği gibidir.

**Tablo 5. Yaş – Farkındalık Durumlarına Yönelik Varyans Testi Özet Tablosu**

Yaş	N	Ortalama	F	P
30 ve altı	20	3,51	1,201	0,313
31-40	55	3,46		
41-50	21	3,77		
51 ve üstü	22	3,52		

Yapılan varyans testi test sonucu %5 anlamlılık düzeyi ( $0,313 > 0,05$ ) için  $H_2$  hipotezi reddedilmiştir. Bunun göre akademisyenlerin yaşları ve BOBİ FRS farkındalığı arasında anlamlı bir fark yoktur.

***H<sub>3</sub>: Akademisyenlerin Mesleki Tecrübeleri ile BOBİ FRS Farkındalıkları Arasında Anlamlı Bir Fark Vardır***

$H_3$  hipotezinin sınanması konusunda, mesleki tecrübe açısından BOBİ FRS hakkındaki farkındalık düzeyleri gruplar arasındaki farklılıklar, “varyans testi” ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sınama sonuçları Tablo 6’da verildiği gibidir.

**Tablo 6. Mesleki Tecrübe – Farkındalık Durumlarına Yönelik Varyans Testi Özet Tablosu**

Mesleki Tecrübe (Yıl)	N	Ortalama	F	P
1-10	54	3,44	1,060	0,369
11-20	33	3,59		
21-30	22	3,72		
31 ve üstü	9	3,45		

Yapılan varyans testi test sonucu %5 anlamlılık düzeyi ( $0,369 > 0,05$ ) için  $H_3$  hipotezi reddedilmiştir. Bunun göre akademisyenlerin yaşları ve BOBİ FRS farkındalığı arasında anlamlı bir fark yoktur.

***H<sub>4</sub>: Akademisyenlerin Çalıştıkları Bölgeler ile BOBİ FRS Farkındalıkları Arasında Anlamlı Bir Fark Vardır***

$H_4$  hipotezinin sınanması konusunda, yaş açısından BOBİ FRS hakkındaki farkındalık düzeyleri gruplar arasındaki farklılıklar, “varyans testi” ile

ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sınama sonuçları Tablo 7’de verildiği gibidir.

**Tablo 7. Çalışılan Bölge – Farkındalık Durumlarına Yönelik Varyans Testi Özet Tablosu**

Bölgeler	N	Ortalama	F	P
Marmara	25	3,74	2,589	0,022
Ege	5	3,42		
Akdeniz	14	3,73		
İç Anadolu	27	3,35		
Karadeniz	22	3,68		
Doğu Anadolu	16	3,52		
GD Anadolu	9	2,94		

Yapılan varyans testi test sonucu %5 anlamlılık düzeyi ( $0,022 < 0,05$ ) için  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre akademisyenlerin çalıştıkları bölgeler ile BOBİ FRS farkındalığı arasında anlamlı bir fark vardır. Ortalamalara dikkat edildiğinde Marmara Bölgesi akademisyenlerinin en yüksek, Güney Doğu Anadolu Bölgesi akademisyenlerinin ise en az ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Bunun sebebi olarak da Marmara bölgesi akademisyenlerinin daha fazla bilgiye ulaşma imkânlarının olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

***H<sub>5</sub>: Akademisyenlerin Ders Saatleri ile BOBİ FRS Farkındalıkları Arasında Anlamlı Bir Fark Vardır***

$H_5$  hipotezinin sınanması konusunda, yaş açısından BOBİ FRS hakkındaki farkındalık düzeyleri gruplar arasındaki farklılıklar, “varyans testi” ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sınama sonuçları Tablo 8’de verildiği gibidir.

**Tablo 8. Ders Saatleri – Farkındalık Durumlarına Yönelik Varyans Testi Özet Tablosu**

Ders Saatleri	N	Ortalama	F	P
10 ve altı	44	3,55	0,033	0,992
11-20	34	3,54		
21-30	29	3,52		
31 ve üstü	11	3,49		

Yapılan varyans testi test sonucu %5 anlamlılık düzeyi ( $0,992 > 0,05$ ) için  $H_5$  hipotezi reddedilmiştir. Buna göre akademisyenlerin yaşları ve BOBİ FRS farkındalığı arasında anlamlı bir fark yoktur.

***H<sub>6</sub>: Akademisyenlerin Unvanları ile BOBİ FRS Farkındalıkları Arasında Anlamlı Bir Fark Vardır***

$H_6$  hipotezinin sınanması konusunda, yaş açısından BOBİ FRS hakkındaki farkındalık düzeyleri gruplar arasındaki farklılıklar, “varyans testi” ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sınama sonuçları Tablo 9’da verildiği gibidir.

**Tablo 9. Unvan – Farkındalık Durumlarına Yönelik Varyans Testi Özet Tablosu**

Unvan	N	Ortalama	F	P
Prof. Dr.	16	3,72		
Doç. Dr.	24	3,60		
Dr. Öğr. Üyesi	43	3,51	0,671	0,614
Arş. Gör.	32	3,41		
Öğr. Gör.	3	3,61		

Yapılan varyans testi test sonucu %5 anlamlılık düzeyi ( $0,614 > 0,05$ ) için  $H_6$  hipotezi reddedilmiştir. Buna göre akademisyenlerin yaşları ve BOBİ FRS farkındalığı arasında anlamlı bir fark yoktur.

***H<sub>7</sub>: Akademisyenlerin TMS/TFRS ile İlgili Ders Vermeleri ile BOBİ FRS Farkındalıkları Arasında Anlamlı Bir Fark Vardır***

$H_7$  hipotezinin sınanması konusunda, TMS/TFRS ile ilgili ders verme açısından BOBİ FRS hakkındaki farkındalık düzeyleri gruplar arasındaki farklılıklar, “bağımsız gruplar t testi” ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sınama sonuçları Tablo 10’da verildiği gibidir.

**Tablo 10. TMS/TFRS Ders Verme – Farkındalık Durumlarına Yönelik t Testi Özet Tablosu**

TMS/TFRS Ders Verme	N	Ortalama	t	P
Evet	49	3,68	1,985	0,049
Hayır	69	3,43		

Yapılan t testi test sonucu %5 anlamlılık düzeyi ( $0,049 < 0,05$ ) için  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre TMS/TFRS dersleri vermek ile BOBİ FRS farkındalığı arasında anlamlı bir fark vardır. Ortalamalar açısından bakıldığında TMS/TFRS ile ilgili ders verenlerin ders vermeyenlere oranla daha yüksek değerlere sahip oldukları görülmektedir. BOBİ FRS konularının, TMS/TFRS konularıyla bağlantılı olması nedeniyle ilgili dersi veren akademisyenlerin konuyla ilgili daha ilgili oldukları ifade edilebilir.

## Sonuç

Küreselleşme birçok alanı olduğu gibi muhasebe alanını da etkilemiştir. Bu etkilerden birisi de kullanılan muhasebe ve raporlama sistemlerinin birbiriyle uyumlu hale getirilmesi meselesidir. Bu uyum ise tek bir standardın, tüm ülkelerde aynı şekilde uygulanmasıyla sağlanabilecektir. Böylece dünyanın farklı ülkelerinde faaliyet gösteren şirketler şeffaf ve etkin finansal tablolar vasıtasıyla karşılaştırılabilecektir.

Bu hususların karşılanması açısından yapılan çalışmalardan en önemlilerinden birisi UFRS'dir. UFRS'lerin tarihi gelişimine bakıldığında, 70'li yıllardan itibaren gelişim gösterdiği, 21. yy.'la birlikte bu gelişimin meyvelerinin toplandığı görülmektedir. UFRS'nin günümüz itibariyle geldiği noktaya bakıldığında oldukça mühim ilerlemeler görülmektedir.

1 Ocak 2018 itibaren uygulanacak olan BOBİ FRS'nin uygulanması ise Türkiye'de muhasebe ve finansal raporlama açısından önemli bir gelişmedir. Türkiye'nin bu çalışmalarla hem küresel ekonominin oluşturduğu ortak muhasebe ve finansal raporlama sisteminin bir parçası olma yolunda ilerlemelere katkı sağlayacaktır. Bu çalışmada da muhasebe ve finans alanında eğitim veren akademisyenlerin BOBİ FRS hakkındaki farkındalıklarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Yapılan anket sonucunda akademisyenlerin BOBİ FRS bakış açıları ve birtakım özellikleri ile BOBİ FRS farkındalıkları arasında bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda akademisyenlerin;

- BOBİ FRS, TMS/TFRS'lerin daha net anlaşılması ve doğru kullanılmalarına da katkı sağlayacağını,
- BOBİ FRS'nin iş dünyasının ihtiyaçları için gerekli olduğuna inandıkları,

- BOBİ FRS'ye göre hazırlanan finansal tabloların ülkede tek tip finansal tablo uygulamalarını yaygınlaştıracağını düşündükleri görülmektedir.

Ayrıca cinsiyet, yaş, tecrübe süresi, haftalık ders verme süreleri ve unvanları ile BOBİ FRS farkındalıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Akademisyenlerin çalıştıkları bölgeler ve TMS/TFRS ile ilgili ders vermeleri ile BOBİ FRS farkındalıkları arasında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Bu farkındalıklar arasında ise en fazla ortalamaya Marmara Bölgesi akademisyenleri ile TMS/TFRS ile ilgili bir ders vermiş akademisyenlerin sahip oldukları görülmüştür. Bunların sebebi olarak ise Marmara Bölgesi akademisyenlerinin daha fazla olanaklara sahip olmaları neticesinde daha fazla yenilikleri takip etmeleri, TMS/TFRS konularının BOBİ FRS konularıyla ilişkili olması neticesinde ilgili dersi veren akademisyenlerin konuyla daha ilgili oldukları ifade edilebilir.



**EXTENDED ABSTRACT**

**A Research on Academicians' Awareness of The  
Financial Reporting Standard For Large and  
Medium-Sized Businesses**

Murat Serçemeli - Muammer Paça

\*

*Giresun University*

The effects of rapid development and globalization in the world economies have lifted the borders between countries and greatly improved the scope of trade and investment between each other. Now, an investor wants to be able to make different investments by looking at different countries, not only in his own country but also in different countries of the world.

The increase in international trade and competition, the conclusion of international agreements and the rapid development of technology have started globalization and the effect of globalization has increased gradually in recent years. The impact of globalization has affected and changed the economy as well as all other fields. This change, which emerged as a result of globalization in the field of economy, necessitated changes in accounting. While each country is using a different accounting system suitable for itself, it is necessary to switch to a common accounting system (Güneş et al., 2012, s.57).

The most important source for the investors who want to establish a partnership with the enterprises and to invest in the stocks and institutions that give credit is the financial statements of that company. The fact that companies operating in different countries have their own accounting and reporting system makes it difficult to compare and analyze them transparently and effectively. This difficulty can be solved by common accounting and financial reporting in all countries.

Now, the increase in the number of enterprises engaged in cross-border activities, market developments, capital movements accelerated the formation of a common financial reporting system. Investors make international investments and know no limits. A common financial reporting is

needed to understand and compare the financial situation of the countries and businesses to be invested. Each country has its own reporting system, but it is difficult to compare them because each country has different legislation and practices. As a result of the globalization movement, standardization of accounting and financial reporting procedures was made and a common accounting language was requested (Kocamaz, 2012: 106). Thus, the differences between the countries have been reduced or eliminated, easily comparable, easy to understand information about the financial situation was tried to be obtained.

The enterprises that will implement BOBİ FRS are defined as follows. "Total assets of TL 75 million and above, annual net sales revenue of TL 150 million and above, with an average number of employees of 250 and above are defined as enterprises. Enterprises exceeding the threshold values of at least two of these three criteria together with their subsidiaries, if any, are considered as large enterprises in the subsequent reporting period "(30138, Official Gazette).

Depending on developments in the fields of accounting and finance changes in the financial reporting system in Turkey is experiencing. With these changes, new reporting systems affect academicians in accounting and accounting finance. Previously issued by the Public Oversight Authority (TFRS) in order to ensure compliance with the international financial reporting system, then in 2018, the BOB FRS was published. The purpose of this study is measure the awareness of the academicians about to be implemented from 1 January 2018, the Financial Reporting Standard for Large and Medium Businesses published by the Public Oversight Agency and to determine whether there is any difference between the academicians' awareness.

For this purpose, a survey was conducted among the academicians working in the field of accounting and finance. According to the results of the study, it was seen the academicians believes that BOBİ FRS will contribute to a better understanding and correct use of the TMS / TFRS, it is necessary for the needs the business world and that the financial statements prepared according to BOBİ FRS will spread the uniform financial statements in the country. In addition, it was determined that there was a significant difference BOBİ FRS awareness between academicians' working regions and giving lessons about TMS / TFRS.

It was found that there was a significant difference between the academicians' working areas and TMS / TFRS lectures and BOBI FRS awareness. Among these awareness, it was seen that Marmara Region academicians and academicians who gave a course on TMS / TFRS had the highest average. As a result of this, it can be stated that the academicians who teach the related course are more interested in the fact that the Marmara Region academicians follow more innovations as they have more opportunities and TMS / TFRS issues are related to BOBI FRS subjects.

### Kaynakça / References

- Ataman, B. ve Cavlak, H. (2017). Büyük ve orta boy işletmeler için finansal raporlama standardı (BOBI FRS) ile tam set türkiye muhasebe ve Türkiye finansal raporlama standartlarının (tms/tfrs) karşılaştırılması. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 153-168.
- Ataman, B., Gökçen, G. ve Cavlak, H. (2018). Muhasebe sistemi uygulama genel tebliği'ne (MSUGT'ye) göre hazırlanan finansal tabloların büyük ve orta boy işletmeler için finansal raporlama standardı'na (BOBI FRS'ye) uyarlanması ve rasyo yöntemi ile analizi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 458-477.
- Bayram, N. (2017). *Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi*. Bursa: Ezgi Kitabevi
- Doğan, A. (2017). Büyük ve orta boy işletmeler için finansal raporlama standardı ile TMS/TFRS karşılaştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 770-786.
- Gençoğlu, G. Ü. (2017). Temel konularda BOBI FRS ve TMS/TFRS karşılaştırması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 76, 1-24.
- Gökçen, G., Öztürk, E. ve Güleç, Ö.F. (2018). BOBI FRS ve TFRS'nin finansal raporlara etkileri açısından karşılaştırılması. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 437-457.
- Güneş, R., Durmuş, A.F. ve Solak, B. (2012). Küreselleşmenin muhasebe uygulamalarına etkisi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 3(2), 57-66.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. (5. Bs) Ankara: Asil Yayınları,

- Kamu Gözetimi Kurumu (2017). *Büyük ve orta boy işletmeler için finansal raporlama standardı*. 24.12.2017 tarihinde <http://www.kgk.gov.tr/ContentAssingmentDetail/1349/Büyükve-OrtaBoyİşletmelerİçinFinansal-Raporlama-Standardı-Resmi-Gazetede-Yayımlandı> adresinden erişilmiştir.
- Kaya, U. ve Dinç, E. (2007). Türkiye muhasebe standartlarına göre maddi duran varlıkların değerlendirilmesi ve muhasebeleştirilmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 343-364.
- Kocamaz, H. (2012). Uluslararası muhasebe standartlarının dünyada ve türkiye’de oluşum ve gelişim süreci. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 105-120.
- Mozeikçi, A.A. ve Şahinoğlu, K.T. (2018). BOBİ FRS' nin getirdiği değişikliklerin uygulayıcılar tarafından algılanma düzeyi: Kırklareli İlinde bir araştırma. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 38-49.
- Öztürk, E. (2017). Finansal varlıkların ölçme ve muhasebeleştirme esaslarının büyük ve orta boy işletmeler için finansal raporlama standardı ve türkiye finansal raporlama standartları açısından karşılaştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 594-617.
- Öztürk, M.S. ve Çarıkçı, O. (2018). Büyük ve orta boy işletmeler için finansal raporlama standardının muhasebe meslek mensupları üzerinde algı düzeyinin araştırılması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(3), 568-582.
- Büyük ve Orta Boy İşletmeler için Finansal Raporlama Standardı Hakkında Tebliğ. (Temmuz 29, 2017). *Resmi Gazete*. (Sayı:30138 (Mükerrer))
- Sakarya, Ş., Yazgan, K.F. ve Yıldırım, H.H. (2018). Büyük ve orta boy işletmeler için finansal raporlama standardı (BOBİ FRS)’nin muhasebe meslek mensupları tarafından bilinirliğinin ve farkındalığının tespiti: Balıkesir İli örneği. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, Nisan (Özel Sayı), 699-724.
- Şen, İ.K ve Özbirecikli, M. (2018). BOBİ FRS’nin muhasebe uygulamalarına getirdiği değişiklikler: BOBİ FRS, TMS/TFRS ve mevcut muhasebe sistemi çerçevesinde bir inceleme. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, Nisan (Özel Sayı), 462-484.

Yılmaz, Z., Şahin, Z. ve Çankaya F. (2014). Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesindeki öğrenci, akademisyen ve uygulayıcıların TMS/TFRS farkındalık ve görüşleri üzerine bir çalışma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 16(2), 109-135.

**Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

Serçemeli, M. ve Paça, M. (2019). Büyük ve orta boy işletmeler için finansal raporlama standardı ile ilgili akademisyenlerin farkındalıkları hakkında araştırma. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12( 18. ÜİK Özel Sayısı), 14-36. DOI: 10.26466/opus.583677

## Farklılıkların Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma<sup>1</sup>

DOI: 10.26466/opus.584547

\*

Tuğba İmadoglu\* - Murat Türk\*\*

\* Dok. Öğr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İ.İ.B.F / Osmaniye / Türkiye

E-Posta: [tugba-imadoglu@hotmail.com](mailto:tugba-imadoglu@hotmail.com)

ORCID: [0000-0002-4202-4495](https://orcid.org/0000-0002-4202-4495)

\*\* Prof. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İ.İ.B.F / Osmaniye / Türkiye

E-Posta: [muratturk@osmaniye.edu.tr](mailto:muratturk@osmaniye.edu.tr)

ORCID: [0000-0001-7040-4180](https://orcid.org/0000-0001-7040-4180)

### Öz

Günümüzde işletmeler, oldukça zor ve farklı bir rekabet arenasıyla karşı karşıyadır. Rekabetin yapısı ve niteliğinde yaşanan birtakım değişimler, işletmelerin farklı yetenek ve özellikleri barındırmalarını gerektirmektedir. Yaşanılan çağda, bu değişimlerden sonra işletmeler, bünyelerindeki çalışanların farklı yetenek ve becerilerinden faydalandığı sürece başarılı olabileceklerdir. Bu bağlamda bünyelerinde farklı özelliklere sahip çalışanlar bulunmaktadır. Böylece işletmeler rekabet ortamında hayatta kalabilecek ve rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlayabileceklerdir. Bu çalışmada, Türkiye için önemini giderek arttığı farklılıkların yönetiminin işletmelerin rekabet stratejileri üzerindeki etkisine dair 183 KOBİ çalışanının algıları incelenmiştir. Nicel araştırma deseni kapsamında gerçekleştirilen çalışmada kolayda örnekleme yöntemi ve online anket aracılığıyla veri toplanmıştır ve analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda farklılıkların yönetimi boyutlarından bireysel tutum ve davranışlar ile örgütsel değerler ve normların rekabet stratejilerini açıklamada pozitif yönlü katkı yaparken yönetsel uygulamalar ile politikalar boyutunun negatif yönlü katkı yaptığı belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Farklılık, Farklılıkların yönetimi, Rekabet stratejileri

<sup>1</sup> Bu makale, 18. Uluslararası İşletmecilik Kongresi'nde (2-4 Mayıs, 2019) sunulmuş olan bildirinin genişletilmiş halidir.

## A Research on The Effect of Management of Differences on Competition Strategies of Businesses

\*

### Abstract

*Today, businesses encounter a rather difficult and diverse competition arena. Some changes in structure and quality of competition require businesses to have different abilities and characteristics. After these changes, the businesses will be able to succeed as long as they benefit from different abilities and skills of their employees. In this context, they have employees with different characteristics. Thus, businesses will be able to survive in a competitive environment and gain competitive advantage against their competitors. In this study, perceptions of 183 KOBİ employees were investigated related to the impact of management of differences which is becoming increasingly important in Turkey on competitive strategies of businesses. In the study which was carried out within the scope of quantitative research design, data were collected and analyzed by sampling method and online survey. As a result of the analyzes, it has been determined that individual attitudes and behaviors which are dimensions of management of differences and organizational values and norms make a positive contribution in explaining competitive strategies while dimension of managerial practices and policies make a negative contribution.*

**Keywords:** *Difference, Management of differences, Competition strategies.*

## Giriş

Küreselleşen dünyada sosyal, ekonomik, teknolojik, politik hayatta birtakım değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimler, işletmelerin kültürlerini ve stratejilerini etkilemektedir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2017). Bu süreçte hizmet ve üretimin en değerli varlığı olan insan kaynağının etkili ve verimli olarak yönetimi çok önemli bir hale gelmiştir (Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015). İşletmelerin rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlaması için çalışanların farklı kabiliyetlerinden faydalanabilmesi gereklidir. Çalışanların cinsiyet, yaş, dil, din, ırk, engellilik vb. sahip oldukları farklılıklar, işletmelerin amaç ve hedeflerine katkıda bulunmaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008). Bu nedenle işletmeler açısından ortalamanın üzerinde getiri elde etmek amacıyla işletme içerisinde ortaya çıkan farklılıkların doğru şekilde ve zamanında yönetilmesi önem arz etmektedir (Usta ve Bayraktar, 2017). Farklılıkların etkin olarak yönetilmesi işletmelerin büyümesini ve gelişmesini sağlayacaktır.

İlk olarak Amerika'da ortaya çıkan farklılıkların yönetimi kavramı, hızla Kanada ve Avustralya'da, daha sonra 1990'da Avrupa Birliği'nde kabul görüp uygulanmaya başlanmıştır. Böylece önemli bir yönetsel uygulama olmuştur (Tozkoparan ve Vatansever, 2011). Farklılıkların yönetimi, çalışanların farklılıklarıyla işletmelerde yer edinmesi konusunda kabul görmüş bir yaklaşımdır. Yani işletme içindeki farklılıkların ayırımında olup, bu farklılıkları işletme yararına kullanmayı amaçlayan ve gelecek odaklı şekilde stratejik düşünce sahibi, karşılıklı iletişimi kuvvetli insan kaynağını etkinleştirme olarak tanımlanmaktadır (Keil vd., 2007). Başka bir tanıma göre farklılıkların yönetimi, kurum içerisindeki çalışanların kendi yeteneklerinin farkına vararak, bu yetenekleri kullanacak ortamın yaratılmasıdır (Duman, 2013).

Değişken dünyada ayakta kalabilmek ve geleceğe yönelik planlar oluşturabilmek için işletmelerin rekabet stratejilerini geliştirmeleri ve geliştirilen bu stratejileri günümüz koşullarına göre uyarlayıp şekillendirmeleri gerekmektedir (Demirhan, 2002). Bu bağlamda rekabet güçleri artabilecektir ve başarıyı yakalayabileceklerdir. İşletmeler, rekabet güçleri ve örgütsel yetenekleri oranında ayakta kalabilmektedir. Rekabetli hayat biçimine uyum sağlayabilen işletmeler devamlılık kazanabilmektedir. İşletmelerde rekabet gücünün oluşturularak geliştirilmesi ve bu gücün



sürdürülebilir kılınması bakımından üretim maliyeti, teknoloji, AR-GE faaliyetleri, kalite standartlarına uygunluk, nitelikli işgücü, pazar payı, ürün kalitesi ve çeşitliliğinin artırılması gibi farklı faktörlerin etkin yönetilmesi önemlidir (Kayabaşı, 2007). İşletmeler, içinde barındırdığı bu farklılıklara değer vererek, farklı gruplarda faaliyet gösterenlerin sahip oldukları değerli varlıkların farkında olmalı ve bu farklılıkları kullanma odaklı olmalıdırlar (Taşlıyan, Hırlak ve Çiftçi, 2016).

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması açısından önemli etki yaratabilecek kavramlardan biri de farklılıkların yönetimidir. Bu çalışma, farklılıkların yönetiminin işletmelerin rekabet stratejileri üzerindeki etkisine yönelik firma çalışanlarının algılarını ölçmek amacıyla yapılmıştır. İki kavramın bir arada kullanılmasıyla yapılan ilk çalışma olması nedeniyle literatüre önemli katkısı olacağı düşünülmektedir.

## **Literatür Taraması**

### ***Farklılık Kavramı***

Her kültürün birbirinden farklılıkları vardır. Bu farklılıklar, işletmelerin çalışma şekillerini ve yönetim tarzlarını etkilemektedir. Bu bağlamda farklılıkları neticesinde birtakım sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Duman, 2013). Bu tür sorunları çözüme kavuşturmak için de kendileri sıkıntıya düşmektedirler. Yöneticiler sorunlara yeni ve yaratıcı yaklaşımlar getirebilmek için astlarının bireyselliğini ortaya çıkarmayı hedeflemektedirler (Schmidt ve Tannenbaum, 1960).

Farklılık üzerinde çeşitli yorumlar yapılabilmektedir. Bu nedenle önce bu kavramın ne anlama geldiği açıklanmalıdır (Hubbard, 2004). Farklılık, kurumsal amaçları gerçekleştirmek adına uygulanmaktadır. Farklılıklar ve benzerlikler ile bütünleştirilen bir birleşimi ifade etmektedir (Duman, 2013). İnsanlar arasındaki ırk, kültür, cinsiyet, cinsel tercih, fiziksel yeterlilikler, etnik köken, ulusal köken, din, öğrenme, iletişim biçimi, doğum yeri ve meslek gibi kavramlar farklılık olarak tanımlanmaktadır (Sürgevil, 2008). Başka bir deyişle bir insanı diğerinden ayıran bireysel farklılıkları ortaya çıkaran kavram farklılık olarak adlandırılmaktadır (Duman, 2013). Cinsiyet ve dil farklılığı insanın doğumundan itibaren vardır. Bunların

yanı sıra etnik, kültürel ve ırksal farklılıklar da bulunmaktadır (Arrendondo, 1996). İnsanlık tarihinin başlangıcından itibaren var olan farklılık her zaman olmaya devam edecektir.

Kirton ve Greene (2005), kurumlardaki farklılık ve eşitlik uygulamalarını çeşitli kategorilere ayırmıştır. Bu kategoriler şunlardır (Gröschl, 2011):

- Negatif Kurumlar: Bu tür kurumlar için farklılıktan herhangi bir fayda sağlayamadığı söylenebilir. Ayrıca birtakım farklılık politikaları vardır. Kurum içinde bilinçli veya bilinçsiz olarak ayrımcılık yapılabilir.
- Kısmi Kurumlar: Farklılık konusunda tüm çalışanlara eşit hak tanınmıştır. Farklılık konusunda olumlu bir görüş bulunmaktadır; ancak farklılık kavramını etkileyecek herhangi bir girişimleri veya uygulamaları bulunmamaktadır.
- Uyumlu Kurumlar: Girişimler ve uygulamalar yasal çerçeveler şeklinde gerçekleşmektedir. Bunun yanı sıra kişi haricinde grubun performansı daha çok dikkate alınmaktadır.
- Kapsayıcı Proaktif Kurumlar: Bu tür kurumlar, sadece işyerindeki farklılıkları dikkate almakla yetinmemektedir. Çalışanlara eşit davranılmaktadır ve ayrımcılık yapmamaktadır. Hangi durumlarda verimliliğin sağlanacağı ve arttırılacağı konularıyla ilgilenmektedir.

### *Farklılıkların Faydaları*

İnsanların yeni yönetim şekli arayışları farklılıkları beraberinde getirmiştir (Yıldızoğlu, 1996). Farklılıkların varlığı yöneticinin işini birçok yönden zorlamaktadır. Yönetici, bu farklılıkları etkili şekilde ele almak istemektedir. Bu nedenle farklılıkların etkin kılınması için bir yeteneğin ortaya çıkarılması ve etkin olması gerekmektedir (Schmidt vd., 1960).

Etkin bir farklılık yönetiminde yöneticilerin birtakım fayda beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentiler içerisinde, çalışanlar arasında etkinliğin sağlanması ve iletişimin arttırılması, sosyal ve demografik değişimlere cevap verme, kurum içi ve dışı şikayetlerin en aza indirgenmesi, sorunların hızlı şekilde çözüme kavuşturulması, adaletli bir ortamın oluşturulması ve eşitliğin sağlanması, satış ve buna paralel olarak gelirlerde artış

olması yer almaktadır (Bergen vd., 2002). Farklılıkları yönetmenin faydaları şu şekilde sıralanmaktadır (Duman, 2013):

- Personel seçimini büyük bir yetenek havuzundan yapmayı sağlar.
- İşgücü devrinin ve işe devamsızlığın yarattığı maliyetleri azaltır.
- Çalışan esnekliğini artırır ve duyarlılığı geliştirir.
- Çalışan bağlılığını ve moralini artırır. Böylece çalışanların istekli şekilde çabalamalarını sağlar.
- Küreselleşmenin ve teknolojik değişim ve gelişmelerin etkilerinin daha iyi bir şekilde yönetilmesini sağlar.
- Yenilik ve yaratıcılığı artırır.
- Farklı kültürlerin nasıl işlediğine dair bilgilendirir.
- Müşterilerin talep ve ihtiyaçlarını anlamayı ve buna dair çalışmalarda bulunmayı sağlar.
- Yeni ürünlerin, hizmetlerin ve pazarlama stratejilerinin geliştirilmesinde destek pozisyonunda olur.
- Dışarıdaki sosyal paydaşlara karşı, kurumun itibarını ve imajını artırır.
- Dezavantajlı gruplar açısından bir fırsattır. Sosyal uyumun sağlanmasına katkısı vardır.

### *Farklılıkların Sakıncaları*

Kurumlarda işgücü bazı boyutlarda farklılık göstermektedir. Dil, ekonomik sistemin algılanması gibi faktörlerin temel kültürel değerler açısından oldukça homojen olduğu söylenebilir. Ancak uluslararası kurumlarda başta dil ve iletişim farklılıkları bulunmaktadır. Ayrıca yönetim tarzlarının belirlenmesini sağlayan kültürel farklılıklar, hiyerarşiye karşı tavır, ekip çalışmasına bakış açısı ve kararlara katılım gibi temel farklılıklar da olabilmektedir (Duman, 2013). Farklılığın sakıncaları şu şekilde sıralanabilir:

**Bağlılık:** Grupların arasında var olan bağlılığı azaltan etkenlerden biri farklılıktır. Çünkü insanlar duygu ve davranış bakımından kendilerine benzer insanlarla daha rahat ve uyumlu çalışmaktadırlar. Grup bağlılığının olması çalışanları işlerine odaklanmalarını ve işlerinde performanslarının artmasını sağlamaktadır (Duman, 2013).

**Baskın Grubun Morali:** Kurumlar içerisinde sadece kadın veya erkekleri ya da azınlık grupları destekleyici programlar yapıldığında kurumdaki baskın grup kendilerine eşit şekilde davranılmadığını düşünebilir. Bu bağlamda kurumda bir gerilim yaşanabilir. Buna ek olarak da baskın grubun moralinde bir düşüş ortaya çıkabilir (Durman, 2013).

**İletişim:** Değişimlere uğrayan insanoğlunun varlığını devam ettirme şeklinin bir ürünüdür. Kurumda farklı yapıda insanların olması iletişim sorununu ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle kurum içindeki iletişim yavaşlamaktadır (Duman, 2013).

### **Farklılıkların Yönetimi**

Kişiler, eşsiz, benzersiz, birbirinden bağımsız ve farklıdırlar (Memduhoğlu ve Akyürek, 2014). Farklı özellikteki çalışanların bir arada olduğu işletmelerde etkili, verimli ve kaliteli kararların ortaya çıkmasını amaçlayan anlayış farklılık yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Thomas, 2010). Farklılıkların yönetimi kavramı, kurumsal performansa gözle görünür şekilde katkı yapan, destekleme, planlama ve yönetme sürecidir. Farklılığın yönetimi, farklılığın etkilerini anlayarak bu etkilere cevap verecek davranışları, iş uygulamaları ve politikalarını uygulamaktır (Duman, 2013).

Farklılıklar, kişileri birbirinden farklılaştıran ya da onları birbirine benzer kılan bireye özgü içsel ve dışsal tüm özelliklerdir. Bireyler arasında dil, din, ırk, cinsiyet, yaş, kültür vb. birçok farklılık bulunmaktadır (Atasoy, 2012). Bazen de bireyler karşılıklı olarak istenen bir hedefe ulaşma olasılıkları, prosedürleri, stratejileri veya taktikleri hakkında farklılık göstermektedir (Tannenbaum vd., 2013). Bu farklılıkların ülke ve toplumlar bakımından kendine has önem seviyeleri bulunmaktadır (Lauring, 2013). Örnek vermek gerekirse ABD ve İngiltere’de işgücü farklılıkları olarak cinsiyet, ırk, din, yaş, engellilik durumu, göçmenlik statüsü, sosyal sınıf, medeni durum, çocuk sahibi olup olmama, cinsel yönelim gibi konular yer alırken; Hindistan’da kast yapısı, etnisite, din ve cinsiyet bu farklılıklar arasında yer almaktadır. Çin’de ise yaş, cinsiyet, engellilik durumu, köylü-şehirli ayrımı sosyal farklılıkların temel nedenidir (Cooke ve

Saini, 2012). Tozkoparan ve Vatanserver (2011)'e göre Türkiye'de ise bireylerin kendisinden farklı gördüklerine tahammülleri oldukça sınırlıdır. Bu farklılıklar iyi yönetildiğinde işgücü için potansiyel faydalar ortaya çıkarmaktadır. Böylece maliyetlerde azalmalar olmaktadır, pazarlama imkanları artmaktadır, yaratıcılıklar gelişmektedir ve problem çözmede kolaylık sağlamaktadır (Sürgevil, 2010). Farklılıkları yönetmek, işgören farklılıklarını ve benzerliklerini önemli görerek oluşacak potansiyellerin hepsini, işletmenin stratejik amaç ve hedeflerine katkı sağlamaktır (İnce vd., 2015).

Farklılıkların varlığı yöneticinin işini pek çok açıdan karmaşık hale getireceğinden dolayı, farklılıkları tam olarak anlaması ve etkili bir şekilde ele almayı öğrenmesi son derece önemlidir (Schmidt vd., 1960). Farklılık yönetimi ile farklılığın faydaları en üst düzeye çıkacaktır ve kurumsal sistemlerin sorunları ve sakıncaları en alt düzeye inecektir. (Duman, 2013). Bu nedenle farklılıkların etkin şekilde yönetilmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Farklılık yönetiminin etkin yönetilmesi için örgütsel gelişimin sağlanması ve kültür değişikliği uygulamalarının yapılması gerekmektedir (Allen ve Montgomery, 2001). Farklılığın etkin yönetilmesi konusunda çalışanların herkese eşit davranıldığına inanmaları gerekmektedir. Bu açıdan yöneticilerin uygulamaları oldukça samimi bir şekilde yürütmeleri ve yürüttüğüne dair çalışanları inandırmaları şarttır (Tozkoparan vd., 2011). Sosyal ve iş çevrelerinde git gide farklılıkların artması işletmeleri zorlamadığı için bu farklılıkları anlayarak hareket etmek gereklidir (Usta ve Bayraktar, 2017). Farklılık yönetimi kavramını bir süreç olarak kullanan Hubbard (2004), bu sürecin önemli faktörleri olarak çeşitliliği planlamayı, organize etmeyi, yönetmeyi ve desteklemeyi sıralamıştır. Buna ek olarak birçok araştırmacı farklılık yönetimini devam ettirilebilir ve kontrolü sağlanabilir bir süreç olarak ele almıştır (Kurtulmuş, 2016). Farklılıkların yönetimi faaliyetlerinin sistemli ve planlı bir şekilde uygulanması, bu doğrultuda büyük önem arz etmektedir (Tozkoparan vd., 2011). Ancak Maldonado, Dreachslin, Dansky, Souza ve Gatto (2002) ise kontrol etmek yerine değer çeşitliliğini ve benzerliklerini vurgulamıştır.

**Tablo 1. Farklılıkların Yönetimi ve İlişkili Alanlara Ait Değerler Listesi (Özan ve Polat, 2013, s.58)**

<b>Farklılıkların Yönetimi Alanı</b>	<b>Farklılık Alanı</b>	<b>Örgüt ve İnsan Sistemleri Gelişim Alanı</b>
-Bireysel farklılıklara saygı	<b>Global Değerler</b>	-Yaşam ve mutluluk arayışı
-Sosyal adalet	-Adalet ve tarafsızlık	-Öz-kontrol/Sorumluluk
-Katılımcılık	-Saygı/Empati/Sorumluluk	-Adalet/Özgürlük
-Ortaklaşalık	-Aile/Toplum ilişkileri	-İnsan potansiyelini güçlendirme
-Orjinallik	-Dürüstlük/Ruhanilik	-Saygı/Temel haklar
-Sevecenlik	-Öğrenme/Özgürlük	-Açıklık/Kabul/Dürüstlük
-Öncü eylem ve tevazu	<b>İş Değerleri</b>	-Esneklik/Değişim/Etkinlik
-Etkinlik ve sağlık	-Yenilikçilik/Durumsallık	-Öğrenme/Gelişme
-Yaşam boyu öğrenme	-Hizmet alanların memnuniyeti	-İşbirlikli/Kazanmacı Tutum
	-Kalite/Üretkenlik/Yararlılık	-Katılımcılık/Demokratiklik
		-Etkililik

Tablo 1'e göre işletmelerde farklılıkların yönetimi alanına ilişkin verilen ortak değerler bulunmaktadır. Bu ortak değerler, bütün işletme ve insan sistemlerinin gelişim alanlarında bulunan değerlerle ilgilidir. Bu bakımdan ortak değerlerin özellikle farklılıkların yönetimini işletmelerinde uygulamayı düşünen yöneticiler tarafından iyi anlaşılması gereklidir. Ayrıca bu değerlere dayalı çalışan katılımı sağlanmalıdır (Boydak ve Polat, 2013).

### **1. Farklılıkların Yönetiminin Uygulanması**

İnsanların geneli kendi fikir ve görüşlerine benzerlik gösteren insanlarla daha iyi, kolay ve hızlı bir iletişim kurmaktadırlar (Atasoy, 2012). İşletme çalışanları arasında etkin bir iletişim ağının oluşturulması gereklidir. Bu durumda işletme yöneticilerinin işletme içi etkili iletişimin sağlanmasına dair tutum ve davranışları önemlidir (Gökçen ve Çavuş, 2014). Herhangi bir konuda yanlış anlaşılmanın olması, bazı konularda çatışmaların yaşanması gibi durumlar çok az olmaktadır (Atasoy, 2012). Ancak çalışanlar iletişim kurmada sıkıntı yaşıyorsa, ekip çalışmasına yatkın değilse ve kendi kendini etkin şekilde yönetemiyorsa bu durum işletmelerin de farklılıkları iyi yönetemediğini göstermektedir (Özgener, 2009).

İşletmelerde farklılıklar olması kaçınılmazdır; çünkü çalışanlar birbirinden farklı özelliklere ve niteliklere sahip bireylerdir. Bu nedenle işletmelerde farklılık ve farklılıkların verimli yönetimi kavramları dikkate alınması gereken bir husustur. Dikkate alınmadığı takdirde işletmelerin amaç ve hedefleri gerçekleştirmesini zorlayıcı bir güç haline gelir. Bu bağlamda farklı özelliklere sahip çalışanlar bu ortak amaç ve hedefler doğrultusunda ne kadar bütünleştirilebilirse başarı da o derece hızlı olacaktır (Ergül ve Kurtulmuş, 2014). İşletmeler farklılık yönetiminin faydaları olduğunu bilirler ve anarlarsa bu anlayışı uygulama alanı olarak kullanabilirler. Bu açıdan bakıldığında farklılıkların yönetiminin görünen faydalı etkilerini gösteren uygulamalara performans, işletme karlılığı ve verimlilik gibi işletmenin çıktıları arasındaki var olan ilişkiyi gösteren çalışmaların ortaya konulması gereklidir. Bunun sonucunda işletmeler farklılıkların yönetiminin önemini anlayabilirler (Sürgevil, 2010). Farklılıkların yönetimi ile ilgili faaliyetleri bünyelerinde uygulayan işletmeler, bu uygulamaların rakipleri karşısında rekabetçi üstünlük sağladığının farkındadırlar. İşletmeler ayrıca bilgilerin işlenmesi, problem çözme ve karar verme süreçlerinde birtakım gelişmelerin olmasını da sağladığının bilincindedirler (Atasoy, 2012).

İşletmeler, farklılıkları doğru ve etkin şekilde değerlendirip kullandıkları zaman olumlu şekilde sonuçlarını görecektirler (Giffin ve Moorhead, 2010). Farklılıklar, işletmelerin problem çözme kapasitelerini arttırarak yeni fikirleri öne sürme ve oluşan veya oluşabilecek sorunlara çözümler üretme, yeni pazarların yolunu açma, farklı müşterilere daha iyi hizmet sağlama, müşterilerin ihtiyaç ve taleplerini karşılayabilme, kurumsal imajı arttırmada ve böylece rekabet avantajı sağlamada işletmeler için önemli bir faktördür (Ergül vd., 2014).

İşletmelerin başarılarının artması ve rekabet üstünlüğü sağlamaları için yöneticilerin tüm işleri iyi organize etmesi, işletmenin amaçları ile yönetim politikalarını doğru belirleyip stratejik şekilde uygulamaları gereklidir (Begeç, 2004). İşletmelerin farklılıkların yönetimiyle ilgili stratejilerinin olması, farklı işgücüne sahip olmanın avantajlarını bildiklerini, çalışanlarının farklılıklarından yararlandıklarını ve müşterilerinin talep ettiklerinin neler olduğunu daha iyi anladıklarını göstermektedir (Atasoy, 2012).

## ***2. Farklılık Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Stratejilerine Etkisi***

İşletmeler, faaliyetlerini güçlü bir şekilde etkileyen ve onları uluslararası pazarlarda rekabet etmeye zorlayan şiddetli küresel rekabetle karşı karşıyadırlar (Kumlu, 2014). İşletmeler ekonomik sermayelerini ne kadar etkin kullansalar da farklılık yönetimini doğru şekilde uygulayamazlarsa sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayamayacaklardır. Bu nedenle küreselleşme ve teknolojik değişimler ölçüsünde işletmeyi rakiplerinden ayıracak farklılıkları, etkin ve verimli şekilde işletme içinde uygulamaları gerekmektedir. İnce (2006)'ye göre rekabetin hızla arttığı rekabet dünyasında işletmeler, güçlü şirket felsefeleri ve stratejileri olan, bağımsız düşünerek faaliyetleri uygulayan çalışanları sayesinde ayakta kalabilmektedirler.

### ***Rekabet ve Rekabet Stratejisi Kavramları***

Günümüz piyasasında rekabet olgusunun etkileri giderek daha da artmaktadır (Tekin ve Çiçek, 2005). İşletmelerin varlıklarını devam ettirmenin koşulu, rakipleri karşısında farklılıklar yaratmak, stratejileri hızlı ve doğru şekilde hayata geçirebilmektir. Rekabet, işletme ve müşterilerin varlıklarını sürdürebilmeleri bakımından gereklidir. İşletmelerin maliyet avantajının olması, değer yaratabilmesi ya da her ikisini yapabilmesi rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlamaktadır (Gümüş, 2009). Bono (1996)'ya göre rekabetin amacı, maliyetleri düşük ve kaliteyi yüksek tutarak müşterilere fayda sağlamaktır. Rekabet, ülke, işletme, grup ya da kişisel bakımdan farklı amaçları olmaları nedeniyle farklı şekillerde algılanan, farklı yetenekleri ve yönetimi gerektiren bir kavramdır (Kaya-başı, 2007). Ülgen ve Mirze (2004)'nin tanımına göre rekabet, bir yandan müşterilerin ihtiyaçlarını karşılarken, diğer yandan müşteri istek ile taleplerinin karşılanmasını sağlayan ve müşteriler için fark etkisi oluşturan stratejilerle piyasada mücadele etmektir. İşletmeler rakiplere göre daha iyi bir performans göstererek, uzun dönemli üstün rekabetçi pozisyon sağlamayı başarmak rekabet stratejisi olarak adlandırılmaktadır. Böylelikle işletmenin pazardaki büyümesi uzun bir dönem için garantilenmiş olur. Buradaki amaç, müşterilerin algıladığı kriter ve nitelikleri öneme alan rekabet avantajları yaratmaktır (Muslu, 2015).



Bir işletmenin aynı alandaki rakiplerine oranla daha üstün performans sergilemesini sağlayan özellikleri rekabet üstünlüğü olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlamda bir işletme, rakiplerine göre büyük oranda değer yaratarak rekabette üstünlük sağlayabilir. Bir işletmenin değer yaratma açısından gerekli faaliyetleri rakiplerinden daha az maliyetle ya da daha kaliteli, verimli yapmasıyla ilişkilidir. Bir işletmenin rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde sistematik ve birbiriyle alakalı kararlar seti olan rekabet stratejilerinin başarıyla uygulanabilmesi için iki şartın sağlanması gerekmektedir. Bunlar (Alayoğlu, 2010):

- İşletme, stratejileri uygulayacak varlıklara, yeteneklere ve becerilere sahip olmalıdır,
- Hangi tür stratejinin hangi şartlarda daha yüksek bir başarıyla çalışacağına farkında olmalıdır.

Rekabet stratejisini açıklamadan önce strateji kavramını açıklamada fayda vardır. Bir işletmenin stratejisi birçok farklı şekilde tanımlanmış ve benimsenmiştir. Bu durum çeşitli kuruluşların farklı ortamlardaki davranışlarına ve bu örgütler üzerindeki çevrenin çeşitli etkilerinden kaynaklanmaktadır (Kubon ve Krasnodebski, 2010). Strateji, işletmeye yön vermek ve rekabette üstünlük sağlamak için, işletme ve çevresini devamlı analiz ederek uyum sağlayacak amaçların saptanması, faaliyetlerin planlı şekilde oluşturulması, faaliyetler bakımından gerek duyulan araç ve kaynakların planlara göre tekrar düzenlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 1998). Başka bir tanıma göre strateji, rakiplerin faaliyetlerini de araştırarak, amaçlara ulaşmak adına saptanmış, nihai sonuca odaklanmış, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğudur (Ülgen ve Mirze, 2004).

Strateji kavramının tanımlanmasında üç önemli husus önemlidir. Bunlar (Alayoğlu, 2010):

- Uzun vadeli bir hedefin belirlenmesi,
- Bu hedefe ulaşmak amacıyla çevresel (iç ve dış) şartlarla alakalı olarak yapılması düşünülen değişiklikler karşısında izlenecek yolların sürekli gözden geçirilmesi ve yenilenmesi
- Belirlenen bu yollara ilişkin dinamik nitelikte kararların alınması ve uygulanması.

Rekabet stratejilerinin kapsamı içinde rakiplerle nasıl rekabet mücadelesi halinde olunacağı, bu mücadelenin nasıl devam ettirileceği,

hangi şekilde davranışsal özelliklerle mücadelenin kazanılacağı gibi durumlarla alakalı bilgiler ve tasarımlar yer almaktadır (Engin, 2005). İşletmelerin başarılarında ve büyümesinde rekabet stratejileri önemli bir paya sahiptir. Rekabet stratejisi, bir sektörde devamlı faaliyette bulunmak amacıyla, beş rekabet gücünün (yeni girenlerin tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi, tedarikçilerin tehdidi ve mevcut işletmeler arasındaki rekabet) etkisiyle işletmenin yatırımlarını arttırmak adına saldırgan ve savunmacı faaliyetlerde bulunması olarak tanımlanmaktadır. Rekabet stratejileri, işletmenin yönetsel, fonksiyonel ve işlemsel olarak saptanmış amaçlarına ulaşabilmesi adına gereklilik arz etmektedir. Rekabet stratejisinin yanıt aradığı birtakım sorular vardır. Bunlar (Kayabaşı, 2007):

- Belirli bir ürünün pazarında ya da sektör içerisinde en iyi olarak nasıl rekabet edilebilir?
- Var olan pazar payında artış olması ya da devam ettirilmesi nasıl sağlanabilir?
- Uzun ve kısa vadeli hedefler neler olmalıdır?
- Saptanan hedeflere nasıl ulaşılabilir?

Rekabet stratejilerini etkili ve verimli kullanan işletmeler rekabet üstünlüğü elde etmiş olurlar. Rekabet üstünlüğü, işletmelerin müşterileri için rakiplerine göre daha büyük oranda değer yaratmasıyla yakından ilişkilidir. Bu durum ise, işletmenin hedeflenen ve amaçlanan faaliyetleri için rakiplerinden daha az maliyetle ve daha kaliteli şekilde yapmasından kaynaklanır (Porter, 1985).

### ***1. Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler***

Bireylerin beceri ve yeteneklerini geliştirmeleri küreselleşen dünyada işletmelerin rekabet gücü üzerinde önemli derecede etkilidir. Rekabetin ortaya çıkması maliyetlerin etkin olmasını, düşük fiyatları, sürekli gelişimi ve yeniliğe her daim açık olmayı gerektirmektedir (Kayabaşı, 2007). İşletmelerde rekabet gücünün geliştirilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanması bakımından etkili olan 7 faktör bulunmaktadır. Bunlar; üretim maliyeti, teknoloji ve ar-ge faaliyetleri, kalite ve standartlara uygunluk, nitelikli işgücü, pazar payı, ürün kalitesi ve çeşitliliğinin artırılması, diğer faktörlerdir (Kayabaşı, 2007).

**Üretim Maliyeti:** Rekabet gücünü belirlemede temel faktördür. Üretim maliyetleri arasında hammadde ve malzemeler, yardımcı malzemeler, işçilik giderleri önem arz etmektedir. Ürünlerin belli bir maliyet düzeyinde ve kalite standartlarına uygun olması gereklidir. Bu durum ise maliyetleri azaltacak çalışmalar ile yöntemlerin uygulanması ile mümkündür. Böylece maliyetlerde bir azalma olacaktır, yapısal ve sistematik değişimleri de yakından takip edip bunları uygulayan işletmeler rakipleri karşısında fiyat avantajı sağlayacaklardır (İpekgil Doğan vd., 2003).

**Teknoloji ve Ar-Ge Faaliyetleri:** Teknoloji, işletmelerin önceden belirlenmiş birtakım amaçlarına ulaşmada, oluşan sorunların uygun şekilde çözümünde, gözleme dayalı olarak ve kesinliği belirlenmiş bilgilerin uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Hoban (1965)'a göre ise yönetim, süreç, düşünceler, makine ve insan organizasyonlarının entegre olduğu bir yapıdır. Rekabetin her geçen gün arttığı günümüz koşullarında işletmeler başarılı olmak istiyorlarsa rakiplerine oranla daha kaliteli mal ve hizmet üretebilmesi için gerekli olan teknolojik yapılanmayı oluşturmalarıdır. Rekabet sıralamasında üst sıralarda yer alan işletmeler incelendiğinde arge faaliyetlerini etkili kullandıkları ve önem verdikleri görülmektedir (Kayabaşı, 2007).

**Kalite Standartlarına Uygunluk:** Müşteri talep ve beklentileri sürekli değişim göstermektedir. Bu nedenle işletmelerin kalite anlayışı doğrultusunda uluslararası kalite standartlarına uygun şekilde uygulamaları yapmaları gerekmektedir. Bu bağlamda rakipleri karşısında rekabet güçlerinde artış olacaktır. AB ve EFTA (Avrupa Serbest Ticaret Birliği) üyesi ülkeler, faaliyetler konusunda üreticilerin kusursuz olmasını ve bu durumu belgelemesi zorunluluğunu getirmiştir. Ayrıca yayınladıkları ISO 9000 kalite standartları serisine göre aranan şartları ve bu şartların yerine getirilmesi amacıyla gerekli olan yönetim sisteminin nasıl ve ne şekilde kurulabileceğini, belgelendirmenin nasıl yapılacağını ve devamlılığın nasıl sağlanacağını göstermektedir (İpekgil Doğan vd., 2003).

**Nitelikli İşgücü:** Rekabet gücünü ön plana çıkaran faktörlerden bir diğeri de çalışanların nitelikli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olmalarıdır. Alanında uzman kişilerin görevlere getirilmesi faaliyetlerin daha hızlı ve

güvenli şekillerde yapılmasını sağlamaktadır. Böylece işletmenin performansında bir artış görülebilecektir ve rekabet gücü de artacaktır (Kaya-başı, 2007).

**Pazar Payı:** İşletmeler iç ve dış pazar paylarına sahiptir. Bu nedenle hazır bir müşteri kitlesi bulunmaktadır. Mevcut pazarının var olması işletmelerin eline geçen bilgiler, strateji, plan ve politikaların saptanması, var olan pazarın korunması ve daha da genişletilmesi bakımından rekabet gücü oluşturmaktadır (Kayabaşı, 2007).

**Ürün Kalitesi ve Çeşitliliğinin Arttırılması:** Ürünlerin kalitesini bozmadan işletmenin mevcut kapasitesinden en üst seviyede faydalanarak ürünleri farklılaştırmak, ürün çeşitliliği oluşturmak, maliyet ve kalite iyileştirmeleri yapmak rekabet gücünü arttırmaktadır (Uzay, 2005).

**Diğer Faktörler:** Bahsedilen 6 faktör dışında etkinlik, verimlilik, etkililik, alt yapı ve pazara yakınlık durumları, devlet yardımlarının olması, yatırım yapabilme gücünün büyüklüğü, kapasitenin esnek olması, güvenilirliğin sağlanması, firma imajı ve markalaşmanın oluşturulması, satış sonrası hizmetlerin iyi bir şekilde sunulması, envanter yönetimi uygulamaları, üretimin doğru zamanda olması, teslimatta hızlı olunması, finansman olanaklarının arttırılması, uygulanması gereken yönetim yaklaşımı ve politikaları, dış pazar bilgisinin doğru şekilde elde edilmesi, müşteri ve çalışan memnuniyetinin sağlanması gibi faktörler rekabet gücünü etkileyen faktörlerdir (Kayabaşı, 2007).

## 2. Rekabet Politikaları

İşletmeler rekabet gücü elde etmek için birtakım politikalar geliştirmişlerdir. Geliştirilen politikalar ile müşteri portföyünü genişleterek müşteri değeri yaratılmaya çalışılmış ve müşteri ihtiyaç ve talepleri en hızlı şekilde karşılanmaya çalışılmıştır. Buna ek olarak pazar fırsatları oluşturulmaya çalışılmıştır. Çalışmalar esnasında politikalar doğrultusunda ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditlerin belirlenmesi gereklidir. Böylece işletmenin oluşabilecek fırsatları en iyi ve doğru şekilde değerlendirebilmesi, muhtemel tehditlere karşı gereken önlemlerin

alınması, var olan üstünlüklerin kullanılması ve zayıflıkların giderilmesi çalışmalarının yapılması sağlanmış olacaktır (Kayabaşı, 2007).

Rekabet politikası uygulamaları arasında müşteri odaklılığının sağlanması, kaliteli ürün üretilmesi, esnekliğin oluşturulması, maliyetlerin azaltılması, yenilik ve tasarım konularında bilgi sahibi olunması, mikro ve makro olarak dinamik şekilde gerçekleştirilmeye çalışılan en iyi uygulamalar yer almaktadır. Buradaki amaç; işletme içindeki çalışanlar tarafından benimsenerek kalıcılığın ve gelişimin sağlanmasıdır. Rekabet politikaları etkili ve verimli şekilde uygulandığı zaman toplumsal refah sağlanacak ve işletmenin gelişiminde büyük adımlar atılmış olacaktır (Kayabaşı, 2007).

## **Araştırma Metodolojisi**

### *Araştırmanın Amacı ve Yöntemi*

Bu çalışma, farklılıkların yönetiminin işletmelerin performansı üzerindeki etkisine yönelik KOBİ'lerde alt seviye, orta seviye ve üst seviye çalışanlarının algılarını ölçmeyi amaçlamaktadır. Çalışma, nicel araştırma deseni kapsamında gerçekleştirilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi ve online anket tekniği kullanılmıştır. Online anket tekniğinin kullanılmasının nedeni birçok ildeki çalışanların da araştırmaya dahil edilmesi ve böylece araştırmanın daha geniş bir alanı kapsamasının sağlanmasıdır. Oluşturulan anket formu, İstanbul, Ankara, İzmir, Adana, Aydın, Hatay, Kahramanmaraş, Zonguldak, Mersin, Gaziantep ve Osmaniye illerinde KOBİ'lerdeki 250 firma çalışanına gönderilmiştir. Bu çalışanlardan 183'ü anketi doldurarak geri dönüş yapmıştır. Öncelikle belirlenen işletmelere ve çalışanlara Facebook, Instagram, Whatsapp ve E-mail gibi sosyal medya araçları ile çalışmanın amacı açıklanmıştır. Araştırmaya katılmayı kabul eden çalışanlara daha sonradan yine sosyal medya araçları ile anket gönderilmiştir.

Araştırmada katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını ölçmek üzere Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen 30 ifade ve 3 boyuttan oluşan "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin boyutları bireysel tutum ve davranışlar (6 ifade), örgütsel değerler ve normlar (7 ifade), yönetsel uygulamalar ve politikalar (17 ifade)

şeklinde. Söz konusu ölçekte araştırmaya katılan çalışanların verilen ifadelere ilişkin algılarını belirlemek için (1) "Kesinlikle katılmıyorum", (5) "Kesinlikle katılıyorum" aralığında değişen 5'li Likert tipi de-recelendirme ölçeğinden yararlanılmıştır. Rekabet stratejisine yönelik algıları ölçmek için Sümer (2012) tarafından oluşturulan ve yüksek lisans tezinden alınan 20 ifade ve 3 boyuttan oluşan "Rekabet Stratejisi Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğın boyutları maliyet liderliği (6 ifade), farklılaştırma (9 ifade) ve odaklanma (5 ifade) şeklindedir. Bu ölçekte ise (1) "Çok az önemli", (5) "Çok önemli" aralığında değişen 5'li Likert tipi de-recelendirme yapılmıştır.

Elde edilen bulgular analizler için hazır hale getirilmiştir. Bu amaçla kayıp değer, uç değer ve normal dağılım analizi yapılmıştır. Elde edilen verilerde ortak yöntem sapması probleminin olup olmadığı da incelenmiştir ve ölçeklerin içsel tutarlılıklarını belirlemek amacıyla güvenilirlik düzeyleri hesaplanmıştır. Betimleyici istatistik analizi aracılığıyla katılımcıların araştırma değişkenlerine ilişkin düzeyleri ölçülmüştür. Farklılıkların yönetiminin ve rekabet stratejileri algısının eğitim düzeyi ve kurumdaki pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (anova) yapılmıştır. Farklılıkların yönetimi ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi aracılığıyla incelenmiştir. Son olarak farklılıkların yönetiminin işletmelerin rekabet stratejileri üzerindeki açıklayıcılık (yordayıcılık) durumunu belirlemek amacıyla regresyon analizine tabi tutularak değerlendirilmiştir. Analizler SPSS 21 paket programı aracılığı ile yapılmıştır.

### *Araştırmannın Örnekleme*

Örnekleme grubuna ilişkin frekans dağılımlarında cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, kurumdaki pozisyon ve kurumdaki çalışma sü-resine ait altı farklı değişken kullanılmıştır. Söz konusu demografik özellikler Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2'ye bakıldığında atılımcıların 105 (%57,4)'i kadın, 78 (%42,6)'i erkek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların yaş aralığına bakıldığında %41,0 oranla 25-29 arası yaş grubu en kalabalık yaş grubunu

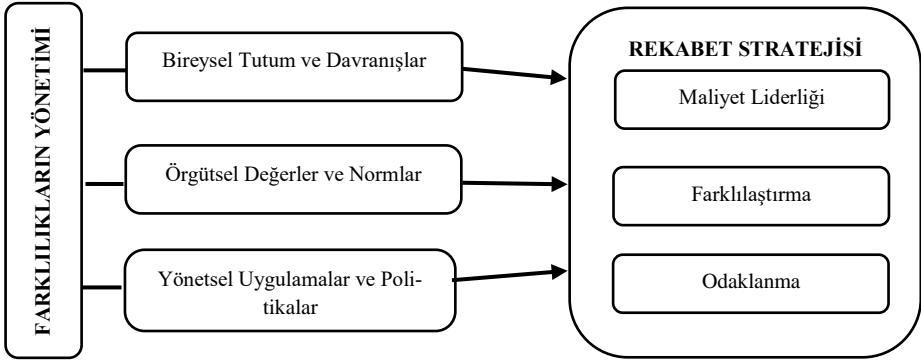
ve %9,8 oranla 20-24 arası yaş grubu en az olan yaş grubunu oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında en fazla oran olan %58,5 (107 kişi)'inin lisans mezunu katılımcılara, en az oranın ise %3,3 (6 kişi) ile ilkokul mezunu katılımcılara ait olduğu görülmektedir. Katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına bakıldığında 119 kişinin (%65,0) orta seviyede olduğu ve 19 kişinin (%10,4) alt seviyede olduğu görülmektedir. Çalışanların kurumdaki çalışma sürelerine bakıldığında çalışma süresi 0-5 yıl arası olan katılımcılardan 100 (%54,6)'ünün en büyük paya ve 21 yıl ve üzeri olan katılımcılardan 6 (%3,3)'sının en az paya sahip olduğu görülmektedir.

*Tablo 2. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler*

Demografik değişkenler		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	105	57,4
	Erkek	78	42,6
	<b>Toplam</b>	<b>183</b>	<b>100,0</b>
Yaş	20-24 arası	18	9,8
	25-29 arası	75	41,0
	30-34 arası	33	18,0
	35-39 arası	33	18,0
	40 ve üzeri	23	12,6
	<b>Toplam</b>	<b>183</b>	<b>100,0</b>
Eğitim Düzeyi	İlkokul	6	3,3
	Ortaokul	8	4,4
	Lise	19	10,4
	Ön lisans	23	12,6
	Lisans	107	58,5
	Lisans üstü (Yüksek lisans+Doktora)	20	10,9
<b>Toplam</b>	<b>183</b>	<b>100,0</b>	
Medeni Durum	Bekar	85	46,4
	Evli	98	53,6
	<b>Toplam</b>	<b>183</b>	<b>100,0</b>
Kurumdaki Pozisyon	Alt seviye	19	10,4
	Orta seviye	119	65,0
	Üst seviye	45	24,6
	<b>Toplam</b>	<b>183</b>	<b>100,0</b>
Kurumdaki Çalışma Süresi	0-5 yıl	100	54,6
	6-10 yıl	40	21,9
	11-15 yıl	26	14,2
	16-20 yıl	11	6,0
	21 yıl ve üzeri	6	3,3
<b>Toplam</b>	<b>183</b>	<b>100,0</b>	

### *Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri*

Bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel norm ve değerler, yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutlarından oluşan farklılıkların yönetiminin; rekabet stratejilerinin boyutları olan maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma üzerindeki etkisinin belirlemek üzere tasarlanan bu çalışmanın model olarak gösterimi aşağıdaki gibidir:



şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacı ve modeli kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

- **H<sub>1</sub>:** *Farklılıkların yönetimine ait bireysel tutum ve davranışlar boyutunun rekabet stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*
- **H<sub>2</sub>:** *Farklılıkların yönetimine ait örgütsel değerler ve normlar boyutunun rekabet stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*
- **H<sub>3</sub>:** *Farklılıkların yönetimine ait yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunun rekabet stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

### *Kayıp Değer, Uç Değer, Normal Dağılım Analizi*

Elde edilen verilerin analizlere hazır hale getirilmesi için ilk olarak kayıp değer analizi (missing value analysis) yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda kayıp değer olmadığı görülmüştür. Sonrasında uç değer (outliers) analizi yapılmıştır. Mahalanobis Uzaklığı (MU) Yöntemi kullanılarak



yapılan uç değer analizinde  $p < .01$  anlamlılık düzeyinde deneklerin merkezine uzak olan bir veri bulunmaması nedeniyle veri setinde uç değer olmadığı belirlenmiştir (Mahalanobis, 1936; Develi vd., 2018). Hesaplanan MU değeri, tablo değerinden küçük ise, çok değişkenli normallik varsayımının karşılandığı söylenebilir.  $X^2$  tablo değerinin üzerinde bir MU değerine sahip olan denekler ise uç değerler olarak belirlenir ve verilerden çıkartılır (Koğar, 2010). Araştırmada kullanılacak analiz türlerinin (parametrik veya non-parametrik) belirlenebilmesi amacıyla elde edilen verilerin normal dağılım gösterip-göstermediğine bakılmıştır. Bu nedenle her bir ifadenin çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Bulgulara göre en büyük çarpıklık değeri: 1.68, en büyük basıklık değeri: 2.95'dir. Çarpıklık değerleri  $\pm 3$  ve basıklık değerleri  $\pm 10$  eşik değerlerinin içerisinde olduğundan dolayı verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Kline, 2011; Develi vd., 2018, s.667). Bu nedenle araştırmada parametrik analizler kullanılmıştır.

## Bulgular

### *Geçerlilik Analizi*

Kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğini belirlemek üzere yapılan açımlayıcı (keşfedici) faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce, veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett (Barlett's test of sphericity) testi uygulanmıştır. Uygulanan KMO testine göre, 0,922 sonucu elde edilmiştir. Bu değer 0,5'ten büyük olması, bize bu soruların faktör analizi uygulamaya elverişli olduğunu göstermektedir. Yapılan açımlayıcı (keşfedici) faktör analizinde araştırmada kullanılan iki ölçek aynı anda analize tabi tutulmuştur ve temel bileşenler analizi ile varimax eksen döndürmesi tekniği kullanılmıştır. Maddelerden elde edilmek istenilen faktör sayısı bilindiği için fixed number of factor yöntemi seçilmiştir. Farklılıkların yönetimi ölçeğine ait ve rekabet stratejileri ölçeğine ait birer madde 0.50'nin altında faktör yüküne sahip olması sebebiyle modelden çıkarılmıştır. Yeniden yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda tüm değişkenlerin orijinal faktörlerine yüklendiği, faktörlerin toplam varyansın %67.422'sini açıkladığı ve madde faktör yüklerinin 0.50'nin

üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Faktörlerin açıklama oranları farklılıkların yönetiminde %54.518, rekabet stratejilerinde %12.904 şeklindedir.

### Betimleyici İstatistik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada incelenen konular açısından örneklemin yapısını ortaya çıkarabilmek amacıyla betimleyici istatistik analizi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 3'te görülmektedir. Betimleyici istatistik analizinin sonucundaki ortalama değerleri ( $\bar{x}$ ) dikkate alındığında firma çalışanlarının hem farklılıkların yönetimini algıladıkları ( $\bar{x} = 3.37$ ) hem de rekabet stratejileri algısına sahip oldukları ( $\bar{x} = 3.96$ ) görülmektedir. Çalışanların farklılıkların yönetimine dair en yüksek algı düzeyi bireysel tutum ve davranışlar ( $\bar{x} = 3.44$ ) iken örgütsel değerler ve normlar ile yönetsel uygulamalar ve politikaların da ( $\bar{x} = 3.35$ ) birbirine eşit olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların rekabet stratejilerini hangi boyutuyla daha yüksek algıladıkları sırasıyla; farklılaştırma ( $\bar{x} = 4.34$ ), maliyet liderliği ( $\bar{x} = 3.97$ ) ve odaklanma ( $\bar{x} = 3.25$ ) şeklindedir.

*Tablo 3. Betimleyici İstatistik ve Güvenilirlik Düzeyleri*

Ölçme Araçları ve Boyutları	$\bar{x}$	s	İfade Sayısı	$\alpha$
<b>Farklılıkların yönetimi</b>	3.37	.83	30	.97
Bireysel tutum ve davranışlar	3.44	.94	6	.88
Örgütsel değerler ve normlar	3.35	.54	7	.90
Yönetsel uygulamalar ve politikalar	3.35	.16	17	.96
<b>Rekabet stratejileri</b>	3.96	1.04	20	.90
Maliyet liderliği	3.97	.81	6	.81
Farklılaştırma	4.34	.66	9	.94
Odaklanma	3.25	.87	5	.80

*Not: n = 183,  $\bar{x}$ : Örneklem ortalaması, s: Örneklem standart sapması,  $\alpha$ : Cronbach's alfa katsayısı*

Ölçme araçlarının ve boyutlarının içsel tutarlılıklarını belirlemek amacıyla Cronbach's alfa ( $\alpha$ ) yöntemiyle güvenilirlik analizi yapılmıştır. Farklılıkların yönetimi ölçeğinin ( $\alpha = .97$ ) bireysel tutum ve davranışlar boyutuna ait alfa katsayısı  $\alpha = .88$ , örgütsel değerler ve normlar boyutuna ait alfa katsayısı  $\alpha = .90$  ve yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutuna

ilişkin alfa katsayısı  $\alpha = .96$  değerlerine sahiptir. Rekabet stratejileri ölçeğinin ( $\alpha = .90$ ) maliyet liderliği boyutuna ait alfa katsayısı  $\alpha = .81$ , farklılaştırma boyutuna ilişkin alfa katsayısı  $\alpha = .94$  ve odaklanma boyutuna ait alfa katsayısı  $\alpha = .80$  değerlerine sahiptir. Güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde ölçeklere ait genel alfa katsayısı düzeyi literatürde genel kabul görmüş olan  $\alpha \geq .70$  eşik değerinin üzerindedir (Nunnally ve Bernstein, 1994). Bu değerlendirmelerden hareketle, tüm değişkenlere ait Cronbach's Alfa değerleri ölçeklerin içsel tutarlılıklarının güvenilir düzeyde var olduğunu göstermektedir.

### *Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova)*

Farklılıkların yönetiminin eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (anova) yapılmıştır. Varyans analizi sonucuna göre farklılıkların yönetimi boyutlarının hepsinin algısının eğitim düzeyine göre %1 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Bireysel tutum ve davranışlar boyutunun eğitim düzeyinden **hangisinde** farklılaştığını tespit etmek için Post Hoc-Scheffe çoklu karşılaştırma testine başvurulmuştur. Post Hoc-Scheffe çoklu karşılaştırma testine göre bireysel tutum ve davranışlar algısının ilkökul, lise, ön lisans, lisan arasında %1 anlamlılık düzeyinde farklılaştığı, ortaokul ve lisans üstünde farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ortalamalara bakıldığında ise bireysel tutum ve davranışlara ait lisans üstü (Ort.= 3.59), ön lisans (Ort.= 3.49), lisans (Ort.= 3.46), lise (Ort.= 3.06), ortaokul (Ort.= 2.16) şeklindedir. Örgütsel değerler ve normlara ait en yüksek değerler sırasıyla lisans üstü (Ort.= 3.50), lisans (Ort.= 3.41), lise (Ort.= 3.31), ön lisans (Ort.= 3.10), ilkökul (Ort.= 2.88) ve ortaokul (Ort.= 2.21) olduğu görülmüştür. Yönetimsel uygulamalar ve politikalara dair lisans üstü (Ort.= 3.53), ön lisans (Ort.= 3.51), lisans (Ort.= 3.40), ilkökul (Ort.= 3.19), lise (Ort.= 3.07) ve ortaokul (Ort.= 2.36) olduğu görülmüştür.

Farklılıkların yönetimi algısının kurumdaki pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (anova) yapılmıştır. Varyans analizi sonucuna göre farklılıkların yönetimi boyutlarından örgütsel değerler ve normlar ile yönetimsel değerler ve

uygulamalar algısının kurumdaki pozisyonlara göre %1 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Örgütsel değerler ve normlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunun kurumdaki pozisyona göre hangisinin farklılaştığını tespit etmek için Post Hoc-Scheffe çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Bu teste göre bireysel tutum ve davranışlar algısının alt seviye, orta seviye ve üst seviye arasında %1 anlamlılık düzeyinde farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ortalamalara bakıldığında ise örgütsel değerler ve normlara ait en yüksek değerın sırasıyla üst seviye (Ort.= 3.45), alt seviye (Ort.= 3.28) ve orta seviye (Ort.= 2.26) şeklindedir. Yönetsel uygulamalar ve politikalara dair en yüksek değerın sırasıyla üst seviye (Ort.= 3.49), orta seviye (Ort.= 3.30) ve alt seviye (Ort.= 3.27) olduğu görülmüştür.

Rekabet stratejilerinin eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (anova) yapılmıştır. Varyans analizi sonucuna göre rekabet stratejileri boyutlarından maliyet liderliği ve farklılık algısının eğitim düzeyine göre %1 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Maliyet liderliği boyutunun hangi eğitim düzeyi arasında farklılaştığını belirlemek için Post Hoc-Scheffe çoklu karşılaştırma testine başvurulmuştur. Post Hoc-Scheffe çoklu karşılaştırma testine göre maliyet liderliği algısının ortaokul ve lise arasında %1 anlamlılık düzeyinde farklılaştığı, ilkokul, ön lisans, lisans ve lisans üstünde farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ortalamalara bakıldığında ise maliyet liderliğine ait lisans üstü (Ort.= 4.13), lisans (Ort.= 4.08), lise (Ort.= 3.64), ilkokul (Ort.= 3.52), ön lisans (Ort.= 3.50) ve ortaokul (Ort.= 2.52) şeklindedir. Farklılık boyutuna ait en yüksek değerın sırasıyla lisans (Ort.= 4.36), lisans üstü (Ort.= 4.35), ön lisans (Ort.= 4.02), lise (Ort.= 3.87), ilkokul (Ort.= 3.85) ve ortaokul (Ort.= 2.80) olduğu görülmüştür. Rekabet stratejileri algısının kurumdaki pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (anova) yapılmıştır. Varyans analizi sonucuna göre rekabet stratejileri boyutlarından sadece maliyet liderliği algısının kurumdaki pozisyona göre %1 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Maliyet liderliği boyutunun kurumdaki hangi pozisyona göre farklılaştığını tespit etmek için Post Hoc-Scheffe çoklu karşılaştırma testine başvurulmuştur. Post Hoc-Scheffe çoklu karşılaştırma testine göre maliyet liderliğinin üst seviye arasında %1 anlamlılık düzeyinde farklılaştığı, alt seviye ve orta seviye arasında ise farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ortalama değerlerine bakıldığında maliyet liderliğine dair en yüksek değer sırasıyla üst seviye (Ort.= 4.02), orta seviye (Ort.= 3.87) ve alt seviye (Ort.= 3.64) olduğu görülmüştür.

### *Pearson Korelasyon Analizi*

Araştırma modeli kapsamında; bireysel tutum ve davranışları, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar değişkenleri ile rekabet stratejilerinin boyutları olan maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma değişkenlerinin değişme yönlerini ve şiddetlerini saptamak amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 4'te görülmektedir.

**Tablo 4. Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1 Bireysel tutum ve davranışlar	1					
2 Örgütsel değerler ve normlar	,85**	1				
3 Yönetsel uygulamalar ve politikalar	,75**	,78**	1			
4 Maliyet liderliği	,32**	,33**	,26**	1		
5 Farklılaştırma	,43	,38**	,33**	,71**	1	
6 Odaklanma	,08	,11	,06	,36**	,18*	1

\* işareti  $p < .05$  anlamlılık düzeyini, \*\* işareti  $p < .01$  anlamlılık düzeyini göstermektedir.

Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre farklılıkların yönetimi boyutları ile ve rekabet stratejileri boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunan ikili değişkenler şu şekildedir: bireysel tutum ve davranışlar ile maliyet liderliği ( $r = .32$ ,  $p < .01$ ), örgütsel değerler ve normlar ile maliyet liderliği ( $r = .33$ ,  $p < .01$ ), örgütsel değerler ile farklılaştırma ( $r = .38$ ,  $p < .01$ ), yönetsel uygulamalar ve politikalar ile maliyet liderliği ( $r = .26$ ,  $p < .01$ ), yönetsel uygulamalar ve politikalar ile farklılaştırma ( $r = .33$ ,  $p < .01$ ), maliyet liderliği ile odaklanma ( $r = .36$ ,  $p < .01$ ), farklılaştırma ile odaklanma ( $r = .18$ ,  $p < .05$ ) arasında anlamlı ve

pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı iki değişkenin birlikte değiştini göstermektedir. Bir başka ifadeyle çalışanların farklılıklarının yönetimi ile işletmelerin rekabet stratejileri birlikte artmakta veya azalmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018:265). Farklılıkların yönetimi ile rekabet stratejileri ve boyutları arasındaki diğer ikili ilişkiler istatistiksel olarak anlamsızdır ( $p > .05$ ).

### Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Araştırma modelinin bağımsız değişkenleri olan bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikaların bağımlı değişkenler olan maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma üzerindeki açıklayıcılık (yordayıcılık) durumlarını saptamak için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 5'te görülmektedir.

Tablo 5. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	$\beta$	r	R <sup>2</sup>	F	p	D-W	VIF
Bireysel tutum ve davranışlar		.12*						
1 Örgütsel değerler ve normlar	Maliyet liderliği	.19*	.34	.11	1.958	.001	1.43	4.08
Yönetsel uygulamalar ve politikalar		-.02						
Bireysel tutum ve davranışlar		.36*						
2 Örgütsel değerler ve normlar	Farklılaştırma	.02	.43	.19	2.683	.000	1.72	4.56
Yönetsel uygulamalar ve politikalar		-.00						
Bireysel tutum ve davranışlar		-.03						
3 Örgütsel değerler ve normlar	Odaklanma	.19*	.12	.01	0.931	.629	1.43	2.81
Yönetsel uygulamalar ve politikalar		-.06*						

Not:  $\beta$ : Standardize edilmiş Beta katsayısı, r: Korelasyon katsayısı, R<sup>2</sup>: Belirlilik katsayısı, F: F testi istatistiği, p: İstatistiksel anlamlılık düzeyi, D-W: Durbin-Watson değeri, VIF: Varyans Artış Faktörü.

\* işareti  $p < .05$  anlamlılık düzeyini, \*\* işareti  $p < .01$  anlamlılık düzeyini göstermektedir.

Modelde doğru sonuçlara ulaşabilmek amacıyla ölçme hataları ve hatalar arasındaki ilişkilere yönelik regresyon varsayımlarında sapmalar olup olmadığı kontrol edilmiştir ve buna göre, tüm değişkenlerin Durbin-Watson değeri (D-W) 2'den küçük olduğu için hata terimleri arasında ilişki olmadığı yani otokorelasyon probleminin olmadığı görülmüştür (Durbin ve Watson, 1971). Modelde çoklu doğrusal bağlantı araştırılmış ve bunun için Varyans Artış Faktörü (VIF) değerleri hesaplanmıştır. Tablo 5 incelendiğinde, VIF değerlerinin hepsinin 5'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çoklu doğrusal bağlantı sorununun olmadığı söylenerek hipotez kabul edilir (Dinç ve Yayar, 2017).

Birinci regresyon modelinde bağımsız değişkenler olan bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar ile bağımlı değişken olan maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma arasında yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinin sonuçları görülmektedir. F değeri %1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır [ $F(3,179) = 1.958, p < .01$ ]. Yani maliyet liderliği değişkenini farklılıkların yönetimi ile tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür. Sonuçlara incelendiğinde; -1 ile +1 arasında değişen değerler alan korelasyon katsayısının bu modeldeki oranının  $r = .34$  olduğu görülmektedir. Belirlilik katsayısı ise bağımsız değişkenlerin bu modelin %11'ini açıkladığını göstermektedir ( $R^2 = .11$ ). Standardize edilmiş beta değerlerinden hareketle bu ilişkideki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme sırasına bakıldığında anlamlı etkinin bireysel tutum ve davranışlar ( $\beta = .12$ ) ile örgütsel değerler ve normlar olduğu görülmektedir ( $\beta = .19$ ). Diğer bağımsız değişkenler, beta değerlerinin anlamsız olması sebebiyle bir etki göstermemiştir ( $p > .05$ ). Görülmektedir ki; bireysel tutum ve davranışlar ile örgütsel değerler ve normlar maliyet liderliğini açıklamada pozitif yönlü katkı yapmaktadır.

İkinci regresyon modelinde bağımsız değişkenler olan bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar ile bağımlı değişken olan maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma anlam boyutu arasında yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinin sonuçları görülmektedir. F değeri %1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır [ $F(3,179) = 2.683, p < .01$ ]. Yani farklılaştırma boyutunu farklılıkların yönetimi ile tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür. Sonuçlara bakıldığında; -1 ile +1 arasında değişen değerler

alan korelasyon katsayısının bu modeldeki oranının  $r = .43$  olduğu görölmektedir. Belirlilik katsayısı ise bağımsız değişkenlerin bu modelin %19'unu açıkladığını göstermektedir ( $R^2 = .19$ ). Standardize edilmiş beta değerlerinden hareketle bu ilişkiadaki bağımsız değerşkenlerin bağımlı değerşkeni etkileme sırasına bakıldığında tek anlamlı etkinin bireysel tutum ve davranışlarda olduğu görölmektedir ( $\beta = .36$ ). Diğer bağımsız değerşkenler, beta değerlerinin anlamsız olması sebebiyle bir etki göstermemiştir ( $p > .05$ ). Görölmektedir ki; bireysel tutum ve davranışlar rekabet stratejisinin farklılaştırma boyutunu açıklamada pozitif yönlü katkı yapmaktadır.

Üçüncü regresyon modelinde bağımsız değerşkenler olan bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar ile bağımlı değerşken olan odaklanma boyutu arasında yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinin sonuçları görölmektedir. F değeri %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamsızdır [ $F(3,179) = 0.931$ ,  $p > .05$ ]. Yani rekabet stratejilerinin odaklanma boyutunu farklılıkların yönetimi ile tahmin etmek istatistiksel olarak mümkün değildir.

## Sonuç ve Öneriler

Günümüzde işletmeler, yoğun bir rekabet ortamında hayatlarını sürdürebilmek amacıyla rakiplerinden farklılıklar yaratma ve en iyi şekilde bu farklılıkları yönetme yoluna gitmektedirler. Farklılıkların yönetimi konusu ülkemizdeki işletmeler bakımından yeni bir kavram olması nedeniyle bu konuda yapılmış çalışmalar sınırlıdır. Farklılıkların yönetiminin bu konudaki önemini anlayan işletmeler, bu konu üzerinde yoğunlaşmışlardır. Farklılık yönetimi faaliyetleri, işletmelerin rekabet güçlerine katkı yapmaktadır. İşletmeler, çalışanların farklı yetenek ve becerilerini uygun işlerde kullanarak etkin bir fayda sağlamaktadır. Böylece çalışan performansında bir artış gözlenmektedir. Çalışan performansındaki artış da aynı ölçüde işletme performansını arttırmaktadır. Bu açıdan işletmeler hedeflenen amaçları doğrultusunda kar oranlarını arttırabilmektedir.

Bu çalışmanın sonucuna göre, bireysel tutum ve davranışların, rekabet stratejisinin farklılaştırma boyutunu açıklamada pozitif yönlü katkı yapmakta olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca bireysel tutum ve davranışlar ile



örgütsel değerler ve normların maliyet liderliğini açıklamada pozitif yönlü katkı yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Rekabet stratejisinin odaklanma boyutunu açıklamada, yönetsel uygulamalar ve politikalar negatif yönlü katkı yaparken, örgütsel değerler ve normlar pozitif yönlü katkı yapmaktadır. Ancak Sümer (2012)'in çalışmasında rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olmamıştır. Rekabet stratejilerinin performansını inovasyon, kalite ve teslimatın etkilediği saptanmıştır. Buna ek olarak da üretim stratejileri olarak maliyet ve esnekliğin rekabet konusunda büyük bir farklılık yaratmadığı ve odaklanma stratejisinin performansı olumlu etkilemediği gözlenmiştir. Çalışmamızın sonucuna göre farklılıkların yönetimi ve rekabet stratejileri boyutları arasındaki ikili ilişkiler incelendiğinde bireysel tutum ve davranışlar ile maliyet liderliği, örgütsel değerler ve normlar ile maliyet liderliği, örgütsel değerler ile farklılaştırma, yönetsel uygulamalar ve politikalar ile maliyet liderliği, yönetsel uygulamalar ve politikalar ile farklılaştırma, maliyet liderliği ile odaklanma, farklılaştırma ile odaklanma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu; ancak bireysel tutum ve davranışlar ile farklılaştırma, bireysel tutum ve davranışlar ile odaklanma, örgütsel değerler ve normlar ile odaklanma, yönetsel uygulamalar ve politikalar ile odaklanma arasında bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kurtulmuş (2016)'un çalışmasına göre de ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin farklılıklara yönelik yaklaşım ve yönetsel uygulamalara yönelik algılarının iyi seviyede olduğu saptanmıştır. Ancak Balyer ve Gündüz (2010)'ün araştırmasında ise öğretmenlerin farklılıklara yönelik yönetsel uygulamalara yönelik algılarının orta seviyede olduğu belirlenmiştir.

Farklılık, diğerlerinden farklı olma, aynı olmama durumudur. Farklılıkların yönetimi ise işletmelerdeki yöneticilerin, işletme faydası için farklı özelliklere sahip insanların farklılıklarından maksimum faydayı elde etmesi ve etkin bir yönetim gerçekleştirmesidir. Farklılıkların etkin yönetilmesi, çalışanlar arasında sinerji yaratılması, çeşitli kaynak ve bilgi sağlama, maliyetlerin en aza indirilmesi, beklenen üzerinde kar sağlanması, hizmet ve ürün kalitesinde artış sağlama gibi durumlarda faydalı olacaktır. Farklılıkların etkin ve doğru şekilde yönetilmesi ile firma çalışanlarının işletmeye olan bağlılığı artacaktır. Fettahlıoğlu ve Tatlı (2015)'nin çalışmasına göre de farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılığı

olumlu yönde ve orta düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak Yılmaz ve Kurşun (2013)'un okullarda, Magoshi ve Chang (2009)'in işletmeler üzerinde uyguladığı araştırma sonuçları da aynı yönde olup farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyici olduğunu göstermektedir. Bu çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde işletmede farklılıkların yönetimi konusunda yapılacak faaliyetlerin çalışanların işletmelerine olan bağlılığını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Bazı işletmeler farklılıkları bir tehdit unsuru olarak görmektedir. Bu düşünceye sahip işletmeler başarısızlığa gitmektedir. Farklılıkları bir tehdit unsuru olarak değil de avantaj olarak gören işletmeler de bulunmaktadır. Farklılıkları fırsat olarak gören işletmeler, farklılıkların yönetiminin işletmeye farklı bakış açıları kattığının farkındadır. Kârı arttırıcı ve rekabet üstünlüğü sağlayıcı bir unsur olduğunun da farkındadırlar. Farklılıklar nedeniyle işletmede birtakım çatışmalar da oluşabilir. Burada önemli olan durum bu çatışma ortamını minimuma indirmek ve en az zararla bu işin içinden çıkabilmektir. Uzun bir süreçte çalışanların farklılıklarını işletme amaçları doğrultusunda geliştirilmesi ile farklılıkların yönetimi, maliyet olmaktan çıkıp varlık haline dönüşebileceklerdir.

Sonuç olarak küresel piyasaların ve rakiplerin git gide arttığı bir ortamda işletmelerin üretim öncesi, üretim esnası ve üretim sonrası tüm süreçlerinde rakiplerine üstünlük sağlayacak rekabet üstünlüğü yaratmak için farklılıkları etkin yönetmeleri gereklidir. Ancak bu etkin yönetimi de rekabet stratejileriyle uyumlu şekilde yapmaları işletmenin fark yaratması açısından önemlidir. Böylece sağlanan rekabet üstünlüğü sürdürülebilir hale gelecektir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**A Research on The Effect of Management of  
Differences on Competition Strategies of Businesses**

Tuğba İmadoğlu – Murat Türk

\*

*Osmaniye Korkut Ata University*

In recent years, it is necessary for employees to benefit from different capabilities in order to provide competitive advantage over their competitors (Sürgevil ve Budak, 2008). For this reason, it is important to manage the differences arising within the enterprise correctly and in a timely manner in order to gain above-average returns for the enterprises (Usta ve Bayraktar, 2017). One of the concepts that can have a significant impact in terms of providing sustainable competitive advantage is the management of differences. This study was conducted to measure the perceptions of firm employees towards the effect of management of differences on competition strategies of enterprises.

In order to survive in a changing world and to form plans for the future, enterprises should develop competitive strategies and, adapt and shape these developed strategies according to today's conditions (Demirhan, 2002). In this context, they will be able to increase their competitiveness and achieve success.

The study was conducted within the scope of quantitative research design. Convenience sampling method and online survey technique were used. The questionnaire was sent to 250 employees in Small and Medium Enterprises (SME) in Istanbul, Ankara, Izmir, Adana, Aydin, Hatay, Kahramanmaras, Zonguldak, Mersin, Gaziantep and Osmaniye. 183 of these employees returned the survey completed. The findings were prepared for the analysis. For this purpose, loss value, extreme value and normal distribution analysis were performed. The reliability levels were calculated to determine the internal consistency of the scales. Descriptive statistical analysis, one-way analysis of variance (ANOVA), correlation analysis and multiple linear regression analysis were conducted.

According to the results of this study, it appeared that individual attitudes and behaviors contributes positively in explaining the differentiation dimension of competitive strategy. In addition, individual attitudes and behaviors and organizational values and norms contribute positively in explaining cost leadership. While administrative practices and policies contribute to the focusing dimension of competition strategy negatively, organizational values and norms contribute to this dimension positively. However, in the study of Sümer (2012), competition strategies did not have a direct impact on business performance. Innovation, quality and delivery have been found to affect the performance of competition strategies. In addition, it is observed that cost and flexibility as production strategies do not make a big difference in competition and focus strategy does not affect performance positively. According to Kurtulmuş's (2016) study, it was found that the perceptions of the teachers working in secondary education institutions towards differences and managerial practices were at a good level. However, in the Balyer and Gündüz's (2010) study, it was determined that teachers' perceptions of managerial practices towards differences were moderate.

As a result, in an environment where the size of global markets and the number of competitors are gradually increasing, companies need to manage differences effectively in order to create a competitive advantage that will provide superiority against their competitors in all processes before, during and after production. However, it is important to make this effective management in line with competition strategies to make a difference for the enterprise.

## Kaynakça / References

- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet üstünlüğü sağlamada insan kaynakları ve rekabet stratejileri uyumunun önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 27-49.
- Allen, R. S. ve Montgomery K. A. (2001). Applying an organizational development approach to creating diversity. *Organizational Dynamics*, 30(2), 149-161.
- Arrendondo, P. (1996). *Successful diversity management initiatives*. California: Sace Publications.

- Atasoy, Z. (2012). *Farklılıkların yönetimi: üniversite öğrencilerinin ayrımcılık algısının öğrenci başarı düzeyine etkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği. *SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 32-46.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 25-43.
- Begeç, S. (2004). *Farklılıkların yönetimi ve genelkurmay başkanlığı barış için ortaklık merkezinde yapılan bir araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Bergen, C. W. V., Soper, B. ve Foster, T. (2002). Unintended negative effects of diversity management. *Public Personel Management*, 31(2), 239-251.
- Bono, E. D. (1996). *Rekabetüstü*, (O. Özel Çev.), İstanbul:Remzi Kitabevi,
- Cooke, F. L. ve Saini, D. S. (2010). Diversity management in India: A study of organizations in different ownership forms and industrial sectors. *Human Resource Management*, 49(3), 477-500.
- Demirhan, D. (2002). İşletmelerde stratejik bilgi sistemleri yönetimi ve rekabet üstünlüğü elde edilmesindeki rolü. *Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, 2(2), 117-124.
- Develi, A., Çavuş, M. F. ve Öz, B. (2018). Psikolojik personel güçlendirmeyi yöneticinin güç kaynaklarıyla açıklamak: Sağlık sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 661-680.
- Dinç, H. ve Yayar, R. (2017). Türkiye’de turizm gelirlerini belirleyen faktörlerin regresyon analizi. *Social Science Studies*, 5(4), 351-368.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta.
- Duman, M. D. (2013). *Farklılıkların etkin yönetiminde kullanılan halkla ilişkiler stratejileri bir kamu kurumu olarak emniyet teşkilatı*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, İstanbul.

- Durbin, J. ve Watson, G. S. (1971). Testing for serial correlation in least squares regression. III. *Biometrika*, 58(1), 1-19.
- Engin, E. (2005). *İşletmelerin uluslararası rekabet stratejileri ve uygulamalı bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Ergül, H. F. ve Kurtulmuş, M. (2014). Farklılıkların yönetimi ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 298-312.
- Fettahloğlu, Ö. O. ve Tatlı, H. S. (2015). Örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algılamaları arası ilişkilerin saptanmasında demografik farklılıklara yönelik inceleme. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi/KSU Journal of Social Sciences*, 12(2), 119-140.
- Giffin, R. W. ve Moorhead, G. (2010). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. South Western: Cengage Learning..
- Gökçen, A. ve Çavuş, M. F. (2014). Farklılık yönetimiyle örgütlerde yabancılaşmanın önlenmesi: yazınsal derleme. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 525-533.
- Gröschl, S. (2011). *Diversity in The Workplace: Multidisciplinary and International Perspectives*. Gower Publishing, Burlington.
- Gümüş, Y. (2009). Lojistik faaliyetlerin rekabet stratejileri ve işletme kârı ile olan ilişkisi. *Muhasebe ve Finansman Öğretim Üyerleri Bilim ve Arştırma Derneği (MUFAD) Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 41, 97-113.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (5. Bsm.), Seçkin, Ankara.
- Hoban, C. F. (1965). From theory to policy decision. *aud.vis. Common. Rev.* 13(2), 121-39.
- Hubbard, E. E. (2004). *The manager's pocket guide to diversity management*. Amherst, Massachusetts: Harward Press (22) Inc. U.S and Canada.
- İnce, M. (2006). Değişim olgusu ve örgütlerde insan kaynakları yönetiminin değişen fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 319-339.
- İnce, M., Gül, H., Canda, H. ve Çakıcı, A. B. (2015). Örgütlerde sınırlandırıcı ya da sürükleyici güç olarak farklılıkların yönetimi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 12, 292-321.

- İpekgil-Doğan, Ö., Marangoz, M. ve Topoyan, M. (2003). İşletmelerin iç ve dış pazarlarda rekabet gücünü etkileyen faktörler ve bir uygulama. *DEÜ SBE Dergisi*, 5(2), 114-139.
- Kayabaşı, A. (2007). *İşletmelerin rekabet gücünün geliştirilmesinde lojistik faaliyetlerin performansının artırılması: üretim işletmeleri üzerine bir uygulama*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A., Unruh, K. (2007). *Farklılıkların yönetimi için eğitim el kitabı: Ayrımcılığın engellenmesi ve farklılıkların yönetimi eğitimi*. 15.10.2018 tarihinde <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-Training-Manual-tr.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Koğar, H. (2010). *Farklı örneklem büyüklüklerinde uç değerlerle baş etme yöntemlerinin puanların geçerlik ve güvenilirlik kanıtları üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ölçme ve Değerlendirme Anabilim Dalı, Ankara.
- Kubon, M. ve Krasnodebski, A. (2010). Logistic costs in competitive strategies of enterprises. *Agric. Econ.-czEch*, 56(8), 397-402.
- Kumlu, Ö. (2014). The effect of intangible resources and competitive strategies on the export performance of small and medium sized enterprises. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 24-34.
- Kurtulmuş, M. (2016). The effect of diversity management on teachers organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 6(3), 277-302.
- Lauring, J. (2013). International diversity management: global ideals and local responses. *British Journal of Management*, 24, 211-224.
- Mahalanobis, P. C. (1936). On the generalized distance in statistics. *Proceedings of the National Institute of Sciences (Calcutta)*, 2, 49-55.
- Magoshi, E. ve Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: evidence from japan and korea. *Journal of World Business*, 44, 31-40.
- Maldonado, R. W., Dreachslin, J. L., Dansky, K. H., Souza, G. D. ve Gatto, M. (2002). Racial/Ethnic diversity management and cultural competency: The case of pennsylvania hospitals. *Journal of Healthcare Management*, 47(2), 111-124.

- Memduhoğlu, H. B. ve Akyürek, O. (2014). Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre anaokullarında farklılıkların yönetimi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 175-188.
- Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (2017). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Pegem. ISBN 978-605-364-067-7, DOI 10.14527/9786053-640677.
- Muslu, A. (2015). Deniz turizminde rekabet stratejisi olarak ürün farklılaştırması. *Turizm ve Araştırma Dergisi*, 4(2), 28-46.
- Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*, (3rd Eds.), New York: McGraw-Hill, Inc.
- Özan, M. B. ve Polat, M. (2013). İlköğretim öğretmenlerinin farklılıkların yönetimine yönelik algıları:Muş ili örneği. *E-International Journal of Educational Research*, 4(4), 55-77.
- Özgener, Ş. (2009). *İş ahlakının temelleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Schmidt, W. H. ve Tannenbaum, R. (1960). *Management of differences*. Harvard Business Review.
- Sümer, K. (2012). *Rekabet stratejisinin üretim stratejisine ve işletme performansına etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sürgevil, O. (2008). Farklılık kavramına ve farklılıkların yönetimine temel oluşturan sosyo-psikolojik kuramlar ve yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(20), 111-124.
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008). İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 65-96.
- Sürgevil, O. (2010). *Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tannenbaum, R., Weschler, I. R. ve Massarik, F (2013). *Leadership and organization: A behavioral science approach*. USA and Canada: Simultaneously published. ISBN: 978-0-415-65793-8.



- Taşlıyan, M., Hırlak, B. ve Çiftçi, G.E. (2016). Farklılık yönetiminin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi: akademik ve idari personel üzerine bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (59), 1339-1359. ISSN:1304-0278. DOI:10.17755/esosder.59968.
- Tekin, M. ve Çiçek, E. (2005). İşletmelerde rekabet üstünlüğü sağlamada farklı bir yaklaşım: değer temelli pazarlama. *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, 25-27 Kasım, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Thomas, R. R (2010). *World class diversity management: A strategic approach*. San Francisco: Berreth Koehler Publishers.
- Tozkoparan, G. ve Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların yönetimi: insan kaynakları yöneticilerinin farklılık algısı üzerine bir odak grup çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* 21, 89-109.
- Usta, Ö. Ç. ve Bayraktar, O. (2017). İşletmelerde farklılıkların yönetimi ve işten ayrılma niyetine etkisi. *İş'te Davranış Dergisi Journal of Behavior at Work*, 2(2), 68-78.
- Uzay, N. (2005). Tekstil ve giyim sektöründe sürdürülebilir rekabet gücü: kayseri tekstil ve giyim sanayiinde uygulama. *H. Ü. İİBF Dergisi*, 23(1), 59-82.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. S. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Beta: İstanbul.
- Yıldızoğlu, E. (1996). *Globalleşme ve kriz*. İstanbul: Alan.
- Yılmaz, E. ve Kurşun, A. T. (2013). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının okullardaki farklılık yönetimi anlayışı açısından incelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 38, 1-14.

#### **Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

İmadoğlu, T. ve Türk, M. (2019). Farklılıkların yönetiminin işletmelerin rekabet stratejileri üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18). UİK Özel Sayısı), 37-72. DOI: 10.26466/opus.584547

## İş Güvencesizliğinin İş Performansına Etkisinde Örgütsel Kimliğin Aracılık Etkisi<sup>1</sup>

DOI: 10.26466/opus.584655

\*

Kenan Orçanlı\* - Mustafa Bekmezci\*\* - Zafer Mehmet Fırat\*\*\*

\* Öğr.Gör.Dr., Milli Savunma Üniversitesi, Kara Harp Okulu, Ankara.

E-Posta: [kenanorcanli@gmail.com](mailto:kenanorcanli@gmail.com)

ORCID: [0000-0001-5716-4004](https://orcid.org/0000-0001-5716-4004)

\*\* Doç.Dr., Toros Üniversitesi, İİSBF, Mersin

E-Posta: [mustafa.bekmezci@toros.edu.tr](mailto:mustafa.bekmezci@toros.edu.tr)

ORCID: [0000-0002-1206-690X](https://orcid.org/0000-0002-1206-690X)

\*\*\* Dr., Milli Savunma Üniversitesi (Misafir Öğretim Elemanı), Ankara

E-Posta: [mzaferfirat@hotmail.com](mailto:mzaferfirat@hotmail.com)

ORCID: [0000-0003-3303-0305](https://orcid.org/0000-0003-3303-0305)

### Öz

Günümüzde birçok araştırmacı tarafından iş performansı kavramı üzerinde, iş güvencesizliği ve örgütsel kimlik kavramlarının etkisinin olduğu bilinmektedir. Ulusal ve uluslararası yazında yapılan araştırmalarda iş performansı, iş güvencesizliği ve örgütsel kimlik kavramları ile bu kavramlar arasındaki ikili ilişkilerin araştırıldığı görülmüş, fakat iş performansı ile iş güvencesizliği olguları arasındaki ilişkide örgütsel kimlik kavramının aracılık etkisinin araştırılmadığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda yapılan çalışma, iş performansı olgusu üzerinde iş güvencesizliğinin etkisinin ve bu etkide örgütsel kimlik kavramının aracılık rolünün olup olmadığını saptamayı amaçlamaktadır. Çalışmada kullanılan veriler, Kırıkkale ilindeki Pirinç Fabrikası Müdürlüğü personeline uygulanan üç adet ölçekten oluşan anket formu ile toplanmış ve kurulan modelin analizi Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile test edilmiştir. Çalışma evrenini Kırıkkale ilindeki Pirinç Fabrikası Müdürlüğü'nde görev yapan 105 çalışan oluşturmuştur. Yapılan çalışma, örgütsel kimlik olgusunun, iş güvencesizliği ile iş performansı arasındaki ilişkilerle ilgili olarak Sobel Testi sonucunda iş güvencesizliği ile iş performansı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve dolayısıyla örgütsel kimlik olgusunun iki değişken arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** İş Performansı, İş Güvencesizliği, Örgütsel Kimlik.

<sup>1</sup> Bu çalışma, 02-04 Mayıs 2019 tarihleri arasında Korkut Ata Üniversitesinde düzenlenen 18. Uluslararası İşletmecilik Kongresinde sözlü olarak sunulan ve kongre kitabında tam metin olarak yayımlanan genişletilmiş özetin, gelen eleştiriler ve öneriler doğrultusunda geliştirilmiş halidir.

# The Mediation Effect of Organizational Identity in the Relationship between Job Insecurity and Job Performance

\*

## Abstract

Today, it is known by many researchers that organizational identity and job insecurity has an impact on job performance. As a result of research conducted in domestic and foreign literature; it was determined that relations between job performance, job insecurity and organizational identity were investigated, but it was not determined that the mediation effect of organizational identity was investigated in the relationship between job performance and job insecurity. The aim of this study is to determine whether organizational identity have a mediation role in the effect of job insecurity on job performance or not. The data used in the study were gathered with the three scales applied to the personnel of the Brass Factory Directorate in Kırıkkale province and the analysis of the model was tested with Structural Equation Modeling (SEM). The study population consisted of 105 employees working in the Brass Factory Directorate in Kırıkkale province. As a result of this study, it was concluded that organizational identity has had a partial mediation role in the relationship between job insecurity and job performance. As a result of the Sobel Test conducted in relation to the relationships between the variables with partial mediating effect; it was confirmed that there was a significant relationship between job insecurity and job performance and that organizational identity had a partial mediation effect between two variables.

**Keywords:** Job Performance, Job Insecurity, Organizational Identity.

## Giriş

Günümüzde üretim ve pazarlama faaliyetleri, teknolojinin küresel etkileşimi artırması nedeniyle küresel bir nitelik kazanmıştır. Bu bağlamda dünya üzerindeki bilgi ve sermaye akımlarının üzerindeki engellerin kaldırılması ile her işletme küresel ölçekte dünyanın herhangi bir yerindeki yatırım ve pazar fırsatlarını değerlendirebilir duruma gelmiştir. Fakat bu durum, rekabeti de artırmıştır. Bu gelişmelere ayak uyduramayan işletmeler rakipleri ile mücadele etmekte zorlanmakta ve zaman içinde küçülerek yok olmaktadır. Bu kapsamda işletmelerin yapısındaki bu önemli değişimler, işten çıkarmalar, çalışma hayatında esneklik uygulamaları, iş süreçlerindeki hızlı değişim gibi faktörler çalışanlarda iş güvencesi anlamında önemli bir kaygı kaynağı olmaktadır. Bu durum çalışanların iş performansını olumsuz etkilemektedir. Çalışanların iş güvencesi ile ilgili kaygılarını azaltma noktasında gerek akademik alanda gerekse uygulama sahalarında önerilen en önemli argümanlardan birisi örgütsel kimlik olgusudur.

Literatürde iş performansı, iş güvencesizliği ve örgütsel kimlik kavramları ile bu kavramlar arasındaki ikili ilişkinin birçok kez araştırıldığı görülmüştür. Ancak çalışanların iş güvencesizliğinin performanslarına etkilediği ve bu ilişkide örgüt kimliğinin nasıl bir etki yaptığı ile ilgili çalışmanın ise yapılmadığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda yapılan çalışma, iş güvencesizliğinin çalışanların iş performanslarına etkisinde örgütsel kimliğin aracılık etkisi olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışanların algıladığı iş güvencesizliğinin iş performansını etkileyeceği ve dolayısıyla örgütün performansının da bundan etkileneceği değerlendirilmiş, örgütsel kimlik olgusunun aracılık etkisinin tespit edilmesinin yazına katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

## Kavramsal Çerçeve

Araştırmanın değişkenleri ile ilgili olarak yazında yapılan ampirik çalışmalarda farklı modeller kullanılmaktadır. Fakat bu üç değişken arasındaki ilişkinin Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile yeterince araştırılmadığı görülmüştür. Bu kapsamda, YEM'in bu ilişkiyi ortaya koymada önemli bir analiz yöntemi olduğu düşünülmektedir. Özellikle iş

güvencesizliğinin çalışanların iş performansına etkisinde örgütsel kimliğin aracılık etkisinin saptanmasında YEM'in kapsamlı çıkarımlar sunması beklenmektedir. Bu kapsamda, çalışmada kullanılan olgular ve bu olgular arasındaki ilişki ile ilgili kuramsal bilgi, çalışmanın devam eden bölümlerinde sunulmuştur.

## İş Güvencesizliği

İş güvencesizliğinin ulusal ve uluslararası yazında oldukça çeşitli tanımları bulunmaktadır. İş güvencesizliği, kişinin işini kaybetmesi yönündeki tehdit algısı ve bununla ilgili endişeleridir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984). Sverke ve arkadaşları (2004)'na göre, iş güvencesizliği, kişinin mevcut işinin devamlılığı ile ilgili olası tehlikeyi algılamasıdır. Ancak tanımların birçoğunda araştırmacılar tarafından iş güvencesizliği kavramının öznel bir algı, gelecek hakkında duyulan kaygı ile ilgili bir durum olduğu, istem dışı gerçekleştiği ve güçsüzlükle ilişkili olduğu üzerinde durulmaktadır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984; Sverke ve Hellgren, 2002; Ashford ve Bobko, 1989). Bu kapsamda Özaman ve arkadaşları (2006, s.46)'na göre bireyin istediği iş güvencesi düzeyi ile gerçek güvence durumu arasındaki fark, iş güvencesizliği algı düzeyini belirlemektedir ve bu durumda kişinin işten çıkartılma korkusunun algılanmasındaki farkın açıklamasında çok sayıda olasılıktan söz etmek mümkündür.

İş güvencesizliği olgusunun ortaya çıkmasında çalışanın işini kaybedeceğinden haberdar olması (bilişsel) ve nesnel koşula karşılık gelen tepki durumunun (duygusal) belirlenmesi önemli bir husustur. Bir kişinin, işini kaybedeceğinden haberdar olması o kişinin bilinç durumunu gösterir, fakat bu bilinç durumunun korku ya da kaygı gibi olumsuz duygusal etkileri hakkında bilgi vermez. Nesnel koşula karşılık gelen tepkinin bilinmesi önemlidir. Çünkü tehdit durumunda oluşacak tepkinin boyutu sosyal yapıdan bağımsız değildir ve sosyal koruma, iş güvencesizliğinin sonuçlarını değiştirebilir (Özaman Boya ve Demiral, 2006, s.46).

İş güvencesizliğinin unsurları, belirsizlik, çalışma koşullarının değişkenliğinden kaynaklanan tehdit algısı ve kaygı olup, nedenleri ise bireysel, örgütsel, ekonomik ve hukuki olarak sıralanabilir (Çakır, 2007,

s.120,126). Güvencesizliğin en belirgin olduğu dönem belirsizlik dönemidir. Herhangi bir olayın meydana gelip gelmeyeceğinin bilinmemesi belirsizlik olarak adlandırılmaktadır. Belirsizlik durumunda kişi, işine devam edip etmeyeceğini ve işteki pozisyonuyla ilgili olarak kendisine gelecekte ihtiyaç duyulup duyulmayacağını bilmemektedir (De Witte, 1999, s.156). Günümüzün hızlı bilgi ve teknoloji değişimi ve küreselleşme ortamında işyerlerinin kapanması ve işten çıkartmaların artması dikkat çekmektedir. Bu durum da çalışanlar tarafından tehdit olarak algılanmaktadır. Çünkü birçok çalışan işini kaybetmekte, birçoğu da, işsizlik tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadır. Belirsizliğin yüksek olduğu bir ortamda, iş güvencesizliği de artmaktadır. Çakır, (2007, s.118), işini kaybetme kaygısını, iş güvencesizliği olarak tanımladığı çalışmasında iş güvencesizliği yaşayan kesimleri sınıflandırmıştır. Bu kapsamda iş güvencesizliğinin en çok yaşandığı kesim kısmi süreli çalışanlar, geçici çalışanlar ve mevsimlik işçiler gibi sürekli iş sözleşmesine sahip olmayanlardır. İş güvencesizliği riski altındaki ikinci kesim, uzmanlık ve teknik bilgi gerektiren işlerde belirli sürelerle çalışanlar, tele çalışanlar gibi yaptığı işi farklı örgütlerde sürdüren kişilerdir. Üçüncü grupta ise işe yeni başlayanlar ve deneme süreci içinde yer alanlar bulunmaktadır. İş güvencesizliğinin bir diğer biçimini, belirsiz süreli ve güvenceli bir işte çalışmakta iken, organizasyonel değişimler sonucunda güvencesiz bir konuma getirilme sonucunda işini kaybetme riski ile karşı karşıya kalanlar yaşamaktadır. Diğer taraftan düşük eğitim düzeyi (Schaufeli, 1992) ile yönetim tarzı ve iletişim şekli (Storseth, 2006) de iş güvencesizliğinin nedenleri arasında gösterilmektedir (Aktaran; Dereli, 2012). Bu kapsamda; eğitim düzeyi düşük olan kişilerin, iş güvencesi olmayan işlerde çalıştığı ifade edilmektedir. İnsan odaklı yaklaşımlar ile çalışanlara önem verildiğini gösteren iletişim tarzı ise iş güvencesizliğini azaltmaktadır.

İş güvencesine ilgili yapılan çalışmalarda, iş güvencesizliği olgusunun çalışanlar üzerindeki etki ve sonuçları ile bunların iş tutum ve davranışlarına etkisi genellikle ihmal edilmektedir. İş güvencesi-güvencesizliği, sadece yasal düzenlemeler kapsamında ve ekonomiye etkileri açısından ele alınmamalıdır. İşini kaybetme endişesi yaşayan insanların, yaşadığı kaygıdan kaynaklanan bireysel ve örgütsel sonuçlarının olduğu da bilinmelidir. Bu kapsamda iş güvencesizliğinin etkilediği tutum ve davranışlar genel olarak Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. İş Güvencesizliğinin Etkilediği Tutum ve Davranışlar (Sverke vd., 2002, s.244.)

	Bireysel	Örgütsel
<b>Kısa Dönem</b>	<b>İş Tutumları</b> İş Tatmini İşe bağlılık	<b>Örgütsel Tutumlar</b> Örgütsel Bağlılık Güven
<b>Uzun Dönem</b>	<b>Sağlık</b> Fiziksel Sağlık Zihinsel Sağlık	<b>İşle İlgili Davranışlar</b> Performans Kurumdan Ayrılma Niyeti

Bireysel ve örgütsel sonuçlarının yanında iş güvencesizliği hukuki açıdan da önemlidir. Ancak hukuki açıdan iş güvencesizliği, çalışanların işinin güvenceye alınması kapsamında önem kazanmaktadır. Türkiye'nin de onayladığı Uluslararası Çalışma Örgütü'nün Hizmet İlişisine Son Verilmesi Sözleşmesine göre; işçinin kapasitesine veya işin yürütülmesine veya işyeri gereklerine dayalı geçerli bir sebep olmadıkça hizmet ilişkisine son verilemez. Ülkemizde işçilerin çalışma şartları ve çalışma ortamına ilişkin hak ve sorumlulukları da 4857 Sayılı İş Kanununa göre düzenlenmiştir.

### İş Performansı

Performans, Tutar ve Altınöz (2010)'e göre; planlanmış bir etkinliğin amaca ulaşma derecesidir. İş performansı ise çalışanların işletme hedeflerine yönelik nicel ya da nitel katkısıdır (Celep, 2010). Altaş ve Çekmecelioğlu (2015) ise işletme performansını çalışanların görevlerini gerçekleştirmek için yapmış olduğu eylemler, harcamış olduğu çaba ile birlikte bu çaba ve eylemler sonucunda görevlerini gerçekleştirme ya da hedeflerine ulaşma derecesi şeklinde tanımlamıştır. Ancak, iş performansı, örgütteki bireyler tarafından farklı şekilde algılanabilir. Diğer bir anlatımla, somut tek bir iş performansından ziyade, taraflarca kabul edilen farklı iş performansı algılamaları ortaya çıkabilmektedir. Öyle ki; iş dünyasında çok çeşitli sektör ve faaliyet alanı söz konusudur ve başarı kriterleri değerlemesi çok geniş bir yelpazeye dağılmaktadır. Bu nedenle iş performansının ölçümü öznel bir nitelik taşıyabilir. Yani, hem işgören

hem de yönetici, iş performansının düzeyini kendi bakış açısından farklı şekilde değerlendirebilir. Arzu edilen durum, her iki tarafın da iş performansını değerlendirmesinin birbirine benzeme oranının yüksek düzeyde olmasıdır. Yine de iş performansının kavramsallaştırılmasında öznel nitelik taşıyan genel kabuller bulunmaktadır.

İş gören performansının işe odaklanma, yetkinlik ve adanmışlık olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (Paşa, 2007, s.84). *Odaklanma*, çalışanın ne yapacağını bilmesi ve kendisini işe vermesi; *yetkinlik*, çalışanın bunu yapabilecek becerilere sahip olması; *adanmışlık* ise çalışanın katkıda bulunmaya istekli olmasıdır (Çekmecelioğlu ve Pelenk, 2015, s.148).

**Tablo 2. İş Performansını Artırmak İçin Yönetim Kademesi Tarafından Alınabilecek Önlemler (Koçel, 2011, s.504-509; Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan, 2014, s.336-337; Valibayova,2018, s.58-59)**

Uygun ücretlendirme	Açık sözlülük	İşletme içi etkinlikler
Özerklik	İlgi	Ödüllendirme- cezalandırma
Daha fazla yetki	Esneklik	Adaletli terfi
Fikirlerinin dinlenmesi	Objektif performans takibi	Uygun ekonomik teşvikler
Şeffaflık	Yapıcı geri bildirimler	Örgütün yapısal özellikleri
Uygun fiziksel çalışma ortamı	İşleri kolaylaştıracak ekipmanlar	Geçerli sistem ve prosedürler
Objektif denetim uygulamaları	Kurumsallaşma ve profesyonelleşme	Başarı değerlendirmede objektiflik
Doğru insanlar doğru işlerde çalıştırmak	İş paylaşımı ve iş akışında denge ve düzen	Parçası olmaktan gurur duyulacak iş ortamı
Etkin bir iletişim sistemi	Ekip çalışması ve ruhu	Uygun çalışma saatleri
Güncel teknolojinin kullanılması	Uygulanması gerekli kurallar	Adil performans değerlemeleri
Çalışanlara ve işlerine saygı	İşyeri desteği	Net ve açık görev tanımları
Benimsenmiş amaç ve hedefler	Kişiler arasındaki uyum	Eğitim ve motivasyon



Bireysel düzeyde yüksek iş performansının, örgütsel düzeyde yüksek performans sağlayacağı varsayılmaktadır. İş performansını olumlu yönde etkileyebilecek birçok faktör söz konusudur. Yılmaz ve Tanrıverdi (2017, s.46) tarafından belirtilen hususlara göre algılanan örgütsel destek iş performansını pozitif olarak etkilemektedir. İş arkadaşlarının ve yöneticilerin desteklediği, ödüllerin ve iş yükünün adaletli olarak dağıtıldığı bir örgüt ortamı, iş performans düzeyini arttırmaktadır. Diğer bir anlatımla iş ortamının özelliği, iş performansını etkilemektedir. Dolayısıyla çalışanların performansı örgütün performansını örgütün rekabet gücünü etkilemektedir (Turunç, 2010, s.54). Yöneticiler, çalışanların iş performansını artırmak için Tablo 2’de verilen önlemleri alabilir (Koçel, 2011, s.504-509; Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan, 2014, s.336-337; Valibayova, 2018, s.58-59).

Kısaca; iş performansı örgüt için önemlidir. Çünkü performans; örgütün stratejik planlaması, ücret-maaş artışı, kariyer planlaması, eğitimi ile eleman seçme, işten ayırma ve terfi gibi yönetim kararlarının alınmasını etkilemektedir.

İnsanın üretim faktörleri içindeki yeri günümüz bilgi ve teknoloji şartlarında daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır. İnsan faktörünün örgüt performansına olumlu etkisi olması için öncelikle kendisinin üstün performans göstermesi, bunun için de kurum kimliğini benimsemesi, kendisini gelecekteki muhtemel başarının etkin mimarları arasında görmesi ile gerçekleşir.

## Örgütsel Kimlik

Örgüt çalışanları, örgütleriyle bütünlük içinde olmak ve kendilerini diğer örgütlerin çalışanlarından farklı konumlandırmak, çalıştıkları örgütün kendileri için ayırt edici olmasını ister. İnsanlar kendilerini geçmişte aileleriyle, isimleriyle ya da yaptıkları işlerle tanımlarken, günümüzde çalıştıkları örgüt ile tanımlamaktadır.

Örgütsel kimlik kavramı iş performansı ve iş güvencesizliği kavramı gibi ulusal ve uluslararası yazında oldukça fazla araştırılmış bir olgudur. Örgütsel kimlik, “Hangi örgüt, neyi, nasıl yapıyor?” sorusunun cevabını verir. Örgütsel kimlik, Marwick ve Fill (1997)’e göre örgütün kendisini diğer örgütlerden farklılaştırmak için kullandığı bir araç ve kendisini farklı paydaşlara sunuş şeklidir. Empson (2004)’e göre örgütsel kimlik,

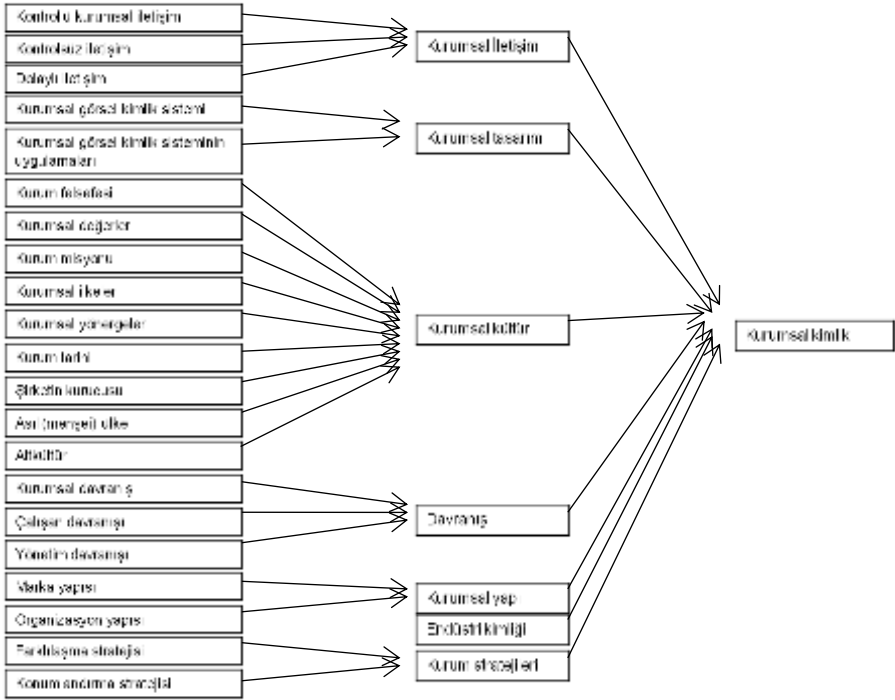
örgüt elemanlarının sosyal bir grup olarak kendilerini nasıl tanımladığı ve diğer örgüt elemanlarından kendilerini nasıl farklı gördüğü ile ilgilidir. Ak (1998) örgütsel kimliği, bir firmanın veya örgütün, bir hizmet veya ürünün adının, yaptığı işin, bu işin yapılışındaki anlayışın, görsel ve fikirsel olarak zihinlerde, olumlu-olumsuz, başarılı-başarısız, güzel-çirkin olarak yerleşmiş şekli, olarak tanımlamıştır.

Örgütsel kimlik, sosyal bir olgudur ve çeşitli unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar Korkmaz (2007)'a göre; örgüt çalışanlarının davranışları, örgütün felsefesi, iletişim biçimi ve görselliktir. Bu unsurlar, örgütlerin birbirleri ile farklılıklarını ortaya koymasına ve tanınmasına imkân vermektedir. Örgüt kimliği bir örgütün karakteri, kişiliği, temel biçimi ve özelliğidir. Bahsedilen bu unsurlar, örgütü tanımlar, şekillendirir ve yönlendirir (Downey, 1987, s.7).

Örgütsel kimlik, örgütün yaptığı bütün faaliyetler şeklinde tanımlanabilir (Şanlı ve Arabacı, 2016) ve bir kuruluş, işletme ya da organizasyonun kimliğini ifade eder (Okay, 2012, s.25). Kurum kimliği, bir örgütün üyelerinin kim olduğunu ve neyi temsil ettiğini nasıl algılayıp anladığıdır. Kurum kimliği, mesajların alıcısı olan örgüt üyelerinin bakış açısında görülür (Bronn, 2010, s.307).

Kurum kimliği unsurları; kurum felsefesi, kurumsal davranış, kurumsal görünüm, kurumsal iletişim ve kurumsal kaliteden oluşmaktadır (Derin ve Demirel, 2010, s.158). Kurum kimliği; kurumun işini, yapısını, stratejisini, değerlerini, pazarını, performansını, tarihini ve itibarını, diğer kurumlarla olan ilişkisi de dahil olmak üzere bir dizi sorunun ele alınmasını içermektedir (Balmer, 2001, s.257).

Kurumların bireyler gibi, kendilerini ifade etmelerinde kurum kimliği önemli bir rol oynamaktadır (Koçer, 2017, s.756). Kurum kimliğinin tanımlanmasında yedi ana boyut kullanılmaktadır (Melewar ve Karaosmanoğlu, 2006, s.849). Bu yedi ana boyut; kurumsal iletişim, kurumsal tasarım, kurumsal kültür, kurum davranışı, kurumsal yapı, endüstri kimliği ve kurumsal stratejidir. Bu ana boyut ve alt unsurları Şekil 1'de gösterilmiştir.



Örgüt içindeki hiyerarşik farklılıklar, örgüt üyelerinin örgüt kimliğinin algılanmasında da farklılık gösterebilir. Bir örgütün en üst yönetim kademesi ile üretim atölyesindeki bir işçi örgütsel kimliği farklı şekilde algılayabilir. Her çalışanın farklı bir örgüt kimliği tanımı; farklı bir düşünce ve hissi olabilir. Ancak ortak düşünce ve his ile ortak özelliklerin toplamı örgütsel kimliği oluşturur. Bu durum her örgüt için farklılık gösterdiği için, hiç bir örgüt birbirine benzemez.

Örgütsel kimlik, örgütün üst yönetim kademeleri nezdinde diğer stratejik yönetim faaliyetlerinden ayrı tutulmadan, tıpkı diğer önemli yönetim kararları gibi planlanmalı yönetilmeli takip ve kontrol edilmeli gerektiği zamanlarda yeniden şekillendirilmelidir.

Her örgütün kendine has değerleri ve inancı vardır. Örgüt kimliği, örgüt ve çevresi tarafından paylaşılan tüm değerlerin ve inançların bir ifadesidir. Örgüt misyonu ve merkez kabul edilen değerleri aynı kalabilir

fakat örgütsel kimlik değişen çevre faktörleri ile sabit kalmayabilir (Tüzün, 2006, s.57).

Literatürde yapılan araştırma neticesinde; iş güvencesizliğinin çalışanların iş performansını negatif yönde (Cheng ve Chan, 2008) etkilediği; iş güvencesizliği ile örgütsel kimlik (Piccoli vd., 2016), örgütsel kimlik ile iş performansı arasında (Ashfort vd., 2008) çeşitli araştırmaların yapıldığı görülmüştür.

İş güvencesizliği ile performans arasında ilişkiyi araştıran çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir (Çakır, 2007, s.133). Şöyle ki; işsizlik kaygısının, işsiz kalmanın sonuçlarından kaçınan çalışanın çabasını ve performansını arttırdığı bulgusuna ulaşan araştırmalar da mevcuttur. Başka iş olanaklarının yetersiz ve bireyin işe finansal bağımlılığının yüksek olduğu durumlarda, bireyler işte kalabilmek için çaba göstermektedir ve performansını artırmaktadır. İş güvencesizliği kaygısı performansta artışa yol açsa bile, uzun dönemde iş doyumu, işe bağlılık, örgütsel bağlılık ve diğer tutumlarda da olumsuz etki yarattığı tespit edilmiştir.

İsaoglu (2004)'nın tespitine göre iş performansının; iş güvencesizliği algısı ile olan ilişkisi negatif yöndedir. Chirumbolo ve Areni (2005) de iş güvencesizliğinin iş performansını olumsuz yönde etkilediğini tespit etmiştir. Çelebi (2017, s.115)'ye göre bireylerin performans düzeyleri ve iş güvencesi düzeyleri arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır. Valibayova (2018, s.107) benzer şekilde iş güvencesizliği ile iş performansı arasında orta seviyede anlamlı ve pozitif bir korelasyon tespit etmiştir. Gültekin (2019) ise algılanan iş güvencesizliğinin performansı etkilemediği tespit edilmiştir.

## Uygulama

Uygulama Kırıkkale ilindeki Makine Kimya Endüstrisi Kurumu (MKEK) Pirinç Fabrikasında yapılmıştır. MKE Pirinç Fabrikası demir dışı metallerin üretimi sektöründe Türkiye'de kurulan ilk fabrikadır. Fabrikada bakır, bronz, çeşitli pirinç malzemeler ve yüksükler ile ağır silah mühimmatı için sevk çemberleri ve kovan pulları üretilir (MKEK, 2019).

## Çalışmanın Amacı

Bu çalışma, iş güvencesizliğinin iş performansını nasıl etkilediğini ve bu etkide örgütsel kimliğin aracılık rolünün bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Ulusal yazında iş güvencesizliği algısının; iş tatmini, iş performansı ve birey-örgüt arasındaki uyumu (Şimşek-İlkım, ve Derin, 2018), çalışanların kaygı düzeyi (Dursun ve Bayram, 2013), tükenmişlik ve içsel işten ayrılma (Özbucak Albar, 2018) gibi çeşitli konuları inceleyen bazı araştırmalara rastlanmasına rağmen, iş güvencesizliği kavramı ile iş performansı kavramı arasındaki ilişkide örgütsel kimlik kavramının aracılık rolünü inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla belirtilen iki değişken arasındaki örgütsel kimlik kavramının aracılık rolünün incelenmesi ilk olması nedeniyle önem arz etmektedir ve yapılan çalışmanın yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## Yöntem

Yapılan çalışmada kullanılan veriler, 01 Ocak 2016 - 01 Ocak 2017 tarihleri arasında MKE Pirinç Fabrikası Müdürlüğünde çalışan 105 personele yüz yüze görüşülerek uygulanmış üç ölçekten oluşan bir anket formu ile elde edilen birincil verilerdir. Algılanan iş performansı ölçeği Bush, Bush, Ortinau ve Hair (1990) tarafından geliştirilmiş ve Erkuş ve Fındıklı (2013) tarafından Türkçe'ye tercüme edilerek uyarlanmıştır. Ölçekte üç soru yer almaktadır, ancak ölçeğin geçerliliği kapsamında araştırma amacı doğrultusunda ihtiyaçtan dolayı bir soru ekleme yoluna gidilmiştir. Örgütsel kimlik ölçeği Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe geçerleme makalenin yazarları tarafından yapılmıştır. Bu kapsamda; ölçek geçerleme kurallarına uygun olarak; ölçeğin İngilizce-Türkçe ve Türkçe-İngilizce çevirileri alanında yetkin kişilerle birlikte yapılmış ve pilot uygulama asıl örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ölçekte altı soru yer almaktadır. İş güvencesizliği ölçeği Isaksson, Hellgren ve Pettersson (2013) tarafından geliştirilmiş, Dereli (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçekte üç soru yer almaktadır, ancak ölçeğin geçerliliği kapsamında araştırma amacı doğrultusunda ihtiyaçtan dolayı bir soru ekleme yoluna gidilmiştir. Kullanılan ölçeklerin geçerlilik çalışmaları ile

kurulan modelin test edilmesinde doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi (YEM) yöntemleri kullanılmıştır. Söz konusu yöntemlerin kullanılmasında ise SPSS ve AMOS paket programından yararlanılmıştır.

### Çalışmanın Sınırlılıkları

Örneklemin sadece bir kamu kurumundan seçilmiş olması, özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin araştırmaya dahil edilmemesi araştırmanın önemli kısıtlarından biridir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi saptamak için sadece anket yöntemi ile elde edilen veriler kullanılmıştır. Bu durum, araştırmanın bulgularını sınırlandırmaktadır. Yine değişkenler arasındaki ilişkinin analizinde Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanıldığından, bulgular bu kapsamda değerlendirilmelidir.

### Bulgular ve Tartışma

Bu bölümde, önce örneklem, müteakiben örneklemde elde edilen veriler doğrultusunda oluşturulan model ile ilgili analizler hakkında bilgi verilmiştir. Bu kapsamda; her bir değişkenle ilgili doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, değişkenler arasındaki korelasyon belirlenmiş, hipotezler yapısal eşitlik modeli ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda öneriler sunulmuştur.

### Demografik Bilgiler

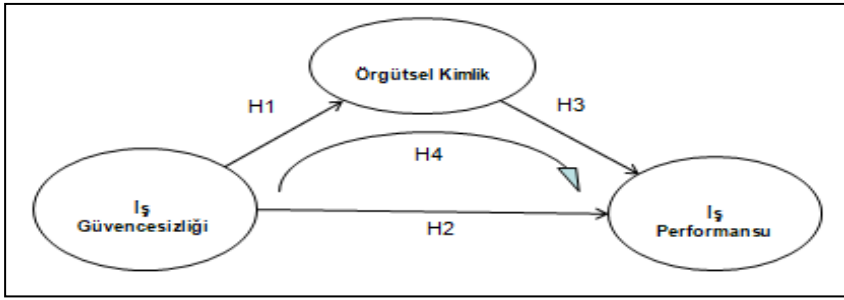
*Tablo 3. Ankete Katılanların Demografik Bilgileri*

Özellikler	Frekans	Özellikler	Frekans
Cinsiyet	Bay:95 kişi	Eğitim Durumu	İlkokul:30 kişi
	Bayan:10 kişi		Ortaokul:37 kişi
Yaşı	21-30:27 kişi	Pozisyonu	Lise:33 kişi
	31-40:35 kişi		Üniversite:5 kişi
	41-50:31 kişi		Yönetici:4 kişi
	51-60:12 kişi		Çalışan:101 kişi

Araştırmaya katılan 105 kişiye ait demografik bilgiler Tablo 3'te sunulmuştur.

## Araştırma Modeli ve Hipotezler

Çalışmada kullanılan iş performansı, iş güvencesizliği ve örgütsel kimlik değişkenleri arasında ilişkiyi gösteren araştırma modeli Şekil-2'de sunulmuştur. Araştırma modelinde iş güvencesizliği değişkeninin iş performansı değişkeninin üzerinde, iş güvencesizliği değişkeninin örgütsel kimlik değişkeni üzerinde ve örgütsel kimlik değişkeninin iş performansı değişkeni üzerinde etkisi ile iş güvencesizliği değişkeni ile iş performansı değişkeni arasındaki ilişkide örgütsel kimlik değişkeninin aracılık etkisinin bulunabileceği gösterilmiştir.



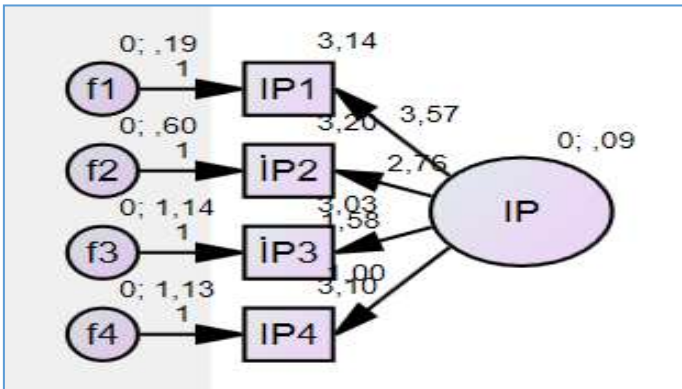
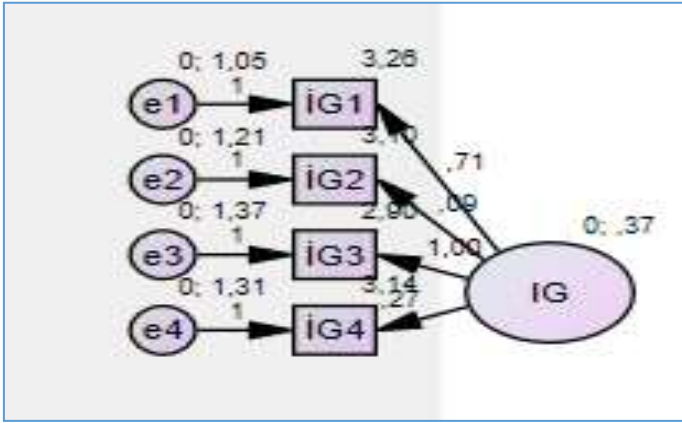
Şekil 2. Araştırma Modeli

Bu kapsamda Şekil-2'de sunulan modelde değişkenler arasındaki ilişkilerle ilgili dört adet hipotez kurulmuştur.

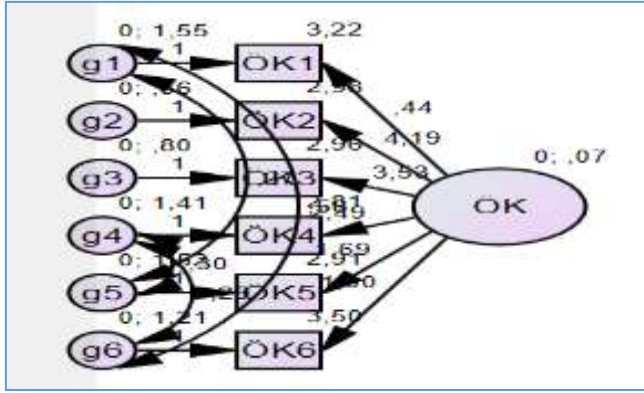
- $H_1$ : Çalışanların iş güvencesizliği düzeyi ile örgütsel kimlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.
- $H_2$ : Çalışanların iş güvencesizliği ile iş performansı algısı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.
- $H_3$ : Örgütsel kimlik ile çalışanların iş performansı algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- $H_4$ : Çalışanların iş güvencesizliği ile iş performansı algısı arasındaki ilişkide örgütsel kimliğin aracılık rolü vardır.

## Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analiziyle Yapısal Geçerliğinin Kontrolü

Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliğini kontrol etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Bu kapsamda iş güvencesizlik ölçeği, iş performansı ölçeği ve örgütsel kimlik ölçeği ile ilgili olarak elde edilen DFA analizi sonuçları Şekil-3,4,5'de, söz konusu ölçeklerin uyum iyilik değerleri Tablo-4'te gösterilmiştir.







Şekil 5. Örgüt Kimliği Ölçeğinin DFA Analizi

Tablo 4. Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Uyum Değerleri

Ölçek	$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	NFI
İş Güvencesizlik Ölçeği	1,84	2	0,92	0,01	1	0,97	0,987
İş Performansı Ölçeği	2,912	2	1,456	0,066	0,989	0,987	0,968
Örgüt Kimliği Ölçeği	12,310	5	2,462	0,019	0,938	0,957	0,907

$p > 0,05$ ; **RMSEA**: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü); **CFI**: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); **GFI**: Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); **NFI**: Normed Fit Index (Normleştirilmiş Uyum İndeksi)

Tablo 4’te verilen değerlerin, uyum referans değerlerine göre Kabul edilebilir sınır değerleri içinde olduğu tespit edilmiştir (Şimşek, 2007; Bayram, 2010). Bu kapsamda her üç ölçeğin tek yapılı olduğu ve çalışmada kullanılan örneklerde kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

## Değişkenler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 5. Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	ORT	SS	İş Güvencesizliği	Örgütsel Kimlik	İş Performansı
İş Güvencesizliği	r	3,06	1,56	1	-0,560
	p			0,000	-0,677
Örgütsel Kimlik	r	2,39	2,72	-0,560	1
	p			0,000	0,533
İş Performansı	r	1,19	1,93	-0,677	0,533
	p			0,000	0,000

Değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayıları ile söz konusu değişkenlere ait ortalama değerleri ile standart sapma değerleri Tablo-5'te yer almaktadır.

Evans (1996)'a göre; korelasyon değerleri "0.00-0.19: çok zayıf, 0.20-0.39: zayıf, 0.40-0.59: orta, 0.60-0.79: güçlü ve 0.80-1.00: çok güçlü" ilişkiyi göstermektedir ve çalışmada bu değerler esas alınmıştır. Bu kapsamda Tablo-5'te yer alan korelasyon değerleri incelendiğinde örgütsel kimlik ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde kuvvetli, iş güvensizliği ile örgütsel kimlik ve iş güvensizliği ile iş performansı arasında anlamlı ve negatif yönde kuvvetli bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla  $H_1$ ,  $H_2$  ve  $H_3$  kabul edilmiştir.

### İş Güvencesizliği ile İş Performansı Arasında Örgütsel Kimliğin Aracılık Etkisinin Olmadığı Modelin Test Edilmesi (*Model-1*)

Bu bölümde Şekil 6'da yer alan iş güvencesizliği ile iş performansı arasında örgütsel kimliğin aracılık rolünün olmadığı model test edilmiştir.



Şekil 6. Model-1'in Şekilsel Gösterimi

Test sonucunda kurulan modele ait uyum iyilik değerleri Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Model-1'e Ait İstatistik ve Uyum İyiliği Değerleri

SRMR	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI (TLI)	RMSEA	CMIN/SD	$\chi^2$	p
0,04	0,97	0,93	0,91	0,94	0,91	0,04	1	2	0,04

Tablo 6’da yer alan değerler incelendiğinde kurulan modele ait bütün uyum değerlerinin Tablo 4’te yer alan referans değerlerinin arasında ve anlamlı olduğu görülmüştür. Ayrıca iş güvencesizliği ile iş performansı değişkenleri arasında çizilen yola ait standardize edilmiş  $\beta$  katsayısı, standart hatası ile anlamlılık düzeyi Tablo 7’de gösterilmiştir.

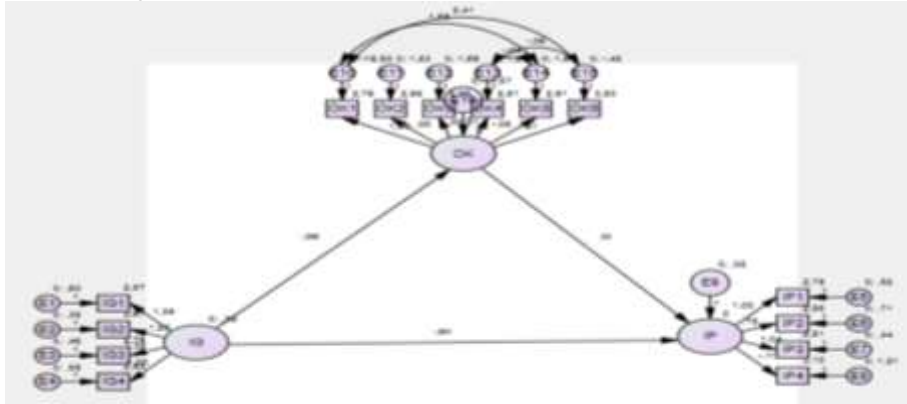
**Tablo 7. Model-1’e ait Standardize Edilmiş  $\beta$  Katsayısı, Standart Hatası ile Anlamlılık Düzeyi**

Yol	Standardize Katsayısı	$\beta$ Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
İş Güvencesizliği → İş Performansı	-0,677	3,54	0,000

Tablo 7’de yer alan değerler, iş güvencesizliği ile iş performansı arasındaki yolun anlamlı olduğunu ( $\beta=-0,677$ ;  $p(0,000)<0,05$ ) göstermektedir.

### İş Güvencesizliği ile İş Performansı Arasında Örgütsel Kimliğin Aracılık Etkisinin Olduğu Modelin Test Edilmesi (Model-2)

Bu bölümde Şekil-7’de yer alan iş güvencesizliği ile iş performansı değişkenleri arasında örgütsel kimliğin aracılık rolünün olduğu model test edilmiştir.



Şekil-7. Model-2'nin Şekilsel Gösterimi

Kurulan modele ait uyum iyilik değerleri Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8. Model-2'ye Ait İstatistiki ve Uyum İyiliği Değerleri**

SRMR	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI (TLI)	RMSEA	CMIN/ SD	$\chi^2$	<i>p</i>
0,02	0,94	0,93	0,91	0,88	0,96	0,07	2	2,14	0,04

Tablo 8'de yer alan değerler incelendiğinde kurulan modele ait bütün uyum değerlerinin Tablo 4'te yer alan referans değerlerinin arasında ve anlamlı olduğu görülmüştür. Ayrıca iş güvencesizliği ile iş performansı arasında, iş güvencesizliği ile örgütsel kimlik arasında ve örgütsel kimlik ile iş performansı arasında çizilen yollara ait standardize edilmiş  $\beta$  katsayıları, standart hataları ile anlamlılık düzeyleri Tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 9. Model-2'ye ait Standardize Edilmiş Beta Katsayıları, Standart Hataları ile Anlamlılık Düzeyleri**

Yol	Standardize Beta Katsayısı	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
İş Güvencesizliği → İş Performansı	-0,671	2,18	0,000
İş Güvencesizliği → Örgütsel Kimlik	-0,558	2,14	0,012
Örgütsel Kimlik → İş Performansı	0,53	1,25	0,001

Tablo 9'da yer alan değerler incelendiğinde; iş güvencesizliği değişkeninden örgütsel kimlik değişkenine ve örgütsel kimlik değişkeninden iş performansı değişkenine çizilen bütün yolların anlamlı olduğu ( $\beta=-0,558$  ve  $\beta=0,53$  ;  $p(0,012; 0,001)<0,05$ ) ve iş güvencesizliği değişkeninden iş performansı değişkenine çizilen yolun anlamlı olduğu ( $\beta=-0,671$ ;  $p(0,000)<0,05$ ) ancak Model-2'deki standardize edilmiş  $\beta$  katsayı değerinin Model-1'dekine göre düştüğü (Model-1:  $\beta=-0,677$  ; Model-2:  $\beta=-0,671$ ) tespit edilmiştir. Ayrıca Model-2'nin uyum iyiliği değerleri de Model-1'in uyum iyiliği değerlerine göre (Model-1: RMSEA=0,04; Model-2: RMSEA=0,07) kötüleşmektedir. Bu durumda, örgütsel kimlik değişkeninin iş güvencesizliği ile iş performansı değişkeni arasında kısmi aracılık rolüne sahiptir (Meydan ve Şeşen, 2011).

İş güvencesizliği değişkeni ile iş performansı değişkeni arasında tespit edilen kısmi aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığı Sobel Testi ile test edilmiştir. Çünkü yapılan test sonucunda tespit edilen azalma anlamlı değil ise değişkenler arasında kısmi aracılıktan bahsedilemez (Preacher ve Hayes, 2004). Yapılan Sobel Testi sonucunda iş güvencesizliği değişkeni ile iş performansı değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ( $z=3,23$ ;  $p(0,018)<0,05$ ) tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgütsel kimliğin iş güvencesizliği değişkeni ile iş performansı değişkeni arasında kısmi aracılık etkisinin olduğu söylenebilir. Bu kapsamda dördüncü hipotez yani  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir.

### Sonuç ve Öneriler

Yapılan bu çalışmada, iş güvencesizliği değişkeni ile iş performansı değişkeni arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel kimliğin aracılık etkisinin olup olmadığı ampirik olarak test edilmek suretiyle araştırılmıştır. Çalışmanın analizinde değişkenler arasında ilişkide korelasyon katsayıları ve kurulan modelin test edilmesinde yapısal eşitlik modeli yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın sonunda örgütsel kimlik ile iş performansı değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif yönde kuvvetli, iş güvencesizliği ile örgütsel kimlik ve iş güvencesizliği ile iş performansı değişkenleri arasında anlamlı ve negatif yönde kuvvetli bir ilişkinin olduğu ve iş güvencesizliği değişkeni ile iş performansı değişkeni arasında örgütsel kimlik değişkeninin kısmi aracılık etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

İş güvencesizliği ve iş performansı arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalarda, iki değişken arasında negatif veya pozitif ilişki olduğunu tespit edenler olduğu gibi ilişki olmadığını tespit eden araştırma da vardır. Bu araştırma, bunlardan birincisini, yani iki değişken arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu desteklemektedir.

Kırıkkale Pirinç Fabrikası Müdürlüğünde görev yapanların iş güvencesizliğine yönelik algıları arttıkça iş performansı azalmaktadır. Bu ilişkide örgütsel kimlik de etkilidir.

Küreselleşmiş olan dünyada işletmelerin ayakta kalabilmesi için insan faktörüne önem verilmesi, onun performansını artırıcı tedbirler alınması gerekmektedir. Yönetimden teşvik edici herhangi bir eylem görmeyen,

kendi kariyerini geliştirme fırsatı tanınmayan, ücret artışı beklentisinin altında kalan, huzurlu bir çalışma ortamına sahip olmayan çalışanların iş performansı da düşük olacaktır.

Örgütsel kimlik, iş performansına olumlu katkı sağlamaktadır. Ancak iş güvencesi olmayan bir ortamda, çalışanlar örgütsel kimliği özümsemeyecektir. İş güvencesizliği arttıkça, örgüt kimliği çalışanlara bir şey ifade etmeyecektir.

Örgüt içinde kendi kararlarını alabilen, diğer personelin düşüncelerini önemseyen, birlik ve beraberlik hissini yaşayan ve yaşatan, iş yerindeki başarıdan kendine pay çıkarıp memnuniyet duyan, işyeriyle ilgili övgülerden mutlu olup, eleştirilerden incinen çalışanlar örgütsel kimlik çerçevesinde hareket etmektedir. Örgütsel kimlik çerçevesinde hareket eden kişilerin iş performansının da yüksek olacağı söylenebilir.

Çalışmanın Kırıkkale ilindeki Pirinç Fabrikası Müdürlüğünün personeline uygulandığı dikkate alındığında, diğer sektörlerde çalışanların iş güvencesizliğinin araştırılması elde edilen bulguların genellenebilirliğini artıracaktır. Ayrıca bu çalışma, beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanlar ile departmanlar bazında yapılabilir. Diğer taraftan iş performansının örgütsel sonuçlarına odaklanması, bu davranışların örgütsel performansın artırılması yönündeki rolünün ortaya çıkarılmasını sağlayacaktır.

**EXTENDED ABSTRACT**

**The Mediation Effect of Organizational Identity in  
the Relationship between Job Insecurity and Job  
Performance**

\*

Kenan Orçanlı - Mustafa Bekmezci - Zafer Mehmet Fırat

*National Defence University, Toros University, National Defence University (Guest Scholar)*

Today, it is known by many researchers that organizational identity and job insecurity has an impact on job performance. As a result of research conducted in domestic and foreign literature; it was determined that relations between job performance, job insecurity and organizational identity were investigated, but it was not determined that the mediation effect of organizational identity was investigated in the relationship between job performance and job insecurity. The aim of this study is to determine whether organizational identity have a mediation role in the effect of job insecurity on job performance or not. The data used in the study were gathered with the three scales applied to the personnel of the Brass Factory Directorate in Kırıkkale province and the analysis of the model was tested with Structural Equation Modeling (SEM). The perceived job performance scale was developed by Bush, Bush, Ortinau and Hair (1990) and translated into Turkish by Erkuş and Fındıklı (2013). Organizational identity scale was developed by Mael and Ashforth (1992) and its Turkish validity was made by the authors of the article. The job insecurity scale was developed by Isaksson, Hellgren and Pettersson (2013) and adapted to Turkish by Dereli (2012). The study population consisted of 105 employees working in the Brass Factory Directorate. As a result of this study, it was concluded that organizational identity has had a partial mediation role in the relationship between job insecurity and job performance. As a result of the Sobel Test conducted in relation to the relationships between the variables with partial mediating effect; it was confirmed that there was a significant

relationship between job insecurity and job performance and that organizational identity had a partial mediation effect between two variables. In studies investigating the relationships between job insecurity and job performance, there are those who have found that there is a negative or positive relationship between the two variables and that there is no relationship. This study supports the first of these, namely that there is a significant and negative relationship between the two variables.

### Kaynakça / References

- Ak, M. (1998). *Kurumsal kimlik ve imaj*. İstanbul: Işıl Ofset Ltd.
- Altaş, S.S. ve Çekmecelioğlu, H.G. (2015). Örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri: okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(3), 421-439.
- Ashford, S.J., Lee, C. ve Bobko, P. (1989), Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory based measure and substantive test, *Academy of Management Journal*, 4, 803-829.
- Balmer, J.M.T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş AMOS uygulamaları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Broon, P.S. (2010). Reputation, communication and the corporate brand. In (R. L. Heath Ed.), *The Sage Handbook Of Public Relations* (307-320), Los Angeles:S age.
- Bush, R.P., Bush, A.J., Ortinau, D.J. ve Hair, J.F. (1990). Developing a behavior-based scale to assess retail salesperson performance. *Journal of Retail*, 66(1), 119-36.
- Celep, H. (2010). *Kamu sektöründe performans yönetimi ve ölçümü*. Mesleki Yeterlilik Tezi. Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- Cheng, G.H.L. ve Chan, D.K.S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review, *Applied Psychology*, 57(2), 272-303.



- Chirumbolo, A. ve Areni, A. (2005). The influence of job insecurity on job performance and Absenteeism: The moderating effect of work attitudes. University "G. D'Annunzio" of Chieti-Pescara. *Journal of Industrial Psychology*, 31 (4), 65-71
- Çakır, Ö. (2007). İşini kaybetme kaygısı: İş güvencesizliği. *Çalışma ve Toplum*, 1, 117-140.
- Çekmecelioğlu, H.G ve Pelenk, S.E. (2015). Örgütsel engellerin, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri: Kocaeli Lastik İşletmelerinde bir araştırma. *KOSBED*, 29, 143-164.
- Çelebi, İ. (2017). *İşletmelerde iş güvencesizliğinin tükenmişliğe ve performansa etkileri ve adıyaman bölgesindeki işletmelerde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Dereli, B. (2012). İş güvencesizliği kavramı ve banka çalışanlarının iş güvencesizliğine yönelik algularının demografik özelliklerine göre incelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 11(21), 237-256
- Derin, N. ve Demirel, E.T. (2010). Kurum imajının kurum kimliği açısından açıklanabilirliği: İnönü Üniversitesi Turgut Özal Tıp Merkezi örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 155-193.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177.
- Downey, S.M. (1986-1987). The relationship between corporate culture and corporate identity. *Public Relations Quarterly*, 31(4), 7-12.
- Dursun, S. ve Bayram, N. (2013). İş güvencesizliği algısının çalışanların kaygı düzeyleri üzerine etkisi: Bir uygulama, "İş-Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 15(3), 22-27.
- Empson, L. (2004). Organizational identity change: Managerial regulation and member identification in an accounting acquisition. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 759-781.
- Erkuş, A. ve Fındıklı, M.A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.

- Evans, J.D. (1996). *Straightforward statistics for the behavioral sciences*. Pacific Grove. CA: Brooks/Cole Publishing.
- Greenhalgh, L. ve Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438-448.
- Gültekin, Z. (2019). *İş güvencesizliğinin psikolojik iyi oluşa ve performansa etkisinde meslekî bağlılığın aracılık rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Isaksson, K., Hellgren, J. ve Pettersson, P. (1998), Strukturuomvandling inom Svensk detaljhandel: Uppföljning av Omorganisation och Personalminskning i KF/KDAB [Structural transformation in Swedish retail trade: Follow-up of a reorganization and layoff in KF/KDAB]. *Reports from the Department of Psychology*, No. 97/1998. Stockholm University, Stockholm.
- Şimşek-İlkm, N. ve Derin, N. (2018). Algılanan iş güvencesizliği, iş tatmini ve birey-örgüt uyumu kavramları arasındaki ilişkiler, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(36), 238-254.
- İsaoğlu, F.G.. (2004) *Özel sektör çalışanlarında iş güvencesizliğinin öz yeterlik ve iş performansı ile ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul:Beta Basım Yayım.
- Koçer, S. (2017). Kurumsal web sitelerinin kurum kimliği açısından incelenmesi: En çok tercih edilen üniversiteler üzerine bir analiz. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(53),756-772.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 49, 57-91.
- Mael, F., ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Marwick, N. ve Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5), 396-409.
- Melewar, T.C. ve Karaosmanoğlu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity a categorisation from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 846-869.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara:Detay Yayıncılık.

- MKEK Pirinç Fabrikası Hakkında. 05 Mayıs 2019 tarihinde <https://www.mkek.gov.tr/tr/page.aspx?id=69>. adresinden erişildi.
- Okay, A. (2012). *Kurum kimliği*. Ankara: MediaCat.
- Olins, W. (2017). *The new guide to identity: How to create and sustain change through managing identity*, New York: A Gower Book.
- Özaman-Boya, F. ve Demiral, Y. (2006). İş güvensizliği ve sağlık araştırmaları. *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 7(27), 45-48.
- Özbucak-Albar, B. (2018). İş güvencesizliği, tükenmişlik ve içsel işten ayrılma, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(26), 164-174.
- Paşa, M., (2007). *Stresin bireysel performans üzerindeki etkileri ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M. ve Gürkan, G.Ç. (2014). Özerklik ve ödüllendirme algılarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının aracılık rolüne yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43 (2), 332-350.
- Piccoli, B., Callea, A., Urbini, F., Chirumbolo, A., Ingusci, E. ve De Witte, H. (2016). Job insecurity and performance: The mediating role of organizational identification, *Personnel Review*, 46(8), 1508-1522.
- Preacher, K.J. ve Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models: Behavior research methods, *Instruments, and Computers*, 36, 717-731.
- Sverke, M., Hellgren, J. ve Naswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242-264.
- Sverke, M., Hellgren, J., Naswall, K., Chirumbolo, A., Dewitte, H., ve Goslinga, S. (2004). The nature of job insecurity. In (M. Sverke, J. Hellgren, K. Naswall, A. Chirumbolo, H. De-Witte, S. Goslinga Ed.). *Job Insecurity and Union Membership*, (39-58), Brussels: SALTSA.
- Şanlı, Ö. ve Arabacı, İ.B. (2016). Lise öğretmenlerinin örgütsel kimlik algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 443-458.

- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Turunç, Ö. (2010), Organizasyonlarda kontrol algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 251-269.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010), Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: OSTİM imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 196-218.
- Tüzün-Kalemci, İ. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Uygulamalı bir çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Valibayova, G. (2018). *İş güvencesizliği algısının iş stresi ve iş performansına etkisi: Araştırma görevlileri üzerine bir çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Yılmaz, A. ve Tanrıverdi, H. (2017). Aşçıların örgütsel destek algısının iş performansı üzerine etkisinde iş ortamı niteliğinin aracılık rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies* 5(3), 32-52.
- 4857 Numaralı İş Kanunu (2003). *Resmi Gazete*, (Sayı:25134). 05 Mayıs 2019 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/06/20030610.htm>. adresinden erişildi.

### **Kullanılan Ölçekler**

Bu çalışmada kullanılan ölçekler aşağıda verilmiştir. Ölçekler 5'li Likert şeklindedir (1=Kesinlikle katılmıyorum, 3=Kararsızım, 5=Kesinlikle katılıyorum)

### **İş Güvencesizliği Ölçeği**

1. İşyerimin yakın zamanda benim için teşvik edici bir iş içeriği sağlayacağını hissediyorum.
2. İşyerimde ileriye yönelik kariyer fırsatlarım ümit vericidir.
3. İşyerimde ücret artışı tatmin edicidir.
4. İş yerinde huzurum yerindedir.

### **İş Performansı Ölçeği**

1. Görevlerimi kısa sürede tamamlarım.
2. Zamanımı bir çok çalışandan daha iyi yönetirim.

3. İş performansım diğer çalışanlardan daha iyidir.

4. İş esnasında oldukça etkiliyimdir.

### **Örgütsel Kimlik Ölçeği**

1. Örgüt içinde kendi kararlarımı alabilirim.

2. Diğer personelin ne düşündüğü önemlidir.

3. İş yerinde çalışanlar ile ilgili konuştuğumda “onlar” yerine “biz” diye hitap ederim.

4. İş yerinin başarısı benim başarımdır.

5. İş yeri birisi tarafından övülürse kişisel başarım gibi hissederim.

6. Medyada iş yeri eleştirildiğinde incinirim.

### **Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

Orçanlı, K., Bekmezci, M. ve Fırat, M.Z. (2019). İş güvencesizliğinin iş performansına etkisinde örgütsel kimliğin aracılık etkisi. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. ÜİK Özel Sayısı), 73-100.DOI: 10.26466/opus.584655.

## Algılanan Yönetici Desteği ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi<sup>1</sup>

DOI: 10.26466/opus.584036

\*

Zülfü Umut Özkara\* - Aynur Taş\*\* - Belgin Aydıntan\*\*\*

\* Öğr. Gör. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üni., Ban. ve Sig. Y.O, Bankacılık Böl., Ankara/Türkiye

E-Posta: [umut.ozkara@hbv.edu.tr](mailto:umut.ozkara@hbv.edu.tr)

ORCID: [0000-0002-5031-808X](https://orcid.org/0000-0002-5031-808X)

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Hakkari Üniversitesi, İ.İ.B.F, İşletme Bölümü, Hakkari / Türkiye

E-Posta: [aynurtas@hakkari.edu.tr](mailto:aynurtas@hakkari.edu.tr)

ORCID: [0000-0001-6810-8358](https://orcid.org/0000-0001-6810-8358)

\*\*\* Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İ.İ.B.F, İşletme Bölümü, Ankara / Türkiye

E-Posta: [belgin.aydintan@hbv.edu.tr](mailto:belgin.aydintan@hbv.edu.tr)

ORCID: [0000-0002-9057-4336](https://orcid.org/0000-0002-9057-4336)

### Öz

*Bu çalışmada; algılanan yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın veri seti; Ankara'daki bir kamu kurumunun merkez teşkilatında çalışan mühendislerden elde edilen 215 anketten oluşmaktadır. Elde edilen veriler, SPSS 24 ve AMOS 24 programları ile analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında; geçerlilik, güvenilirlik, Pearson korelasyon, yapısal eşitlik modellemesi ve Sobel testi analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, çalışmaya katılanlar bakımından algılanan yönetici desteği lider-üye etkileşiminin kalitesini pozitif ve anlamlı bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Lider-üye etkileşiminin kalitesi de örgütsel sinizimi negatif ve anlamlı bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Diğer taraftan algılanan yönetici desteği örgütsel sinizmi, sadece lider-üye etkileşiminin kalitesi üzerinden negatif ve anlamlı bir şekilde dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Bu durumda, algılanan yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin tam aracı değişken rolü bulunmaktadır. Bu çalışmada; algılanan yönetici desteği ve lider-üye etkileşiminin kalitesi düzeylerindeki artışın örgütsel sinizm düzeyi üzerindeki azaltıcı etkileri yoluyla örgütsel sinizmin örgüt üzerindeki zarar verici etkilerini düşürmenin ve böylece örgüte katkı sağlamanın mümkün olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Algılanan yönetici desteği, Lider-üye etkileşimi, Örgütsel sinizm, Sosyal değişim kuramı.*

<sup>1</sup> Bu çalışma, 02-04 Mayıs 2019 tarihlerinde Osmaniye'de gerçekleştirilen 18. Uluslararası İşletmecilik Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

## The Mediating Effect of Leader-Member Exchange in the Relationship Between Perceived Supervisor Support and Organizational Cynicism

\*

### Abstract

*This study investigates the mediating effect of leader-member exchange in the relationship between the perceived supervisor support and the organizational cynicism. 215 eligible questionnaires obtained from engineers working in the central organization of a public institution in Ankara have formed the data set of the research. These data obtained have been analyzed through SPSS 24 and AMOS 24 softwares. In this study; validity, reliability, Pearson correlation, structural equation modeling and Sobel test have been employed. According to the analysis results in terms of participants in this study, the perceived supervisor support has a direct positive and significant effect on the quality of leader-member exchange. The quality of leader-member exchange also has direct negative and significant effect on the organizational cynicism. On the other hand, the perceived supervisor support has an indirect negative and significant effect on the organizational cynicism only through the quality of leader-member exchange. In this case, the leader-member exchange is a full mediating variable in this relation. It is concluded that it is possible to reduce the damaging effects of organizational cynicism on the organization and thus contribute to the organization by reducing the level of organizational cynicism through the increase in levels of the perceived supervisor support and the quality of leader-member exchange.*

**Keywords:** *Perceived supervisor support, Leader-member exchange, Organizational cynicism, Social exchange theory*

## Giriş

Bu çalışmanın temel amacı; algılanan yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisini araştırmaktır. Algılanan yönetici desteği, lider-üye etkileşimi ve örgütsel sinizm konuları hakkında örgütsel davranış alanında hem yerli hem de yabancı literatürde çok sayıda yayın bulunmaktadır. Literatürde; algılanan yönetici desteği ve lider-üye etkileşiminin kalitesi örgüte katkı sağlayan, örgütsel sinizm ise örgüte zarar veren unsurlar olarak görülmektedir. Bu bağlamda, çalışma kapsamında; “algılanan yönetici desteği ve lider-üye etkileşiminin kalitesi düzeylerindeki artışın örgütsel sinizm düzeyindeki azaltıcı etkileri yoluyla örgütsel sinizmin örgüt üzerindeki zarar verici etkilerini düşürmek ve böylece örgüte katkı sağlamak mümkün müdür?” sorusuna cevap aranmaktadır.

Algılanan yönetici (lider) desteği ile çevre yanlısı davranış (pro-environmental behavior) (Gkorezis, 2015) ve çalışanların iş performansı (Akkoç, Çalışkan, Uçak ve Özalp, 2013; Karayel, 2016) değişkenleri arasındaki ilişkilerde lider-üye (yönetici-ast) etkileşiminin aracılık etkisinin incelendiği literatürdeki çalışmalar tespit edilmiştir. Bu çalışmada, diğer çalışmalardan farklı bir şekilde araştırma modelinde sonuç değişkeni olarak örgütsel sinizm bulunmaktadır.

Bu çalışmanın Sosyal Değişim Kuramı'na (Social Exchange Theory-Blau, 1964) dayandığı ifade edilebilir. Sosyal Değişim Kuramı, Karşılıklık Normu'nu (The Norm of Reciprocity- Gouldner, 1960) esas almaktadır. Setton, Bennett ve Liden (1996)'ya göre; yönetici ile çalışan arasındaki olumlu ve faydalı eylemler taraflar arasında zorunluluk hissi yaratarak yüksek kalitede değiş-tokuş ilişkisinin oluşmasını sağlamaktadır. Çalışma çerçevesinde; çalışanların yöneticilerinden bilgisel, duygusal ve maddi anlamda destek aldıklarına dair algılarının artması durumunda, yönetici-ast arasındaki karşılıklı ilişkinin yani etkileşimin kalitesinin yükselmesi ve böylece çalışanların örgütlerine karşı sinik yani olumsuz tutumlarının azalması beklenmektedir.

Çalışma kapsamında; araştırma modelinin kurulması ve hipotezinin geliştirilmesi amacıyla algılanan yönetici desteği, lider-üye etkileşimi ve örgütsel sinizm konularına ilişkin teorik bilgilere ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırıldığı ampirik çalışmalara yer verilmektedir.



## Algılanan Yönetici Desteği

Literatürde; algılanan yönetici desteğine ilişkin farklı tanımlar bulunmaktadır. Yönetici desteği; “yöneticilerin, çalışanlarının örgüte yaptıkları katkılara değer vermesi ve onları önemsemesi düzeylerine dair çalışanların inançları” şeklinde tanımlanabilir (Pohl ve Galletta, 2016, s.62). Diğer bir tanıma göre, yönetici desteği; “yöneticilerin çalışanlarına destek olması, onlara ilgi göstermesi, onları amaçları başarmaları doğrultusunda cesaretlendirerek motive etmeleridir” (Babin ve Boles, 1996, s.60). Bhanthumnavin (2003, s.79), yönetici desteğini; “yönetici ile çalışan arasındaki olumlu iş ilişkisi” olarak açıklamaktadır. Çünkü destekleyici yöneticiler, çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayarak onları daha iyi çalışmalarını doğrultusunda teşvik ederler. Yoon ve Lim (1999), yönetici desteğini; “çalışanların bir üst amirleri tarafından gördükleri destek” şeklinde değerlendirmektedir (Yoon ve Lim, 1999, s.925). Bu bakış açısından hareketle, bu çalışma kapsamında yönetici desteği düzeyi; çalışanların bir üst amirlerinin onlara verdikleri desteğe ilişkin algıları üzerinden belirlenmektedir.

Bhanthumnavin (2000) yönetici desteğini; “bilgisel”, “maddi” ve “duygusal” anlamda üçe ayırmaktadır. Bilgisel anlamda yönetici desteği; çalışanların verimliliğini arttırmak amacıyla yönetici tarafından uygulanan ödül, ceza, geri bildirim ve rehberlik etme yanında yöneticinin işe ilişkin bilgi ve becerilerini kapsamaktadır. Maddi anlamda yönetici desteği ise yöneticilerin çalışanlarına zaman ayırmalarını ve onlar için yaptıkları mal, teçhizat ve finansal yardımları içermektedir. Son olarak duygusal anlamda yönetici desteği; “yöneticilerin çalışanlarına değer vermesi, ilgi ve sevgi göstermesi, saygı duyması, çalışanlarının iş ortamında karşılaştıkları zorlukların (örn.: stres ve çatışma gibi) üstesinden gelebilmeleri için onlara gerekli yardımları yapması” şeklinde ifade edilebilir. Duygusal destek; hem sözlü hem de sözlü olmayan (örn.: el sıkışma, sarılma ve kucaklama gibi) biçimde olabilir (Bhanthumnavin, 2000, s.160).

Literatüdeki ampirik çalışmalarda, algılanan yönetici desteğinin; içsel motivasyonu (Khalid, Rathore ve Aslam, 2017), mutluluğu (Bardakoğlu, Akgündüz, Kızılcalıoğlu ve Yeşilyurt, 2017), iş tatminini (Qureshi ve Hamid, 2017), iş performansını (Azman, Sieng, Ajis, Dollah ve Boerhannoeddin, 2009), örgüte bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını (Wang, 2014) arttırdığı, iş stresini (Taş ve Özkara, 2018; Wickramasinghe, 2012),

tükenmişliği (Salahian, Oreizi, Abedi ve Soltani, 2012) ve işten ayrılma niyetini (Newman, Thanacoody ve Hui, 2012; Taş ve Özkara, 2018) ise azalttığı istatistiksel olarak ispatlanmıştır.

## Lider-Üye Etkileşimi

Literatürde; algılanan yönetici desteğine ilişkin farklı tanımlar bulunmaktadır. Yönetici desteği; *“yöneticilerin, çalışanlarının örgüte yaptıkları katkılara değer vermesi ve onları önemsemesi düzeylerine dair çalışanların inançları”* şeklinde tanımlanabilir (Pohl ve Galletta, 2016, s.62). Diğer bir tanıma göre, yönetici desteği; *“yöneticilerin çalışanlarına destek olması, onlara ilgi göstermesi, onları amaçları başarmaları doğrultusunda cesaretlendirerek motive etmeleridir”* (Babin ve Boles, 1996, s.60). Bhanthumnavin (2003, s.79), yönetici desteğini; *“yönetici ile çalışan arasındaki olumlu iş ilişkisi”* olarak açıklamaktadır. Çünkü destekleyici yöneticiler, çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayarak onları daha iyi çalışmalarını doğrultusunda teşvik ederler. Yoon ve Lim (1999), yönetici desteğini; *“çalışanların bir üst amirleri tarafından gördükleri destek”* şeklinde değerlendirmektedir (Yoon ve Lim, 1999, s.925). Bu bakış açısından hareketle, bu çalışma kapsamında yönetici desteği düzeyi; çalışanların bir üst amirlerinin onlara verdikleri desteğe ilişkin algıları üzerinden belirlenmektedir.

Literatürdeki çoğu liderlik teorisi, liderden izleyicilerine doğru giden etki üzerine yoğunlaşmaktadır. Lider-üye etkileşimi teorisi ise lider ile izleyicileri arasındaki ilişkileri iki yönlü olarak inceler. Başka bir ifadeyle lider-üye etkileşimi teorisi, lider ve izleyicileri arasındaki ikili ilişkileri yani etkileşimi analiz eder (Gültekin, 2014, s.31). Lider-üye etkileşimi teorisi çerçevesinde, ikili ilişkiler çalışmanın kapsamına göre lider-üye etkileşimi ya da yönetici-ast etkileşimi ekseninde ele alınabilir (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008). Lider (Yönetici)-üye (ast) etkileşiminin kalitesi; hem liderlerin (yöneticilerin) hem de izleyicilerin (astların) özelliklerine, tutum ve davranışlarına bağlıdır (Ergeneli, 2006, s.230; Gültekin, 2014, s.33). Ayrıca bu etkileşimin kalite düzeyi hem liderlerin (yöneticilerin) hem de izleyicilerin (astların) algıları üzerinden hesaplanabilmektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001, s.703). Bu çalışma kapsamında ise yönetici-ast etkileşiminin kalite düzeyi astların algıları üzerinden belirlenmektedir.

Lider-üye etkileşimi teorisi, Sosyal Değişim Kuramı ve Rol Kuramı (Role Theory-Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek ve Rosenthal, 1965) üzerinden Graen ve arkadaşları tarafından 1970'lerde geliştirilmiştir (Aktaran Liden ve Marslyn, 1998, s.44). Rol Kuramı'na göre; örgütteki bir pozisyonu işgal eden çalışan, bu pozisyona bağlı olarak bazı davranış kalıplarını sergilemelidir (Kahn vd., 1965). Rol Kuramı'nda çalışanların sadece pozisyonlarına bağlı davranışları üzerinde durulur. Halbuki lider-üye etkileşimi teorisi açısından çalışanların davranışları açıklanırken çalışanların pozisyonlarından bağımsız bir biçimde tutumları, motivasyonları ve kişilik özellikleri de önem arz eder (Liden ve Marslyn, 1998). Sosyal Değişim Kuramı'na göre ise karşılıklılık ilkesi temelinde bireyler arasındaki olumlu ve faydalı eylemler taraflar arasında zorunluluk hissi yaratarak yüksek kalitede değiş-tokuş ilişkisinin oluşmasını sağlamakta ve böylece karşılıklı ilişkinin yani etkileşimin kalitesi artmaktadır (Blau, 1964; Settoon vd., 1996).

Lider-üye etkileşimi teorisine göre; lider (yönetici) her izleyicisine (astına) aynı biçimde davranmaz. Bu teoriye göre; üstler, güvendikleri küçük bir grup astla özel bir ilişki içindedir. İçerisinde yer alan bireylerin bazı ayrıcalıklara sahip olduğu bu grup, "iç grup" olarak tanımlanmakta ve iç grubun dışında yer alan astlar ise "dış grubu" oluşturmaktadır. Lider, dış grupta yer alan astlara fazla zaman ayırmamaktadır ve ilgi göstermemektedir (Ergeneli, 2006, s.229; Graen ve Scandura, 1987; Robbins ve Judge, 2013, s.386). İç grupta lider-üye etkileşiminin kalitesi dış gruba göre daha yüksektir (Liden, Sparrowe ve Wayne, 1997).

Literatürde; lider-üye etkileşiminin boyutlarına, öncüllerine ve sonuçlarına ilişkin tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. Örneğin; güven, alanyazında lider-üye etkileşiminin hem bir alt boyutu hem de öncülü ve sonucu olarak değerlendirilebilmektedir. Bununla birlikte, lider-üye etkileşiminin kalitesindeki artışın; iş tatminini ve örgütsel bağlılığı yükselttiği, işten ayrılma niyetini ise azalttığı literatürde savunulmaktadır (Van Breukelen, Schyns ve Le Blanc, 2006, s.303-304). Literatürde; lider-üye etkileşimine ilişkin boyutlar hususunda farklı görüşler bulunmaktadır. Bu hususta gerçekleştirilen ilk çalışmalarda; lider-üye etkileşiminin kalitesi tek boyutta ele alırken, son dönemdeki çalışmalarda çok boyutlu bir yapıda incelenmektedir. Liden ve Maslyn (1998) lider-üye etkileşiminin kalitesini; "etki (affect)", "sadakat (loyalty)", "katkı (contribution)" ve "mesleki

saygı (professional respect)" olmak üzere dört boyuta ayırmaktadır. Bu sınıflandırmanın literatürde genel olarak kabul gördüğü ifade edilebilir (Davis ve Gardner, 2004, s.459; Gültekin, 2014, s.39). Bu çalışma kapsamında da Liden ve Maslyn (1998) tarafından yapılan çalışmadan hareketle lider-üye etkileşiminin kalitesi dört boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar şu şekilde açıklanabilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998, s.50-65):

- **Etki:** Bu boyut; lider ve izleyicinin iş ya da mesleki değerlerden bağımsız olarak birbirlerine karşı hissettikleri duygusal yakınlık derecesidir. Etki boyutunun temelinde kişisel çekicilik yatmaktadır. Kişisel çekicilik beraberinde lider ve izleyicinin birbirlerine karşı besledikleri hoşlanma duygusunu getirmektedir.
- **Sadakət:** Lider ve izleyicinin birbirlerine ne derece sadık olduklarını ortaya koyan bu boyut; lider-üye etkileşiminin kalitesinin sağlanmasında ve devam ettirilmesinde önemlidir. Bu boyut; bireylerin başkaları karşısında birbirlerinin özelliklerini ve davranışlarını desteklemelerini içermektedir.
- **Katkı:** Lider; izleyicinin performansını diğer izleyicilerin performansından daha iyi bulursa, bu izleyiciye diğer izleyicilere göre daha fazla örgütsel kaynak sunar. Böylece bu izleyicinin performansı daha da artmakta ve lider-üye etkileşiminin kalitesi de yükselmektedir.
- **Mesleki Saygı:** Bu boyut; lider ve izleyicinin yaptıkları iş bağlamında örgüt içinde ve dışında sahip oldukları üne ilişkin bir algıdır. Lider; uzmanlık gücüne sahiptir ve bu güç mesleki saygı açısından çok önemlidir. Mesleki saygıya; örgütteki her üye sahip olabilir. Bunun için örgüt üyesi hakkında diğer örgüt üyeleri tarafından örgüt içinde ve/veya dışında kendi çalışma alanında oldukça donanımlı olduğu algısının oluşması gerekmektedir. Bu algının oluşmasında; kişinin kazandığı ödüller ve mesleki anlamda takdir edilmesi, ayrıca örgüt içinden ve/veya dışından kişiler tarafından bu kişi hakkında olumlu yorumlar yapılması ve kişinin geçmişi etkili olabilir. Bu bağlamda; bu kişi ile birlikte çalışmadan, hatta onunla tanışmadan önce o kişiye ilişkin mesleki saygı algısı oluşabilir.

## Algılanan Yönetici Desteği ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki

Lider (yönetici) ve üye (ast) arasında kurulan düşük kaliteli bir ilişkide; astlar üstlerinden daha düşük düzeyde destek gördüklerini, yüksek kaliteli bir ilişkide ise daha yüksek düzeyde destek gördüklerini düşünürler (Çalışkan, 2009). Chen, Wang, Chang ve Hu (2008) tarafından yapılan çalışmada; lider-üye etkileşiminin kalitesindeki artış algılanan yönetici desteği düzeyini yükseltirken, literatürdeki diğer çalışmalarda (Akkoç vd., 2013; Gkorezis, 2015; Karayel, 2016) ise algılanan yönetici desteği düzeyindeki artış lider-üye etkileşiminin kalitesini yükseltmektedir.

Çalışma kapsamında; teorik bilgiler ve ampirik çalışmalardaki genel eğilimden hareketle algılanan yönetici desteğinin lider-üye etkileşiminin kalitesini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemesi beklenmektedir.

## Örgütsel Sinizm

Felsefe ile bağlantılı olan sinizm olgusu; psikoloji, sosyoloji, yönetim ve siyaset bilimleri gibi farklı alanlarda teorik ve ampirik çalışmaların yapıldığı disiplinler arası bir konudur (Gültekin, 2014, s.19). Sinizmin temelinde; adalet, dürüstlük ve içtenlik gibi ilkelerin kişisel çıkarlara feda edilmesi yatmaktadır (James, 2005, s.1). Sinik (kinik) insanlar iyilik kavramına inanmazlar. Bütün insanların samimiyetsiz ve çıkarıcı olduğunu düşünürler. Bu nedenle insanların sadece kendi çıkarlarına hizmet etmesi gerektiğine inanırlar ve kendi çıkarlarını kurumun ve toplumun çıkarlarından üstün tutarlar (Andersson ve Bateman, 1997, s.450; De-Bakker, 2006, s.123; İnce, 2018, s.509). Literatürde, sinizmin; örgütsel sinizm, çalışan sinizmi, iş sinizmi (mesleki sinizm), kişilik sinizmi ve toplumsal sinizm gibi türleri bulunmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998). Bu çalışma kapsamında ise örgütsel sinizme odaklanılmaktadır.

Kişilik sinizmi araştırmacıları; sinizmi, doğuştan gelen bir kişilik özelliği olarak kabul etmektedirler (Eaton, 2000, s.7). Örgütsel sinizm araştırmacıları ise sinizmin sadece bir kişilik özelliği olmadığını savunurlar. Çünkü örgütün politika ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı da örgütsel sinizm üzerinde etkilidir (FitzGerald, 2002, s.8). Örgütsel sinizm; örgütün dürüstlükten (bütünlükten) yoksun olduğuna dair çalışanların inancı nedeniyle bu çalışanların örgütüne karşı geliştirdiği

olumsuz duygu, tutum ve davranışları ifade etmektedir (Dean vd., 1998, s.345). Çalışan sinizmi ve örgütsel sinizm birbirlerine çok yakın içe içe kavramlar olmakla birlikte farklı kavramlardır. Çalışan sinizminin temelinde çalışan ile işveren arasındaki psikolojik sözleşme ihlallerine dair çalışanların algısı yatmaktadır. Bu noktada; çalışanların kişilik özelliklerinin belirleyici olduğu söylenebilir. Buna karşın; örgütsel sinizmde kişilik özelliklerinden ziyade örgütsel faktörler öne çıkmaktadır (Dean vd., 1998, s. 344; Gültekin, 2014, s.21-22).

Örgütsel sinizm boyutları; bilişsel (cognitive/belief-based), duyuşsal (affective/affect-based) ve davranışsal (behavioral) sinizm olmak üzere üçe ayrılabilir. Bu boyutlar şu şekilde açıklanabilir (Brandes, Dharwadkar ve Dean, 1999; Dean vd., 1998, s.345-346):

- **Bilişsel sinizm:** Bu boyutun temelinde örgütlerin dürüstlükten yoksun olduğu inancı yatmaktadır. Çalışanlar; örgütlerini ciddiye almazlar. Çünkü örgütteki uygulamaların örgütsel ilkelerden yoksun ve tutarsız olduğunu düşünürler.
- **Duyuşsal sinizm:** Bu boyut; sinirlenmeye, çileden çıkmaya, gerilmeye ve endişe duymaya yol açan çeşitli kuvvetli duyguların birleşiminden oluşur.
- **Davranışsal sinizm:** Bu boyut; çalışanların örgütleri hakkında hem sözlü biçimde dalga geçmelerini ve küçümseyici ifadeler kullanmalarını hem de sözsüz biçimde birbirleriyle imalı bakışmalarını ve manalı gülümsemelerini kapsamaktadır.

İnce (2018) çalışmasında; yaş, cinsiyet, medeni hal, mesleki kıdem, gelir düzeyi, eğitim durumu ve deneyimler gibi bireysel faktörler yanında yıldırma, stres, çatışma, adaletsizlik, değişim, desteksizlik, iletişimsizlik ve küçülme gibi örgütsel faktörleri de örgütsel sinizmin nedenleri arasında göstermektedir (İnce, 2018, s.511). James (2005) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel sinizmin; üretkenlik karşıtı iş davranışlarına sebep olduğu istatistiksel olarak ispatlanmıştır (James, 2005). Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) tarafından gerçekleştirilen çalışmada; örgütsel sinizmin iş tatminini ve örgütsel bağlılığı azalttığı, duygusal tükenmişliği ise arttırdığı belirlenmiştir (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003). Örgütsel sinizmin, örgüt üzerindeki olumsuz etkileri dikkate alındığında, örgütsel sinizm ile mücadele yöntemleri önem kazanmaktadır. İnce (2018, s.512-515) bu yöntemleri "örgüt içi etkili iletişimin sağlanması", "çalışanların güvenini kazanmak",

“çalışanlarını tanıyan etkili bir lider olmak”, “çalışanların gelişimine katkıda bulunmak”, “sinik yapıdan arınmış kriz takımları oluşturmak”, “aşırı merkezileşmeden kaçınmak” ve “esnek örgüt yapısı oluşturmak” başlıkları altında toparlanmaktadır.

### **Algılanan Yönetici Desteği ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki**

Algılanan yönetici desteği; Cole, Brunch ve Vogel (2006) tarafından Almanya’da yapılan çalışmada çalışan sinizmiyle, Neves (2012) tarafından Portekiz’de gerçekleştirilen çalışmada ise örgütsel sinizmle anlamlı ve negatif ilişkilere sahiptir. Ece, Kurban ve Gültekin (2018) Düzce İli kamu kurumu çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan yönetici desteği düzeyindeki artışın örgütsel sinizm düzeyini azalttığını tespit etmişlerdir.

Bu bilgiler ışığında, çalışma kapsamında; algılanan yönetici desteğinin örgütsel sinizmi anlamlı ve negatif bir şekilde etkilemesi beklenmektedir.

### **Lider-Üye Etkileşimi ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki**

Gkorezis (2015) Yunanistan’daki kamu çalışanları üzerinde, Gültekin (2014) ise Türkiye’deki devlet üniversitelerinde görev yapan akademik ve idari personel üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarda; lider-üye etkileşiminin kalitesindeki artışın örgütsel sinizmi azalttığını tespit etmişlerdir.

Bu bilgiler ışığında, çalışma kapsamında; lider-üye etkileşimi kalitesinin örgütsel sinizmi anlamlı ve negatif bir şekilde etkilemesi beklenmektedir.

### **Algılanan Yönetici Desteği ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi**

Literatür taramasında algılanan yönetici desteği ile örgütsel sinizmin arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolünün incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Fakat literatürde benzer mekanizmaların kurulduğu çalışmalar yer almaktadır. Örn.: Cole vd. (2006) tarafından Almanya’da gerçekleştirilen çalışmada; algılanan yönetici desteği ile çalışan

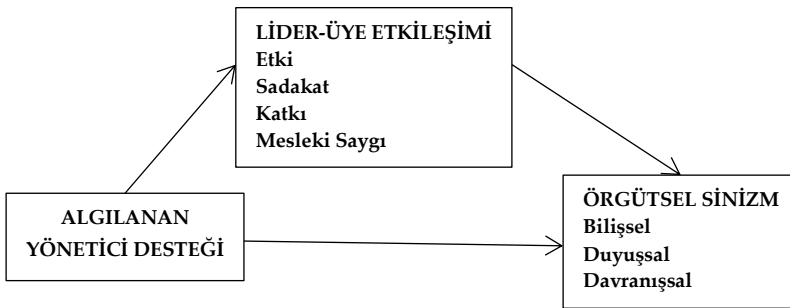
sinizmi arasındaki ilişkide çalışanların olumlu ve olumsuz duygularının tam aracı değişken olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Gkorezis (2015) tarafından Yunanistan'da yapılan araştırmada; algılanan yönetici desteği ile çalışanların çevre yanlısı davranışı (pro-environmental behavior) arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin kısmi aracı değişken olduğunu istatistiksel olarak ispatlamaktadır. Buna karşın algılanan yönetici desteği ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin sahip olduğu role ilişkin literatürdeki çalışmalarda çelişkili sonuçlar bulunmaktadır. Karayel'in (2016) belediye çalışanları üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre bu ilişkide lider-üye etkileşimi aracı değişken değildir. Akkoç vd. (2013) tarafından savunma sanayii çalışanları üzerinde gerçekleştirilen çalışmada ise bu ilişkide lider-üye etkileşimi kısmi aracı değişken olarak belirlenmiştir.

## Yöntem

Bu çalışmanın yöntem bölümünde; araştıma modeline, hipotezine, örnekleme, veri toplama araçlarına, çalışmada kullanılan istatistiklerin hangi programlarda hangi sırada yapıldığına yani işleme yer verilmektedir.

## Araştırma Modeli ve Hipotezi

Çalışmanın buraya kadarki kısmında açıklanan teorik bilgiler ve ampirik çalışmalardan hareketle Şekil 1'de görüldüğü üzere çalışmanın araştırma modeli kurulmuş ve hipotezi geliştirilmiştir.



Şekil 1. Çalışmanın araştırma modeli.



**Hipotez:** Algılanan yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi vardır.

## Örnekleme ve Veri Toplama Araçları

Araştırmanın evreni; Ankara'daki bir kamu kurumunun merkez teşkilatında çalışan mühendisleri kapsamaktadır. Örneklem seçilmeyerek, bu kurumda çalışan mühendislerin tamamı evren kabul edilmiş ve bu evrenin tamamını oluşturan toplam 401 mühendise ulaşılmaya hedeflenmiştir. Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler 2018 yılı ekim-kasım ayları içerisinde yaklaşık 1 aylık bir sürede kapalı zarf usulü kullanılarak toplanmıştır. Evrenin tamamını oluşturan 401 mühendisten 299'u tamamen ya da kısmen anket formunu doldurmuştur. Geri dönüş oranı yaklaşık %75'tir. Bu oranın tatmin edici bir düzeyde olduğu söylenebilir. Ancak çıplak gözle yapılan ön incelemelerin sonucunda elde edilen bu anketlerin sadece 215'inin düzgün bir şekilde doldurulduğu ve araştırmada kullanılabilir nitelikte olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın veri seti büyüklüğü "veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması" süreci sonunda kesinleşmektedir.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde algılanan yönetici desteğini ölçmek için Giray ve Şahin (2012) tarafından geliştirilen 11 maddelik ölçek; ikinci bölümde lider-üye etkileşiminin kalitesini ölçmek için Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen 3 maddelik etki, 3 maddelik sadakat, 3 maddelik katkı ve 3 maddelik mesleki saygı olmak üzere dört boyuttan oluşan 12 maddelik ölçek; üçüncü bölümde örgüte ilişkin sinik tutumu belirlemek için Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilen 5 maddelik bilişsel, 4 maddelik duyuşsal ve 4 maddelik davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluşan 13 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerin puanlaması 5'li Likert tipi ölçme düzeyinde (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Kısmen Katılmıyorum, 3=Orta Düzeyde Katılıyorum, 4=Kısmen Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) derecelendirilmiştir. Son olarak, dördüncü bölümde ise katılımcılardan cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve kurumda çalışma süresi gibi bazı demografik sorulara yanıt vermeleri istenmiştir.

## İşlem

Nicel bir araştırmanın gerçekleştirildiği bu çalışmada; anket yöntemiyle veri toplanmıştır. İlk olarak, "SPSS 24" programı kullanılarak veri girişi yapılmıştır. Veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması (ön analizleri) tamamlandıktan sonra, araştırmaya katılanların demografik özellikleri belirlenmiştir. Daha sonra "AMOS 24" programı kullanılarak araştırma modelinin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi-DFA (confirmatory factor analysis-CFA) ile sınanmıştır. Akabinde, "SPSS 24" programı kullanılarak araştırma modelindeki değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış, güvenilirlik ve Pearson korelasyon analizleri yapılmıştır. Araştırma hipotezi "AMOS 24" programı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi-YEM (structural equation modeling-SEM) ile test edildikten sonra, son olarak interaktif ortamda Sobel testi ile analiz edilmiştir.

## Bulgular

Bu çalışmanın bulgular bölümünde; ön analizlere, katılımcılara ilişkin betimsel bulgulara, geçerlilik / güvenilirlik / korelasyon analizlerine ve araştırma hipotezinin test edilmesine yer verilmektedir.

## Ön Analizler

Bu çalışma kapsamında; veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması amacıyla Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen yöntem kullanılmıştır. Bu yöntemde; veri setinin doğruluğu, eksik veri analizi, normallik testi ve çoklu bağlantı analizi olmak üzere dört aşama yer almaktadır. Yapılan inceleme sonucunda tüm ölçek maddelerine ait basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1.5 ile +1.5 değerleri arasında değiştiği tespit edilmiş ve böylece verinin normal dağılım özelliğine sahip olduğu kabul edilmiştir. Ön analizler sonucunda hiçbir katılımcı analizden çıkarılmamıştır. Böylece araştırmanın veri seti büyüklüğü 215 olarak kesinleşmiştir. Araştırmanın evreninin yaklaşık %54'üne ulaşılmıştır. Ulaşılan bu oran dikkate alınarak veri seti büyüklüğünün çalışma kapsamında yeterli olduğu düşünülmüştür ve ayrıca veri setinin evreni temsil eder nitelikte olduğu varsayılmıştır.

## Katılımcılara İlişkin Betimsel Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalıştıkları sektör ve kurumda çalışma süreleri gibi demografik özellikleri sıklık ve yüzde bazında Tablo 1’de görülmektedir.

*Tablo 1. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri*

Demografik Özellikler	Sıklık (n)	Yüzde(%)
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	43	20.0
Erkek	172	80.0
<b>Yaş</b>		
18-28 yaş	9	4.2
29-38 yaş	54	25.1
39-48 yaş	62	28.9
49-58 yaş	56	26.0
59 yaş ve üzeri	34	15.8
<b>Eğitim Düzeyi</b>		
Lisans	164	76.3
Yüksek Lisans	41	19.1
Doktora	10	4.6
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	0	0.0
1-5 yıl	8	3.7
6-10 yıl	11	5.1
11-15 yıl	43	20.0
16-20 yıl	48	22.3
21-25 yıl	49	22.8
26 yıl ve üzeri	56	26.1

Tablo 1’de de görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların %20.0’si kadın, %80.0’i erkektir. Kurumda çalışan kadın mühendis sayısı erkeklere göre çok daha azdır. Bu durum; araştırmanın veri setinde de kendini göstermektedir. Katılımcıların %4.2’si 18-28 yaş, %25.1’i 29-38 yaş, %28.9’u 39-48 yaş, %26’sı 49-58 yaş aralığında, %15.8’i ise 59 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların küçük bir kısmı 18-28 yaş aralığındadır. 29-38 yaş, 38-48 yaş ve 49-58 yaş aralıkları ise 59 yaş ve üzerindeki katılımcıların sıklığından daha fazladır ve kendi aralarında dengeli bir dağılım göstermektedirler. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde %76.3’ünün lisans,

%19.1'inin yüksek lisans ve %4.6'sının doktora mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu lisans mezunlarından oluşmaktadır. Bununla birlikte Türkiye geneli düşünüldüğünde özellikle yüksek lisans mezunlarının katılımcılar içerisinde azımsanmayacak bir sıklık ve yüzdeye sahip olduğu söylenebilir. Katılımcıların kurumda çalışma süreleri incelendiğinde ise %0.0'ının 1 yıldan az bir süredir, %3.7'sinin 1-5 yıl, %5.1'inin 6-10 yıl, %20.0'sinin 11-15 yıl, %22.3'ünün 16-20 yıl, %22.8'inin 21-25 yıl arasında, %26.1'inin 26 yıl ve üzerinde kurumda görev yaptıkları belirlenmiştir. Ayrıca 1-10 yıl aralığında kurumda görev yapmaların sayısı oldukça düşüktür. Diğer yaş aralıkları ise görece daha yüksek sıklık ve yüzdeye sahiptir. Aynı zamanda kendi aralarında dengeli bir dağılım göstermektedirler. Katılımcıların sadece %4.2'sinin 18-28 yaş aralığında olması ve 1 yıldan az süredir kurumda çalışan sayısının "0" olması, bu kuruuma özellikle son yıllarda devlet tarafından çok az sayıda mühendis alındığına işaret etmektedir.

### **Geçerlilik Analizi**

Anderson ve Gerbing (1988) tarafından öne sürülen iki aşamalı yaklaşıma göre; araştırmanın hipotezini incelemek amacıyla çalışmanın araştırma modeli yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmeden önce, ilk olarak modelin yapı geçerliliği araştırılmalıdır (Anderson ve Gerbing, 1988). "AMOS 24" programı kullanılarak çalışmanın araştırma modeline bütün bir yapıda doğrulayıcı faktör analizi (overall confirmatory factor analysis) yapılmıştır. 3 değişken ve 36 maddeden oluşan ölçüm modeli en yüksek olabilirlik (maximum likelihood) yöntemi kullanılarak test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde; Hair, Black, Babin ve Anderson (2010) tarafından önerilen prosedür uygulanarak faktör yükleri, standart hata kovaryans değerleri ve modifikasyon indeksleri incelenmiştir.

Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre; modeldeki tüm maddeler anlamlıdır. Ayrıca Şekil 2'de de görüldüğü üzere standardize edilmiş yol katsayıları (standardize edilmiş  $\beta$  katsayısı; faktör yükü) algılanan yönetici desteği ölçeğinin maddeleri için .75-.88; lider-üye etkileşimi ölçeğinin alt boyutları için .95-1.03, etki boyutunun maddeleri için .59-.89, sadakat boyutunun maddeleri için .76-.85, katkı boyutunun

maddeleri için .72-.87, mesleki saygı boyutunun maddeleri için .75-.87; örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyutları için .76-.82, bilişsel boyutunun maddeleri için .64-.82, duyuşsal boyutunun maddeleri için .80-.95, davranışsal boyutunun maddeleri için .71-.78 arasında değişmektedir. Faktör yükleri incelendiğinde; tüm faktör yükü değerlerinin, Hair vd. (2010) tarafından önerilen minimum faktör yükü değerinden yani .40'dan yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle faktör yüklerinin tamamı yeterli düzeydedir.

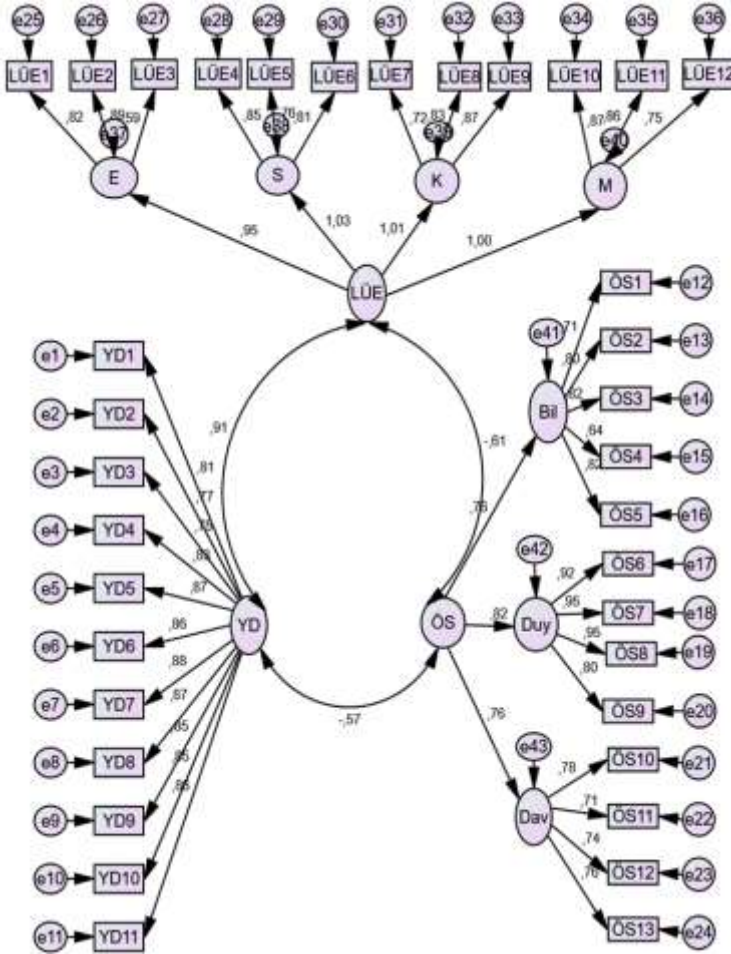
**Tablo 2. Doğrulamalı faktör analizi sonucunda ölçüm modeline ilişkin belirlenen uyum indeks değerleri**

Uyum	İndeksleri	$\Delta X^2/sd$	CFI	TLI	RMSEA	HOELTER.05
Eşik Değerler		<5.0*	$\geq 0.90^{**}$	$\geq 0.90^{***}$	<0.10****	>75*****
Modelin Değerleri		1.883	0.927	0.921	0.064	125

Not:\*Bentler ve Bonett (1980); \*\*Hu ve Bentler (1999); \*\*\*Meydan ve Şeşen (2011); \*\*\*\*Browne ve Cudeck (1993); \*\*\*\*\*Emhan, Kula ve Töngür (2013)

Tablo 2'de de görüldüğü üzere çalışmanın ölçüm modeline ilişkin hesaplanan tüm uyum indeks değerleri yeterli düzeydedir [ $\Delta X^2/sd = 1.883$ , CFI=.927, TLI=.921, RMSEA=.064, HOELTER.05=125]. Böylece çalışmanın araştırma modelindeki hiçbir ölçek maddesinin hata terimi başka bir ölçek maddesinin hata terimiyle birleştirilmeden ve herhangi bir ölçek maddesi analiz dışında bırakılmadan araştırma modelinin yapı geçerliliği sağlanmıştır.

Bu çalışma çerçevesinde; araştırma modeline bütün bir yapıda doğrulamalı faktör analizi yapılarak hem çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği sağlanmıştır hem de yapısal eşitlik modellemesi ile araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için gerekli zemin hazırlanmıştır.



Şekil 2. Tüm değişkenleri kapsayan doğrulayıcı faktör analizi (DFA)<sup>2</sup>

## Güvenilirlik ve Korelasyon Analizleri

Çalışmada yer alan değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri, Pearson korelasyon ve güvenilirlik katsayıları Tablo 3'te görülmektedir.

<sup>2</sup> Şekilde okların üzerinde gösterilen değerler noktadan sonraki rakamların iki basamağa yuvarlandığı standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır. Kısaltmalar: YD: Algılanan Yönetici Desteği; LÜE: Lider-Üye Etkileşimi; E: Etki; S: Sadakat; K: Katkı; M: Mesleki Saygı; ÖS: Örgütsel Sinizm; Bil: Bilişsel; Duy: Duyuşsal; Dav: Davranışsal.

Tablo 3'te de görüldüğü üzere araştırma kapsamında ele alınan değişkenlere ait en küçük güvenilirlik katsayısı değeri; “.80” olarak hesaplanmıştır. Bu değerin Hair vd. (2010) tarafından önerilen değerden yani “.70”den büyük olması araştırma kapsamında kullanılan tüm ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3. Araştırma değişkenlerine ait ortalama ve standart sapma değerleri, korelasyon ve güvenilirlik katsayıları**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Cinsiyet	1.00										
2.Algılanan Yönetici Desteği	.00	(.96)									
3.Lider-üye Etkileşimi	-.01	.87**	(.95)								
4.Etki	-.05	.80**	.90**	(.80)							
5.Sadakat	.02	.84**	.94**	.80**	(.85)						
6.Katkı	-.00	.81**	.95**	.81**	.87**	(.84)					
7.Mesleki Saygı	-.02	.81**	.94**	.80**	.87**	.87**	(.86)				
8.Örgütsel Sinizm	-.01	-.49**	-.52**	-.47**	-.49**	-.52**	-.46**	(.92)			
9.Bilişsel	-.01	-.35**	-.37**	-.31**	-.38**	-.38**	-.31**	.84**	(.87)		
10.Duyuşsal	.11	-.50**	-.51**	-.47**	-.47**	-.50**	-.48**	.85**	.57**	(.94)	
11.Davranışsal	-.15*	-.37**	-.42**	-.41**	-.38**	-.42**	-.37**	.80**	.51**	.56**	(.83)
Ortalama (M)	-	3.42	3.34	3.46	3.20	3.43	3.28	2.63	2.98	2.40	2.42
Standart Sapma	-	1.04	1.02	1.02	1.12	1.07	1.12	0.89	0.99	1.22	1.01

Notlar: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; Parantez içindeki değerler Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısıdır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda; demografik değişkenlerden cinsiyet ile algılanan yönetici desteği, lider-üye etkileşimi ve örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmemiştir. Buna karşın algılanan yönetici desteği ile lider-üye etkileşiminin kalitesi arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r=0.87$ ,  $p < .01$ ), algılanan yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı ( $r=-0.49$ ,  $p < .01$ ), lider-üye etkileşiminin kalitesi ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı ( $r=-0.52$ ,  $p < .01$ ) ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Büyüköztürk (2012) bağımsız değişken ile aracı değişken arasında .80 üzerindeki korelasyonun çoklu bağlantı (multicollinearity) sorununa, .90 üzerindeki korelasyonun ise ciddi bir çoklu bağlantı sorununa işaret edebileceğini belirtmiştir. Bu kap-

samda; algılanan yönetici desteği ile lider-üye etkileşimi değişkenleri arasında çoklu bağlantı ve otokorelasyon sorunu olup olmadığı incelenmiştir. Tespit edilen varyans oranları (tolerans değeri $>0.2$ , VIF değeri $<10$ ) ve durum indeksi (CI değeri $<30$ ) değerleri çoklu bağlantı sorunu olmadığını, Durbin Watson ( $1.5 < DW < 2.5$ ) değeri (Kalaycı, 2010) ise otokorelasyon olmadığını ortaya koymaktadır.

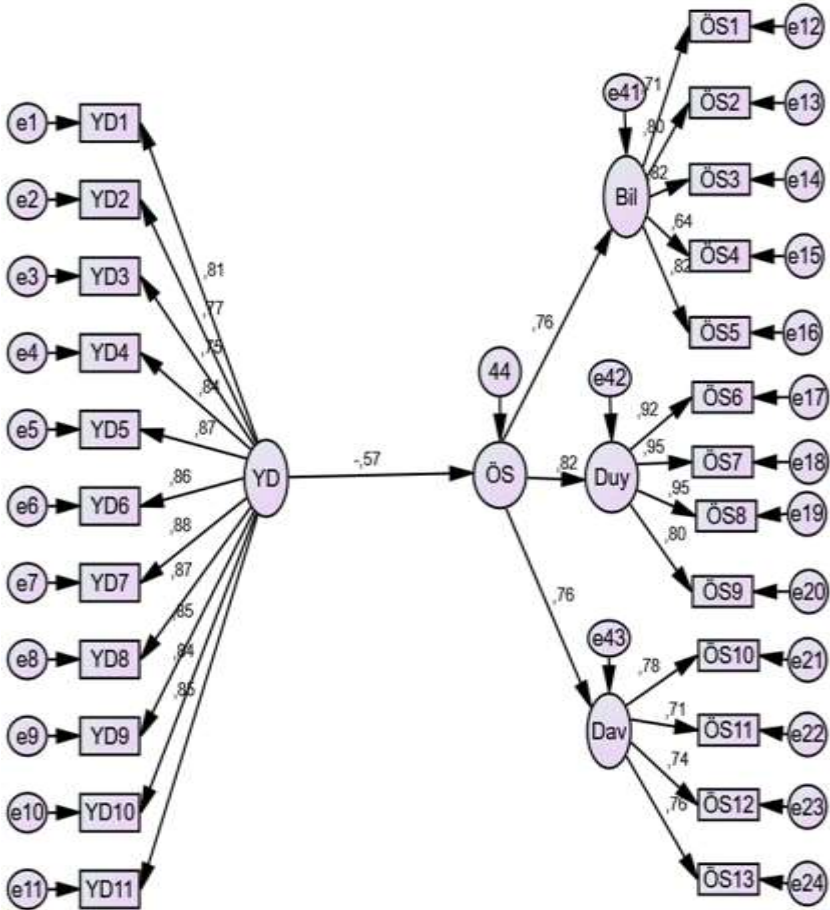
### **Araştırma Hipotezinin Test Edilmesi**

Geçerlilik, güvenilirlik ve korelasyon analizlerinden sonra araştırma hipotezinin test edilmesine geçilmiştir. Çalışmanın araştırma hipotezinde; lider-üye etkileşiminin algılanan yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasında aracı rol üstlendiği iddia edilmektedir. Literatürdeki bazı çalışmalarda (Hu ve Bentler, 1995; Kline, 2005) yapısal eşitlik modellemesinin verimli bir şekilde işlevini yerine getirebilmesi için gerekli olan en küçük örneklem büyüklüğünün 200 olduğu ifade edilmektedir. O halde; bu çalışma kapsamında geliştirilen araştırma hipotezi, araştırmanın veri seti büyüklüğü ( $n=215$ ) dikkate alındığında yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmeye uygundur. Çalışmanın araştırma hipotezi; "AMOS" programında en yüksek olabilirlik yöntemi kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi ve Sobel testi ile sınanmıştır. Bu çalışmada; aracılığın araştırılması amacıyla Meydan ve Şeşen (2011) tarafından önerilen yol izlenmiştir. Bu yol; Baron ve Kenny (1986) tarafından klasik regresyon analizi yapılırken kullanılan yöntemi temel almaktadır. Bu çerçevede; aracılığa ilişkin dört koşuldan ilkinin incelemesi için aracı değişkenin bulunmadığı yani sadece bağımsız değişkenin ve bağımlı değişkenin yer aldığı Şekil 3'te görülen model kurulmuştur.

Tablo 2'deki eşik değerler ile birinci modele ilişkin hesaplanan değerler [ $\Delta X^2/sd = 1.894$ , CFI=.949, TLI=.943, RMSEA=.065, HOELTER.05=131] karşılaştırıldığında, tüm uyum indeks değerlerinin yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Söz konusu uyum indeks değerleri dikkate alınarak birinci modeldeki hiçbir ölçek maddesinin hata terimi başka bir ölçek maddesinin hata terimiyle birleştirilmeden ve herhangi bir ölçek maddesi analiz dışında bırakılmadan çalışmaya devam edilmesine karar verilmiştir. Birinci yapısal eşitlik modellemesi sonucuna göre; algılanan yönetici desteği



örgütsel sinizmi negatif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir ( $\beta=-0.572$ ;  $p<0.01$ ). O halde; aracılığa ilişkin birinci koşul sağlanmıştır.

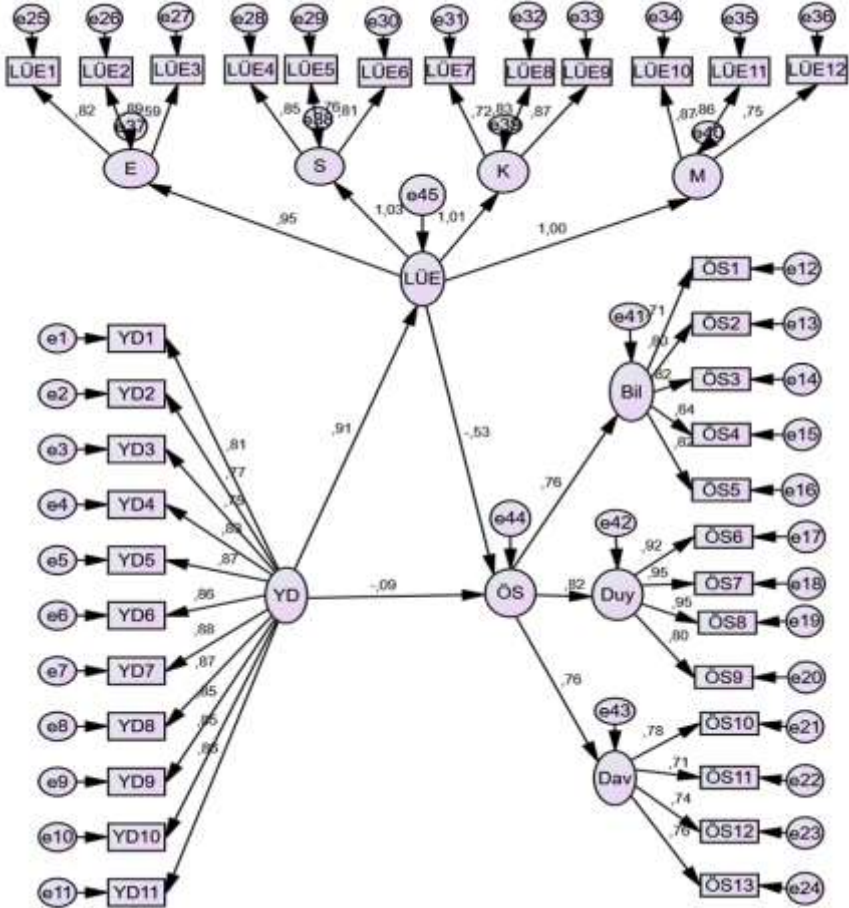


Şekil 3. Birinci yapısal eşitlik modellemesi<sup>3</sup>

Aracılığa ilişkin birinci koşul sağlandıktan sonra ikinci, üçüncü ve dördüncü koşulların da incelenmesi amacıyla ilk modele aracı değişken

<sup>3</sup> Notlar: Şekilde okların üzerinde gösterilen değerler noktadan sonraki rakamların iki basamağa yuvarlandığı standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır. Kısaltmalar: YD: Algılanan Yönetici Desteği; ÖS: Örgütsel Sinizm; Bil :Bilişsel; Duy: Duyuşsal; Dav: Davranışsal.

eklenerek çalışmanın araştırma modeli niteliğinde olan ve Şekil 4'te görülen ikinci bir model kurulmuştur.



<sup>4</sup> Notlar: Şekilde okların üzerinde gösterilen değerler noktadan sonraki rakamların iki basamağa yuvarlandığı standartize edilmiş regresyon katsayılarıdır. Kısaltmalar: YD: Algılanan Yönetici Desteği; LÜE: Lider Üye Etkileşimi; E:Etki; S:Sadakat; K:Katkı; M: Mesleki Saygı; ÖS: Örgütsel Sinizm; Bil: Bilişsel; Duy: Duyuşsal; Dav: Davranışsal.

Tablo 2'deki eşik değerler ile ikinci modele ilişkin hesaplanan değerler [ $\Delta X^2/sd = 1.883$ ,  $CFI = .927$ ,  $TLI = .921$ ,  $RMSEA = .064$ ,  $HOELTER.05 = 125$ ] karşılaştırıldığında, tüm uyum indeks değerlerinin yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Söz konusu uyum indeks değerleri dikkate alınarak ikinci modeldeki hiçbir ölçek maddesinin hata terimi başka bir ölçek maddesinin hata terimiyle birleştirilmeden ve herhangi bir ölçek maddesi analiz dışında bırakılmadan çalışmaya devam edilmiştir. İkinci yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre; algılanan yönetici desteği lider-üye etkileşiminin kalitesini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilerken ( $\beta = 0.912$ ;  $p < 0.01$ ), lider-üye etkileşiminin kalitesi örgütsel sinizmi anlamlı ve negatif bir şekilde etkilemektedir ( $\beta = -0.526$ ;  $p < 0.01$ ). O halde; aracılığa ilişkin ikinci ve üçüncü koşullar sağlanmıştır. Algılanan yönetici desteğinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ise anlamsızlaşmaktadır ( $\beta = -0.091$ ;  $p > 0.05$ ). Bu durum lider-üye etkileşiminin tam aracılık rolüne işaret etmektedir. O halde; aracılığa ilişkin dördüncü koşul da sağlanmıştır.

Aracılığa ilişkin dört koşul yapısal eşitlik modellemesiyle sağlandıktan sonra, son olarak aracılık etkilerinin anlamlı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Sobel testi yapılmıştır. Sobel testi sonucunda (Preacher ve Leonardelli, 2010); algılanan yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye lider-üye etkileşiminin aracılık yaptığı tespit edilmiştir ( $z = 2.657$ ;  $p < 0.01$ ). Dolayısıyla araştırma hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca kurulan bu mekanizmada lider-üye etkileşimi değişkeni tam aracılık rolüne sahiptir.

## Tartışma ve Sonuç

Literatürde; algılanan yönetici desteği ve lider-üye etkileşiminin kalitesi örgüte katkı sağlayan, örgütsel sinizm ise örgüte zarar veren unsurlar olarak görülmektedir. Sinizmin örgütlere zarar veren bir unsur olması sebebiyle örgütlerde sinizm ile mücadele edilmelidir. Bireylerde sinizm; hem doğuştan gelmekte hem de sonradan ortaya çıkabilmektedir. Bireylerde sinizmin doğuştan gelen tarafları olduğu dikkate alındığında, sinik bireylerin kişilik testleri, mülakatlar, gözlemler ve kişinin geçmişine dayalı araştırmalar yoluyla tespit edilerek işe alınmamasında fayda görülmektedir. Bireylerde sinizmin sonradan ortaya çıkan tarafları da olduğu dikkate

alındığında ise örgütlerde üst yönetimin aldığı kararların ve insan kaynakları departmanı uygulamalarının örgütsel sinizm düzeyi üzerinde etkili olacağı açıktır. Doğuştan sinik olmayan bireylerde de örgütlerdeki adil olmayan ve tutarsız kararlar/uygulamalar sonucunda sinik tutum ve davranışlar ortaya çıkabilmektedir.

Çalışma kapsamında örgütlerde sinizm ile mücadele edilmesi bağlamında; algılanan yönetici desteği ile örgütsel sinizmin arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolü incelenmiştir. Literatür taramasında; ilgili değişkenler arasındaki ilişkileri aynı kurguda (mekanizmada) inceleyen başka bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu çalışmada; araştırma modelinde yer alan tüm değişkenlerin düzeyleri ast konumundaki çalışanların algıları üzerinden hesaplanmıştır. Algı üzerinden belirlenen tüm değişken düzeylerinin gerçeği yansıttığı varsayılmaktadır. Analiz sonuçlarına göre, çalışmaya katılanlar bakımından; beklenildiği gibi algılanan yönetici desteği ile lider-üye etkileşiminin kalitesi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki, hem algılanan yönetici desteği hem de lider-üye etkileşiminin kalitesiyle örgütsel sinizm arasında ise anlamlı ve negatif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşimi değişkeni; algılanan yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide tam aracı değişken rolüne sahiptir. O halde; algılanan yönetici desteği düzeyi arttığında lider-üye etkileşiminin kalitesi de artmakta, lider-üye etkileşiminin kalitesindeki artış ise örgütsel sinizmi azaltmaktadır. Bununla birlikte algılanan yönetici desteği, örgütsel sinizmi sadece lider-üye etkileşiminin kalitesi üzerinden dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Diğer bir ifadeyle algılanan yönetici desteği düzeyi arttığında örgütsel sinizmin azalabilmesi için lider-üye etkileşiminin kalitesinin de mutlaka yükselmesi gerekmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında, çalışma kapsamında; algılanan yönetici desteği ve lider-üye etkileşiminin kalitesi düzeylerindeki artışın örgütsel sinizm düzeyi üzerindeki azaltıcı etkileri yoluyla örgütsel sinizmin örgüt üzerindeki zarar verici etkilerini düşürmenin ve böylece örgüte katkı sağlamanın mümkün olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Örgütsel sinizmin azaltılması bağlamında; yöneticilerin astlarına bilgisel, duygusal ve maddi anlamda verecekleri destek yanında, yönetici-ast arasındaki karşılıklı ilişkide yani etkileşimde hem yöneticinin hem de astın tutum ve davranışları önem arz etmektedir.

Lider-üye etkileşimi teorisine göre; liderin iç gruba dahil ettiği çalışanlarla karşılıklı ilişkisinin yani etkileşiminin kalitesi dış gruptan daha yüksektir. O halde; astların iç grup içerisinde yer alması lider-üye etkileşimi kalitesini yükseltmektedir. Ancak liderin iç grup için belirlediği bireyleri neye göre seçtiği çok açık değildir. Liderin kendi sahip olduğu özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim, kişilik vs.) taşıyan kişileri iç gruba dahil ettiği düşünülmektedir (Ergeneli, 2006, s.229-230). Bu konu hakkında daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir. Bu kapsamda gelecekteki çalışmalarda; bu çalışmanın araştırma modeline ast konumunda çalışanların kişisel özellikleri (yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi gibi demografik özellikleri ve kişilik özellikleri) düzenleyici değişken olarak eklenmek suretiyle araştırma modeli genişletilebilir. Ayrıca çalışma kamu sektöründe görev yapan mühendisler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreninde erkek sayısı kadın sayısından çok daha fazladır ve 18-28 yaş aralığında çalışan sayısı çok düşüktür. Aynı araştırma modeli; özel sektörde, kadın-erkek sayısının daha dengeli dağıldığı ya da kadın sayısının daha fazla olduğu farklı meslek gruplarında, 18-28 yaş aralığındaki çalışan sayısının daha yüksek bir yüzdeye sahip olduğu bir örnekleme ve Türk kültüründen farklı özelliklere sahip olan batı ve uzak doğu kültürlerinde de test edilerek sonuçlar karşılaştırılabilir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**The Mediating Effect of Leader-Member Exchange in the Relationship Between Perceived Supervisor Support and Organizational Cynicism**

\*

Zülfi Umut Özkara - Aynur Taş - Belgin Aydıntan

*Ankara Hacı Bayram Veli University - Hakkari University - Ankara Hacı Bayram Veli University*

The primary goal of this study is to investigate the mediating effect of the leader-member exchange in the relationship between the perceived supervisor support and the organizational cynicism. There are many studies in the field of organizational behavior about the subjects of perceived supervisor support, leader-member exchange and organizational cynicism in both domestic and foreign literature. In the literature, while the perceived supervisor support and the quality of leader-member exchange are considered as the element contributing to the organisation, organizational cynicism is regarded as a damaging element for the organisation. In this regard, it is sought an answer to the question of "is it possible to reduce the damaging effects of organizational cynicism on the organization and thus contribute to the organization through the reducing effects of the increase in the levels of the perceived supervisor support and the quality of leader-member exchange on the level of organisational cynicism?"

The studies investigating the mediating effect of leader-member (supervisor-subordinate) exchange in the relationships among the variables of perceived supervisor (leader) support and, pro-environmental behaviour (Gkorezis, 2015) and job performances of employees (Akkoç et al., 2013; Karayel, 2016) have been detected. In this study, the organisational cynicism has been used as an outcome variable in the research model as different from other studies.

It can be stated that this study bases on Social Exchange Theory (Blau, 1964). The Social Exchange Theory grounds on the Norm of Reciprocity (Gouldner, 1960). According to Settoon et al. (1996), positive and beneficial actions between supervisor and employee provide a high-quality trade-off relationship by creating the feeling of obligation between the parties.

It is expected within the scope of this study that in the case that the employees' perception towards taking support from their supervisors in informational, emotional and financial respects increase, the quality of interrelationship between supervisor-subordinate, in other words interaction, would rise and thus the cynical, in other words negative, attitudes of employees towards their organisation would decrease.

Supervisor support can be defined as "*supervisors' supporting their employees, showing interest in them, motivating them in achieving their goals by encouraging*" (Babin and Boles, 1996, p.60). The leader-member exchange theory examines the relationships between the leader and members as bi-directional. In other words, this theory analyses the bilateral relationships, that is exchange, between the leader (supervisor) and member (subordinate) (Gültekin, 2014, p.31). While the subordinates think that they are supported by their supervisors at lower level in a low-quality relationship established between leader (supervisor) and member (subordinate), they consider that they are supported by their supervisors at higher level in a high-quality relationship established between leader (supervisor) and member (subordinate) (Çalışkan, 2009). In the study conducted by Chen et al. (2008), while increase in the quality of leader-member exchange has raised the perceived supervisor support, other studies in the literature (Akkoç et al., 2013; Gkorezis, 2015; Karayel, 2016) urge that increase in the level of perceived supervisor support has raised the quality of leader-member exchange.

Organisational cynicism means the negative feeling, attitude and behaviours of employees that they have developed towards their organisations due to their belief of organisations' being deprived of honesty (integrity) (Dean et al., 1998, p.345). The perceived supervisor support has significant and negative relationships with employee cynicism in the study carried out by Cole et al. (2006) in Germany and with organisational cynicism in the study administrated by Neves (2012) in Portugal. Ece et al. (2018) found out in their research on the employees of the public institution of Düzce Province that increase in the level of perceived supervisor support reduced the level of organisational cynicism. It was revealed by Gkorezis (2015) in his study on the public employee in Greece, and by Gültekin (2014) in her study on academic and administrative staff working in

state universities in Turkey that increase in the quality of leader-member exchange reduced organisational cynicism.

The research model of the study (see Appendix 1) was established and its hypothesis was developed based on theoretical information and empirical studies in the literature.

Hypothesis: The leader-member exchange has mediating effect on the relationship between the perceived supervisor support and the organisational cynicism.

The population of research includes 401 engineers working in the central organization of a public institution in Ankara. The data set size of this study, in which data was obtained through questionnaire method, is 215. The questionnaire form consists of four sections. These sections are as follows: the first section included a scale of 11 items developed by Giray and Şahin (2012) to measure the perceived supervisor support; the second section involved a scale of 12 items with four dimensions of 3 items for effect, 3 items for loyalty, 3 items for contribution and 3 items for professional respect developed by Liden and Maslyn (1998); the third section consisted of a scale of 13 items with three dimensions of 5 items for cognitive, 4 items for affective and 4 items for behavioural aspects developed by Brandes, Dharwardkar and Dean (1999) in order to determine cynical attitude in terms of organisation. The scoring of these scales was graded as "1" (strongly disagree) and "5" (strongly agree) in 5-point Likert-type measurement level. The participants were finally asked to respond to some demographic questions such as gender, age, education level and working time in the institution in the fourth section.

The data was collected through questionnaire method in this study designed as a quantitative research. First, data were entered using SPSS 24 program. Demographic characteristics of the participants were determined after the data set was checked and prepared for the analysis (preliminary analyses). Next, the construct validity of the research model was tested with confirmatory factor analysis (CFA) by using the AMOS 24 program. Following this, the mean and standard deviation values of the variables in the research model were calculated and, reliability and Pearson correlation analyses were performed using the "SPSS 24" program. After the research hypothesis was tested with structural equation modeling



(SEM) using AMOS 24 program and it was finally analysed by Sobel test in interactive environment.

20.0% of the employees, who participated in the study, are women and 80.0% of them are men. The number of female engineers working in the institution is less than that of men. This is seen in the data set of research. It also indicates that very few engineers have been employed by the state in this institution especially in recent years since only 4.2% of all participants are in the age range of 18-28 and the number of employee working at the institution for less than 1 year is "0".

Overall confirmatory factor analysis was administrated for the research model of the study by using the method of maximum likelihood (Anderson and Gerbing, 1988). The lowest factor load value was determined as ".59" within the scope of the study and this value is regarded as acceptable (Hair et al., 2010). What is more, it can be stated that all the fit index values calculated for the measurement model of the study are adequate [ $\Delta X^2/sd = 1.883$ , CFI=.927, TLI=.921, RMSEA=.064, HOELTER.05=125] (Hair et al., 2010; Meydan and Şeşen, 2011). The lowest reliability coefficient value of the variables included in the study was calculated as ".80". This value's being higher than the value suggested by Hair et al. (2010), in other words ".70", shows that the scales used in this investigation are reliable. It was detected as a result of correlation analysis administrated and in parallel to the theoretical and empirical studies in the literature that there were positive and significant relationship ( $r=0.87$ ,  $p<.01$ ) between the perceived supervisor support and leader-member exchange; a negative and significant relationship between the perceived supervisor support and organisational cynicism ( $r=-0.49$ ,  $p<.01$ ); and a negative and significant relationship between the quality of leader-member exchange and organisational cynicism ( $r=-0.52$ ,  $p<.01$ ).

In the literature, while the perceived supervisor support and the quality of leader-member exchange are considered as the element contributing to the organisation, organizational cynicism is regarded as damaging element to the organisation. It should be fought with cynicism in the organisation since it is a damaging element for organisations. Cynicism in individuals may be both innate and occur later. Considering the innate aspects of cynicism in individuals, it is considered as beneficial not to employ the

cynical individuals by detecting them through personality tests, interviews, observations and research based on the background of that individual. In addition, when considering the aspects of cynicism in individuals that may occur later, it is clear that the decisions taken by senior management and the implementations of human resources department will be effective on the level of organisational cynicism. Cynical attitudes and behaviours may also be seen in individuals, who do not have innate cynicism, as a result of unfair and inconsistent the decisions/implementations in organisations. In this study, the mediating role of leader-member exchange has been investigated in the relationship between the perceived supervisor support and organisational cynicism within the scope of fighting with cynicism in organisations.

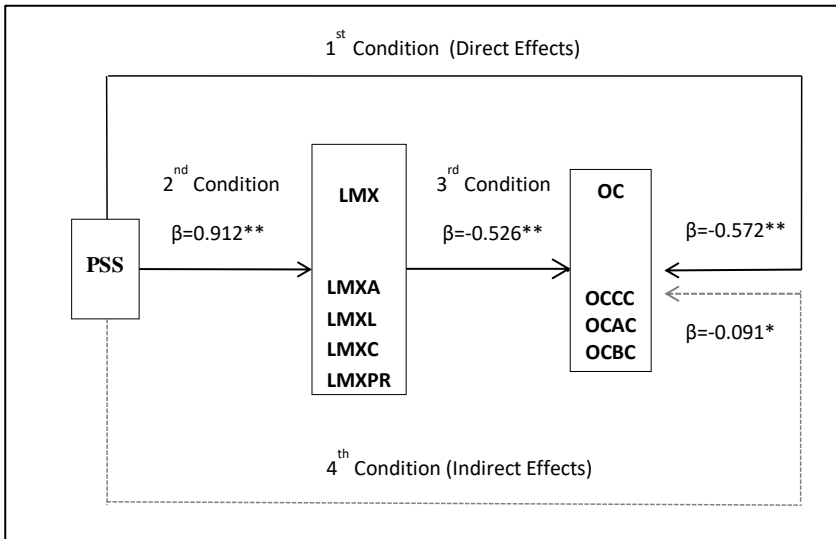
In this study, the process suggested by Meydan and Şeşen (2011) for the purpose of researching mediation has been followed. This process bases on the method used by Baron and Kenny (1986) when performing classic regression analysis. The calculated fit index values of the first model established (including only independent and dependent variables) are adequate [ $\Delta X^2/sd = 1.894$ , CFI=.949, TLI=.943, RMSEA=.065, HOELTER.05=131]. According to the results of the first structural equation modeling seen in Appendix 1, the perceived supervisor support affects organisational cynicism negatively and significantly ( $\beta = -0.572$ ;  $p < 0.01$ ). Accordingly, the first condition of mediation has been met. It can also be stated that the calculated fit index values of the second model established (including the mediating variable and being the research model of the study) are adequate [ $\Delta X^2/sd = 1.883$ , CFI=.927, TLI=.921, RMSEA=.064, HOELTER.05=125]. Therefore, according to the results of validity, reliability and the first and second structural equation modeling, the study continued without unifying the error term of any scale item with the error term of another scale item in the research model and without excluding any scale item out of the analysis. According to the results of the second structural equation modeling seen in Appendix 1, while the perceived supervisor support affects the quality of leader-member exchange significantly and positively ( $\beta = 0.912$ ;  $p < 0.01$ ), the quality of leader-member exchange affects organisational cynicism significantly and negatively ( $\beta = -0.526$ ;  $p < 0.01$ ). For this reason, the second and third conditions of media-

tion have been met. The effect of the perceived supervisor support on organisational cynicism gets insignificant ( $\beta=-0.091$ ;  $p>0.05$ ). This indicates the full mediation role of leader-member exchange. Thus, the fourth condition of mediation has been met. After four conditions of mediation have been met through the structural equation modeling, Sobel test has been finally administrated so as to determine whether mediation effects are significant or not. It has been found out as a result of Sobel test (Preacher and Leonardelli, 2010) that the leader-member exchange mediated to the relationship between the perceived supervisor support and organisational cynicism ( $z=-2.657$ ;  $p<0.01$ ). Accordingly, the research hypothesis has been supported. In addition, the variable of leader-member exchange has full mediation role in this mechanism established. In this manner, the quality of leader-member exchange increases as the level of perceived supervisor support raises, and the increase in the quality of leader-member exchange reduces organisational cynicism. Moreover, the perceived supervisor support can only affect organisational cynicism indirectly over the quality of leader-member exchange. In other words, the quality of leader-member exchange must necessarily increase for organisational cynicism may reduce when the perceived supervisor support increases.

In the light of all mentioned information and within the scope of this study, it is achieved to the result that it is possible to reduce the damaging effects of organizational cynicism on the organization and thus contribute to the organization by reducing the level of organizational cynicism through the increase in levels of the perceived supervisor support and the quality of leader-member exchange. The attitudes and behaviours of both supervisor and subordinate have importance in the interrelationship, in other words exchange, between supervisor-subordinate besides the support that manager would give to their subordinates in informational, emotional and financial respects within the context of reducing organisational cynicism.

This research model may be extended by adding the personal characteristics (demographic characteristics such as age, gender, education level and personality traits) of employees working in the position of subordinate as a moderator to the research model of this study for further research. In addition, this study has been conducted on engineers working in the public sector. The number of men in the population of the research

is more than the number of women and the number of employees aged 18-28 is very low. The same research model may be tested in the private sector, in different occupational groups in which the number of woman has been distributed in more balanced or the number of women is higher; in a sample with a higher percentage of employees between the age range of 18-28, and in western and far eastern cultures having different characteristics different from Turkish culture, and the results to be obtained may be compared.



Appendix 1 - The Summary of SEM Results (The Research Model of the Study)<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Notes:  $^{**}p<0.01$ ,  $^*p>0.05$ ;  $\beta$ = Standardized regression coefficient; Abbreviations: PSS: Perceived Supervisor Support; LMX: Leader-Member Exchange; LMXA: Affect Dimension of Leader-Member Exchange; LMXL: Loyalty Dimension of Leader-Member Exchange; LMXC: Contribution Dimension of Leader-Member Exchange; LMXPR: Professional Respect Dimension of Leader-Member Exchange; OC: Organizational Cynicism; OCC: Cognitive/Belief-Based Cynicism Dimension of Organizational Cynicism; OCAC: Affective/Affect-Based Cynicism Dimension of Organizational Cynicism; OCBC: Behavioural Cynicism Dimension of Organizational Cynicism.

## Kaynakça / References

- Akkoç, İ., Çalışkan, A., Uçak, P. ve Özalp, D. (2013). Örgütsel destek, lider ve sosyal desteğin iş performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin rolü. 21. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (s. 205-207), 30 Mayıs-1 Haziran, Dumlupınar Üniversitesi İİBF, Kütahya.
- Anderson, J.C. ve Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Andersson, L.M. ve Bateman, T.S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Azman, I., Sieng, L.L.C., Ajis, M.N., Dollah, N.F. ve Boerhannoeddin, A. (2009). Relationship between supervisor's role and job performance in the workplace training program. *Ştiinte Economice*, 56, 237-251.
- Babin, B.J. ve Boles, J.S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Bardakoğlu, Ö., Akgündüz, Y., Kızılcıoğlu, G. ve Yeşilyurt, H. (2017). Otel işletmelerinde algılanan yönetici desteğinin çalışanların iş stresi ve mutluluk düzeylerine etkisi. 8. *Uluslararası Girişimcilik Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (s. 103-116), 14-16 Temmuz, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bentler, P.M. ve Bonett, D.G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.

- Bhanthumnavin, D. (2000). Importance of supervisory social support and its implications for HRD in thailand. *Psychology and Developing Societies*, 12(2), 155-166.
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79-97.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. NY: John Wiley & Sons.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. ve Dean, J.W. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, Philadelphia, 150-153.
- Browne, M.W. ve Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. K.A. Bollen ve J.S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* içinde (s. 136-162), California: Thousand Oaks, Sage, Newbury Park.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (17. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Chen, C.H.V., Wang, S.J., Chang, W.C. ve Hu, C.S. (2008). The effect of leader-member exchange, trust, supervisor support on organizational citizenship behavior in nurses. *Journal of Nursing Research*, 16(4), 321-328.
- Cole, M.S., Brunch, H. ve Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervision support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 463-484.
- Çalışkan, S.C. (2009). Turizm işletmelerinde liderlik tarzları ve lider-üye etkileşimi kalitesi (LÜE) üzerine bir çalışma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 219-241.
- Davis, W.D. ve Gardner, W.L. (2004). Perception of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 439-465.
- Dean, J.W., Brandes, P. ve Dharwadkar R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.

- De-Bakker, E. (2007). Integrity and cynicism: Possibilities and constraints of moral communication. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 20(1), 119-136.
- Eaton, J. A., (2000). *A social motivation approach to organizational cynicism*. Yüksek lisans tezi, York Üniversitesi, Psikoloji Programı, Toronto, Ontario.
- Ece, S., Kurban, Z. ve Gültekin, S. (2018). Öz-yeterlik algısı ve örgütsel sinizm ilişkisi: Algılanan yönetici desteğinin aracılık rolü. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(6), 993-1000.
- Emhan, A., Kula, S. ve Töngür, A. (2013). Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yönetici desteği, örgütsel bağlılık, örgütsel performans ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkilerin analizi: Kamu sektöründe bir uygulama. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 53-69.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan* (1. Baskı). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Fitzgerald, M.R. (2002). *Organizational cynicism: Its relationship perceived organizational injustice explanatory style*. Doktora tezi, University of Cincinnati, Arts and Sciences, Ohio.
- Giray, M.D. ve Şahin, D.N. (2012). Algılanan örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9.
- Gkorezis, P. (2015). Supervisor support and pro-environmental behavior: The mediating role of LMX. *Management Decision*, 53(5), 1045-1060.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Graen, G.B. ve Scandura, T.A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Gültekin, S. (2014). *Psikolojik sözleşme ihlali ile örgüte karşı sinik tutum arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi*. Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. ve Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis* (7. Baskı). NJ: Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.

- Hu, L. ve Bentler, P. (1995). Evaluating model fit. R.H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issue, and applications* içinde (s. 76-99), California: Sage Publications, Newbury Park.
- Hu, L. ve Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- İnce, F. (2018). Örgütsel sinizm. E. Aydoğan (Ed.), *Örgütsel davranış odaklı yönetsel yaklaşımlar* içinde (s. 509-518), Ankara: Gazi Kitabevi.
- James, M.S.L. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems*. Doktora tezi, The Florida State University, College of Business, Florida.
- Johnson, J.L. ve O'Leary-Kelly, A.M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational*, 24(5), 627-647.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. ve Rosenthal, R.A. (1965). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 125-129.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayınevi.
- Karayel, M. (2016). *Örgütsel destek, lider desteği ve sosyal desteğin iş performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü: Yerel yönetimler örneği*. Yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Khalid, A., Rathore, K. ve Aslam, N. (2017). The influence of supervisory support on work motivation: A moderating role of organizational support. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*, 4(10), 136-143.
- Kline, R.B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2. Baskı). NY: The Guilford Press.
- Liden, R.C. ve Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R.C., Sparrowe, R.T. ve Wayne, S.J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. G. Ferris



- (Ed.), *Research in personnel and human resource management* içinde (s. 47-119), 15, Greenwich: JAI Press.
- Maslyn, J.M. ve Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697-708.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi: Amos uygulamaları* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Neves, P. (2012). Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor-subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 965-976.
- Newman, A., Thanacoody, R. ve Hui, W. (2012). The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on turnover intentions. *Personnel Review*, 41(1), 56-72.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Pohl, S. ve Galletta, M. (2016). The role of supervisor emotional support on individual job satisfaction: A multilevel analysis. *Applied Nursing Research*, 33, 61-66.
- Preacher, K.J. ve Leonardelli, G.J. (2010). *Calculation for the sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests*, 31 Ocak 2019 tarihinde <http://www.quantpsy.org/sobel/sobel.htm> adresinden erişildi.
- Qureshi, M.A. ve Hamid, K. (2017). Impact of supervisor support on job satisfaction: A moderating role of fairness perception. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 235-242.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2013). Liderlik (14. Baskıdan Çeviri). A. Yalçın (Ed.), İ. Erdem (Çev. Ed.), *Örgütsel davranış* içinde (s. 374-416), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Salahian, A., Oreizi, H.R., Abedi, M.R. ve Soltani, I. (2012). Co-workers/supervisor support and burnout. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 141-148.
- Setton, R.P., Bennett, N. ve Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member

- exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics* (6. Baskı), Boston: Allyn & Bacon.
- Taş, A. ve Özkara, Z.U. (2018). Algılanan yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş stresinin aracılık rolü. 6. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (s. 510-519), 2-3 Kasım, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Van Breukelen, W., Schyns, B. ve Le Blanc, P. (2006). Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges. *Leadership*, 2(3), 295-316.
- Wang, Z. (2014). Perceived supervisor support and organizational citizenship behavior: The role of organizational commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 5(1), 210-214.
- Yoon, J. ve Lim, J. C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human Relations*, 52(7), 923-945.

#### **Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

Özkara, Z. U., Taş, A. ve Aydınant, B. (2019). Algılanan yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. ÜİK Özel Sayısı), 101-137. DOI: 10.26466/opus.584036.

## Politik Taktikler: İçsel Motivasyonun Bir Yansıması mı? Yöneticiler Perspektifinden Havacılık Sektöründe Bir Araştırma

DOI: 10.26466/opus.585532

\*

Taha Yusuf Çakarel\* - Deniz Elber-Börü\*\* - Bekir Alper Yıldırım\*\*\*

\* Arş.Gör. İstanbul Kültür Üniversitesi, İ.İ.B.F., Bakırköy / İstanbul / Türkiye

E-Posta: [t.cakarel@iku.edu.tr](mailto:t.cakarel@iku.edu.tr)

ORCID: [0000-0002-8238-4911](https://orcid.org/0000-0002-8238-4911)

\*\* Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Kadıköy / İstanbul / Türkiye

E-Posta: [denizboru@marmara.edu.tr](mailto:denizboru@marmara.edu.tr)

ORCID: [0000-0002-3916-9765](https://orcid.org/0000-0002-3916-9765)

\*\*\* Doktora Öğrencisi Marmara Üniversitesi, S.B.E., Kadıköy / İstanbul / Türkiye

E-Posta: [bekiralperyildirim@gmail.com](mailto:bekiralperyildirim@gmail.com)

ORCID: [0000-0001-5107-0242](https://orcid.org/0000-0001-5107-0242)

### Öz

Bu çalışmada yöneticilerin içsel motivasyon düzeylerinin politik taktikler üzerine olan etkisine ve bu iki kavramın birbiri ile olan ilişkisi incelenmiş olup, yöneticilerin içsel motivasyon düzeyleri ile politik taktiklere başvurma dereceleri arasındaki ilişki ortaya konmak istenmektedir. İçsel motivasyon ve politik taktikler üzerine daha önce gerçekleştirilmiş olan akademik çalışmalar genellikle çalışanlar üzerine ve nicel yöntemler kullanarak gerçekleştirilmiş olup bu çalışmada ise havacılık sektöründe faaliyet gösteren n=16 yönetici üzerinde yarı yapılandırılmış mülakat formları ile ve nitel yöntemle derinlemesine analiz yöntemi kullanılmıştır. Mülakat formlarındaki sorular nicel yöntemlerden esinlenerek oluşturulmuştur. Çalışmada yöneticilerin içsel motivasyon düzeyleri belirlenmeye çalışılmış ve politik taktiklere başvurma düzeyleri ile ilişkilendirilerek bir anlam matrisi oluşturulmaya çalışılmıştır. Çalışma sonunda yöneticilerin içsel motivasyon düzeyleri ile politik taktikleri kullanım sıklıkları arasında belirgin bir ilişki tespit edilmiş ve bu tespitler doğrultusunda analizler ve öneriler yapılmıştır. Buna karşın yumuşak (göze girme, mantıkla ikna etme) ve sert politik taktiklerin motivasyon düzeyleri arasındaki dağılım incelendiğinde ise mantıklı ve tutarlı bir dağılım görülememiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İçsel motivasyon, Politik taktikler, İş motivasyonu, Politik davranış

## **Political Tactics: A Reflection of Intrinsic Motivation? A Research in The Aviation Industry From Managers Perspective**

\*

### **Abstract**

*In this study, the effect of managers intrinsic motivation levels on political tactics and the relationship between these two concepts are examined and it is aimed to reveal the relationship between managers intrinsic motivation levels and the degree of applying to political tactics. Previous academic studies on intrinsic motivation and political tactics were generally conducted on employees and by using quantitative methods, and this study, n = 16 managers working in the aviation industry used semi-structured interview forms and in-depth analysis with qualitative method. This questions in the interview forms were inspired by quantitative methods. In this study, the level of intrinsic motivation of the managers was tried to be determined and a meaning matrix was tried to be formed in relation to the levels of applying politic tactics. At the end of the study, managers intrinsic motivation levels and frequency of using political tactics a significant relationship has been identified and analyzes and suggestions have been made in line with this findings. On the other hand, when the distrubition between the motivation levels of soft tactics was not examined, a logical and consistent distribution could not be seen.*

**Keywords:** *Intrinsic motivation, Political tactics, Work motivation, Political behavior*

## Giriş

Örgütler belirlenmiş amaç veya amaçları gerçekleştirmek üzere faaliyet gösteren yapılardır. Belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli olan kaynakları sağlayan örgüt, bu kısıtlı kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanmak için minimum girdi ile maksimum fayda elde etmek isteyecektir. Bunu gerçekleştirmek isteyen örgütler için en önemli kaynak insan ve bu insanın istekliliğidir. Yapılan çalışmalarda, insanı istekli kılan, insanı harekete geçiren etkinin kaynağında içsel ve dışsal olarak tanımlanan motivasyonun var olduğu belirtilmektedir. Buna göre insan kendi güdülerine dayalı olarak ya da dışarıdan gelen veya gelecek olan teşvikler ile harekete geçebilir. Örgüt yapısı ve yöneticiler, bireylerin motivasyonunu sağlamada en önemli faktörler olarak belirtilmiştir. (Özdaşlı ve Akman, 2012). Diğer yandan amaçlara ulaşma yönünde istekli davranan, motive olmuş bireyler, bu isteklerini gerçekleştirmek üzere örgütsel kaynakları kullanma doğrultusunda girişimlere yöneleceklerdir. Örgütlerin kaynaklarının kısıtlı olması ve kaynak paylaşımında örgüt içerisinde bireylerin birbirlerine rakip olması yine örgüt içerisinde politik davranışların oluşmasına ve bireylerin birbirlerine karşı politik taktikler kullanmasına yol açmaktadır (Robbins, 2001). Özellikle yönetsel başarılarını ortaya koymak adına, yönetim kademesindekilerin bu davranışları çalışanlara oranla daha çok ortaya koyacakları ön görülmektedir. Buradan yola çıkarak bu çalışmada, yöneticilerin içsel motivasyonları ile politik taktikleri kullanmaları arasındaki ilişki ortaya konmak istenmektedir. Literatür incelendiğinde, içsel motivasyon ve politik taktik kullanımı üzerine yapılan çalışmaların ağırlıklı olarak nicel araştırmalar olduğu ve çalışanlar üzerinde yapıldığı görülmektedir (Türk vd., 2003; Armağan, 2005; Öğüt vd., 2004; Ergül, 2005; Arıkan, 2011; Mohan, 2008; Çalışkan, 2006; Ülkeryıldız, 2009; Lipset, 1959; Boddevyn vd., 1994; Zuckerman, 2005). Bu çalışmada ise, nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve orta kademe yöneticiler üzerinde inceleme gerçekleştirilmiştir. Bu yönüyle çalışma özgün bir nitelik taşımaktadır. Çalışmanın örnekleme havacılık sektöründen belirlenmiştir.

## Kavramsal Çerçeve

İş yerinde politik taktik kullanımı ve motivasyon kavramları, örgüt psikolojisinin ve dolayısıyla örgütsel davranış konularının çalışma alanına girmektedir. Sosyal psikoloji alanında özellikle 1950'li yıllardan sonra çok sayıda bilimsel araştırma yapılmış ve yapılmaya devam ediyor olması ve bireylerin toplum içerisindeki davranışlarını büyük ölçüde açıklıyor oluşu, örgüt psikolojisi kavramının ilerlemesini hızlandırmıştır (Veysel vd., 2008).

## İçsel Motivasyon

İnsan davranışlarının temelinde ihtiyaçlar yer almaktadır. İnsanlar amaçlarına hizmet edecek çabaları gösterme eğilimindedirler (Özadaşlı ve Akman, 2012). Bu da insanların çabalarının başkalarından önce kendi ihtiyaçlarını giderme yönünde olduğunu gösterir. Bu bağlamda içsel motivasyon kısaca, bireylerin kendi yeteneklerini ortaya koyma deneyimi olarak tanımlanabilir (Brief ve Aldag, 1977). İçsel motivasyonun araçları doğrudan işin doğasıyla ilgili olup aynı zamanda işin içeriğinden de kaynaklanmaktadır. İçsel motivasyonun araçları, ilgi çeken ve zorlayıcı işler, iş yerinde ve işte bağımsızlık, çalışan açısından işin önemi, işe katılım, çeşitlilik, sorumluluk, yetkinlik, yaratıcılık, performans ile ilgili tatmin edici geri bildirimler, bireyin becerilerini ve yeteneklerini kullanabilme fırsatı şeklinde tanımlanabilir (Mottaz, 1985). Bu araçlar, bireyleri bir şeyler yapmak için harekete geçirir ve dolayısıyla motive olmalarını sağlamaktadır (Ryan ve Deci, 2000).

İçsel motivasyon, iş yapılırken, gerçekleştirilen işin dışında herhangi bir görünen ödülle motivasyon sağlanmadığı durumlarda söz konusu olmaktadır. Dışsal motivasyon araçları süreli bir motivasyonu mümkün kılarlarken, içsel motivasyonu sağlayacak uygulamalar daha uzun süreli etki yaratmaktadır. Çalışanların sosyal ortamlarının yeterli olması, yönetime katılım imkanlarının artırılması ve kurum içi ilişkilere yönelik olumlu hisleri; bireyin içsel motivasyonunu sürdürmesini ve dışsal motive edici unsurlara kıyasla hayatında daha çok kendisinin belirleyici konumda olduğunu hissetmesini sağlayabilmektedir (Batmaz ve Gürer, 2016).

İçsel motivasyon, bireylerin bir faaliyeti gerçekleştirirken yaptıkları işin dışında görünen herhangi bir ödül ile elde edilmesiyle de söz konusu olmaktadır (Deci, 1972). Bundan dolayı içsel motivasyonda iş ile ödül arasında hızlı ve doğrudan bir bağlantı vardır (Newstrom ve Davis, 2002). Bunlara rağmen bireylerin sadece ihtiyaçlardan doğan motivler ile harekete geçeceklerini söylemek doğru değildir. İhtiyaçların giderilmesi, arzu ve isteklerin yerine getirilmesinin dışında değerler için de çaba sarf edileceğini belirtmek mümkündür. Bu bağlamda insanların efsaneler, namus, fikir, bayrak, idol, rozet ve benzeri şeyler için de çaba sarf ettikleri ve hatta bu değerler adına çok daha fazlasını yapabildikleri görülmektedir. Bütün bunların ışığında içsel motivasyon, bireylerin belirli amaçları gerçekleştirme veya benimsedikleri değerleri uğruna kendi arzu ve istekleri ile çaba göstermeleri şeklinde tanımlanabilmektedir (Koçel, 2007).

İçsel motivasyonu olan bireyler yeni bir şeyler öğrenmek veya keşfetmek, kapasitelerini arttırmak için içsel bir eğilime sahiptirler. Bir dışsal ödül olmaksızın yalnızca öğrenme istekleri ve meraklarından kaynaklanan bir motivasyona sahip olan bu bireylerde yaratıcılık beklenen bir özelliiktir (Gürkan ve Demiralay, 2017). Woodworth (1918)'a göre, bir faaliyet dışsal etkiler veya motivler ile başlayabilir fakat, birey içsel olarak arzulu olursa etkili ve özgür bir şekilde faaliyetlerine devam edebilir. Bu anlamda içsel motivasyonu yüksek bireylerin, işin sürdürülmesinde önemli bir rolleri vardır. Bu bireylerin başarıya ulaşma konusunda duydukları istek, başarıya ulaşma yolunda farklı yolları denemelerine ve farklı araçları kullanmalarına da yol açmaktadır.

Bireylerin eylemlerini daha iyi anlayabilmek için her motivasyon türü değişik araştırmalarla incelenmektedir. Çoğu araştırma sonucu içsel motivasyonun en etkili tür olduğunu ortaya koymuştur. Bireyler içsel olarak güdülendiklerinde görevlerini içlerinden gelerek ve itina ile yerine getirirler. Bu doğrultuda içsel motivasyon, bireyin yeterlilik ve becerilerini gösterme tecrübesidir (Yılmaz, 2018).

## **Politik Taktikler**

Örgüt içerisinde kaynakların kısıtlı olması ve bu kaynakların paylaşımında bireylerin birbirlerine rakip olması sebebiyle örgüt içerisinde poli-

tik davranışların görülmesi ve bireylerin birbirleri karşısında politik taktikler kullanması kaçınılmazdır (Robbins, 2001). Politik davranış konu edilmiş olan birçok araştırmada davranışın stratejik bir şekilde kullanılması yolu ile kısa ve uzun vadede uygulayıcıya çıkar sağlamayı hedefleyen kasıtlı davranışlar ve etkileme taktikleri olarak tanımlanmaktadır (İslamoğlu ve Börü, 2007).

Bir çok araştırmacı politik taktiklerin kullanımını kişisel çıkarlar ile ilişkilendirmiş ve bu çerçevede sınırlandırmıştır (İslamoğlu ve Börü, 2007; Drory ve Vigoda-Gadot, 2010; Dulebohn vd., 2005; Hochwarter vd., 2000; Parker, 1995). Buna karşın çalışanların örgütsel ortamlarını politik olduğunu algılamaları beraberinde bir takım sonuçları da getirmektedir. Örneğin örgütte terfi bekleyen ve bunu hak ettiği düşünen bir çalışan, hak etmediğini düşündüğü başka bir çalışanın terfi aldığını gördüğünde, yönetici ve/veya örgütün bir takım politik kararlar aldığını düşünecektir. Bu durum bireyin, işinde mutlu olması ve yüksek performans sergilemesinin kaynağı olan adalet ile güven algılarını sarsabilecektir. Tam aksine amiri tarafından terfi ettirilen kişi için olumsuz değerlendirmelere yol açmayacak, bu yönde davranışı takdir bulacaktır. Bu çerçeveden değerlendirildiğinde, bireylerin çalışma ortamları hakkında politik algılarının şekillenme biçimi, bireyin örgüt içerisinde davranışlarını ve dolayısıyla çalışma yaşamını şekillendirebilmektedir (Eryılmaz ve Gülöva, 2017)

Politik davranış ve taktiklerin kuruma fayda veya zarar getirmesi daha çok bireylerin kullanım amacına bağlıdır (Drory ve Vigoda-Gadot, 2010). Örgütteki ortamın bireyler tarafından politik bir biçimde algılanması, bireylerin gözünde politik faaliyetlerin meşrulaşmasını ve politik davranışları sergilemenin daha kabul edilir bir hal almasını sağlayabilecektir. Böylece politik davranma olasılığı ve bunu yapanların sayısı artabilecektir. Bunun da ötesinde bireylerin politik algılamaları, politik davranışları uygularken kullanacakları taktiklerin belirlenmesinde de etkili olabilecektir (Bağcı ve Bursalı, 2011).

Kişiler arası etkileşim çalışmalarının yoğunlaşması ile birlikte politik taktiklere yönelik gerçekleştirilen tanım ve sınıflandırmalar netleşmiştir (Bruins, 1999; Steensma, 2007). Politik amaçlı etkileme taktiklerinin ölçümü Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980)'un gerçekleştirdiği sınıflama ile gelişme kaydetmiştir. Steensma (2007)'de Kipnis ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği çalışmayı geliştirerek politik taktikleri 6 temel taktik üzerine



sınıflandırmıştır. Bu taktikler *göze girme, destek oluşturma, üst makama başvurma, mübadele, kendini fark ettirme ve mantıkla ikna etme* olarak tanımlanmıştır (Steensma, 2007). Bunlardan *göze girme ve mantıkla ikna etme* yumuşak taktikler, diğerleri ise sert taktikler olarak da sınıflandırılabilir.

*Göze girme*, kendini hedef kişiye daha da çekici göstermeye yönelik davranışlardır (Liden ve Mitchell, 1988). Bu taktiği kullanan bireylerin hedef kişiler ile olumlu olan ortak noktalarını ön plana çıkarma eğiliminde oldukları belirtilmiştir (Judge ve Bretz Jr., 1994; Liden ve Mitchell, 1988). Bu taktiği uygulayan birey istediğini yaptırabilmek için hedef bireyin keyifli anını kollar ve bu birey hakkında övgülerde bulunarak, hedef bireyin kendisini önemli hissetmesini sağlar. Bu sayede bir istekte bulunacağı zaman dost ve olumlu görünme eğiliminde olur (Appelbaum ve Hughes, 1998; Dulebohn vd., 2005; İslamoğlu ve Börü, 2007; Elias vd., 2004; Pandey, 1981; Shankar, 1994; Yukl ve Tracey, 1992).

*Destek oluşturma*, birey isteğini gerçekleştirmek için çevresinde bulunan diğer bireylerin desteğinden faydalanması ve bu diğer bireyler ile koalisyon kurarak öneri ve isteklerinin dikkate alınmasını sağlar (İslamoğlu ve Börü, 2007; Yaylacı, 2006).

*Üst makama başvurma*, hedeflenen bireyi etkileyebilmek adına örgütte daha üst makamlarda bulunan bağlantılarını devreye sokarak hedef bireyin isteklerini gerçekleştirmesini sağlamasıdır (İslamoğlu ve Börü, 2007; Yaylacı, 2006; Elias vd., 2004).

*Mübadele*, birey açık veya örtülü bir biçimde hedef kişiye isteğini gerçekleştirmesi durumunda ödüllendirme yapacağını belirten bir mesaj gönderir. Bu ödül genellikle hedef bireyin bir isteğinin gerçekleştirilecek olmasıdır. Bunun dışında hedef kişiye daha önce yapılmış olan bir iyiliğin hatırlatılması ile de gerçekleştirilebilir (Ceylan, 2004; Elias vd., 2004).

*Kendini fark ettirme*, bireyin kendi isteklerinin gerçekleştirilmesi uğruna iş konularında olduğundan daha yetkin ve bilgili görünmeye çalışmasını ifade eder (Judge ve Bretz Jr., 2004). Bireyler yetkinlikleri ile birlikte bilgi

ve becerilerini de abartabilirler. Başarısızlıklarını gizleme eğilimi gösterirken başarılarını ise üst makamlara duyurabilmek için her türlü çabayı gösterme eğilimindedirler (Orpen, 1996; Dulebohn vd., 2005).

*Mantıkla ikna etme*, hedef bireye istediğini yaptırabilme uğruna mantıklı deliller ile ikna etme çabası içerisinde olma durumunu ifade etmektedir (Yukl ve Falbe, 1990; Elias vd., 2004).

### **İçsel Motivasyon ve Politik Taktikler**

Literatürde çalışanların iş ortamında politik taktikleri kullanmaları temelde iki faktör altında toplanmaktadır: a) bireysel etkileşiminden kaynaklanan nedenler b) örgütsel ve iş çevre etkileşiminden kaynaklanan nedenler (Arıkan, 2011)

Politik taktiklerin bireysel etkileşiminden kaynaklanan nedenleri üzerindeki çalışmalar incelediğinde çalışanların kişilik özelliklerinin, güdülelerinin, ihtiyaçlarının, cinsiyetlerinin, çalıştıkları şirkete yapmış oldukları yatırımların ve kariyer hedeflerinin önemli değişkenler olarak ortaya çıktığını görülmektedir (İslamoğlu ve Börü, 2007; Robbins, 2001; Arıkan, 2011). Bireyin güç, güvenlik, statü gibi ihtiyaçları, başarıya ulaşma konusunda duyduğu arzu onun politikleşmesine, politik taktikler kullanmasına zemin hazırlayan güçlü güdüleme kaynakları olarak değerlendirilmektedir. Treadway ve arkadaşları (2005) yaptıkları çalışmada yüksek başarı ihtiyacı olan ve iç motivasyonu yüksek olan kişilerde politik taktiklerin ve politik davranışın daha fazla olacağını kanıtlamıştır. İçsel motivasyon, fırsatları yakalama, yetkinliği gösterme ve çıkarlarını gözetme gibi amaçlara hizmet ettiğinden hedefe yönelik davranış olarak tanımlanabilir. Öz benlik yönelimi teorisi, içsel motivasyonun hedefleri gerçekleştirme doğrultusundaki çabalarının bireyin psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması, sağlık ve güvenliğinin sağlanması açısından etkili olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda içsel motivasyonu yüksek olan bireyler hedefe ulaşmada, politik taktik kullanımı ya da politik davranışa yönelim gibi, öz benlik yönelimli davranışlar ortaya koyabilmektedirler. Ancak başarı beklentisi yüksek bireyler eğer uygulayacakları politik taktik ve sergileyecek-

leri politik davranışların örgütteki başarılarını engelleyeceklerini düşünüyorlarsa daha az politik davranma eğiliminde olacaktırlar (Robbins ve Judge, 2013; Oruç ve Kutaniş, 2015).

Yapısal özellikleri temelinde, kendi gücünü davranışlarıyla ortaya koyarak davranışsal tepkilerini oluşturmak isteyen bireyler, olaylara karşı proaktif tepkiler verme eğiliminde olup, durumları kendi lehlerine yönlendirmeye çalışmaktadırlar. Dolayısıyla çevreyi kontrol edebileceklerine inandıklarından yüksek düzeyde sosyal uyum davranışı göstererek politik davranışa yönelebilmektedirler. Bu konuda Ralston (1985) bireylerin göze girmeye çalışma taktiklerini kullanmalarının daha olası olduğunu belirtmiştir.

## Metodoloji

Bu araştırmanın temel amacı; yöneticilerin içsel motivasyon düzeyleri ile işyerinde kullandıkları politik taktikleri incelemek ve içsel motivasyon düzeyleri ile politik taktiklere başvurma sıklıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu bağlamda çalışmanın araştırma sorunsalları *“acaba yöneticiler arasında içsel motivasyon düzeyleri açısından politik taktik kullanımı farklılaşmakta mıdır?”, “yöneticiler içsel motivasyon düzeyleri düştükçe, daha mı çok politik taktik kullanılmaktadır?”, “sert ve yumuşak politik taktikler hangi içsel motivasyon düzeyinde daha belirgin olarak kullanılmaktadır?”* şeklinde belirlenmiştir.

Literatürdeki diğer içsel motivasyon ve politik taktikler konularındaki araştırmaları incelendiğinde, çalışmaların genellikle çalışanlar üzerinde ve nicel yöntem benimsenerek yapıldığı görülmektedir (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007; Özdaşlı ve Akman, 2012; Arıkan, 2011). Bu çalışma da ise fenomenolojik bir metod kullanılarak herkesin bildiği fakat derinden ilişki kuramadığı kavramlar üzerinden tanım ve içerik analizleri yapılmıştır. Çalışmanın yöneticiler üzerine olması ve araştırma örnekleminin sayıca kısıtlı olması nedeniyle de nitel araştırma yöntemine başvurulmuştur.

Çalışmada içsel motivasyonla ilgili sorular Amabile (1994)'nin oluşturduğu ve Dündar (2007)'in geliştirdiği içsel motivasyon ölçeğinden uyar-

lanarak hazırlanmıştır. Politik taktikler ölçeği ise; Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980)'un oluşturduğu ve Steensma (2007)'nin geliştirdiği Sert ve Yumuşak politik taktikler ölçeğinden uyarlanarak hazırlanmıştır.

Araştırmanın örneklemini, 2018 yılında Türkiye'de yurtiçi ve yurtdışında faaliyet gösteren bir havayolu işletmesindeki n= 16 yönetici olarak belirlenmiştir. Katılımcıların tamamı erkek olup, demografik özellikleri aşağıda Tablo 1'de sunulmaktadır.

**Tablo 1. Yöneticilere İlişkin Demografik Özellikler**

<b>Yaş</b>	
30-40 yaş	n=6 (%3)
40-60 yaş	n=10 (%63)
<b>Çalışma Kıdemi</b>	
6-10 yıl	n=4 (%25)
10-20 yıl	n=8 (%50)
21 - + yıl	n=4 (%25)
<b>Eğitim Düzeyi</b>	
Lisans	n=12 (%75)
Yüksek Lisans	n=4 (%25)
<b>Görev</b>	
Müdür	n=10 (%63)
Şef	n=6 (%37)

Çalışmada araştırmacılar tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış mülakat formları ile yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır. Mülakatlar iki basamakta yapılandırılmıştır. İlk basamakta bir araştırmacı içsel motivasyon konusu ile ilgili yarı yapılandırılmış mülakat sorularını yöneticilere yöneltilmiştir. Ardından bir hafta sonra mülakatın ikinci aşamasına geçilmiş ve bir başka araştırmacı yöneticilere politik taktikler konusunda hazırlanmış yarı yapılandırılmış mülakat sorularını yöneltilmiştir. Böylelikle zamanı etkin kullanmak, yöneticileri üst üste konularla sıkıkmamak ve yönlendirmemek, ayrıca çalışmada objektiviteyi sağlamak hedeflenmiştir.

Her bir mülakat yaklaşık 30 dakika ile sınırlandırılmıştır. Mülakatlar, önceden randevu alınarak belirlenmiş tarih ve zamanda iş yerlerinde kişiler ziyaret edilerek yapılmıştır. Yöneticilere içsel motivasyon düzeylerini belirleme yönünde basitten zor ve karmaşıklığa doğru sıralanmış 10 adet yarı yapılandırılmış soru yöneltilmiş ve karşılıklı soru cevap tekniği

ile görüşme notları tutulmuştur. Politik taktikler ile ilgili olarak ise 6 temel politik taktik ögesinin her biri için 2'şer adet açık uçlu, kavrama yönelik yarı yapılandırılmış soru formu katılımcılara verilmiş, bu taktikleri "uyguladıkları" veya "uygulamak istedikleri" şeklinde cevaplandırmaları istenmiştir. Ayrıca yarı yapılandırılmış soru formunun doldurulması sırasında araştırmacıların derinlemesine analiz yapmasına olanak sağlayan yazılı notlar da tutulmuş ve analizlerde dikkate alınmıştır.

Elde edilen veriler içerik ve tanım analizleri doğrultusunda öncelikle bölüm içinde analiz edilmiştir. Çalışmada daha sonra her bir yönetici için iki ayrı basamakta yapılan mülakatlar birleştirilerek içsel motivasyon düzeyleri ile politik taktik uygulamaları arasındaki ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Bu aşamadaki karşılıklı ilişki kurmaya dair değerlendirmeler iki ayrı araştırmacı tarafından bağımsız bir şekilde ayrı ayrı yapılmış ve daha sonra karşılaştırılmıştır. Elde edilen sonuçların birbirini destekler nitelikte olduğu ortaya çıkmıştır. Bu değerlendirme tarzı ile iç geçerlilik çalışması da sağlanmıştır.

## Bulgular Ve Tartışma

Araştırmanın birinci bölümünde içsel motivasyon düzeyini belirlemeye yönelik analizler yapılmıştır. Bu aşamada, katılımcıların mülakatta verdikleri cevaplar araştırmacılar tarafından diğer katılımcılar ile karşılaştırarak içerik ve tanım analizlerine tabi tutularak içsel motivasyonları *üç temel sınıfa* ayrılmıştır: içsel motivasyonları düşük, içsel motivasyonları orta ve içsel motivasyonları yüksek. İncelemeler sonucunda katılımcıların içsel düzeyleri aşağıdaki gibi değişkenlik göstermiştir.

*Tablo 2. Yöneticilere İçsel Motivasyon Düzeyleri*

	DÜŞÜK MOTİVASYON	ORTA MOTİVASYON	YÜKSEK MOTİVASYON
Yetki ve sorumluluklar	n=6 Az ve çalışma şevkini kırmaktadır	n=2 yeterli ve üst yönetim tarafından belirlenmekte	n=8 fazla ve çalışma azmini arttırmakta
İş yoğunluğu	n=14 Yoğun ve daha iyi iş yapmak yerine, işini yapmak yeterli	-	n=2 fazla iş yapmakta ve bunun bir katma değeri olduğuna inanmakta

Görev tanımları	n=8 sıkı sıkı sarılmaktalar	-	n=8 Dışına çıkmaktalar ve kendilerini daha iyi hissetmektedirler
İş yetkinlik uyumu	n=9 yönettikleri birim ile yetki ve becerileri uyumlu	-	n=7 bulunduğu makamın üstünü hak etmektedirler ve daha çok yetkileri olsa daha etkin işler yapabilecekler
Saygı	n=4 üst yönetim, birim ve makamlarına saygı duymamakta, atıl görmekte	n=5 üst yönetim, birim ve makamlarına saygı duymakta, ancak yeterince ilgilenmemekte	n=7 üst yönetim, birim ve makamlarına saygı duymakta, ve daha fazla çaba sarf etmeye itmekte
Sorumlu Olmak	n=4 buldukları makam sorumluluk gerektirmeme bundan şikayetçi değildirler	n=8 sorumluluk alma üst yönetimin inisiyatifinde ve danışılmadan sorumluluk almamaz	n=5 Çalışanları için her türlü sorumluluk alabilirler ve bu sayede çalışanların saygısını kazanırlar
Pozisyon	n=7 yönetimin kendilerini az önemli görmekte (ya da bilmemekte) ancak etkin çalışmaktalar	n=3 Kilit pozisyonda ve diğer yöneticilerden daha zor bir iş yapmaktalar	n=6 çalışan sayısı az ve esas işlere destek birim olarak çalışmaktalar
Karar Alma	n=5 Üst yönetime danışmadan herhangi bir karar almaz	n=6 Kararlar üst yönetimle ortak şekilde alınır	n=5 Kendileri karar alır ve üst yönetimin onayına ihtiyaç yoktur
İlişkiler	n=3 Yönetimle araları bozuk ve çalışanlarla resmi ilişkiler	n=11 ya yöneticisi ya da çalışanları açısından sıradan bir yönetici,	n=2 üst yönetim tanıyor ve çalışanlar seviyor, ilişkiler iyi
Eğitim-İş ilişkisi	n=10 aldıkları eğitim ile yaptıkları iş uyumsuz, yöneticilik akademik eğitimden farklı	-	n=6 aldıkları eğitim ile yaptıkları iş uyumlu ve birimleri için bilimsel çalışmalar uyguluyor

Araştırmanın ikinci bölümünde ise araştırmacı 6 temel politik taktik için yapı yapılandırılmış 12 adet ifadeye verdikleri cevaplar araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Elde edilen cevaplar tanım ve içerik analizi açısından değerlendirilmiş ve her bir yöneticinin politik taktiklere başvurma

düzeyleri 3 temel sınıf içerisinde ele alınmıştır: politik taktikleri *çoğu zaman kullanır*, politik taktikleri *ara sıra kullanır*, politik taktikleri *hiç kullanmaz*.

Genel olarak içsel motivasyonları yüksek olan yöneticilerin 6 temel politik taktik uygulaması hususunda çekingen davrandıkları görülmüştür. Özellikle içsel motivasyonu yüksek olan yöneticilerin 'göze girme', 'destek oluşturma' ve 'mübadele' taktiklerini hiç kullanmadıkları ve az sayıda 'üst makama başvurma' ve 'kendini fark ettirme' taktiğine başvurduğu görülmüştür. Bu tip yöneticilerin en fazla kullandığı taktik ise 'mantıkla ikna etme' olarak görülmüştür.

İçsel motivasyonları orta derece olan yöneticiler için ise durum biraz farklıdır. Bu yöneticiler sadece 'mantıkla ikna etme' taktiğini hiç kullanmayıp, özellikle 'mübadele' ve 'kendini fark ettirme' taktiklerini uygulamaktadırlar.

İçsel motivasyonları düşük olan yöneticiler ise; tüm politik taktikleri uygulamayı seçtikleri ve en fazla 'üst yönetime başvurma', 'göze girme' ve 'destek oluşturma' taktiklerini kullandıkları görülmüştür.

**Göze Girme :** *katılımcılara sorulan; 1) taleplerinizi bilimler verilere dayanarak mı yoksa hürmetkar davranarak mı belirtirsiniz?2) taleplerinizi üst yönetimin keyifli anında mı, dostça yaklaşarak mı, güç mesafesini koruyarak mı iletirsiniz?*

- n=11 üst yönetim ile yapılan görüşmelerde hürmetkar ve aşırı saygılı davranarak taleplerini dile getirdiklerini belirtirken
- n=5 katılımcı ise üst yönetime bilimsel veriler sunarak taleplerini dile getirmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir.
- n=7 katılımcı üst yönetimden istekte bulunulacağı zamanı kolaylayıp onların keyifli oldukları anı yakalamaya çalıştığını belirtmiştir.
- n=4 katılımcı ise isteklerini dostane bir sohbet ortamında dile getirmeyi uygun bulmakta
- n=5 katılımcı ise güç mesafesinin önemli olduğunu ve isteklerini kendilerinin uygun olduğu zamanda dile getirdiklerini belirtmişlerdir.

**Destek Oluşturma :** katılımcılara sorulan; 1)İş ile ilgili kararlarda astlarınızın desteğini ararmısınız? Üst yönetime yapılacak sunum ve bilgilendirmeler de çalışanlarınızın katkılarını göstermelerini ister misiniz?2)Yönetmel konularda ve genel şirket politikalarında yapmayı düşündüğünüz değişiklikler için diğer birim yöneticileri ile istişare edip onların yardımını ister misiniz? Yoksa bu konularda üst yönetime şahsi başvuru mu yaparsınız?

- n=6 üst yönetime yapılacak proje ve sunumlarda çalışanlarını kullandığını
- n=5 proje ve sunumlarda çalışanların fikirlerini aldığını fakat kendi hazırladığını
- n=5 çalışanları bu tür karıştırmadığını ifade etmişlerdir.
- n=9 yönetmel konularda ve büyük değişiklik gerektiren kararların alınmasında ise katılımcıların diğer yöneticilerin desteğini istediğini ve onların desteğini arkasına alarak daha güçlü isteklerde bulunduğunu,
- n=4 katılımcı ise bu tür önemli değişimlerde üst yönetim ile tek başına görüşmeyi tercih ettiğini belirtmiştir.
- n=3 katılımcı ise projeler ve değişiklikler için diğer yöneticilerin desteğini arkama alır fakat görüşmeyi tek başına yaparım demiştir.

**Üst makama başvurma :** katılımcılara sorulan; 1) Personel açığınız olduğunu düşünüyorsanız ve eleman alımları başladı. Üst yönetimden birilerini araya koyarak talep ettiğiniz personelleri almaya çalışır mısınız? Yoksa herhangi bir talepte bulunmadan size verilen personelle yetinir misiniz? 2) Bir üst amiriniz ile dost/arkadaş olan kişileri arayıp bulur musunuz? Onlarla iyi ilişkiler geliştirmek için fırsat kollar mısınız? Yoksa amirinizle kurmay uzmanlığınız vasıtasıyla mı ilişki kurarsınız?

- n=7 daha iyi nitelikli personel almak için üst yönetimden tanıdıklarına başvurabileceklerini belirtirken n=6 katılımcı üst yönetimden tanıdıkları araya sokarak isim vermeden personel sayısını artırabileceğini



- n=3 katılımcı ise kimseye minnet etmeden verilen sayıda personelle işleri yürütmeye çalışacağını belirtmiştir
- n= 9 katılımcı üst amirinin dostlarını gözlemlediğini ve fırsat bulursa onlarla tanışmaya çalıştığını belirtirken üst yönetimin istekleri ve yöneticilerin isteklerinin kesişmesi noktasında
- n=7 katılımcı ise üst amirine karşı güç mesafesinin fazla olduğunu belirtmiştir

**Mübadele :** *katılımcılara sorulan; 1) Üst yönetimin sizden isteklerine karşı ani ve net olarak kabul mu dersiniz? Üst yönetimin taleplerini kayıtsız olarak yerine getirir misiniz? Yoksa İstekler geldikçe aşırı yoğunluğu gösterip yavaştan mı alırsınız veya talepler karşılığında sizde isteklerde bulunur musunuz? 2) Yönettiğiniz birim için veya şahsi olarak üst yönetimden taleplerde bulunurken bunların gerçekleşmesi durumunda sizin üst yönetimi karşılıksız bırakmayacağınızı belli eder misiniz? Geçmiş iyiliklerinizi bolca hatırlatır mısınız yoksa tavrınız daha ısrarcı mı olur?*

- n=7 katılımcı ise isteklerinin şirket için olduğunu ve ısrar ederek net cevap beklediklerini belirtmişlerdir
- n=8 ise bu istekleri sınıflandırdıklarını ve hızlı yapmaları karşılığında bazı talepler de bulduklarını belirtmişlerdir.
- n=8 üst yönetimden gelen talepleri hızlı bir şekilde ve fazla sormadan hayat geçiririm
- n=9 yönetici üst amirine üstü kapalı işlerini halletmesi karşılığında bazı tavizleri vereceğini belirtmiştir

**Kendini fark ettirme :** *katılımcılara sorulan; 1) Üst yönetimle olan toplantılarda sürekli bilgi, beceri ve yeteneklerinizi anlatarak mı sunum yaparsınız yoksa biriminizdeki ilerlemenin çalışanlarınızın eseri olduğunu mu anlatırsınız? 2) Üst yönetimle görüşürken sorunlu ve çözülmesi gereken bir konuda deneyim ve bilginiz olmasa bile olduğunuzdan daha yeterli gözükerek işi alır mısınız? Yoksa işi sonuçlandıramayacağınızı düşünüp başkalarının almasını mı beklersiniz?*

- n=13 üst yönetime yıllık raporlarda veya sunumlarda kendi yetenek ve becerilerini anlatarak söze başladıklarını ve bunun etkili olduğunu belirtmişlerdir

- n=3 katılımcı ise rapor ve sunumlarda çalışanlarını övdüklerini belirtmişlerdir
- Uzmanı olmadıkları bir iş için bile üst yönetimin dikkatini çekmek için işi almaları hususunda ise n=11 katılımcı işi alacağını ve önemli olanın işin sonucu değil o anki cesaret olduğunu belirtmiş
- n=5 katılımcı ise uzmanlığı olmayan işlerden uzak duracaklarını belirtmişlerdir

**Mantıkla ikna etme : katılımcılara sorulan; 1) Üst yönetim ile olan görüşmelerinize somut kanıtlar ve belgeler ile gider misiniz? Sürekli mantıksal sorular sorarak dikkatleri üzerinize çeker misiniz? Yoksa daha genel ve sohbet havasında bir görüşmemi tercih edersiniz? 2) Üst yönetimden gelen eleştirilere boğun eğer ve nasıl istersiniz mi dersiniz? Yoksa mantıklı sebepler ileri sürerek eleştirileri bertaraf edip başka yöne mi çekersiniz?**

- n=4 üst yönetimle görüşmelere somut verilerle gittiklerini
- n=5 ise somut verilerin tehlikeli olduğunu
- n=7 katılımcı ise üst yönetimle görüşmelerde daha sohbet havası olmasını tercih ettiklerini belirtmişlerdir
- Üst yönetimden gelen eleştiriler için ise katılımcılardan n=8 tercihen eleştirilere karşı çıkmayıp kabullendiklerini
- n=3 ise eleştirileri haklı bulur gibi davranıp akabinde kendi bildiğine devam ettiklerini
- n=5 katılımcı ise üst yönetimden gelen eleştirilere karşı bilimsel verilerle karşı çıkacaklarını belirtmişlerdir

Çalışmanın yönetim ve organizasyon literatürüne katkıları ise Tablo 3. incelendiğinde daha da detaylı olarak orta çıkacaktır. İçsel motivasyon ile yöneticilerin örgütte kullandıkları politik taktikler arasında belirgin bir ilişki gözlemlenmiştir. Özellikle yüksek iç motivasyona sahip yöneticilerin ciddi anlamda taktik uygulamaktan kaçındıkları ve kullanmak durumunda kaldıklarında ise mantıkla ikna seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu da örgüt düzeyinde incelendiğinde yöneticilerin içsel motivasyonlarını artırmaya yönelik çalışmalar yapılması, onların politik taktiklere başvurmadaki sıklıklarının azalabileceğini düşündürmektedir.

**Tablo 3. Yöneticilerin Politik Taktikleri Kullanma Sıklıkları ve İç Motivasyon Düzeyleri**

<b>Araştırma Soruları</b>	<b>Bulgular</b>
<i>“acaba yöneticiler arasında içsel motivasyon düzeyleri açısından politik taktik kullanımı farklılaşmakta mıdır?”</i>	yöneticilerin içsel motivasyonları değişiklik göstermekte ve bu farklılık düzeyi onların politik taktik kullanım şekillerini ve oranlarını etkilemekte olduğu görülmüştür.
<i>“yöneticiler içsel motivasyon düzeyleri düştükçe, daha mı çok politik taktik kullanılmaktadır?”</i>	bu noktada elde edilen bulgular sorumuzu destekler niteliktedir. İçsel motivasyonu düşük ve/veya çok az olan yöneticiler sıklıkla politik taktikleri kullanmakta ve kendilerince en etkili olan taktikleri ise ‘üst yönetime başvurma’, ‘göze girme’ ve ‘destek oluşturma’ olarak belirtmişlerdir. Bu taktiklerin ortak noktaları arandığında ise tamamında, “başka kişilerin algılarında pozitif tutum oluşturma” hususu ortaya çıkmaktadır. Bu da içsel motivasyonu yüksek olan yöneticilerin başkalarının/üst yöneticinin pozitif algısına ihtiyaç duymadığını göstermektedir.
<i>“sert ve yumuşak politik taktikler hangi içsel motivasyon düzeyinde daha belirgin olarak kullanılmaktadır?”</i>	yumuşak (göze girme, mantıkla ikna etme) ve sert politik taktiklerin motivasyon düzeyleri arasındaki dağılım incelendiğinde ise mantıklı ve tutarlı bir dağılım görülmemektedir. Buradan ise; her düzeydeki motivasyon unsuruna sahip yöneticilerin bu taktikleri olumlu/olumsuz şekilde algılamadıkları, politik taktikleri kendi motivasyon/iş/makam açısından ele alıp uyguladıkları sonucuna varılmıştır.

Düşük seviyede iç motivasyona sahip yöneticiler ise tüm politik taktikleri kullandıkları görülmekte olup, bu da yöneticilerin politik taktikler kullanmak suretiyle kendilerini işe ve makama daha layık görebildikleri ve/veya örgüt içindeki yerlerini sağlamlaştırmak içinde bu taktiklere başvurdukları varsayımlarını çıkarabilmekteyiz. Bu yöneticilerin iş algıları, makamlarının önemi ve profesyonel iş çalışması bilinçleri artırılabilir ise içsel motivasyonlarında artış ve politik taktiklere başvurma sıklıklarında ise azalışın sağlanabileceği düşünülmektedir.

## **Araştırmanın Kısıtları ve Öneriler**

Bu araştırmanın en önemli kısıtlarından biri örneklem sayısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna karşın nitel araştırmalarda örneklem sayısının 15'ten yüksek olması çalışmanın yeterliliği açısından uygun görölmektedir. Diğer bir kısıt ise; araştırma büyük ölçekli bir şirketin sadece bir bölümündeki yöneticiler üzerine uygulanmış olmasıdır. Bu nedenle alınan sonuçlar sadece spesifik bir bölüm için kabul edilecek olup işletme geneli için ise varsayımlarda bulunulabilecektir.

## **Gelecekteki Çalışmalar İçin Öneriler**

- Bu çalışma sektör ayrımı yapılarak yöneticilerin hangi sektörlerde daha fazla politik taktiğe başvurdukları araştırılabilir.
- Çalışmadaki örneklem sayısı artırılarak yöneticiler perspektifinden nicel bir çalışma yapılabilir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**Political Tactics: A Reflection Of Intrinsic Motivation? A Research In The Aviation Industry From Managers Perspective**

\*

Taha Yusuf Çakarel - Deniz Börü - Bekir Alper Yıldırım

*İstanbul Kültür University, Marmara University*

Organizations are structures that operate to achieve specific goals or objectives. Organizations that provide the necessary resources to achieve these objectives endeavor to achieve maximum output with minimum input. The most important resource in the mentioned effort is the person who will perform the tasks and the willingness of those people. When the studies carried out are analyzed, the motivation that is defined as internal and external is the source of the effect that motivates and motivates people. Organizational structure and managers are the most important factors in ensuring the motivation of individuals. (Özadaşlı and Akman, 2012). The limited resources of organizations and the fact that individuals are competing with each other in the sharing of resources lead to the formation of political behaviors and the use of political tactics to each other (Robbins, 2001).

Intrinsic motivation can be defined as the experience of individuals to demonstrate their own abilities (Brief and Aldag, 1977). Intrinsic motivation can be achieved by any reward that appears outside the work of individuals in performing an activity (Deci, 1972). From this point of view, there is a fast and direct connection between work and reward in intrinsic motivation (Newstrom and Davis, 2002). In short, intrinsic motivation is the experience of showing the competence and skills of the individual (Yılmaz, 2018).

Intentional behaviors aiming to provide benefits to the practitioner in the short and long term through the strategic use of behavior and political tactics as influencing tactics have been defined (İslamoğlu and Börü, 2007).

Many researchers have linked the use of political tactics to personal interests and limited them (İslamoğlu and Börü, 2007; Drory and Vigoda-Gadot, 2010; Dulebohn etc., 2005; Hochwarter etc., 2000; Parker, 1995). Steensma (2007) classified political tactics as six basic tactics; It is defined as engaging, creating support, applying to the upper authority, exchange, self-awareness and persuasion through logic.

In the literature, the use of political tactics in the work environment of employees is basically gathered under two factors; reasons of individual interaction and reasons of organizational-business interaction (Arıkan, 2011). Treadway et al. (2005) showed that political tactics and political behaviors will be higher in people who have high success and high intrinsic motivation.

The general purpose of this study; The aim of this course is to examine the internal motivation levels of managers and the political tactics they use in the workplace and to reveal the relationship between intrinsic motivation levels and the frequency of applying political tactics. For this purpose, the sample of the research conducted in the domestic airline companies operating in Turkey and abroad constitute n=16 administrator. Interviews were conducted with the administrators with semi-structured interview forms prepared by the researchers.

After the interviews, the internal motivations of the managers were categorized as low, medium and high and evaluations were made according to these criteria.

As a result of the study, it was observed that there is a significant relationship between intrinsic motivation and the political tactics used by managers within the organization. It is seen that managers with a high level of intrinsic motivation avoid using political tactics, and when they have to do so, they choose the method of persuasion with logic. It was found that managers with low intrinsic motivation used all political tactics.

### **Kaynakça / References**

Adem, Ö., Akgemci, T. ve Demirsel, M. T. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.

- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A. ve Tighe, E. M. (1994). The preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 393-399.
- Appelbaum, S. H. Ve Hughes, B. (1998). Ingratiation as a political tactic: Effects within the organization. *Management Decision*, 36(2), 85-95.
- Arıkan, S. (2011). İşyerinde kullanılan politik taktiklere yönelik olası bireysel önceller üzerine bir araştırma. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 52-71.
- Armağan, A. (2005). Örgütsel politik davranışın analizi: İzmir yazılı basınında bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 91-107.
- Bağcı Z. ve Bursalı Y.M. (2011). Yöneticilerin güç algılarının çalışanların örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: Çalışanların algılarına bağımlı analitik bir inceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 9-21.
- Batmaz N. Y. ve Gürer. A. (2016). Dönüştürücü liderliğin çalışanların içsel motivasyonu üzerindeki etkisi: Yerel yönetimlerde karşılaştırmalı bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 477-492.
- Boddeyn, J. J. ve Brewer, T. L. (1994). International-business political behavior: New theoretical directions. *Academy of Management Review*, 19(1), 119-143.
- Brief, A. P. ve Aldag, R. J. (1977). The intrinsic-extrinsic dichotomy: toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 2(3), 496-500.
- Bruins, J. (1999). Social power and influence tactics: A theoretical introduction. *Journal Of Social Issues*, 55(1), 7-14.
- Ceylan, C. (2004). Mentorluk ilişkilerine farklı bir yaklaşım: Kariyere uyarlı mentorluk. *Isguc The Journal of Industrial Relations And Human Resources*, 6(1), 0-0.
- Çalışkan, K. (2006). Political behavior in organizations: Antecedents and consequences. *Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Deci, E. L. (1972). Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. *Journal of Personality And Social Psychology*, 22(1), 113-120.

- Drory, A. ve Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience. *Human Resource Management Review*, 20(3), 194-202.
- Dulebohn, J. H., Shore, L. M., Kunze, M., ve Dookeran, D. (2005). The differential impact of ocbs and influence tactics on leader reward behavior and performance ratings over time. *Organizational Analysis* (15517470), 13(1), 73-91.
- Dündar, S., Özutku, H., ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Elias, B., O'neil, J. ve Sanderson, D. (2004). The politics of trust and participation: A case study in developing first nations and university capacity to build health information systems in a first nations context. *International Journal of Indigenous Health*, 1(1), 68-78.
- Emre, O. R. U. Ç., ve Kutanis, R. Ö. (YIL). Pozitif psikolojik sermayenin örgüt içi politik davranışlara etkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(7), 36-58.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Eryılmaz, İ. ve Gülova, A. A. (2017). Örgüt ikliminin, algılanan örgütsel politika üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Mcbü Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 155-176.
- Gürkan, G. Ç. ve Demiralay T. (2017). Bireysel yenilikçiliğin çalışanın yenilikçi davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü: Türkiye'de cerrahlar örneği. *Girişimcilik Ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 6, 65-81.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., ve Kacmar, K. M. (2000). Perceptions of organizational politics as a moderator of the relationship between consciousness and job performance. *Journal Of Applied Psychology*, 85(3), 472-478.
- İslamoğlu, G. ve Börü, D. (2007). Politik davranış boyutları: bir ölçek geliştirme çalışması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 135-153.
- Judge, T. A., ve Bretz Jr, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20(1), 43-65.



- Kipnis, D., Schmidt, S. M., ve Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal Of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul:Arıkan Basım Yayın.
- Liden, R. C., ve Mitchell, T. R. (1988). Ingratiation behaviors in organizational settings. *Academy Of Management Review*, 13(4), 572-587.
- Lipset, S. M. (1959). Political man: The Social Bases Of Politics.
- Mohan-Bursalı, Y. (2008). *Örgütsel politikanın işleyişi: Örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler* Doctoral Dissertation, Deü Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Newstrom, J. W., ve Davis, K. (2002). *Organizational behavior*. (1st Ed.). New York: Mcgrawhill Higher Education.
- Orpen, C. (1996). The effects of ingratiation and self-promotion tactics on employee career success. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 24(3), 213-214.
- Özadaşlı, K., ve Akman, H. (2012). İçsel ve dışsal motivasyonda cinsiyet ve örgütsel statü farklılaşması: Türk Telekomünikasyon Aş çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73-81.
- Pandey, K. C. (1981). Kc Pandey, Phys. Rev. Lett. 47, 1913 (1981). Phys. Rev. Lett., 47, 1913.
- Parker, P. M. (1995). *Climatic effects on individual, social, and economic behavior: A physioeconomic review of research across disciplines*. Westport, Ct: Greenwood Press.
- Ralston, D. A. (1985). Employee ingratiation: The role of management. *Academy Of Management Review*, 10(3), 477-487.
- Robbins, S. P. (2001). *Organisational behaviour: Global and Southern African perspectives*. South Africa:Pearson
- Robbins, S.P., Judge, T.A. (2013). *Örgütsel davranış*. (İnci Erdem Çev. Ed.), İstanbul:Nobel Yay.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.

- Shankar, R. (1994). R. Shankar, Rev. Mod. Phys. 66, 129 (1994). Rev. Mod. Phys., 66, 129.
- Steensma, H. (2007). Why managers prefer some influence tactics to other tactics: A net utility explanation. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 80, 355- 362.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J. ve Ferris, G. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 26(3), 229-245.
- Türk, S., Aydoğan, E., ve Kansu, N. (2003). İçsel motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisi: Türk Tarih Kurumu matbaası Ve Nuru Matbaası'nda yapılan bir araştırma, 1. *Matbaa Teknolojileri Sempozyumu*, Eylül, Ankara. 21 Eylül 2007 tarihinde <http://W3.gazi.edu.tr/Web/Msturk/Yayinlar/Pdf/Motive.Pdf> adresinden erişilmiştir.
- Ülkeryıldız, R. E. (2009). *Political tactics in building construction industry from the architects perspectives*. Master's Thesis, Institute Of Technology, İzmir.
- Veysel, A. Ğ. C. A. ve Ertan, H. (2008). Duygusal bağlılık içsel motivasyon ilişkisi: Antalya'da beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 135-156.
- Woodworth, R. S. (1918). *Dynamic psychology*. Columbia University Press, Columbia.
- Yaylacı, G. Ö. (2006). Kariyer yaşamında duygusal zeka ve iletişim yeteneği: Diyalog ve duyguları yönetmek. İstanbul:Hayat Yayıncılık.
- Yılmaz, R. (2018). *Psikolojik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracı rolü: Sanayi işletmelerinde bir araştırma*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi İşletme Bilim Dalı, Konya.
- Yukl, G. ve Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal Of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.
- Yukl, G., ve Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal Of Applied Psychology*, 77(4), 525-535.
- Zuckerman, A. S. (2005). *The social logic of politics: Personal networks as contexts for political behavior*. Philadelphia:Temple University Press.

## Ek.1 Mülakat Soruları

### *İçsel Motivasyon Mülakat Soruları:*

- 1- Genel anlamda yönettiğiniz birimdeki yetkileriniz nelerdir? İşinizi tam olarak yapacak yetki ve güce sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz? Bu düşünceniz sizi ne yönde etkiliyor?
- 2- İşinizin yoğun ve yorucu olduğunu düşünüyor musunuz? İşinizi gereği kadar mı yaparsınız yoksa işle ilgili başarılı olmak ve işinizi daha iyi yapmak sizi olumlu yönde etkiler mi?
- 3- İş tanımınız nelerdir? İşinizin görev tanımı dışına çıkar mısınız? İşiniz de görev tanımı dışındaki hususlarla ilgilenmek sizce şirketinize katma değer katar mı?
- 4- Şuan bulunduğunuz konum itibarı ile yönettiğiniz birim sizin yetenek ve becerilerinizi sergilemek için uygun bir makam mıdır?
- 5- Bulduğunuz mevkii ve makama olan saygı ve ilgi sizce yeterince etkili mi? Üst yönetim tarafından etkili bir makam olarak görülüyor mu?
- 6- Bulduğunuz birimde iş süreçlerini ve çalışanlarınızı göz önüne aldığınız da, işinizin gereği olarak sıkça sorumluluk alır mısınız?
- 7- Yönettiğiniz birimin şirket içinde önemli kilit bir pozisyon oynadığına inanıyor musunuz? Biriminiz destek birimi mi yoksa süreç birimi mi?
- 8- Yönettiğiniz birimde aldığınız kararları üst yönetimden bağımsız şekilde uyguluyor musunuz? Aldığınız kararların onaylanması önemli mi?
- 9- Yönettiğiniz birim bazında düşünerek, üst yönetim sizi ve biriminizi değerli bir şahıs olarak görüyor mu? Siz kendinizi yönettiğiniz birim bazında ve çalışanlar gözünde önemli bir kişilik olarak görüyor musunuz?
- 10- Almış olduğunuz eğitim nedir? Akademik eğitiminiz nedir? Bu aldığınız akademik eğitim ve bilgileri yönettiğiniz birimde kolaylıkla uygulayabiliyor musunuz? Bu imkana sahip misiniz

### **Politik Taktikler Mülakat Soruları:**

#### **Göze Girme:**

- 1- Üst yönetim ile yapılan görüşmelerde taleplerinizi şiddetli ve bilimsel tespitlere dayandırarak mı belirtirsiniz yoksa hürmetkar davranıp biriminizin zor durumda olduğunu belirterek mi?
- 2- Kişisel veya yönettiğiniz birim için yapacağınız bir talep/isteği üst yöneticinizin keyifli bir anına denk getirmek için çaba sarf eder misiniz? Üst yöneticinize dostça mı yaklaşırsınız yoksa güç mesafesini koruyarak mı?

#### **Destek Oluşturma:**

- 1- İşle ilgili bazı kararları alırken altınızda çalışan bireylerden olumlu destekler arar mısınız? Üst yönetime yapılacak sunum ve bilgilendirmeler de çalışanlarınızın katkılarını göstermelerini ister misiniz?
- 2- Yönetimsel konularda ve genel şirket politikalarında yapmayı düşündüğünüz değişiklikler için diğer birim yöneticileri ile istişare edip onların yardımını ister misiniz? Yoksa bu konularda üst yönetime şahsi başvuru mu yaparsınız?

#### **Üst Makama Başvurma:**

- 1- Personel açığınız olduğunu düşünüyorsunuz ve eleman alımları başladı. Üst yönetimden birilerini araya koyarak talep ettiğiniz personelleri almaya çalışır mısınız? Yoksa herhangi bir talepte bulunmadan size verilen personelle yetinir misiniz?
- 2- Bir üst amiriniz ile dost/arkadaş olan kişileri arayıp bulur musunuz? Onlarla iyi ilişkiler geliştirmek için fırsat kollar mısınız? Yoksa amirinizle kurmay uzmanlığınız vasıtasıyla mı ilişki kurarsınız?

#### **Mübadele:**

- 1- Üst yönetimin sizden isteklerine karşı ani ve net olarak kabul mu dersiniz? Üst yönetimin taleplerini kayıtsız olarak yerine getirir misiniz? Yoksa İstekler geldikçe aşırı yoğunluğu gösterip

yavaştan mı alırsınız veya talepler karşılığında sizde isteklerde bulunur musunuz?

2- Yönettiğiniz birim için veya şahsi olarak üst yönetimden taleplerde bulunurken bunların gerçekleşmesi durumunda sizin üst yönetimi karşılıksız bırakmayacağınızı belli eder misiniz? Geçmiş iyiliklerinizi bolca hatırlatır mısınız yoksa tavrınız daha ısrarcı mı olur?

### **Kendini Farkettirme:**

1- Üst yönetimle olan toplantılarda sürekli bilgi, beceri ve yeteneklerinizi anlatarak mı sunum yaparsınız yoksa biriminizdeki ilerlemenin çalışanlarınızın eseri olduğunu mu anlatırsınız?

2-Üst yönetimle görüşürken sorunlu ve çözülmesi gereken bir konuda deneyim ve bilginiz olmasa bile olduğunuzdan daha yeterli gözükerek işi alır mısınız? Yoksa işi sonuçlandıramayacağınızı düşünüp başkalarının almasını mı beklersiniz?

### **Mantıkla İkna:**

1- Üst yönetim ile olan görüşmelerinize somut kanıtlar ve belgeler ile gider misiniz? Sürekli mantıksal sorular sorarak dikkatleri üzerinize çeker misiniz? Yoksa daha genel ve sohbet havasında bir görüşmemi tercih edersiniz?

2- Üst yönetimden gelen eleştirilere boğun eğer ve nasıl istersiniz mi dersiniz? Yoksa mantıklı sebepler ileri sürerek eleştirileri bertaraf edip başka yöne mi çekersiniz?

### **Soruların Uyarlandığı İçsel Motivasyon Ölçeği (Dündar vd., 2007)**

- İM1-İşimi tam olarak yapabilecek yetki ve güce sahip olmak
- İM2-İşimi iyi yapmak ve işimde başarılı olmak
- İM3-İşimi gerektiğinde genişleterek şirketime katma değer katabilmek
- İM4-Yaptığım isin kişisel yetenek ve becerilerime uygun olması
- İM5-Yaptığım işin saygın bir iş olduğuna inanmak
- İM6-Yaptığım işle ilgili sorumluluk sahibi olmak
- İM7-Yaptığım isin önemli bir iş olduğuna inanmak

- İM8-Mesleğimin gereklerini bağımsız bir şekilde yerine getirebilmek
- İM9-Mesleğimle ilgili konularda müşterilerimin sorunlarına çözüm üretebilmek
- İM10-Kendimi önemli bir şahsiyet olarak gördüğüm bir is ortamına sahip olmak
- İM11-Almış olduğum eğitim sonucu edindiğim bilgileri uygulayabilme imkanının olması

### **Soruların Uyarlandığı Politik Taktikler Ölçeği<sup>1</sup>**

- Bir şeyi yapması karşılığı yardım etmek
- Karşılık alarak iltimas geçmek
- İsteddiğimi yapması neticesinde onun için özveride bulunacağımı belirtmek
- Bir şey isterken geçmişte yaptığım iyilikleri hatırlatmak
- Benim için yaptığı iyiliğin karşılıksız kalmayacağı mesajını vermek
- Amirin ilgisini çekmek için olduğundan bilgili gözükmek
- Bilgi, beceri ve yeteneklerini abartmak
- Başarılı gözükmek ilgiyi üzerine çekmek
- Olduğumdan daha yeterli gözükmek isteğimi kabul ettirmek
- Amirime kendisini önemli hissettirmek
- İkna edici kanıtlar göstermek
- Mantıklı nedenler ileri sürmek
- Açık açık talepte bulunmak
- Sorular sorarak kontrol etmek
- Bir şey isterken hürmetkâr davranma
- Hakkımda olumlu düşünmesini sağlama
- İsteklerini amirimin keyifli zamanına denk getirme
- Dostça yaklaşma
- Amire övgüde bulunma
- Üst yönetimden birilerini ayarlayarak istediklerini yaptırmak
- Üst yönetim ile resmi yollardan bağlantıya geçerek amiri etkilemek

---

<sup>1</sup> Steensma, H. (2007)

- Amir üzerinde etkili olabilecek kişiler ile ilişkileri geliştirmek
- İş arkadaşlarının desteğini sağlama
- Altında çalışanlardan destek alma
- Şirkette çalışan diğer kişilerden yardım isteme

#### **Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

Çakarel, Y. T., Elber-Börü, D. ve Yıldırım, B. A. (2019) Politik taktikler: İçsel motivasyonun bir yansıması mı? yöneticiler perspektifinden havacılık sektöründe bir araştırma. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi* , 12(18. ÜİK Özel Sayısı), 138-166. DOI: 10.26466/opus.585532.

## Hangi Kişilik Özelliği Örgütsel Yaratıcılık Üzerinde Daha Etkilidir?<sup>1</sup>

DOI: 10.26466/opus.586879

\*

Fatma Yılmaz\*

\*<sup>1</sup>Dr. Öğr. Üyesi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Üzümlü MYO, Üzümlü/Erzincan/Türkiye

E-Posta: [ffatmaayilmaz@gmail.com](mailto:ffatmaayilmaz@gmail.com)

ORCID: [0000-0001-8065-7245](https://orcid.org/0000-0001-8065-7245)

### Öz

Örgütsel yaratıcılık, kurumların tüm birim ve süreçlerinde bir bütün şeklinde yaratıcı düşüncenin uygulanmasıdır. Örgütsel yaratıcılık işletmelerin uzun dönemli rekabet avantajı yaratabilmeleri açısından oldukça önemlidir. Bu çalışmada işgörenlerin kişilik özelliklerinin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesini amaçlamaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın örneklemini bir hizmet işletmesinde çalışan 392 katılımcı oluşturmaktadır. Kişilik özellikleri; nörotiklik, dışa dönüklük, gelişime açıklık, uyumluluk ve öz disiplin şeklinde beş boyuttan oluşmaktadır. Demografik değişkenler ve kişilik özellikleri bağımsız değişken iken örgütsel yaratıcılık bağımlı değişkendir. Araştırmada ilk olarak konu ile ilgili literatür taraması yapılmış olup ardından bu boyutlar SPSS paket programı kullanılarak örgütsel yaratıcılık değişkeni ve demografik değişkenler ile ilişkilendirilmiştir. Son bölümünde araştırma bulguları değerlendirilerek katılımcıların kişilik özelliklerine ve bu kişilik özelliklerinin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkilerine ilişkin sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre örgütsel yaratıcılık üzerinde sırasıyla; sorumluluk, dışa dönüklük, uyumluluk ve deneyime açıklık kişilik özellikleri etki etmektedir. Ayrıca cinsiyet, medeni durum, çalışma şekli, yaş, eğitim ve çalışma süresinin de kişilik özellikleri ve örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı etkiler yaratığı sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kişilik özellikleri, örgütsel yaratıcılık, beş faktörlü kişilik özellikleri

<sup>1</sup> Bu çalışma 18. Uluslararası İşletmecilik Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.



## Which Personality is More Effective on Organizational Creativity?

\*

### Abstract

*Organizational creativity is the application of creative thinking as a whole in all units and processes of institutions. Organizational creativity is very important for enterprises to create a long-term competitive advantage. In this study, it is aimed to determine the effects of personal characteristics of employees on organizational creativity. In this respect, the sample of the study consists of 392 participants working in a service enterprise. Personality characteristics; It consists of five dimensions: neuroticism, extroversion, openness to development, compatibility and self-discipline. While demographic variables and personality traits were independent variables, organizational creativity was dependent variable. In the research, firstly the literature was searched and then these dimensions were related to organizational creativity variable and demographic variables by using SPSS package program. In the last part, the results of the research were evaluated and the results of the personality traits of the participants and the effects of these personality traits on organizational creativity were obtained. According to these results, organizational creativity, respectively; Responsibility, extroversion, compatibility and openness to experience influence personality trait. In addition, it has been concluded that gender, marital status, working style, age, education and working time have significant effects on personality traits and organizational creativity.*

**Keywords:** *Personality traits, organizational creativity, five-factor personality traits.*

## Giriş

Kişilik Kavramı: Kişilik kavramı en basit haliyle; “bir insanı diğer insanlardan ayıran, o bireye ait davranışlar bütünüdür”. Kişilerin davranışlarını, ayırt edici ve kalıcı bir biçimde etkileyen psikolojik faktörler de kişilik kavramını ifade etmektedir (Şahin ve Aksu, 2015: 136). Türk Dik Kurumu’nun tanımına göre kişilik; bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerinin bütünü, şahsiyet olarak tanımlanmaktadır. İç ve dış uyarıcıların etkisinde olan kişilik, bireylerin psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş olan yeteneklerini, duygu ve isteklerini, güdü ve alışkanlıkları gibi tüm davranışlarını içine almaktadır. Kişiliğin meydana gelmesinde bireylerin doğuştan gelen özellikleri ve içinde bulunduğu çevrenin etkilerini bir arada görmek mümkündür. Bu açıdan bakıldığında, kişiliğin; çevrenin etkisiyle bireye has özellikleri, içinde yaşamış olduğu insan topluluklarının ve insanlarda var olan ortak bir takım özellikleri yansıttığı sonucu çıkarılabilmektedir (Yelboğa, 2006,s.198).

Kişilik kavramı genellikle üç başlık altında incelenmiştir. Kişilik genel olarak birçok araştırmacı tarafından karakter, mizaç (huy) ve yetenek boyutları temelinde sınıflandırılmıştır (Tikici ve Deniz, 1991,s.74). Karakter; karakter, bireye özgü olan davranışlardır. Kişilerin duygusal, zihinsel ve bedensel etkinliklerine çevrenin vermiş olduğu değerlerdir. Kişilerin karakterleri bireysel özellikleri ile yaşadıkları çevrenin değer yargılarından oluşmaktadır. (Köknel, 1997,s.20). Karakter olgusu sonradan edinilebilen bir kavram olarak ifade edilebilmektedir (Zangwill, 2009,s.224). Mizaç; mizaç veya huy, günlük yaşantıda bireye özgü, sınırlı, duygusal tepkilerin nitelik ve nicelik bakımından değişmesidir. Neşelenmek, sıkılmak, kızmak gibi kişiden kişiye değişen özellikler mizaç ya da huydur (Köknel, 1997,s.19-20). Yetenek; kişiliğin meydana gelmesindeki son bileşen yetenektir. Yetenekler, kişilerin sahip olduğu bedensel ve zihinsel özellikler şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Zihinsel yetenekler, kişilerin ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme şeklindeki zihinsel özellikleri ifade etmektedir (Eroğlu, 2011, s.221). Kişilik olgusunun oluşumu ve gelişiminde etkili olan faktörler şunlardır (Luthans, 1995, s.114): Kalıtım faktörleri, sosyo-kültürel faktörler, aile faktörü, sosyal yapı ve sosyal sınıf faktörleri, coğrafi faktörler ve diğer faktörler.

Beş Faktörlü Kişilik Özellikleri:Norman Anderson kişilik özelliklerini tanımlamada kullanılan 555 sıfatın varlığını ifade etmişlerdir. Araştırmasında üniversite öğrencilerinden, sıfatlardan her birine sahip olan kişiyi ne kadar sevebileceklerini belirlemelerini istemiştir. 1960 yılında yaptığı bu çalışmada en sevilen kişilik özelliğinin "samimiyet" olduğu görülmüştür. Çalışma sonuçlarına göre öne çıkan 60 kişilik özelliği en sevilenden en sevilmezene göre sıralandığında; samimi, dürüst, anlayışlı, sadık, gerçekçi ve güvenilir sıfatları ilk altı sırada yer almaktadır. Gerçekçi olmayan, dürüst olmayan, zalim, kötü, sahtekar, yalancı özellikleri ise en sevilmeyen ilk altı özelliktir (Güney, 2011,s.55-56). Cüceloğlu, Türkçe 'de kişilik özelliklerinin ifadesi için kullanılan tahmini olarak 10-15 bin arasında kullanılan sıfatın olduğunu belirtmiştir (Cüceloğlu, 2005,s.418). Kişilik üzerine yapılan tüm çalışmalar özünde beş faktör kişilik kuramına dayanmaktadır (Şentepe ve Güven, 2015,s.28). Beş faktör kişilik kuramı; "Özellikler Yaklaşımı"na dayanan kişiliğin ölçümlenebilmesinde bireylerin hem kendilerini hem de diğer bireyleri ifade etmeisi için çeşitli sıfatlardan yararlanmaktadır (Doğan, 2013,s.57). 1966 yılında Allport ve Odbert in birlikte yaptıkları çalışmayla araştırılmaya başlanan kişilik özellikleri çalışmalarında Cattell, kişiliği 16 boyutta, Eysenk, içe dönüklük ve dışa dönüklük olmak üzere 2 boyutta açıklamaya çalışmıştır. 1978 yılında Robert R. McCrea ve Paul T. Costa'nın çalışmaları, 1980 yılında aynı araştırmacıların içe dönüklük ve dışa dönüklük boyutlarına üçüncü bir boyut olan deneyime açıklığı eklemesi; 1987 yılında ise dördüncü ve beşinci boyutlar olan uyumluluk ve sorumluluk (vicdanlılık) boyutlarını ekleyerek ve bahsedilen boyutlara yöneltilen eleştiriler doğrultusunda çalışmalarını da genişleterek "Beş Büyük Faktör" kuramını ortaya koymuşlardır (Sayın ve Aslan, 2005). Beş faktör kuramının boyutları şu şekildedir:

- **Nörotiklik:**Duygusal dengesizlik faktörü nörotisizm olarak da adlandırılmakta olup, duygusal denge, duygusal tutarsızlık, duygusal değişkenlik, duygusal dalgalanma gibi kavramlarla da anılabilmektedir. Çeşitli araştırmalarda öfkeli, endişeli, güvensiz, kendisiyle uğraşan, sinirli, kaygılı, bunalımlı olma, huzursuzluk, karamsarlık, problemlili olma, mutsuz olma, depresif, sıkılmış, duygusal, üzgün ve diğerlerine güvenmemek, strese dayanma yeteneği, duygusal iniş- çıkışlar, tedirginlik, huzursuzluk ve sabırsızlık, düşmanlık, kırılğanlık, dürtüsellik,

negatif duyguları deneyimleme eğilimli, rasyonel olmayan düşüncelerle ilgili, başa çıkma mekanizmalarındaki yetersizlikle bağlantılı gibi özelliklerle tanımlanmaktadır (Barrick ve Mount, 1991,s.5). Costa ve McCrae'nin (1992) çalışmalarına göre duygusal dengesizlik, olumlu psikolojik uyum ve duygusal dengenin eksik olma durumunu ifade etmektedir. Costa ve McCrae (1992, s.654) yapmış oldukları çalışmaların sonucunda nevrotik kişilik yapısı ile ilgili altı adet temel sıfat belirtmişlerdir. Bu sıfatlar şu şekildedir (Costa ve McCrae, 1992,s.654): Endişeli, düşmanca duygulara sahip, depresif, kendinin farkında, düşüncesiz ve kırılğan olmadır. Bu kişiler devamlı endişeli olan, depresyon ile iç içe yaşayan, gerginlik ve öfke duygularından en az birini sürekli hisseden ve bu duyguları hissetmekten keyif alan bireylerdir. Öz saygıları düşük olmakla birlikte gerçek üstü mükemmeliyetçilik inancı olan, karamsar tutumlara sahip, hayatlarını devamlı iniş – çıkışlarla yaşayan kişilerdir ve duygusal denge düzeyleri düşüktür (Bulut, 2017,s.1208).

- **Dışa Dönüklük:** Dışa dönük bireyler davranışlarını çevreye göre kısıtlamamakta ve rahat davranmaktadırlar. Yaşamaktan keyif alan dışa dönük bireyler genelde iyimser tablolar çizerler ve sıcakkanlı yapıda tavırlar sergilerler (Robbins, 2001,s.95). Yüksek iletişim yetenekleri, kaynakların bulunması ve kullanılması konusunda çevresindekilere göre daha aktif rol alarak gruplarına öncülük edebilirler (Zel, 2001, s.31). Cazip iş ve organizasyonlarda yer alarak karşılıklarına çıkan fırsatları değerlendirirler. Çevresindekilerin ilgisini çekme hususunda başarılı olan bu kişilik özelliğine sahip bireyler toplantı ve benzeri kalabalık ortamlarda bulunmayı istemektedirler (Deniz ve Erciş, 2008,s.301-330). Dışadönük bireyler, kendine güvenen, cana yakın, neşeli, heyecan arayan, baskın, ilişkilerinde rahat, dış dünyayla açık bir etkileşim kuran, insanlarla birlikte olmaktan eğlenen, grup içinde konuşmayı seven, kendilerini ön plana çıkaran ve ilgi çeken kişilerdir (Lounsbury, vd., 2002,s.67).

Dışadönüklük düzeyi düşük bireyler ise; sosyalleşmekten mutlu olmayan, diğerlerine karşı mesafeli olan, utangaç ve sessiz kalmayı tercih eden kişiler biçiminde tanınmaktadırlar (Doğan, 2013,s.57). Gerçekleştirilen araştırmalarda, dışa dönüklük derecesi yüksek olan bireylerin yaptıkları işlerdeki performansların da yüksek olduğu ortaya

çıkmiştir arasında (Hurtz ve Donovan, 2000,s.871). McCrae ve Costa (1992, s.654) yapmış oldukları çalışmaların neticesinde dışa dönük kişilik özellikleriyle ilgili altı adet temel sıfatın kullanılabileceğini belirtmişlerdir. Bu sıfatlar şu şekildedir:

- Girişken olma (neşeli ve birçok arkadaşı bulunan),
  - Aktif olma (enerjik ve hızlı hareket edip, hızlı yürüyen)
  - İddialı olma (sözü geçen ve kuvvetli),
  - Maceracı–heyecan odaklı olma (gösterişli),
  - İyimser (gülümseme ve cesur)
  - Sıcakkanlı olma (sempatik ve konuşkan) bu sıfatlar dışa dönük kişilik özelliklerini tanımlamaktadırlar.
- **Gelişime Açıklık:** Gelişime/deneyime açıklık eğilimi yüksek olan bireyler kişilik olarak geleneksel cinsiyet rollerini reddetmektedirler ve yeni şeyler yaşamaya karşı ilgili yapıdadırlar. Kendilerini tanımlamada bağımsızlığı ve kendine özgü olmayı vurgulamaktadırlar. Çeşitliliği tek tip olmaya tercih etmektedirler ve cesurdurlar (Costa ve McCrae, 1992,s.657-659). McCrae ve Costa 1985 ve 1992 yıllarında yaptıkları çalışmaların sonucunda deneyime açık kişilik yapısı kapsamında altı tane temel sıfat belirtmişlerdir. Bu sıfatlar şu şekildedir (McCrae ve Costa, 1992, s.654): Duygusal, fikir sahibi, estetik, aktif, fantastik, ve değer sahibi değildir.
  - **Uyumluluk:** Uyumluluk özelliği yüksek olan bireyler birlikte çalışmaktan keyif alan, insanlarla geçim sorunu hissetmeyen, ilişkilerinde kibarlığı ön planda tutan ve gruplarındaki kişilere arkadaşça yaklaşan bireylerdir. İçinde buldukları sosyal topluluklarda güveni hissettirirler. Hoşgörülerini oldukça geniş olan uyumlu bireylerin yumuşak bir kalpleri vardır. Uyumluluk özelliği yüksek olan yöneticiler astları motive etmede sorunsuzdurlar ve bu görevde başarılı olma şansları yüksektir. Hassasiyetleriyle ihtiyaç sahibi kimselere yardımcı olmak konusunda fayda sağlarlar (Zel, 2001,s.31). Uyumluluk boyutunun birçok araştırmacı tarafından benzer ve farklı sıfatlarla tarif edildiği görülmektedir. Uyumluluk faktörü sempatik, sevecen, sıcakkanlı ve cömert genel olarak saygılı, , yardımsever ve diğerlerinin istekleriyle uzlaşmaya hazır, insan doğası hakkında iyimser görüşe sahip, insanların dürüst, saygın (Goldberg, 1990,s.1218), ılımlı, kibar, arkadaş canlısı,

duygusal, güvenilir, fedakar, yumuşak kalpli, hoşgörülü insanlar olarak görülmektedirler (Bono, vd., 2002,s.318). McCrae ve Costa, (1992,s.654) yapmış oldukları çalışmaların sonucunda uyumlu kişilik yapısı ile ilgili altı adet temel sıfat belirtmişlerdir. Bu sıfatlar: Güvenilir, dürüst, diğergam (yer yer başkalarını kendinden daha önce düşünen), uyumlu, alçak gönüllü ve yumuşak huylu değildir. Uyumluluk faktörü dışa dönüklük faktörü gibi kişiler arası ilişkilere bağlı olan bir boyut olarak görülmektedir. Fakat dışa dönüklük faktörü sosyal çevre ile bağlantılı iken uyumluluk faktörü ilişkilerin niteliğiyle ilişkilidir (Costa, vd., 1991,s.888).

- **Sorumluluk:** Beş faktör kişilik kuramı boyutlarından, sorumluluk boyutu; görev bilinciyle hareket etme, azim gösterme (Patrick, 2010,s.241), bilinçlilik, başarılı yönelim, düzenlilik, etkili olma, planlılık, sorumluluk, mükemmeliyetçilik ve çok çalışkanlık gibi belirgin özellikleri kapsamaktadır (McCrae ve John, 1992). Sorumluluk boyutu, zekânın nesnel ölçümleri ile değil, toplumda akıllıca ve zekice olarak değerlendirilen davranışlarla yakından ilişkili olarak öne çıkmaktadır (Barrick ve Mount, 1991). McCrae ve Costa (1992) ve Costa McCrae ve Dy'nin 1991 yılında yapmış oldukları çalışma sonucunda sorumluluk boyutunu tanımlayıcı altı tane sıfatın olduğunu belirtmişlerdir. Bu sıfatlar şu şekildedir; görev bilincine sahip, düzenli, kabiliyetli, ihtiyatlı, başarmak için mücadele güdüsüne sahip, öz disiplinli değildir. Bu sıfatlar beş faktör kişilik özellikleri kuramının sorumluluk boyutunu tanımlamaktadır. Aynı zamanda bu faktör, beklenenin üzerinde bir performansta çalışmayı, kararlı durmayı, dikkatli olmayı, sorunlarla mücadele edebilmek için her şeye hazırlıklı olmayı, dikkatlice düşünmeyi ve başlanmış olan bir işi yarım bırakmama gibi eğilimleri de ifade etmektedir. Sorumluluğu yükselen kişilerin motivasyon ve iş tatminleri de yükselmektedir (Sommer, 1998,s.42).

Beş faktör modelinin %40-60 oranında kalıtsal nitelikte olduğunu ve özellikle faktörler arasında nevroitiklik ve dışa dönüklük kavramlarına ilişkin kalıtım özelliklerinin diğer faktörlere göre daha belirgin bir şekilde öne çıktığı belirtilmektedir (Garcia, 2011,s.999-1017).

Örgütsel Yaratıcılık: Yaratıcılık; sorunlara, aksaklıklara, bilgideki eksikliğe, uyumsuzluklara karşı duyarlı olma ve güçlükleri tanımlama, çözümler arama, çeşitli tahminlerde bulunma, eksikliklere ait fikirler

geliştirebilme, ardından da sonucu ortaya koymadır (Sungur, 1992, s.20). Yaratıcılık kavramının temelinde insan olmasına karşılık, işletmelerin ana kaynağının birey olması ve işletmelerin de insanlar tarafından yönetilmesiyle örgütsel boyutta da ele alınan bir kavramdır (Bharadwaj ve Menon, 2000,s.425). Örgütsel yaratıcılık; iş görenlerin içinde var olan potansiyelleri harekete geçirebilen ve yaratıcılık yetisini tüm iş görenleri kapsayacak bir biçimde örgüt geneline yayabilme olarak tanımlanmaktadır (Gürüz ve Özdemir, 2006,s.366). Örgütler, hızla değişen çevreye uyum sağlayabilmek ve örgütü canlı tutabilmek adına yaratıcılığa ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü hızla değişen çevrelerde yaratıcılıktan yoksun olan işletmeler yok olmayla karşı karşıya kalmaktadırlar (Fisk, 2011,s.58).

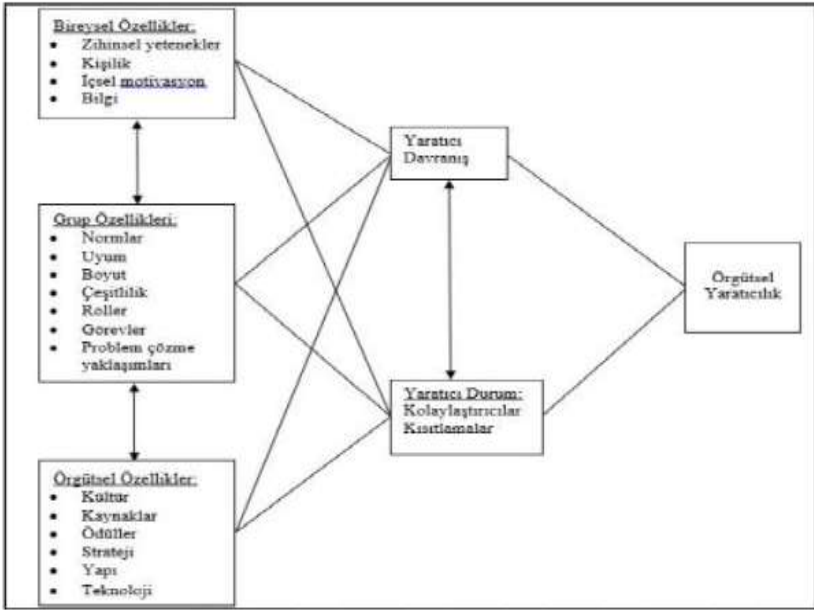
Barron ve Harrington (1981), 15 yıllık gözlem sonuçlarına dayalı olarak farklı alanlarda yaratıcılığı yüksek olan bireyleri ilgi alanları yaygın, içsel olarak motiveli, yüksek estetik kriterlere sahip, enerjik, risk alabilen, bağımsız karar verebilen, kendine güvenli, sorgulayıcı, farklı bakış açıları geliştirebilen bireyler olarak tanımlamıştır. Feist (1998) ise bir derleme çalışmada sanat ve bilim alanında yaratıcı başarısı yüksek olan bireylerin özelliklerini toparlamıştır. Bilim adamlarının yeni deneyimlere açık, daha gelenekçi, kendine güveni yüksek, öz – algı düzeyi yüksek, içsel yönelimli, hırslı, saldırgan, içsel yönelimli olduğunu bildirmiştir. Sanatçıların ise daha duyuşsal, durağan olmayan bir duygu durum hali, sosyal becerileri daha düşük ve bilim adamlarına göre grup tarafından daha az kabul gören bireyler olduğu belirlenmiştir. Sak'ın (2016) derleme çalışmasında da en sık bahsedilen özellikler orijinal düşünme, yüksek zekaya sahip olma, yaratıcı farkındalık, mantıksal ve sıradışı düşünme, gelişmiş sorgulama becerileri, bilgi ve tecrübe sahibi olma, bağımsız karar verme, risk alma, enerjik olma, meraklı olma, espritüel olma, bilinmeye karşı ilgi duyma, gelişmiş hayal gücü, estetik duyarlılık, açık görüşlülük, yalnız kalma ihtiyacı, sezgisel, duygusal ve gelişmiş etik değerlere sahip olma biçiminde özetlenmiştir

Yaratıcı örgüt özelliklerini geliştirmek için yöneticilerin aşağıdaki hususlara özellikle dikkat etmeleri gerekmektedir (Yılmaz ve Izgar, 2009,s.947):

- Bireylere yeni fikirleri açıklama ve düşünceleri yaşama aktarma konusunda imkan verilmelidir.

- İşgörene örgütün iç yaşamını değiştirme ve buna ilişkin projeler yapma hakkı verilmelidir.
- İşgörenlerin yönetimin getirdiği gelenek ve kurallara uymaları zorlanmamalıdır. Aksine bir ölçüde belirsizlikler yaratarak yaratıcılıklarını sınamalarını ve örgütsel gelişime katkı yapmalarına izin verilmelidir.
- Daha özgürlükçü, kendini ifade etmeye olanak tanıyan ve kendi kararlarından yola çıkarak örgütsel gelişime katkı sağlayan bir çalışma ortamı yaratılmalıdır.
- Görece, esnek normlara ve değerlere sahip ve işgörene çekici gelebilecek bir iş ortamı yaratılmalıdır.

Örgütsel yaratıcılığın artırılması için yaratıcılığı desteklemek en önemli husus olarak görülmektedir. Şekil 1’de Woodman ve diğerlerinin öne sürdüğü yaratıcılık modeli görülmektedir.



Şekil 1: Yaratıcı Bireyler, Süreç ve Durumlar ile Ürünler Arasındaki İlişkiler  
(Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993, s.293-321)

Şekil 1’e göre bireysel, grupsal ve örgütsel özellikler bireylerde yaratıcı davranışı ve yaratıcı durumu etkilemektedir. Böylece de örgütsel



yaratıcılık ortaya çıkmaktadır. Woodman ve diğerleri (1993) örgütsel yaratıcılık kavramını kompleks sosyal sistemler içerisinde birlikte çalışan kişiler tarafından oluşturulan yararlı, ve değerli; yeni fikirler, ürünler, hizmetler ya da süreçler şeklinde tanımlamaktadırlar. Örgütsel yaratıcılık durumu var olan fiziksel, sosyal, teknolojik vb. sınırlardan daha da ileri gidebilmeyi gerektirmektedir (Woodman, vd., 1993,s.293)

Yaratıcı örgülerin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Akat vd., 2002,s.442):

- İletişim kanalları açıktır.
- -Örgüt, bünyesinde yer alan değişik özellikteki bireylerden faydalanılmaktadır.
- Terfiler liyakata göre yapılmaktadır.
- Temel araştırmalara yatırım yapmaktadırlar.
- Merkeziyetçi olmayan bir yapıya sahiptirler.
- Özgün ve farklı amaçları vardır.

Örgütsel yaratıcılığın yönetilebilmesi, örgütlerdeki yönetsel görevleri tekrardan organize ederek başarılı bir şekilde yönetebilme sürecidir. Örgütsel yaratıcılığın gerçekleşebilmesi için, öncelikle işgörenlerde yaratıcılığın oluşması gerekmektedir. Bu yaratıcılığın gelişebilmesinde ise; kararlılık, azim, cesaret, vizyonel bakış açısı, kültürel birikim, bütünsel ve özgür düşünebilme gereklidir (Marşap, 1999,s.51).

### **Yöntem, Amaç, Örneklem ve Veri Toplama Aracı**

Bu çalışmanın amacı bireylerin kişilik özelliklerinin örgütsel yaratıcılık üzerine olan etkisinin belirlenmesi ve katılımcıların demografik özelliklerinin kişilik tarzları üzerindeki etkilerinin araştırılması ve ortaya çıkarılmasıdır. Araştırma sonucu elde edilecek olan bulguların konuya ilişkin yapılacak olan gelecek araştırmalarda bir veri teşkil edecektir.

Araştırma Erzincan ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmedeki bireyler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada “kolayda örnekleme yöntemi” kullanılmış olup anketlerin çoğu elden dağıtılmış ve geri toplanmıştır. Araştırmada dağıtılan anket formlarının 392’si geri dönmüş ve değerlendirmeye alınmıştır.

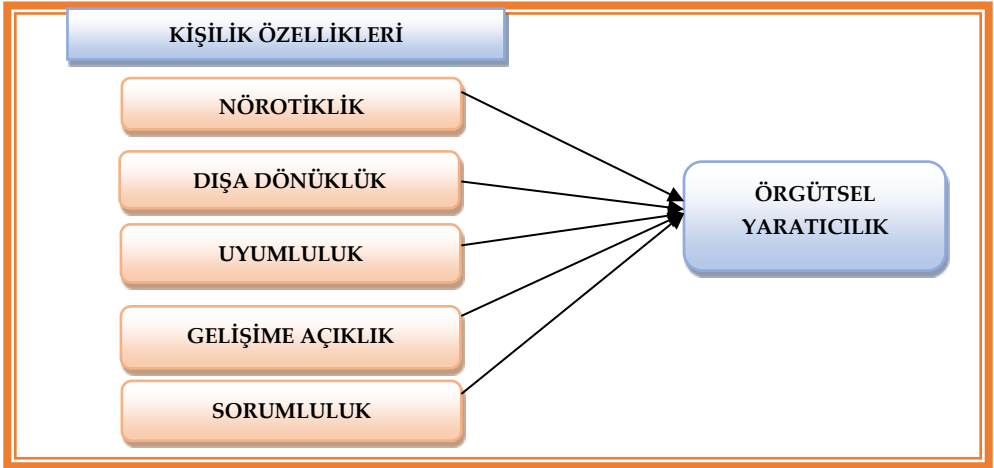
Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu toplam 86 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun birinci

bölümünde kişisel bilgilerle ilgili 4 soru; İkinci bölümde kişilik özellikleri ile ilgili 44 soru ve örgütsel yaratıcılık ile ilgili 38 soru bulunmaktadır.

Çalışmada katılımcıların kişilik özelliklerini belirlemek amacıyla Benet-Martinez ve John tarafından “beş faktör envanteri” ismiyle geliştirilen ve 44 sorudan meydana gelen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte nörotiklik, dışa dönüklük, gelişime açıklık, uyumluluk ve sorumluluk şeklinde beş alt boyut bulunmaktadır. Örgütsel yaratıcılık ölçeği olarak Balay (2010) tarafından geliştirilen 38 maddelik örgütsel yaratıcılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek bireysel yaratıcılık, yönetsel yaratıcılık ve toplumsal yaratıcılık şeklinde üç alt boyuttan oluşmaktadır.

### *Araştırmanın Modeli ve Hipotezler*

Anket çalışması ile katılımcıların kişilik özelliklerinin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmamıza ilişkin model Şekil 1’de gösterilmektedir. Kişilik özellikleri bağımsız değişken olarak örgütsel yaratıcılık ise bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırmanın amacına hitap etmesi bakımından belirlenen hipotezler aşağıdaki gibidir:

- H1: Nörotiklik örgütsel yaratıcılık üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.
- H2: Dışa dönüklük örgütsel yaratıcılık üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. H3: Gelişime açıklık örgütsel yaratıcılık üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.
- H4: Uyumluluk örgütsel yaratıcılık üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.
- H5: Sorumluluk örgütsel yaratıcılık üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

### **Güvenilirlik Analizi ve Bulgular**

Balay (2010) tarafından gerçekleştirilen “bireysel, yönetsel ve toplumsal” alt boyutlardan oluşan örgütsel yaratıcılık ölçeği’nde yer alan her bir maddenin faktör yük değerleri .47 ile .88 arasında değişmektedir, iç tutarlık katsayısı (alfa) alt boyutlar için; Bireysel boyut .92, Yönetsel boyut .93, Toplumsal boyut .95 olarak bulunmuştur. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans ise %58’dir (Balay, 2010: 59-61). Beş faktör kişilik ölçeği için; Benet Martinez ve John (1998) yaptıkları çalışmada alt ölçekler için Cronbach alfa değerlerini 0,80 ile 0,90 arasında bulmuştur. Türkçeye çevrilerek kültürlerarası bir çalışmada kullanılan Beş Faktör Kişilik Envanteri’nin Türk örnekleme için yapılan çalışmada alt ölçeklere ait Cronbach alfa değerleri 0,64 ve 0,77 arasında değişmektedir (Sümer, vd.: 2005).

Katılımcıların demografik özelliklerine ait bulgular: %61,2’si 18-30 yaş aralığında (n=240), %29,6’sı 31-43 yaş aralığında (n=116), %9,2’si ise 44 yaş ve üzeri (n=36) yaş grubundadır; %30,6’sı kadın (n=120), %69,4’ü ise erkektir (n=272); eğitim durumuna bakıldığında %38,3’ü ilköğretim (n=150), %38,0’ı ortaöğretim (n=149), %23,7’si ön lisans ve lisans (n=93), mezunudur; katılımcıların %58,7’si bekar (n=230), %41,3’ü ise evlidir (n=162).

Yapılan t testi ve varyans analizlerine göre bazı demografik faktörler ile katılımcıların kişilik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Grup istatistiklerine bakıldığında yapılan analizlerde;

**Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyetleri ile Kişilik Özellikleri Alt Boyutları ve Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin T-Testi Sonuçları**

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	T	Sig. (p)
Nörotiklik	Erkek	272	14,7333	1,489	0,139
	Kadın	120	14,0846		
Dışa Dönüklük	Erkek	272	29,6250	0,704	0,508
	Kadın	120	29,2904		
Gelişime Açıklık	Erkek	272	42,6500	-1,518	0,126
	Kadın	120	43,4632		
Uyumluluk	Erkek	272	30,7083	-6,758	0,000
	Kadın	120	34,3971		
Sorumluluk	Erkek	272	26,7333	-3,383	0,002
	Kadın	120	29,0515		
Örgütsel Yaratıcılık	Erkek	272	127,4167	-5,140	0,000
	Kadın	120	138,1471		

Tablo 1 incelendiğinde; uyumluluk sorumluluk ve örgütsel yaratıcılık değişkenlerinde anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir ( $p < 0,05$ ). Ortalamalara göre kadınların erkeklere göre kişilik tarzı olarak daha uyumlu, daha çok sorumluluk sahibi oldukları erkeklerin ise örgütsel anlamda daha yaratıcı olduğu söylenebilir.

**Tablo 2. Katılımcıların Medeni Durumları ile Kişilik Özellikleri Alt Boyutları ve Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin T-Testi Sonuçları**

Değişken	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	T	Sig. (p)
Nörotiklik	Evli	162	14,1235	-0,663	0,508
	Bekar	230	14,3957		
Dışa Dönüklük	Evli	162	31,0000	6,280	0,000
	Bekar	230	28,2609		
Gelişime Açıklık	Evli	162	43,9012	2,366	0,018
	Bekar	230	42,7304		
Uyumluluk	Evli	162	34,7284	4,741	0,000
	Bekar	230	32,2391		
Sorumluluk	Evli	162	30,9074	7,315	0,000
	Bekar	230	26,5348		
Örgütsel Yaratıcılık	Evli	162	146,7901	11,703	0,000
	Bekar	230	126,4609		

Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin t-testi sonuçlarına göre; evli katılımcıların kişilik özellikleri bakımından dışadönük, gelişime açık, uyumlu ve sorumluluk sahibi olduğu bunun yanında örgütsel yaratıcılıklarının da bekar katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. Katılımcıların Yaşları ile Kişilik Özellikleri Alt Boyutları ve Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Anova Sonuçları**

ANOVA		Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	p
<b>Nörotiklik</b>	Gruplar Arası	89,314	2	44,657	2,819	,061
	Gruplar İçi	6162,254	389	15,841		
	Toplam	6251,569	391			
<b>Dışa Dönüklük</b>	Gruplar Arası	65,092	2	32,546	1,539	,216
	Gruplar İçi	8228,408	389	21,153		
	Toplam	8293,500	391			
<b>Gelişime Açıklık</b>	Gruplar Arası	170,939	2	85,469	3,679	,063
	Gruplar İçi	9037,061	389	23,232		
	Toplam	9208,000	391			
<b>Uyumluluk</b>	Gruplar Arası	252,791	2	126,396	4,659	,010
	Gruplar İçi	10554,084	389	27,131		
	Toplam	10806,875	391			
<b>Sorumluluk</b>	Gruplar Arası	221,370	2	110,685	2,783	,026
	Gruplar İçi	15472,824	389	39,776		
	Toplam	15694,194	391			
<b>Örgütsel Yaratıcılık</b>	Gruplar Arası	11948,466	2	5974,233	16,696	,000
	Gruplar İçi	139190,096	389	357,815		
	Toplam	151138,561	391			

Tablo 3 incelendiğinde uyumluluk, sorumluluk ve örgütsel yaratıcılık alt boyutlarında  $p < 0,05$  bulunmuştur böylece %95 güven düzeyinde katılımcıların yaşları ile kişilik tarzları alt boyutlarından uyumluluk ve sorumluluk arasında anlamlı bir fark vardır. Nörotiklik, dışa dönüklük ve gelişime açıklık alt boyutları arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

**Tablo 4. Katılımcıların Yaşları ile Uyumluluk Boyutu Arasındaki Tukey Testi Sonuçları**

		Uyumluluk	
Tukey HSD <sup>a,b</sup>			
		Subset for alpha = 0.05	
Yaş	N	1	2
18-30	240	32,8125	
31-43	116	33,4828	
44 yaş ve üzeri	36		35,6111
<b>Sig.</b>		<b>,714</b>	<b>1,000</b>

Anlamli farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını anlamak için Tukey testi sonuçları dikkate alındığında farklılığın 44 yaş ve üzeri yaş grubunda olanlardan kaynaklandığı görülmektedir. 44 yaş ve üzeri yaş grubu uyumlu kişilik özelliğini diğer yaş gruplarına göre daha çok sergilemektedir. Yaş ile birlikte uyumluluk özelliği de artmaktadır.

**Tablo 5. Katılımcıların Yaşları ile Sorumluluk Boyutu Arasındaki Tukey Testi Sonuçları**

		Sorumluluk	
Tukey HSD <sup>a,b</sup>			
		Subset for alpha = 0.05	
Yaş	N	1	2
18-30	240	27,9125	
31-43	116	28,5517	28,5517
44 yaş ve üzeri	36		30,5278
<b>Sig.</b>		<b>,811</b>	<b>,139</b>

Tablo 5'te tukey testi sonuçları verilmektedir. Sorumluluk kişilik tarzının 44 yaş ve üzeri yaş grubunda daha yüksek olduğu görülmektedir. Yaş ilerledikçe sorumluluk da artmaktadır.

Tablo 6'da yaş değişkeni ve örgütsel yaratıcılığa ait tukey testi sonuçlarına yer verilmiştir. Anlamli farklılık 44 yaş ve üzeri yaş grubundan kaynaklanmaktadır. 44 yaş ve üzerinde örgütsel yaratıcılık daha fazladır. Yaş arttıkça örgütsel yaratıcılık da artmaktadır.

**Tablo 6. Katılımcıların Yaşları ile Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki Tukey Testi Sonuçları**

Örgütsel Yaratıcılık		Subset for alpha = 0.05		
Yaş	N	1	2	3
18-30	240	131,0125		
31-43	116		138,5603	
44 yaş ve üzeri	36			148,6111
Sig.		1,000	1,000	1,000

**Tablo 7. Katılımcıların Eğitim Durumları ile Kişilik Özellikleri Alt Boyutları ve Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Anova Testi Sonuçları**

ANOVA		Kareler	Top-	Ortalama		
		lamı	df	Karesi	F	p
Nörotiklik	Gruplar Arası	8,094	2	4,047	,252	,777
	Gruplar İçi	6243,475	389	16,050		
	Toplam	6251,569	391			
Dışa Dönüklük	Gruplar Arası	390,956	2	195,478	9,622	,000
	Gruplar İçi	7902,544	389	20,315		
	Toplam	8293,500	391			
Açıklık	Gruplar Arası	114,999	2	57,499	2,460	,087
	Gruplar İçi	9093,001	389	23,375		
	Toplam	9208,000	391			
Uyumluluk	Gruplar Arası	50,163	2	25,082	,907	,405
	Gruplar İçi	10756,712	389	27,652		
	Toplam	10806,875	391			
Sorumluluk	Gruplar Arası	317,552	2	158,776	4,017	,019
	Gruplar İçi	15376,642	389	39,529		
	Toplam	15694,194	391			
Örgütsel Yaratıcılık	Gruplar Arası	4352,997	2	2176,498	5,768	,003
	Gruplar İçi	146785,564	389	377,341		
	Toplam	151138,561	391			

Tablo 7’de eğitim ile örgütsel yaratıcılık ve kişilik tarzlarına ilişkin Anova testi sonuçları verilmiştir. Örgütsel yaratıcılık ile kişilik tarzlarından dışa dönüklük ve sorumluluk alt boyutlarında  $p < 0,05$  bulunmuştur.

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını anlayabilmek için Tukey testi sonuçlarına bakılması gerekmektedir.

**Tablo 8. Katılımcıların Eğitimleri ile Dışa Dönüklük Boyutu Arasındaki Tukey Testi Sonuçları**

<b>Dışa Dönüklük</b>		Subset for alpha = 0.05	
Tukey HSD <sup>a,b</sup>			
<b>Eğitim</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
İlköğretim	150	28,1733	
Ortaöğretim	149		29,8725
Ön lisans/lisans	93		30,5914
Sig.		1,000	,420

%95 güven düzeyinde katılımcıların eğitimleri ile dışa dönüklük arasındaki anlamlı farklılık ön lisans ve lisans eğitimi alan gruptan kaynaklanmaktadır. Ön lisans ve lisans eğitimi alanların daha dışa dönük bir kişilik tarzı olduğu söylenebilir. Eğitim seviyesi yükseldikçe dışa dönüklük de artmaktadır.

**Tablo 9. Katılımcıların Eğitimleri ile Sorumluluk Boyutu Arasındaki Tukey Testi Sonuçları**

<b>Sorumluluk</b>		Subset for alpha = 0.05	
Tukey HSD <sup>a,b</sup>			
<b>Eğitim</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
İlköğretim	150	27,2000	
Ortaöğretim	93	28,9785	28,9785
Ön lisans/lisans	149		29,0940
Sig.		,067	,989

Sorumluluk alt boyutunda dışa dönüklük alt boyutunda olduğu gibi anlamlı farklılık ön lisans ve lisans eğitimi almış gruptan kaynaklanmaktadır. Eğitim seviyesi arttıkça sorumluluk kişilik tarzı da artmaktadır.



**Tablo 10. Katılımcıların Eğitimleri ile Örgütsel Yaratıcılık Boyutu Arasındaki Tukey Testi Sonuçları**

<b>Örgütsel Yaratıcılık</b>			
Tukey HSD <sup>a,b</sup>			
Subset for alpha = 0.05			
<b>Eğitim</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
İlköğretim	150	130,6467	
Ortaöğretim	149		137,1745
Ön lisans/lisans	93		137,9570
Sig.		1,000	,946

Tablo 10 incelendiğinde örgütsel yaratıcılığı en yüksek grubun ön lisans ve lisans eğitimi almış olan grup, örgütsel yaratıcılığı en düşük olan grupta ilköğretim eğitimi almış olan grup olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesi arttıkça örgütsel yaratıcılık düzeyi de artmaktadır.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan kişilik özellikleri ile alt boyutları olan; nörotiklik, dışa dönüklük, gelişime açıklık, uyumluluk, sorumluluk ve bağımlı değişken olan örgütsel yaratıcılığa ilişkin korelasyon değerleri Tablo 11’de verilmektedir.

Kişilik tarzları alt boyutlarıyla örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 11’deki bulgulara göre örgütsel yaratıcılık ile kişilik alt boyutlarından olan sorumluluk arasında ( $r = ,652^{**}$ ); dışa dönüklük arasında ( $r = ,604^{**}$ ); uyumluluk arasında ( $r = ,587^{**}$ ) ve deneyime açıklık arasında ( $r = ,207^{**}$ ); pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.  $r$  değeri 1’e doğru yaklaştıkça korelasyon daha kuvvetli olmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel yaratıcılık ile en yüksek korelasyon sırasıyla; sorumluluk, dışa dönüklük, uyumluluk ve deneyime açıklık arasındadır.

Elde edilen bu veriler ışığında H2, H3, H4 ve H5 kabul edilirken H1 reddedilmektedir.

**Tablo 11. Kişilik Özellikleri Alt Boyutları ve Örgütsel Yaratıcılık Değişkenine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları**

Korelasyon		Nörotiklik	Dışa D.	Geliş. A.	Uyum.	Soruml.	Ö. Y.
Nörotiklik	Krlsyn	1					
	Sig. (p)						
	N	392					
Dışa Dönüklük	Krlsyn	-,026	1				
	Sig. (p)	,607					
	N	392	392				
Gelişime Açıklık	Krlsyn	-,082	,097	1			
	Sig. (p)	,104	,055				
	N	392	392	392			
Uyumluluk	Krlsyn	,011	,282**	,232**	1		
	Sig. (p)	,827	,000	,000			
	N	392	392	392	392		
Sorumluluk	Krlsyn	-,059	,387**	,168**	,367**	1	
	Sig. (p)	,247	,000	,001	,000		
	N	392	392	392	392	392	
Örgütsel Yaratıcılık	Krlsyn	,044	,604**	,207**	,587**	,652**	1
	Sig. (p)	,381	,000	,000	,000	,000	
	N	392	392	392	392	392	392

**\*\*.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre; kadınların erkeklere göre kişilik tarzı olarak daha uyumlu, daha çok sorumluluk sahibi ve örgütsel anlamda daha yaratıcı olduğu; evli katılımcıların kişilik özellikleri bakımından dışadönük, gelişime açık, uyumlu ve sorumluluk sahibi olduğu; 44 yaş ve üzeri yaş grubundaki katılımcıların uyumluluk ve sorumluluk kişilik özelliğini diğer yaş gruplarına göre daha çok sergilediği, yaş ile birlikte uyumluluk ve sorumluluğun arttığı; ön lisans ve lisans eğitimi alanların daha dışa dönük ve sorumluluk sahibi bir kişilik tarzı olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel yaratıcılığı daha yüksek olan katılımcılar ise; erkek, evli, 44 yaş ve üzeri ile ön lisans ve lisans eğitimi almış kişilerdir.

Kişilik tarzları boyutlarından örgütsel yaratıcılığı en çok etkileyen boyutlar sırasıyla; sorumluluk, dışa dönüklük, uyumluluk ve deneyime açıklıktır. Örgütsel yaratıcılık ile bir tek nörotiklik alt boyutu arasında ilişki bulunmamaktadır. Kişilik tarzlarından en çok sorumluluk örgütsel yaratıcılık üzerinde etkili olmaktadır. Sorumluluğu yüksek işgörenler beklenenin üzerinde bir performansta çalışmayı, kararlı durmayı, dikkatli olmayı, sorunlarla mücadele edebilmek için her şeye hazırlıklı olmayı, dikkatlice düşünmeyi ve başlanmış olan bir işi yarım bırakmama eğilimindedirler. Sorumluluğu yükselen kişilerin motivasyon ve iş tatminleri de yükselmektedir.

Her ne kadar yukarıdaki sonuçlara ulaşılmışsa da, çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Öncelikle bu çalışma, tek bir işletmedeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir ve seçilen örneklem sayısı kuramsal açıdan yeterli görülse dahi genelleme yapılacak büyüklükte değildir. Ayrıca kişilik özellikleri ve örgütsel yaratıcılık konularına ek olarak farklı bir değişkenle aracılık etkisi araştırılabilir. Bu nedenle, başka çalışmalarla desteklenebilir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**Which Personality Is More Effective On  
Organizational Creativity?**

\*

Fatma Yılmaz

*Erzincan Binali Yıldırım Universtiy*

Organizational creativity is the application of creative thinking as a whole in all units and processes of institutions. Organizational creativity is very important for enterprises to create long term competitive advantage. In this study, it is aimed to determine the effects of employee personality traits on organizational creativity. The sample of the study consists of 392 participants working in a service enterprise.

Personality Concept: Personality concept in its simplest form; An what separates a person from other people is the behavior of that individual ". Psychological factors that affect people's behaviors in a distinctive and permanent way also express the concept of personality (Şahin and Aksu, 2015,p.136). Five-Factor Personality Traits: Norman Anderson used 555 adjectives to describe personality traits. In his research, he asked university students to determine how much they could love the person who had each of the adjectives. In this study he conducted in 1960, it was seen that the most popular personality trait was iyet sincerity.. According to the results of the study, the most prominent 60-person feature is ranked according to the most popular and the most unpopular; sincere, honest, insightful, loyal, realistic and reliable adjectives are the first six. Unrealistic, dishonest, cruel, bad, fraudulent, false features are the six unpopular features (Güney, 2011,p.55-56). Cüceloğlu, in Turkish, used for the expression of personality traits used in the estimated 10-15 thousand stated that the adjective used (Cüceloğlu, 2005, p.418). All studies on personality are essentially based on five factors personality theory (Şentepe and Güven, 2015, p.28). Five factor personality theory; In the measurement of personality based on the "Characteristics Approach maktad, it makes use of various

adjectives for individuals to express themselves and other individuals (Doğan, 2013,p.57). In 1966, Cattell tried to explain personality in 16 dimensions and Eysenck in 2 dimensions: introvert and extroversion. Robert R. McCrae and Paul T. Costa's work in 1978, in 1980, the same researchers in the extroversion and extroversion dimensions of openness to the third dimension of the experience; In 1987, they introduced the "Five Great Factors" theory by adding the fourth and fifth dimensions of compliance and responsibility (conscience) and expanding their studies in line with the criticisms directed to these dimensions (Sayın and Aslan, 2005). The dimensions of the five-factor theory are: neuroticism, extraversion, openness to development, compliance, and self-discipline.

Creativity; problems, deficiencies, lack of information, being sensitive to incompatibilities and difficulties to identify, search for solutions, to make various estimates, to develop ideas for deficiencies, and then to reveal the result (Sungur, 1992,p.20). Although the concept of creativity is the basis of human beings, the main source of enterprises is the concept of being an individual and the enterprises are managed by people in the organizational dimension (Bharadwaj and Menon, 2000,p.425). Organizational creativity; It is defined as being able to mobilize the existing potentials of the employees and to spread the creativity ability to the entire organization in a way that covers all the employees (Gürüz and Özdemir, 2006,p.366). Organizations need creativity to adapt to the rapidly changing environment and keep the organization alive. Because, businesses that lack creativity in rapidly changing environments face extinction (Fisk, 2011,p.58).

The aim of this study is to determine the effect of personality traits on organizational creativity and to investigate and reveal the effects of demographic traits on personality styles. The findings of the research will constitute a data for future research on the subject. The study was conducted on a service sector in Erzincan. Sampling Easy sampling method was used in the study. 392 of the questionnaires distributed in the research were returned and evaluated.

Survey method was used as a data collection tool in the research. The questionnaire consists of 86 questions. In the first part of the questionnaire, 4 questions about personal information; In the second part, there are

44 questions about personality traits and 38 questions about organizational creativity.

Fact Five Factor Inventory Ben, Benet-Martinez and John faktör. The scale has five sub-dimensions: neuroticity, extroversion, openness to development, compliance and responsibility. The 38-item organizational creativity scale was developed by Balay (2010). The scale consists of three dimensions: individual creativity, managerial creativity and social creativity. The effects of personality traits on organizational creativity were tried to be determined by the survey. The model of our study is shown in Figure 1. Personality traits were evaluated as independent variable and organizational creativity was evaluated as dependent variable.

According to the results of the research; that women are more adaptive, more responsible and more creative in terms of personality than men; married participants are extraverted, open to development, harmonious and responsible in terms of personality traits; Participants in the age group of 44 years and over exhibited the compliance and responsibility personality traits more than other age groups, and compliance and responsibility increased with age; It was determined that the associate and undergraduate students have a more extroverted and responsible personality style. The participants with higher organizational creativity; men, married, 44 years of age or older and have undergraduate and graduate education.

The dimensions that affect organizational creativity the most are personality styles; responsibility, extroversion, compatibility and openness to experience. There is no relationship between organizational creativity and a single neuroticism sub-dimension. Responsibility of personality styles mostly affects organizational creativity. Employees with high responsibilities tend to work above expected performance, to be determined, to be careful, to be prepared for everything to be able to tackle problems, to think carefully and not to abandon a work that has already begun. Motivation and job satisfaction of the people who have increased responsibility also increases.

## Kaynakça / References

- Balay, R. (2010). Öğretim elemanlarının örgütsel yaratıcılık algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43(19), 41-78.
- Barron, F. ve Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual Review Psychology*, 32, 439-476.
- Barrick, M. R. ve Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Benet-Martinez, V. ve John, O. P. (1998). Los cinco grandes across cultures and ethnic groups: multitrait-multimethod analyses of the big five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 729.
- Bharadwaj, S. ve Menon, A. (2000). Making innovation happen in organizations: individual creativity mechanism, Organizational Creativity Mechanism or Both?. *Journal of Product Innovation Management*, 17, 424-434.
- Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A. ve Lauver, K. J. (2002). The role of personality in task and relationship conflict. *Journal of Personality*.70(3), 1311-1344.
- Bulut, S. S. (2017). Beş faktör kişilik özellikleri, stresle başa çıkma ve depresyon arasındaki ilişkiler: Gazi Eğitim Fakültesi örneği. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 6(2), 1205-1221.
- Costa, P. T. J. R. ve McCrae, R. R. (1992). Four ways the five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13, 653-665.
- Costa, P. T., McCrae, R. R. ve Dye, D. A. (1991). Facet scales for agreeableness and conscientiousness; a revision of the neo personality inventory. *Personality and Individual Differences*, 12(9), 887-898.
- Cüceloğlu, D. (2005). *İnsan ve davranışı*. İstanbul:Remzi Kitapevi.
- Deniz, A. ve Erciş, A. (2008). Kişilik özellikleri ile algılanan risk arasındaki ilişkilerin incelenmesi üzerine bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 301-330.
- Doğan, T. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 56-64.
- Eroğlu, F. (2006). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 2, 290-309.
- Fisk, P. (2011). *Yaratıcı deha*, N. ÖzataÇev, İstanbul: MediaCat.
- Garcia, D. (2011). The affective temperaments: Differences between adolescents in the big five model and cloning's psychobiological model of personality. *Springer Science Business Media B. V, Journal Happiness Stud*13, 999-1017.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": the big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.
- Göksel, A. (2003). *Personel güçlendirme, çağdaş işletme teknikleri*, (B. Bumin ed.) Ankara: Gazi Kitabevi,
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürüz, D. ve Özdemir-Yaylacı, G. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*, 4. Baskı. İstanbul: MeciaCat Kitapları.
- Hurtz, G. M. ve Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The big five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85, 869-879.
- Köknel, Ö. (1997). *Kaygıdan mutluluğa kişilik*, İstanbul:Altın Kitaplar.
- Lounsbury, J., Sundstrom, W., Loveland, E., Gibson, J. L. ve Lucy W. (2002). Broad versus narrow personality traits in predicting academic performance of adolescents. *Learning and Individual Differences*, 14(1), 65-75.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill Co.
- Marşap, A. (1999). *Yaratıcı liderlik*. Ankara: Öncü Kitapları.
- Mccrae, R. R. ve John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.
- Patrick, H. A. (2010). Personality traits in relation to job satisfaction of management educators. *Asian Journal of Management Research*, 1(1), 239-249.
- Polat, S. (2009). Öğretmen adaylarının çok kültürlü eğitime yönelik kişilik özellikleri. *International Online Journal of Educational Sciences*, 1(1), 154-164.
- Sayin, A. ve Aslan, S. (2005). Duygudurum bozuklukları ile huy, karakter ve kişilik ilişkisi. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 16(4), 276-283.
- Somer, O. (1998). Türkçe'de kişilik özelliği tanımlayan sıfatların yapısı ve beş faktör modeli. *Türk Psikoloji Dergisi*, 13(42), 17-312.



- Sungur, N.(1992). *Yaratıcı düşünce*. İstanbul: Özgür Yayın Dağıtım,
- Sümer, N., Lajunen, T. ve Özkan, T. (2005). Big five personality traits as the distal predictors of road accident. *Traffic and Transport Psychology: Theory and Application*, 215, 215-227.
- Şahin, F., ve Danışman, Ş. (2017). Yaratıcı kişilik özellikleri ölçeği: güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 747-760.
- Şahin, S. ve Aksu, S. G. (2015). İdari göreve sahip akademisyenlerin kişilik özellikleri ile kullandıkları çatışma çözme stilleri ilişkisi: İzmir ili örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 16(2), 135-154.
- Şentepe, A. ve Güven, M. (2015). Kişilik özellikleri ve dindarlık ilişkisi üzerine ampirik bir araştırma. *Sakarya Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 17(31), 28-44.
- Tikici, M. ve Deniz, M. (1991). *Örgütsel davranış*. Malatya:Enstitü Yayınları,
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. ve Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 8(2), 293-321.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 196-217.
- Yılmaz, E. ve Izgar, H. (2009). Examination of primary school teachers' job satisfaction with regards to organizational creativity within a school contex. *Elementary Education Online*, 8(3), 943-951.
- Zangwill, O. L. (2009). *Modern psikolojinin gelişimi*. İstanbul:Ötüken Neşriyat.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Ankara:Seçkin Yayıncılık.

#### Kaynakça Bilgisi / Citation Information

- Yılmaz, F. (2019). Hangi kişilik özelliği örgütsel yaratıcılık üzerinde daha etkilidir?. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. UİK Özel Sayısı), 167-192. DOI: 10.26466/opus.586879.

## Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri ile Birey-Örgüt Uyumlu Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü

DOI: 10.26466/opus.583814

\*

Tahir Akgemci\* - Ertuğrul Tekin\*\* - Serap Kalfaoglu\*\*\*

\* Prof. Dr, Selçuk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Konya / Türkiye

E-Posta: [takgemci@selcuk.edu.tr](mailto:takgemci@selcuk.edu.tr)

ORCID: [0000-0001-5936-7462](https://orcid.org/0000-0001-5936-7462)

\*\* Doktora Öğrencisi, Selçuk Üniversitesi, SBE, Yönetim ve Organizasyon ABD, Konya/ Türkiye

E-Posta: [ertugrultekin42@gmail.com](mailto:ertugrultekin42@gmail.com)

ORCID: [0000-0001-8485-7316](https://orcid.org/0000-0001-8485-7316)

\*\*\* Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Konya/ Türkiye

E-Posta: [serapkalfaoglu@selcuk.edu.tr](mailto:serapkalfaoglu@selcuk.edu.tr)

ORCID: [0000-0002-7248-8370](https://orcid.org/0000-0002-7248-8370)

### Öz

Etkili ve verimli bir insan kaynakları yönetimi uygulamaları, işletme varlığının genişletilerek sürdürülebilmesinde ve pazar payının artırılmasında önemli bir yere sahiptir. İşletmelerin yüksek performanslı çalışma sistemleri kurabilmeleri için ise çalışanların örgüte ve diğer iş arkadaşları ile duygusal bağlılık ilişkilerinin geliştirilerek birey-örgüt uyumunun başarılı bir şekilde sağlanması gerekir. Bu çalışmanın amacı yüksek performanslı çalışma sistemlerinin birey-örgüt uyumu üzerindeki etkisini analiz etmek ve bu ilişkide duygusal bağlılığın aracılık etkisinin olup olmadığını tespit etmektir. Bunun için oluşturulan hipotezler ve araştırma soruları, Konya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 7 sanayi işletmesindeki toplam 287 çalışana anket uygulanarak elde edilen verilerle test edilmiştir. Anket formunda yer alan ölçekler; Yılmaz ve Karahan (2005)'in geliştirdiği 20 ifadeden oluşan "Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği", Türkçe'ye Elçi vd. (2008)'nin uyarladığı Netemeye vd. (1997)'nin geliştirdiği 4 ifadeden oluşan "Birey-Örgüt Uyumlu Ölçeği" ve son olarak, Allen ve Mayer (1990) ile Wasti (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olan ve 6 ifadeden oluşan "Duygusal Bağlılık Ölçeği"dir. Analiz sonuçları örgütlerde yüksek performanslı çalışma sistemleri ile birey-örgüt uyumu ilişkisinde duygusal bağlılığın kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri, Birey-Örgüt Uyumlu, Duygusal Bağlılık

## The Mediating Role of The Emotional Commitment on The Effect of High Performance Working Systems on Person-Organization Fit

\*

### Abstract

*Effective and efficient human resources management practices have an important role in expanding and maintaining the business presence and increasing the market share. In order for enterprises to establish high performance working systems, the relationship between employees and organization and other colleagues should be improved and person-organization fit should be ensured successfully. The aim of this study is to analyze the effect of high performance working systems on person-organization fit and to determine whether there is mediation effect of emotional commitment in this relationship. The hypotheses and research questions created for this purpose were tested with the data obtained by applying a questionnaire to the 287 employees in 7 industrial enterprises operating in Konya Organized Industrial Zone. The scales in the questionnaire form are as follows; "High Performance Human Resources Management Practices Scale" which consists of 20 statements developed by Yılmaz and Karahan (2005), Person-Organization Fit Scale" consisting of 4 statements which was adopted by Elçi et al. (2008) and developed by Netemeye et al. (199) and, finally, "Emotional Commitment Scale" used by the studies of Allen and Mayer (1990) and Wasti (2000) and consists of 6 statements. The results of the analysis show that there is a partial mediating effect of emotional commitment in high-performance working systems and person-organization fit relationship in organizations.*

**Keywords:** *High Performance Working Systems, Person-Organization Fit, Emotional Commitment*

## Giriş

İnsan kaynakları yönetimi çalışmalarında; yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları (Sun ve Aryee, 2007, Yılmaz ve Karahan, 2014, Kalfaoğlu ve Erbaşı, 2018), yüksek performanslı iş-çalışma sistemleri (Elmas Atay vd., 2017) gibi çeşitli terimlerle adlandırılan Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri; çalışanların temel bir rekabet avantajı kaynağı olduğu düşünüldüğünde, bilgiye dayalı ekonomilerde ve hızla değişen çevrelerde giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Prieto ve Santana, 2012, s.209). Bu sistemler aynı zamanda personelin bilgi ve becerilerini geliştirerek onların iş, çalışanlar ve işletmeye olan tutumlarını ve davranışlarını şekillendirerek örgütsel hedeflere ulaşmaya yardımcıdır (Chen, 2009).

Yüksek performanslı çalışma sistemleri geleneksel hiyerarşik yönetim modelinin dışında personelin geniş kapsamlı eğitim almasıyla birlikte onların bireysel ve örgütsel gelişimi sonucunda üretkenliklerini arttırarak ve işletmenin sürdürülebilirliğini kolaylaştırarak uzun vadeli yaşamasını sağlar (Pak ve Kim, 2016). Yüksek performanslı çalışma sistemleri hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çalışmalarla birlikte yenilikçi ve rekabetçi bir örgüt iklimi öngörür.

Bir işletmede çalışanlar çeşitli hedeflerini gerçekleştirmek üzere örgütsel yapıya dahil olmakla birlikte onların bireysel amaçları kimi zaman örgütün amaçlarıyla uyuşmayabilmektedir. Bu bağlamda bireyin amaçlarıyla örgütün amaçları arasındaki uyumu sağlayacak bir araç kullanarak mümkün olduğu kadar birey ile örgüt uyumu korunmaya çalışılmalıdır (Baysal, 1985, s.63). Bu amaçla bireyin davranışı örgütün değer ve normlarına göre düzenlenmelidir. Bireyin davranışının bireyin örgütü kendisi için çekici bulma noktasına göre şekilleneceği unutulmamalıdır. Bireyler uyum içinde olacakları örgütü tercih ettikleri takdirde örgüte olan bağlılıkları artarak aidiyet ve mensubiyet duygusu da gelişecektir. İşletmede bir birey olarak çalışanların örgütsel aidiyet ve mensubiyet duygusunun artmasıyla birlikte onların yaptıkları işle ilgili memnuniyet düzeyleri yükselerek bireysel performansları da artacaktır. Başarılı işletmelerde örgütün değerleri ile bireyin değerleri arasındaki uyum, birey olarak çalışanı örgüte daha da yaklaştırarak moral ve moti-

vasyonunu yükseltir. Bu bağlamda yüksek performanslı çalışma sistemleri için gerekli birey örgüt uyumunu çalışana kazandırmada bireyin bağlı olduğu yöneticinin çok önemli bir rolü vardır (Besen, 2017, s.1).

Alan yazın incelendiğinde yüksek performanslı çalışma sistemleri, birey örgüt uyumu ve duygusal bağlılık ilişkisini aynı paydada ortaya koyan kapsamlı bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Ancak bu kavramlar tekil veya ikili değişkenler halinde ele alındığında her birinin ortak bir etkileşim alanı oluşturduğu anlaşılmaktadır. Buna göre; yüksek performanslı çalışma sistemi ve duygusal bağlılık incelendiğinde birey-örgüt uyumu ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi Ogilvie (1986, s.335); insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanların örgüte olan bağlılığının kanıtı olarak görülürse, çalışanların duygusal bağlılıklarına olumlu biçimde katkıda bulunabileceğini ileri sürmektedir. Meyer vd. (2002, s.40)'ne göre yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarında çalışanların duygusal bağlılıklarının çalışma sürelerinden etkilendiğini ifade etmişlerdir. Trouba (2007, s.3)' ya göre, birey-örgüt uyumu üzerine yapılan araştırmalar örgüt kültürüne uygun işgören tercih edilmesinde faydalı olduğunu vurgulamaktadır. Güçlü bir birey örgüt uyumu ancak; bireyin kişiliğinin ve örgüte olan duygusal bağlılığının örgüt kültürü ve değerleri ile uyumlu olduğu zaman ortaya çıkmaktadır. Günümüzde rekabetçi sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için her yolu deneyimleyen örgütlerin yüksek performanslı çalışma sistemleri, birey-örgüt uyumu ve duygusal bağlılık kavramlarının arz ettikleri önemi görmezden gelmeleri mümkün değildir. Buna rağmen literatürde bu üçlü ilişki sarmalını birlikte ele alan bir çalışmanın olmamasının, örgütler, yönetim ve çalışanlar gibi taraflar açısından önemli bir sorun teşkil ettiği düşünülmektedir. Bu araştırma da söz konusu ilişki ağını bir arada ele alması açısından önemlidir.

## **Kavramsal Çerçeve**

Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir örgütün o işle gerçekleştirilmek istenen hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğinin ve neyi sağlayabildiğinin nitel ya da nicel bir ifadesidir (Karakaş ve Ak, 2003, s.338). Yüksek performanslı çalışma sistemleri ise performansın yüksek olduğu sistemlerdir. Performans artışıyla birlikte örgütsel başarı da

yükselir. Örgütlerde, insan sermayesinin kurumun stratejik başarısı için en önemli faktörlerden biri olduğu anlayışıyla birlikte stratejik insan kaynakları yönetimine olan ilgi artmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi örgütü bir bütün olarak çevresi ile uyumlu tutmak, ona rekabet üstünlüğü sağlamak ve stratejik amaçlarına ulaştırmak için birbirine bağlı olarak yürütülen çabaları ve kesintisiz biçimde sürdürülen bir yönetim anlayışını içerir. Yüksek performanslı çalışma sistemleri çalışanların bireysel performansların artışıyla birlikte örgütsel performans artışı da sağlayan stratejik insan kaynakları yönetimi araçlarından birisidir (Çalışkan, 2018, s.3). Yüksek performanslı çalışma sistemleri üstün yetenekleri olan ve bu yetenekleri işinde kullanmayı başaran, işle ilgili faaliyetleri daha yüksek işletme performansına ve sürdürülebilir rekabet avantajına dönüştürebilen, iş görenlerin seçilmesini, geliştirilmesini, işletmede tutulmasını ve motive edilmesini sağlayan birbiriyle bağlantılı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının tümüdür (Way, 2002, s.765-766). Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerinin hem verimlilik ve kârlılık hem de çalışanların morali, motivasyonu, iş tatmini, iyi olma hali, örgüte bağlılığı, düşük işten ayrılma niyeti ve kurumsal sosyal performans gibi bir dizi performansla ilgili çıktılar üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Yüksek performanslı çalışma sistemleri işletmelerde uygulamaya konulurken çalışanların bu yeni çalışma sistemine ilişkin algıları ve benimseme konusundaki isteklilikleri yüksek performanslı çalışma sisteminin başarısını etkiler (Garg ve Punia, 2017).

Kavramsal olarak incelendiğinde yüksek performanslı çalışma sistemleri; çalışanın bilgi birikimini, yeteneğini, katılımcılığını ve motivasyonunu maksimize etmeye yarayan süreç ve iş yapılarıyla ilgili belirli insan kaynakları uygulamaları olduğu görülür (Bohlander vd., 2001). Batt (2002) ise, yüksek performanslı çalışma sistemlerini üç ana boyuta ayırarak tanımlamıştır. Buna göre yüksek performanslı çalışma sistemleri; 1. Yüksek beceri ihtiyacı, 2. Çalışanların bilgi ve becerilerini diğer çalışanlarla birlikte kullanabilme, imkân ve serbestliğini veren iş tasarımı ve 3. Bağlılık ve motivasyonu güçlendiren yapılar olarak ortaya çıkar. İşletmelerde bağlılığın sağladığı motivasyonla birlikte çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirerek diğer çalışanlarla kullanarak yüksek performanslı çalışma sağladıkları sistemlerdir. Tanımlamalardan anlaşılacağı üzere, aslında

yüksek performanslı çalışma sistemleri, insan kaynakları yönetim faaliyetlerinin, örgütsel boyutta uygulanması ile ortaya çıkmaktadır.

Örgüt yapısındaki herhangi bir işin, o işi yerine getiren veya getirecek herhangi bir bireyin kişilik yapısı, amaçları ve hedefi ile uyumlu olması önemlidir. Bu noktada, gerek bireysel ve gerekse örgütsel bağlamda; iş tatmini, iş verimi, etkinlik ve amaçların başarılması daha kolay gündeme gelebilecektir (Şimşek vd., 2014, s.94). Örgüt çalışanlarının motivasyonlu ve yüksek performansla çalışmasını sağlayabilmenin en önemli koşullarından birisi de, çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve iş tatminlerinin artırılmasıdır (Özkan, 2018, s.88). Birey-örgüt uyumu, örgütün değerleri, hedefleri ve misyonu ile ortaya çıkan değerlere bireyin ne düzeyde uyum gösterdiğinin bir ölçüsüdür (Lauver ve Kristof-Brown, 2001, s.455). Kristof (1996) ise birey-örgüt uyumunu çalışanlar ve örgütler arasında ilişkilere göre değerlendirmiştir. Buna göre; birey-örgüt uyumu; bir tarafın diğer tarafın ihtiyaçlarını sağladığında, her iki tarafın da benzer temel özelliklere sahip olduklarında veya her ikisinin de var olduğu şartlarda ortaya çıkan uyum olarak tanımlanır (Kristof, 1996, s.4, Küçükodacı, 2014, s.5). Chatman (1989, s.333) ise birey-örgüt uyumunu; örgütün kültürel özellikleriyle kişilerin değerleri ve kişilik özelliğinin uyumu şeklinde tanımlamıştır. Literatürde birey-çevre uyumu genel alanı altında ele alınan birey-örgüt uyumu kısaca kişisel ve örgütsel değerlerin uyumudur (Eşitti ve Erdem, 2017, s.477). Doğru ürünün, doğru miktarda, doğru yerde, doğru zamanda ve doğru kalitede müşteriye ulaştırılmasında güçlü ve etkin bir işletme yapısı ve nitelikli işgücü imkanı ile mümkündür (Tekin ve Sayın, 2017, s.549)

Yapılan çalışmalarda birey-örgüt uyumunu sağlamanın dört farklı yolu olduğu ortaya konmaktadır. Bunlardan birincisi, kişinin işi için gerekli olan yetenek, kabiliyet, bilgi ya da iş gereklilikleri arasındaki uyumun sağlanmasıdır. İkincisi, örgütün genel yapısal sistemleri ve kişilerin ihtiyaçları arasındaki uyumun oluşumudur. Üçüncü, örgütün kültür ve değerleri ile kişinin kültür ve değerleri arasındaki uyumun sağlanmasıdır. Son olarak dördüncü ise, bireylerin kişiliği ve örgütün kişiliği diğer bir ifade ile örgütün iklimi arasındaki uyumun meydana gelmesidir (Judge ve Bretz, 1992, s.19; Polatçı ve Cindiloğlu, 2013, s.302).

Örgütsel Bağlılığın üç alt boyutundan (duygusal-devam-normatif) biri olan duygusal bağlılık, Allen ve Meyer (1990, s.1-18) tarafından çalışanın

örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar örgütlerinin değerlerini, amaçlarını ve hedeflerini benimser; örgütün bir parçası olarak kalmak isterler. İşletmeye karşı duygusal bağlılık hissedener, işlerinin gerektirdiği çabanın ötesinde çalışırlar ve duygusal bağlılık hissetmeyen çalışanlara göre daha fazla örgütte kalmak isterler (Alnaçık vd., 2013, s.276). Duygusal bağlılık, bir çalışanın bir şirketle birlikte, duygusal bir bağlılığa dayalı olma eğilimi olarak da tanımlanır.

Başka bir deyişle "duygusal bağlılık", organizasyonun hedefleri ve değerlerine yönelik bireylerin güçlü, pozitif tutumlarının bir bütünü olarak tanımlanabilir. Böyle bir olumlu tutum çalışanın organizasyonu ile özdeşleşmesi, organizasyonel amaçları gerçekleştirmeye yönelik faaliyet göstermesi ve organizasyonla arasında duygusal bir bağ kurması neticesinde oluşur. Duygusal bağlılığa sahip bir çalışan kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğünden, örgüt onun için büyük bir anlam ve değer ifade eder (Tunalılar, 2018, s.106). Duygusal bağlılık kısaca işletmede çalışanların bir zorunluluk hissetmeden işine ve örgütüne bağlılık duyması kendini kuruma ait hissetmesi ve örgütte olmaktan mutlu olmasıdır. Duygusal bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlar örgütü ve işlerini diğer çalışanlara göre daha fazla benimsemektedir.

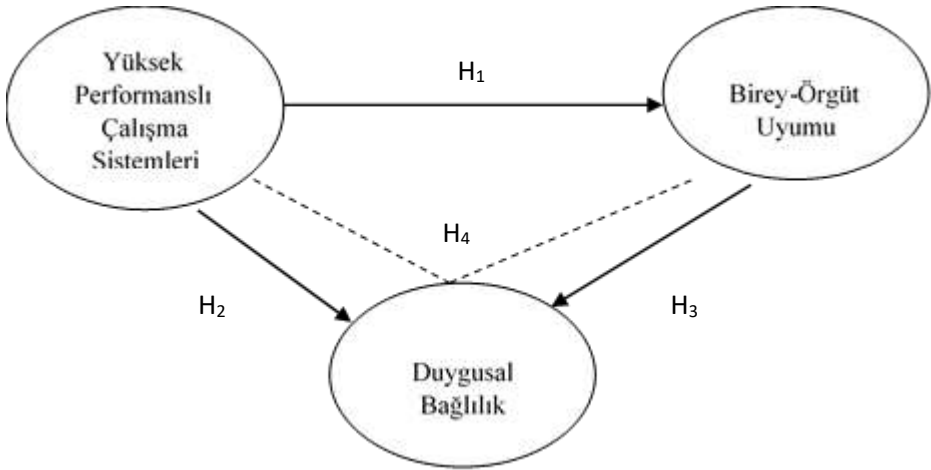
## Metodoloji

### *Araştırmanın Amacı, Modeli ve Araştırma Soruları*

Araştırmanın temel amacı, çalışanların yüksek performanslı çalışma sistemlerine yönelik algısının birey-örgüt uyumu üzerindeki etkisini belirlemek ve bu ilişkide duygusal bağlılık algısının aracılık rolünün olup olmadığını tespit etmektir. Araştırmanın bağımsız değişkeni yüksek performanslı çalışma sistemleri, bağımlı değişkeni birey-örgüt uyumu ve aracı değişkeni de duygusal bağlılıktır. Baron ve Kenny (1986)'ya göre, bir değişkenin aracı değişken olabilmesi için gerekli ön şartlar (aktaran, Seçgin ve Özyer, 2016, s.266) 1) Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi olmalıdır. 2) Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır. 3) Aracı değişken analize dahil edildiğinde



bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında daha önce yapılan analizde anlamlı olduğu görülen ilişkinin anlamlılık düzeyinin ya tamamen yok olması ya da önceki düzeye göre azalması gereklidir. Bu ilişkinin tamamen yok olması güçlü ve tek bir aracı değişken olduğuna, sıfır olmaması ise başka aracı değişkenlerinde olduğuna işaret etmektedir. Bu ön şartlar göz önünde bulundurularak hazırlanan araştırma modeli şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Oluşturulan araştırma modeli doğrultusunda ortaya konan araştırma soruları şu şekildedir:

1) yüksek performanslı çalışma sistemlerinin birey-örgüt uyumu üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?, 2) yüksek performanslı çalışma sistemlerinin duygusal bağlılık üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?, 3) duygusal bağlılığın birey-örgüt uyumu üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır? 4) yüksek performanslı çalışma sistemlerinin birey-örgüt uyumu üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisi var mıdır?

Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;

- H1: Çalışanların yüksek performanslı çalışma sistemleri algısı birey-örgüt uyumunu etkiler.

- H2: Çalışanların yüksek performanslı çalışma sistemleri algısı duygusal bağlılık algısını etkiler.
- H3: Çalışanların duygusal bağlılık algısı birey-örgüt uyumunu etkiler.
- H4: Çalışanların yüksek performanslı çalışma sistemleri algısının birey-örgüt uyumuna etkisinde duygusal bağlılık algısının aracılık etkisi vardır.

### *Araştırmanın Evreni ve Örneklemi*

Araştırmanın evrenini, Konya 3. Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan ve 7 adet otomotiv yedek parça üretimi faaliyetinde çalışan toplam 610 kişi oluşturmaktadır. Anketin doldurulma isteği gönüllülük esasına dayalı olup, dağıtılan anketler sırasında, bazı çalışanların izinli, bazılarının raporlu olması, bazılarının doldurmak istememesi, bazılarının ise iş başında doldurulmaya izin verilmemesi gibi zaman ve maliyet kısıtlarına ilişkin nedenler dolayısıyla tümüne sorular yöneltilmemiştir. Toplanan anketlerin sayısı 287/610 adettir ve uygulanan anket 0,47 olmuştur. Bu sayı da yapılan istatistiki hesaplamalar neticesinde, %95 olasılık ve %5'lik bir hata payı ile evreni temsil edebilecek özelliktedir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s.131).

### *Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları*

Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen hipotezleri test edebilmek için nicel bir araştırma yapılmıştır. Bu doğrultuda, anket formundan faydalanılmıştır. Anket formu, dört bölüm ve toplam 36 ifadeden oluşmaktadır. İlk bölümde yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, işletmede çalışma yılı, işletmede çalışma konumu bilgilerinin yer aldığı 6 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde Yılmaz ve Karahan (2005) tarafından geliştirilen 20 ifadeden oluşan "Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği" kullanılmıştır. Üçüncü bölümde Netemeye vd. (1997)'nin geliştirdiği 4 ifadeden oluşan "Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, Türkçeye Elçi vd. (2008) tarafından uyarlanmıştır. Dördüncü bölümde Allen ve Mayer (1990) ile Wasti (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olan ve 6 ifadeden oluşan "Duygusal

Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Demografik bilgiler dışındaki bölümlerde yer alan ifadelerde 5'li Likert ölçeğinden faydalanılmış olup seçenekler (1) "kesinlikle katılmıyorum" dan; (5) "kesinlikle katılıyorum" a doğrudur. Araştırmanın istatistiksel analizleri SPSS 23.0 programıyla değerlendirilmiştir.

## *Verilerin Analizi*

### *1. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri*

Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeğinin yapı geçerliliği test etmek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Kaiser Mayer Olkin (KMO) ile Barlett testleri değerleri ile öncelikle faktör analizine uygunluk test edilmiştir. KMO test sonucu değeri 0,954 ve Barlett testi önem sınaması değeri ise  $p=0,0001$  olarak tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında faktörlerin ilişkilerinin değerlerince yüksek düzeyde açıklandığı, örneklem sayısının yeterli olduğu ve veri setinin temel bileşenler analizine uygun olduğu kanıtlanmıştır. Yüksek Performanslı çalışma sistemleri ölçeği bu çalışmada tek boyutlu haliyle ölçülmüştür. Ölçeğe ait ifadelerin faktör yükleri 0,863 - 0,635 arasında değişmektedir.

Ayrıca Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeği için Cronbach's Alpha değeri; 0,967 olarak belirlenmiştir. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi anketini oluşturan maddelerin homojen ve birbirleri ile ilişkili ifadeler olduğu bulunmuştur ( $F=18,588$ ,  $p=0,0001<0,05$ ). Ayrıca testin toplanabilir özellikte olduğu tespit edilmiştir ( $F=1,139$ ,  $p=0,151>0,05$ ). İnsan Kaynakları Yönetimi anketinin, Güvenilirlik Analizi uygulamaları bakımından, test tasarımının uygun yapıda olup olmadığını belirlemek için Hotelling's T-Squared Testi yapılmış ve test sonuçlarına göre modelin uygun yapıda olduğu bulunmuştur ( $F=7,488$ ,  $p=0,0001<0,05$ ).

Birey Örgüt Uyumu Ölçeğinin yapı geçerliliği için yapılan analizler sonrasında KMO test sonucu değeri; 0,834 ve Barlett testi önem sınaması değeri ise  $p=0,0001$  olarak saptanmıştır. Değerler doğrultusunda faktörlerin ilişkilerinin değerlerince yüksek düzeyde açıklandığı, örneklem sayısının yeterli olduğu ve veri setinin temel bileşenler analizine uygun olduğu kanıtlanmıştır. Ölçek tek boyutlu olarak uygulanmış olup,

ifadelerin faktör yükleri ise 0,957 - 0,935 arasında, oldukça yüksek düzeyde bulunmuştur.

Birey Örgüt Uyumu Ölçeği için Cronbach's Alpha değeri; 0,965 olarak saptanmıştır. Söz konusu ölçeğin maddelerinin homojen ve birbirleri ile ilişkili ifadeler olduğu, ilaveten testin toplanabilir özellikte olduğu tespit edilmiştir (F=6,776, p=0,0001<0,05; F=2,458, p=0,117>0,05). Birey Örgüt Uyumu ölçeğinin güvenilirlik analizi uygulamaları bakımından, test tasarımının uygun yapıda olduğu da belirlenmiştir (F=5,642, p=0,001<0,05).

Duygusal Bağlılık Ölçeğinin yapı geçerliliği için yapılan analizler sonrasında KMO test sonucu değeri; 0,904 ve Barlett testi önem sınaması değeri ise p=0,0001 olarak saptanmıştır. Değerler doğrultusunda faktörlerin ilişkilerinin değerlerince yüksek düzeyde açıklandığı, örneklem sayısının yeterli olduğu ve veri setinin temel bileşenler analizine uygun olduğu kanıtlanmıştır. Ölçek tek boyutlu olarak uygulanmış olup, ifadelerin faktör yükleri ise 0,955 - 0,916 arasında, oldukça tatminkâr düzeyde bulunmuştur.

Duygusal Bağlılık Ölçeği için ise Cronbach's Alpha değeri; 0,865 olarak bulunmuştur. Duygusal Bağlılık maddelerinin homojen ve birbirleri ile ilişkili ifadeler olduğu, ayrıca testin toplanabilir özellikte olduğu tespit edilmiştir (F=27,521, p=0,0001<0,05; F=0,860, p=0,354>0,05). Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi uygulamaları bakımından, test tasarımının uygun yapıda olduğu da yine Hotelling's T-Squared Testi yardımıyla belirlenmiştir (F=3,604, p=0,004<0,05).

Bu değerlere ışığında ölçekler literatürde kabul edilen güvenilirlik koşullarını yerine getirdiği ve bağımsız olarak iç tutarlılıklarının kabul edilebilir, iyi ölçüde olduğu görülmüştür.

## 2. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizleri

Araştırmaya katılan kişilerin %87,8'i erkeklerden, %12,2'si ise bayan katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların %71,1'inin medeni hali evli iken, %28,9'unun bekârdır. Kişilerin %36,6'sı 18-29 yaş arasında, %38,7'sinin de 30-45 yaş arasında olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %24,7'sinin ise 46 yaşından büyük olduğu saptanmıştır. Çalışmada bulunan kişilerin,

%17,4'ü ilkökul, %23,0'ü ortaokul mezunu iken, %26,8'i lise mezunu olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca kişilerin, %6,6'sı ön lisans, %23,0'ü lisans ve %3,1'i ise lisans üzeri eğitim programlarından mezun olduklarını bildirmişlerdir. Kişilerin %10,8'i 1 yıldan daha az zamandır söz konusu şirkette çalıştıklarını ifade ederken, %50,5'i 1-5 yıldır, %25,1'i 6-10 yıldır ve %13,6'sı ise 11 yıl ve daha uzun zamandır aynı şirkette çalıştıklarını belirtmiştir. Araştırmada yer alan kişilerin %0,3'ü işletmelerinde Genel Müdür/Müdür Yardımcısı, %9,8'i Şef/Supervisor/Formen/Ustabaşı, %10,1'i Bölüm veya Birim Müdürü / Müdür Yardımcısı olduğunu bildirirken, kişilerin %79,8'i ise Çalışan olarak görev yapmakta olduklarını belirtmişlerdir (Tablo 1).

*Tablo 1. Demografik Özelliklerle İlgili Bilgiler*

Demografik Özellikler		Frekans	Oran(%)
Cinsiyetiniz	Erkek	252	87,8
	Kadın	35	12,2
Medeni Durumunuz	Evli	204	71,1
	Bekâr	83	28,9
Yaşınız	18-29	105	36,6
	30-45	111	38,7
	46 ve üzeri	71	24,7
Eğitim Durumunuz	İlkokul	50	17,4
	Ortaokul	66	23,0
	Lise	77	26,8
	Ön Lisans	19	6,6
	Lisans	66	23,0
	Yüksek Lisans	9	3,1
Bu işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız?	1 Yıldan Az	31	10,8
	1 – 5 Yıl Arası	145	50,5
	6 – 10 Yıl Arası	72	25,1
	11 Yıl ve Daha Fazla	39	13,6
İşletmedeki Konumunuz Nedir?	Genel Müdür / Genel Müdür Yrd.	1	0,3
	Şef/Supervisor/Formen/Ustabaşı	28	9,8
	Bölüm veya Birim Müdürü / Müdür Yardımcısı	29	10,1
	İş Gören / Çalışan	229	79,8

### 3. Değişkenler Arasında Yapılan Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmada çalışanların yüksek performanslı çalışma sistemleri algıları, birey-örgüt uyumu ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin varlığını ya da yokluğunu tespit etmek üzere korelasyon analizleri yapılmıştır. Yapılan bu analizlerle araştırma değişkenleri arasında pozitif veya negatif, anlamlı ya da anlamlı olmayan ilişkiler araştırılmıştır. Tablo 2’de bu ilişkiler özet olarak verilmiştir.

*Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları*

	Ort.	Std. Sapma	1	2	3
<b>Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri</b>	3,87	0,75	1		
<b>Birey-Örgüt Uyumu</b>	4,17	0,73	0,655**	1	
<b>Duygusal Bağlılık</b>	4,51	0,72	0,657**	0,739**	1

\*\* $p < 0,01$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 2’de yapılan korelasyon analizi sonucunda, tüm değişkenler (Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri, Birey-Örgüt Uyumu, Duygusal Bağlılık) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmektedir.

### 4. Değişkenler Arasında Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Bu kısımda hipotezleri test etmek amacıyla değişkenler arasında yapılan regresyon analizleri ve bu doğrultuda elde edilen bulgular tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3’deki veriler incelendiğinde çalışanların yüksek performanslı çalışma sistemleri algısı birey-örgüt uyumunu pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta = ,571$ ,  $p = ,000$ ), dolayısıyla  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların yüksek performanslı çalışma sistemleri algısı duygusal bağlılık algısını pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta = ,694$ ,  $p = ,000$ ), dolayısıyla  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların duygusal bağlılık algısı birey-örgüt uyumunu pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta = ,717$ ,  $p = ,000$ ), dolayısıyla  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3. Değişkenler Arasında Yapılan Regresyon Analizi Tablosu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R <sup>2</sup>	F	β	t	P	Durbin-Watson (1,5-2,5)	Hipo- tez
Birey-Örgüt Uyumu	Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri	,379	52,725	,571	13,624	,0001	1,678	H <sub>1</sub> Kabul
Duygusal Bağlılık	Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri	,431	34,224	,694	14,703	,0001	1,714	H <sub>2</sub> Kabul
Birey-Örgüt Uyumu	Duygusal Bağlılık	,546	59,989	,717	18,5079	,0001	1,655	H <sub>3</sub> Kabul

\*\* $p < 0,01$  ve \*\* $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

##### 5. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerinin Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları

Baron ve Kenny (1986)'ya göre, bir değişkenin aracı değişken olabilmesi için gerekli ön şartlar göz önünde bulundurularak yapılan çoklu regresyon analizi ve bulguları tablo 4'de yer almaktadır.

Bir değişkenin aracılık rolüne sahip olup olmadığının belirlenmesi çoklu regresyon analizine bağlıdır ve bu analiz için ön şart değişkenler arası çoklu doğrusal bağlantının olmamasıdır. Söz konusu bağlantının varlığı VIF (Variance Inflation Factor (Varyans Genişlik Faktör Değeri)) ile anlaşılabilir ve bu değer 10'dan az olması durumu çoklu bağlantının olmadığını destekler (Sevinç, 2013, s.2). Dolayısıyla modelimizdeki değişkenlerin VIF değerleri 1,715 çıktığından çoklu bağlantının olmadığı ve çoklu regresyon analizi yapılabildiği bulgusuna varılmıştır.

Tablo 4'deki, Baron ve Kenny'nin (1986) üçüncü koşulunun test edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; aracı değişken olan duygusal bağlılık algısı analize dahil edildiğinde, bağımlı değişken birey-örgüt uyumu ile bağımsız değişken yüksek performanslı çalışma sistemleri algısı arasında daha önce anlamlı olan  $\beta = ,571$ , aracı değişken olan duygusal bağlılık analize dahil edildikten sonra  $\beta = ,283$  şeklinde azalmıştır, yani toplam etkinin ,288'lik kısmı duygusal bağlılık aracılığı ile

ortaya çıkmaktadır. Bu durumda duygusal bağlılık algısının, yüksek performanslı çalışma sistemleri ile birey-örgüt uyumu arasında aracı değişken rolü üstlendiği söylenebilir. Bağımsız değişken etkisinin son analizde tamamen yok olmaması, bu ilişkide başka aracı değişkenlerin de olabileceğini ortaya koymaktadır (Baron ve Kenney, 1986, s.1173-1182'den aktaran Turunç ve Çelik, 2010, s.197). Bu da yüksek performanslı çalışma sistemleri algısının, birey-örgüt uyumu ile ilişkisinde duygusal bağlılık algısının "kısmi aracı değişken" olduğunu göstermektedir. Böylece araştırmanın son hipotezi olan H<sub>4</sub> hipotezi de kabul edilmiştir.

**Tablo 4. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerinin Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları**

1-Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık						
Bağımsız Değişken	R <sup>2</sup>	F	β	t	P	
Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri	,431	34,224	,694	14,703	,000	
2-Bağımlı Değişken: Birey-Örgüt Uyumu						
Bağımsız Değişken	R <sup>2</sup>	F	β	t	P	
Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri	,379	52,725	,571	13,624	,000	
3-Bağımlı Değişken: Birey-Örgüt Uyumu						
Bağımsız Değişken	R <sup>2</sup>	F	β	t	P	VIF (Variance Inflation Factor)
Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri	,519	65,324	,283	4,964	,000	1,715
Duygusal Bağlılık			,402	6,086	,000	1,715

\*\* $p < 0,01$  ve \*\* $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

Son olarak test edilen hiyerarşik regresyon analizi ile beliren aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığının Sobel testi ile doğrulandığı ifade edilebilir. Bu test sonucu elde edilen Z skor puanı (5,908) 1,96 değerinden büyük ve p değeri (,000) anlamlı olduğu için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonrası belirlenen aracılığın varlığı ve anlamlılığı kanıtlanmıştır.



## Sonuç ve Öneriler

Yüksek performanslı çalışma sistemleri işletmede bireysel çalışan katılımı, bağlılığı ve yetkilendirilmesi sonucu başarıyı artırır. Yüksek performanslı çalışma; katı işe alım prosedürleri, geniş eğitim süreçleri, bilgi paylaşımı, iş tasarımı, tanıtım kanalları içinde, çalışan izni ve performansa dayalı ödeme dâhil olmak üzere ilgili insan kaynakları yönetimi uygulamalarından oluşan organik bir sistem olarak görülmektedir. Yüksek performanslı çalışma sisteminin uygulanmasıyla, çalışanın işe katılım olasılığı artarak yüksek kaliteli insan sermayesi korunur.

Türkiye’de yapılan sınırlı sayıda olan yüksek performanslı çalışma sistemleri ile ilgili araştırmalarda, örneğin, Elmas Atay vd. (2017) 'de yaptıkları çalışmada, yüksek performanslı çalışma sistemleri ile örgüte bağlılık arasında pozitif ve olumlu bir ilişkiler tespit edilmiştir. Yüksek performanslı çalışma sistemleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen Gürbüz (2009), İstanbul’daki şirketler üzerinde incelemeler yapmış ve yüksek performanslı çalışma sistemi uygulamalarının olduğu iş yerlerinde iş tatmininin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Tekstil sektöründe çalışanların yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen Yılmaz ve Karahan (2014) ise yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Uluslararası alanda yapılan çalışmalarda ise Kumari ve Afroz (2013) Hindistan Sonbhadra Bölgesindeki 200 yöneticiye yaptıkları çalışmada, örgütsel ve duygusal bağlılığın yönetim alanında çalışanlarla, iş yaşam memnuniyeti arasında olumlu ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yine, Kehoe ve Wirght (2013) örgütte yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının, duygusal bağlılık ve örgütsel bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Yüksek performanslı çalışma sistemleri ile ilgili literatürde yapılan sektörler incelendiğinde sanayi sektörü (Çalışkan, 2018; Yılmaz ve Karahan, 2014; Elmas Atay vd., 2017; Kehoe ve Wright, 2013), turizm sektörü (Limon, 2012), bankacılık sektörü (Özutku, 2018), özel sektör (Kalfaoğlu ve Erbaşı, 2018) gibi birçok sektör çalışmalara konu olmuştur. Aynı zamanda literatürün alan bazlı incelenmesi sonucunda, örgütsel vatandaşlık

davranışı ve yabancılaşma arasındaki ilişki (Çalışkan 2018), iş erteleme davranışı ve iş stresi ilişkileri (Kalfaoğlu ve Erbaşı, 2018), işletme performansına etkisini (Limon, 2012), psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılık ilişkisini (Yılmaz ve Karahan, 2014), örgütsel bağlılık (Elmas Atay vd. 2017), tutum ve davranışlara etkisini (Kehoe ve Wright, 2013), oryantasyon ve örgütsel öğrenme gibi bir çok farklı alanda çalışmanın yapıldığı görülmüştür.

Birey-örgüt uyumu ile ilgili olarak ise eğitim sektörü (Özkan, 2018; Yücel ve Çetinkaya, 2016), gıda sektörü (Eşitti ve Erdem, 2017), otomotiv sektörü (Besen, 2017), kamu sektörü (Westerman ve Cyr, 2004), özel sektör (Swiatek-Barylska, 2017) gibi pek çok sektörde çalışmalar yapılmıştır. Aynı zamanda literatürün alan bazlı incelenmesi sonucunda, inovasyon üzerindeki etkileri (Eşitti ve Erdem, 2018), örgütsel bağlılık (Yücel ve Çetinkaya, 2016; Dündar, 2016) iş stresi ve verimlilik (Ulutaş, 2011) konuları incelenmiştir. Ayrıca; bireysel performans (Özkan, 2018), örgütsel davranış (Swiatek-Barlylska, 2017) gibi çok farklı alanlarda çalışmalar yapıldığı da görülmektedir.

Duygusal bağlılık konusu ile ilgili sektörler incelendiğinde ise, turizm sektörü (Çalışkan ve Dedeoğlu, 2017), üretim sektörü (Büyükyılmaz vd., 2018), gıda sektörü (Gürbüz, 2006), kamu sektörü (Akdemir ve Çalış Duman, 2016), özel sektör (Aghdasi vd., 2011) gibi çoğu sektör çalışmalara konu olmuştur. Alan bazlı literatür incelemesi sonucunda, iş tatminini (Büyükyılmaz vd., 2018), iş gören performansını (Akdemir ve Duman, 2016), iş stresi (Aghdasi vd., 2011) konularında farklı alanlarda çalışmalar yapıldığı görülmektedir.

Bu çalışma Konya Sanayi Bölgesinde; 7 otomotiv ve yedek parça üreten sanayi işletmesi ve 287 çalışan ile sınırlı tutularak uygulanmıştır. Araştırmacılar konuyu farklı bölgelerde ve sektörlerde daha çok işletme ve çalışan üzerinde yapabilirler.

**EXTENDED ABSTRACT**

**The Mediating Role of The Emotional Commitment  
on The Effect of High Performance Working Systems  
on Person-Organization Fit**

\*

Tahir Akgemci - Ertuğrul Tekin - Serap Kalfaoğlu

*Selçuk University*

When the literature is examined, there is not a comprehensive study that shows the relationship between high performance working systems, individual organizational harmony and emotional commitment on the same denominator. However, when these concepts are considered as single or binary variables, it is understood that each of them constitutes a common area of interaction. According to this; the relationship between individual-organizational adaptation and emotional commitment when the high-performance study system and emotional commitment were examined Ogilvie (1986, p.335) suggests that human resource management practices can positively contribute to employees' emotional commitment if they are seen as evidence of their commitment to the organization. Meyer et al. (2002, p.40) states that employees' emotional commitment is influenced by their working hours in high performance human resources applications. According to Trouba (2007, p.3), researches on individual-organizational harmony emphasize that it is beneficial in favor of employees according to organizational culture. A strong individual-organizational harmony occurs when the personality of the individual and his emotional commitment to the organization are compatible with the organizational culture and values. Today, it is not possible for organizations experiencing all ways to achieve competitive sustainability by ignoring the importance of the concepts of high performance working systems, individual-organizational harmony and emotional commitment. Nevertheless, it is thought that the absence of a study that considers this triple relationship spiral in

the literature poses a significant problem for the parties such as organizations, management and employees. This research is important in terms of addressing this relationship network together.

The main aim of the study is to determine the effect of employees' perception of high performance working systems on individual-organization compliance and to determine whether there is an mediator role in this relationship. The independent variable of the study is high performance work systems, the dependent variable is individual-organizational harmony and the agent variable is emotional commitment.

In this direction, the hypotheses of the research are formed as follows;

- H1: Employees' perception of high-performance working systems affects individual-organizational compliance.
- H2: Employees' perception of high-performance working systems affects the perception of emotional commitment.
- H3: Employees' perception of emotional commitment affects individual-organizational compliance.
- H4: The perception of emotional commitment has an mediating effect of the the perception of employees' high performance working systems on the individual-organization harmony.

The population of the study consists of a total of 610 people working in 7 spare parts production in Konya 3. Organized Industrial Zone. The number of questionnaires collected was 287/610 and the applied questionnaire was 0.47.

As a result of the correlation analysis, it is seen that there is a significant and positive relationship between all variables (High Performance Work Systems, Individual-Organizational Harmony, Emotional Commitment).

As a result of the regression analysis, the high performance working systems perception of the employees positively affects the individual-organization compliance ( $\beta = .571, p = .000$ ), therefore the H1 hypothesis is accepted.

Employees' perception of high performance working systems positively affects the perception of emotional engagement ( $\beta = .694, p = .000$ ) and hence the H2 hypothesis was accepted.

Emotional commitment of the employees positively affects the individual-organization compliance ( $\beta = .717, p = .000$ ), hence the hypothesis H3 was accepted.

According to the results of regression analysis conducted by Baron and Kenny (1986) for testing mediation; when emotional commitment perception, which is a tool variable, was included in the analysis,  $\beta = .571$ , which was meaningful between the dependent variable individual-organizational compliance and the perception of high-performance working systems, decreased by  $\beta = .283$  after being included in the analysis. In other words, 288 of the total effect arises through emotional commitment. In this case, it can be said that the perception of emotional commitment plays an intermediary variable between high performance working systems and individual-organizational compliance. The fact that the independent variable effect does not disappear completely in the last analysis reveals that there may be other mediating variables in this relationship (Turunç and Çelik, 2010, p. 197 from Baron and Kenney, 1986, p.1173-1182). This situation shows that the perception of emotional commitment is in partial mediator variable in the relationship between high-performance working systems perception and individual-organizational harmony. H4 hypothesis, which was the last hypothesis of the study, was accepted.

Finally, it can be stated that Sobel test is confirmed whether the mediating effect which is revealed by the hierarchical regression analysis is significant. The Z score score (5.908) obtained as a result of this test was greater than 1.96 and p value (.000) was significant.

This study was conducted in Konya Industrial Zone; limited 7 industrial and automotive spare parts and 287 employees. Researchers can do this on more businesses and employees in different regions and sectors.

## Kaynakça / References

- Aghdasi, S., Kiamanesh, A. R. ve Ebrahim, A. N. (2011). Emotional intelligence and organizational commitment: Testing the mediatory role of occupational stress and job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1965-1976.
- Akdemir, B. ve Çalış-Duman, M. (2016). Duygusal bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 46, 343-357.

- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Alnıaçık, E., Ü., Alnıaçık, S. ve Erat, K. A. (2013). Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turn over intentions?. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 99, 274 – 281.
- Baysal, A. C. (1985). Birey-örgüt bütünleşmesinde davranışsal yaklaşımlar. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 63-83.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587–597.
- Besen, E. (2017). *Birey-örgüt uyumu ve yöneticiye duyulan güven ile lider-üye etkileşimi bağlamında Bursa'da otomotiv sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bohlander, G., Snell, S. ve Sherman, A. (2001). *Managing human resource*. (12th Ed.), Cincinnati: South Western College.
- Büyükyılmaz, O., Karakulle, İ. ve Karataş, İ. (2018). Örgütsel kariyer yönetiminin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 1-29.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *The Academy of Management Review*, 14 (3), 333-349.
- Chen, C. J. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity. *Strategic Direction*, 62 (6), 104–114.
- Çalışkan, Ç. (2018). *Yüksek performanslı çalışma sistemleri algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşma arasındaki ilişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Çalışkan, C. ve Dedeoğlu, B. B. (2017). Psikolojik iklim ve duygusal bağlılık ilişkisinde duygu gösterim kurallarının aracılık rolü: Oteller üzerine bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14 (3), 121-134.

- Elçi, M., Alpan L. ve Çekmecelioglu, G. H. (2008). The influence of person organization fit on the employee's perception of organizational performance. *4th International Strategic Management Conference, Sarajevo, Bosnia-Herzegovnia, June, 19-21, 587-593.*
- Elmas Atay, S., Gerçek, M. ve Uyargil, C. (2017). Yüksek performanslı iş sistemlerinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İibf Dergisi, 22 (2), 253-266.*
- Eşitti, B. ve Erdem, H. (2017). Birey-örgüt uyumunun örgütsel inovasyon üzerindeki etkileri: Yiyecek-içecek işletmeleri üzerine bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6 (4), 475-489.*
- Garg, N. ve Punia, B.K. (2017). Developing high performance work system for Indian insurance industry. *International Journal Of Productivity And Performance Management, 66 (3), 320 – 337.*
- Gürbüz, S. (2009). The effect of high performance hr practices on employees' job satisfaction. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 38 (2), 110-123.*
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, (3. Baskı).* Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Judge, T. A. ve Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology, 77 (3), 1-35.*
- Karakaş, B. ve Ak, R. (2003). Kamu yönetiminde performans yönetimi önemli midir?, *Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi Bildirileri, 04-05 Aralık 2003, Ankara: Todaie Yayınları.*
- Kalfaoğlu, S. ve Erbaşı, A. (2018). Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, iş erteleme davranışı ve iş stresi ilişkileri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6 (84), 375-388.*
- Kehoe, R. R. ve Wright, M. P. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees, attitudes and behaviors. *Journal of Management, 39 (2), 636-653.*
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology, 49 (1), 1-49.*
- Kumari, N. ve Afroz, N. (2013). The impact of affective commitment in employees life satisfaction. *Global Journal of Management and Business Research Interdisciplinary, 13 (7), 24-30.*

- Küçükodacı, B. Z. (2014). *Birey-örgüt uyumu, örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lauver, K. J. ve Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59 (3), 454-470.
- Limon, H. (2012). *Yüksek başarılı çalışma sistemlerinin işletme performansı üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Ogilvie, J. R. (1986). The role of human resource management practices in predicting organizational commitment. *Group & Organization Management*, 11 (4), 335-359.
- Özkan, S. Ö. (2018). *Psikolojik sermayenin bireysel performans üzerindeki etkisinde birey-örgüt uyumunun aracılık rolü*. Doktora Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özutku, H. (2018). Yüksek performanslı çalışma uygulamaları ölçeğinin türkçe'ye uyarlaması, geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36 (3), 141-164.
- Pak, J. ve Kim, S. (2016). Team managers implementation, high performance work systems intensity, and performance: A multilevel investigation. *Journal of Management*, 44 (7), 2690-2715, Doi: 0149206316646829.
- Polatçı, S. ve Cindiloğlu, M. (2013). Kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Duygusal bağlılığın aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (3), 299-318.
- Prieto, I. M. ve Santana, M. P. P. (2012). Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain. *Human Resource Management*, 51 (2), 189-211.



- Seçgin, Y. ve Özyer, K. (2016). Kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerine etkisinde personel güçlen-dirmenin aracılık rolü: Ankara il merkezindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 7 (22), 249-277.
- Sevinç, E. (2013). Çoklu regresyon korelasyon analizinde varsayımdan sapmalar ve çimento sektörü üzerine uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Finans Anabilim Dalı. 18.02.2019 tarihinde [Http://Serpam.Org/Wp-Content/Uploads/Sevinc2013.Pdf](http://Serpam.Org/Wp-Content/Uploads/Sevinc2013.Pdf) adresinden erişilmiştir.
- Swiatek-Barylska, I. (2017). Images of person-organization fit: Elements affecting employee organizational behavior. *Kelaniya Journal of Management*, 5 (2), 17-31.
- Sun, L. Y. S. ve Aryee, K. S. (2007). High performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance, a relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50 (3), 558-577.
- Şimşek, Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. (8. Baskı), Konya: Eğitim Kitabevi.
- Tekin, M. ve Sayın, A. A. (2017). Lojistik faaliyetlerde satın alma faaliyetinde karşılaşılan riskler ve perakende sektöründe uygulaması. *Kesit Akademi Dergisi*, 3 (10), 545-569.
- Trouba, E. J. (2007). *A person-organization fit study of the big five personality model and attraction to the organizations with varying compensation system characteristics*, Department Of Psychology College Of Liberal Arts And Sciences Depaul University Chicago Illinois, Umi Microform.
- Tunalılar, T. T. (2018). *Yöneticinin kültürel zekâsının çalışanların duygusal bağlılığıyla ilişkisi ve ilişki uzaklığının düzenleyici rolü: Bir araştırma*, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi, *Yönetim ve Ekonomi*, 17 (2), 183-206.
- Way, S. A. (2002). High Performance Work Systems And Intermediate Indicators Of Firm Performance With In The Us Small Business Sector. *Journal of Management*, 28, 765-785.

- Westerman, J. W. ve Cyr, L. A. (2004). An integrative analysis of person-organization fit theories, *International Journal of Selection and Assessment*, 12 (3), 252-261.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2014). Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Tekstil sektöründe bir araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (4), 607-637.
- Yücel, İ. ve Çetinkaya, B. (2016). Birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide cinsiyetin rolü: Kayseri örneği, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (3), 17-30.

#### Kaynakça Bilgisi / Citation Information

Akgemci, T., Tekin, E. ve Kalfaoğlu, S. (2019). Yüksek performanslı çalışma sistemleri ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracılık rolü. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. UİK Özel Sayı), 197-217. DOI: 10.26466/opus.535618.

## Determining Consumers' Choices for Fish Using Conjoint Analysis: A Pilot Study in Turkey<sup>1</sup>

DOI: 10.26466/opus.583878

\*

Osman İnanç Güney\* - Levent Sangün\*\*

\* Dr. Öğr. Gör., Çukurova Üniversitesi Adana Meslek Yüksekokulu

E-Posta: [inancguney@gmail.com](mailto:inancguney@gmail.com)

ORCID: [0000-0002-8467-2079](https://orcid.org/0000-0002-8467-2079)

\*\* Doç. Dr., Çukurova Üniversitesi Adana Meslek Yüksekokulu

E-Posta: [leventsangun@gmail.com](mailto:leventsangun@gmail.com)

ORCID: [0000-0002-2363-8977](https://orcid.org/0000-0002-2363-8977)

### Abstract

*The emphasis of this study is to investigate, the relative importance of different attributes (fish type, production method, place of purchase and price) on consumer perception for the fish purchase decision-making process. The data employed in this paper were taken from a face to face cross-sectional survey conducted with 526 individuals in the biggest cities (İstanbul, Ankara, İzmir, Trabzon, Adana, Van, and Gaziantep) of the seven regions of Turkey during the period July-September 2018. The questionnaire was consisting of two parts; questions on socio-demographic characteristics of the sample and the choice card. The data were analyzed using descriptive statistics, and conjoint analysis by SPSS© 21. Results show that with regard to consumer perception, place of purchase is the most important product attribute for choosing fish. The importance is line-up as price, production method and fish type. Within the place of purchase options most preferred one is the fish markets. They also prefer wild fish, sea bass and logically minimum price level compared with the designated alternatives.*

**Keywords:** consumer choice, conjoint analysis, fish consumption, survey, Turkey.

---

<sup>1</sup> This work was supported by the Scientific Research Projects Unit of the University of Çukurova, Turkey, under research grant FBA-2018-10695.

## Tüketicilerin Balık Satın Alma Tercihlerinin Konjoint Analizi Kullanılarak Belirlenmesi: Türkiye Üzerine Bir Pilot Çalışma

\*

### Öz

*Bu araştırmanın amacı, balık seçiminde karar sürecini etkileyen farklı ürün özelliklerinin (balık çeşidi, üretim yöntemi, satın alma yeri ve fiyat) tüketici tercihi üzerindeki etkisini araştırmaktır. Araştırmada yararlanılan veriler, Türkiye'nin yedi bölgesinin merkez şehirlerinde (İstanbul, Ankara, İzmir, Trabzon, Adana, Van ve Gaziantep) 526 kişi ile Temmuz-Eylül 2018 döneminde yapılan yüz yüze bir anket çalışmasından elde edilmiştir. Anket örneklemin sosyo-demografik özellikleri ile ilgili sorular ve tercih kartı şeklinde iki kısımdan oluşmaktadır. Elde edilen veriler tanımlayıcı istatistikler ve konjoint analizi kullanılarak SPSS © 21 istatistiki analiz programı ile analiz edilmiştir. Sonuçlar, tüketici algısı ile ilgili olarak, satın alım yerinin balık seçiminde en önemli faktör olduğunu göstermektedir. Önem sırasına göre balık tercihinde etkili olan diğer faktörler ise fiyat, üretim yöntemi ve balık çeşididir. Satın alım yeri alternatifleri arasından ise en çok tercih edilen balık pazarları (halleri) olmaktadır ve bunu sırasıyla semt pazarları ve süpermarketler takip etmektedir. Ayrıca tüketiciler deniz balığını çiftlik balığına, levreği ise çipuraya tercih ederlerken satın alımlarını minimum fiyat düzeyinde yapmayı istemektedirler.*

**Anahtar Kelimeler:** Balık tüketimi, anket, tüketici tercihleri, konjoint analizi, Türkiye.

## Introduction

In recent years, global welfare increases, and health concerns ensure consumers more selective on food choices and consumers prefer more quality, healthy and ecological food products. Many studies from past to present have proven that increase in total household income leads to an increase in adequate level of protein intake (Myres and Kroetsch, 1978, p.208; Grigg, 1995, p.1; Schroeder, Barkley and Schroeder, 1995, p.15; Henschion et al, 2017, p.2; Iyangbe and Orewa, 2009, p.291). Nowadays, consumers' food preferences are shifting towards animal based products such as meat and fish instead of grains and legumes (Sangün and Güney, 2018, p. 9880).

Fish is a widely available nutrient-rich food source with high quality protein, vitamins and minerals (Vanhonacker, Pieniak and Verbeke, 2010, p.167; Erdoğan, Mol and Coşansu, 2011, p.632; Claret et al, 2012, p.260; Cardoso, Lourenço, Costa, Gonçalves and Nunes, 2013, p.21). It is also important for human nutrition because of the valuable nutrients it contains and its health benefits (Claret et al, 2012, p.260; Cardoso et al, 2013, p.21; Sangün and Güney, 2018, p.9980). The benefits of fish to the public health have caused authorities to give advice on increasing their consumption in many countries (Honkanen, Olsen and Verplanken, 2005, p.162; Cardoso, Lourenço, Costa, Gonçalves and Nunes, 2016, p.422; Smith, Varble and Secchi, 2017, p.268).

In recent years, the consumption of fish has increased due to the increase in the world population, promotion campaigns, advices and consumers' concerns regarding the healthy life (Erdoğan et al, 2011, p.632; Claret et al, 2012, p.260; Smith et al, 2015, p.268). As a result of promotion studies, the average per capita fish consumption increased from 9.9 kg to 19.2 kg from 1960 to 2012. Today, global sea food consumption has reached 158 million tons, of which 136.2 million tons is used as human food and 21.7 million tons for non-food use (Sangün and Güney, 2018, p.9880). In addition, factors such as population growth, increase in per capita disposable income, healthy food consumption trend, and urbanization have also had an impact on the increase in the consumption of sea-food in recent years.

Positive developments in fish consumption in societies make it important to determine the factors that affect the consumption of these products in the market and their importance (Cardoso et al, 2013, p.21). In this sense, the factors that are considered to affect consumers' consumption of food and seafood products can be categorized as product attributes (obtaining method, nutritional value, quality, suitability, odor, flavor, availability), sensory properties, personal factors (demographic factors, preferences, attitudes, odor, accessibility) and cultural and social environment (Erdoğan et al, 2011, p.632; Claret et al, 2012, p.260; Thong and Olsen, 2012, p.80; Sangün and Güney, 2018, p.9880). Therefore, it is important to know consumers' attitudes and their preference priorities to these factors. In this scope, this study aims to identify the importance level of the attributes and attribute levels for fish choices of the consumers.

## **Material and Methodology**

### ***Material***

The data used in the study was obtained from a face to face cross sectional survey which was conducted at the major cities of the seven regions of Turkey (İstanbul, Ankara, İzmir, Trabzon, Adana, Van and Gaziantep). The main reason for the selection of these cities was their geographical distribution and the sample size for each city was decided by considering the population sizes.

In total 526 consumers were sampled through convenience sampling who are responsible for their household purchases. Sample size was obtained from an infinitive population and assuming a confidential level of 95.5% ( $p=0.5$ ). The present survey performed around the shopping centers by a commercial marketing agency during the period of July-September 2018. The questionnaire was designed in sections to gather information related socio demographic characteristics and a choice experiment card which consist of selected attributes and levels to assess consumers fish preferences using a choice experiment valuation method.

**Table 1. Socio-demographic characteristics of the sample.**

<b>Gender</b>	<b>(%)</b>	<b>Age</b>	<b>(%)</b>	<b>Education</b>	<b>(%)</b>
Female	52.5	≤34	42.1	Literate	5
Male	47.5	35-49	35.4	Primary-secondary school	32.8
		50-69	21.4	High school	33.7
		≥70	1.4	University or higher	28.5
<b>Income</b>	<b>(%)</b>	<b>Household Size</b>	<b>(%)</b>	<b>Occupation</b>	<b>(%)</b>
<1,500 TL	31.1	1	8.3	Employee	30.9
1,500-2,500 TL	36.8	2	12.4	Self-employment	19.2
2,501-3,500 TL	20	3	25.9	Unemployed	37.5
3,501-4,500 TL	7.4	4	28.7	Officer	11.4
>4,500 TL	4.7	>5	24.7		

₺: Turkish lira.

### **Methodology**

Individuals will have to show their preferences by their choices on many subjects throughout their lives. The sum of all these choices constitutes the demands for goods and services. Predicting the preferences of individuals is one of the important research topics of marketing, and at this point it is necessary to understand how the characteristics of the products affect preferences (Raghavarao, Wiley, & Chitturi, 2011, p.1). For a business or market to be successful, the decision process must include a clear understanding of how customers will choose among and react to various competing alternatives (Rao, 2014, p.1). On certain conditions, it is possible to deduce the part worth (attribute importance scores and level values) of the respective attribute levels by regressing information about product attributes on sales or market share. Conjoint analysis (CA) also known as choice-based conjoint analysis (CBC), is a set of techniques ideally suited to studying customers' choice processes and determining trade-offs (Rao, 2014). The strategy with this approach is to make inferences about the part worth of attribute levels from respondents' stated preferences or stated choices and the technique measures consumer preferences about the attributes of a certain product or service (Raghavarao et al, 2011, p.1).

The method has been applied successfully for tackling several marketing decisions such as optimal design of new products, target market selection, pricing a new product, and competitive reactions. In market analysis CA is applied to identify which attributes of a product or service are most important to consumers thus it is an important tool in the evaluation of the preferences assigned by the consumer to the various attributes that comprise a good (SPSS, 1997, p.1; Henson & Cranfield, 2009, p.258; Boesch, 2013, p.2183; Hailu Boecker, Rao, 2014, p.1; Barnebeu & Diaz, 2016, p.2). The basis of this approach is based on the fact that consumers' benefit maximization is derived from the properties of the products. According to Conjoint analysis, a product is essentially a set of features, and each feature has levels. The products for consumers are evaluated by estimating the importance of product characteristics to consumers (Manalo, 1990, p.119).

### Experimental design

The conjoint analysis is consisting of 4 stages. The first stage is the preliminary for the design of the choice experiment. This effort requires the determination of attributes and levels which will take part at the choice card. In our study we determined four attributes and ten levels (Table 2) for fish consumption with the consideration of fish market trends, previous studies, and expert opinions.

*Table 2. Attributes and levels used in the choice based survey design.*

Attributes	Attribute levels
Fish type (2)	Sea bass, sea bream
Production method (2)	Wild, aquaculture
Place of purchase (3)	Supermarket, local market, fish market
Price (3)	₺20; ₺30; ₺40

However, it is unrealistic to ask individuals to rate the combination of attributes with total number of possible scenarios (Hanis, Nasir, Jinap, Alias and Karim, 2013, p.2866). Therefore, it is necessary as a second stage that the construction of the choice sets. In order to reduce all of the possible combinations of the full factorial design, a fractional orthogonal design



procedure is employed with using orthoplan in SPSS© 21 software and 9 product profiles were generated to make the estimation of the model possible (Ness and Gerhardy, 1994, p.26; Kumar, 2017, p.52). Later as the third stage participants were invited to rank these 9 profiles from the most desired to the least via face-to-face interviews. Finally, the conjoint analyze was performed with the orthoplan design and participants' preference rates by using SPSS© 21 software of IBM Co.

### Findings

The conjoint analysis results give 3 main outputs; importance values for the attributes, utility estimates and values for product options. In conjoint analysis the measure of the importance of an attribute is derived by obtaining the difference between the part-worth of the most-desired level and the part-worth of the least-desired level (Manalo, 1990, p.119). The relative importance of the selected fish attributes for purchase actions was given in Table 3.

**Table 3. Relative Importance of Fish Attributes Based on the Estimated Part-worth.**

<b>Attributes</b>	<b>Importance value</b>
Fish type	19,991
Production method	20,718
Place of purchase	34,991
Price	24,300

The core output of conjoint analysis is the utility estimates. Table 4 shows the profits of each attribute and their respective standard errors. Higher profits values indicate greater preference (Gelmar, Reyner, Rodobaldo, and Alexander, 2016, p.33). Utility estimates shows which level of attribute is preferred by the consumers. In this demonstration higher utility values reflects better demand for the designated attribute levels (Kumar, 2017, p.52).

Table 4 also shows two statistics, Pearson's R and Kendall's tau, which provide the measure of correlation between the observed and estimated

preferences to assess the model's goodness of fit. According to these correlations the model is said to be representative (0.825 and 0.489 respectively).

*Table 4. Utility Estimates*

Attributes	Levels	Utility Estimate	Std. Error
Fish type	Sea bass	-,044	,220
	Sea bream	,044	,220
Production method	Aquaculture	-,249	,220
	Wild	,249	,220
Place of purchase	Supermarket	-,073	,293
	Local market	-,290	,293
	Fish market	,362	,293
Price	₺ 20	-,832	,508
	₺ 30	-1,248	,761
	₺ 40	-1,664	,815
Constant		6,346	,796
Correlations		Value	Sig.
Pearson's R		,825	,003
Kendall's tau		,489	,032

## Discussion

Considering the relative importance outputs of the conjoint analysis, place of purchase (35%) found as the most important attribute for the consumers in this study. Price (24.3%), production method (20.7%) and fish type (20.7%) are the other attributes in order of importance in case of the consumers' fish purchase choices. In this case, it is very important that consumers give more importance to the place of purchase attribute rather than the price attribute. This is also an indication of the high level of awareness of consumers in their fish purchases.

In order to make a more detailed discussion on relative importance results of conjoint analysis, it is necessary to examine the calculated utility estimates for each attribute levels (Table 4). Depend on the utility estimates of place of purchase attribute which was the most important one, fish market is the most preferred level followed by local markets and supermarkets. This situation presents that consumers are looking for fresh

and quality products where they can find this from these markets. The consumers are also relying more on the sellers in fish markets who are specialized on seafood products. Local market found as the second important level for place of purchase attribute which promotes the importance of freshness for fish purchases. Price is also an important determinant for the fish purchases. In Turkish market fish prices are relatively high and price effects the meat purchases preference of consumers'. Naturally consumers prefer minimum price level in their fish purchases (₺ 20 per kg.). From the utility estimates for fish purchase choices for production method the consumers prefer wild fish instead of aquaculture production. Wild fish preference is also found in many studies on fish preferences (Altıntoğlu, Vanhonacker, Verbeke, and Luten, 2011, p.485; Gney, 2019, p.218). Finally, the least important attribute was found as fish type and in case of the fish type consumers prefer sea bream to sea bass more. Finally, naturally they prefer the minimum price level and the all price values are negative identify that there is a negative relationship between price and choice attitude.

## **Conclusion**

The purpose of this study was to analyze attributes and attribute levels that determine the choice behavior of fish consumers in Turkey. The relative importance of these attributes were also examined with the study. In this context, contributions of the Conjoint Analysis in identifying potential consumer's preferences have been validated in the study presented. The results of the study offer particularly significant contributions to marketing activities for fish and seafood products. Additionally, this study gave insight to policy makers intending to establish an aquaculture policy that enhances market orientation of the producers. The results show that the most important fish choice attribute for consumers is the place of purchase. They mainly prefer to buy the fish from the fish market instead of local market and supermarkets. Consumers are naturally willing to pay minimum and they prefer wild fish to aquaculture production.

## References

- Altintzoglou, T., Vanhonacker, F., Verbeke, W., and Luten, J. (2011). Association of health involvement and attitudes towards eating fish on farmed and wild fish consumption in Belgium, Norway and Spain. *Aquacult Int.* 19, 475–488. <https://doi:10.1007/s10499-010-9363-2>
- Bernabéu, R. and Díaz, M. (2016). Preference for olive oil consumption in the Spanish local market. *Spanish Journal of Agricultural Research*, 14(4), 1-11. <https://doi.org/10.5424/sjar/2016144-10200>
- Boesch, I. (2013). Preferences of processing companies for attributes of Swiss milk: A conjoint analysis in a business-to-business market. *J. Dairy Sci.*, 96, 2183-2189. <https://doi.org/10.3168/jds.2012-5887>
- Cardoso, C., Lourenço, H., Costa, S., Gonçalves, S. and Nunes, M.L. (2013). Survey into the seafood consumption preferences and patterns in the Portuguese population. Gender and regional variability, *Appetite*, 64, 20-31. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2012.12.022>
- Cardoso, C., Lourenço, H., Costa, S., Gonçalves S. & Nunes, M.N. (2016), Survey into the seafood consumption preferences and patterns in the Portuguese population: education, age and health variability. *Journal of Food Products Marketing*, 22(4), 421-435. <https://doi.org/10.1080/10454446.2014.949982>
- Claret, A., Guerrero, L., Aguirre, E., Rincón, L., Hernández, M.D., Martínez, I., Peleteir, J.B., Grau, A. and Rodríguez, C.R. (2012). Consumer preferences for sea fish using conjoint analysis: Exploratory study of the importance of country of origin. obtaining method. Storage conditions and purchasing price. *Food Quality and Preference*, 26, 259-266. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2012.05.006>
- Erdoğan, B.S., Mol, S. and Coşansu, S. (2011). Factors influencing the consumption of seafood in Istanbul, Turkey. *Turkish Journal of Fisheries and Aquatic Sciences*, 1, 631-639. [https://doi.org/10.4194/1303-2712-v11\\_4\\_18](https://doi.org/10.4194/1303-2712-v11_4_18)
- Gelmar, G.V., Reyner, P.C., Rodobaldo, M.V. and Alexander, S.V. (2016). Conjoint analysis tool for determining attributes on designing a graduate degree program. *Journal of International Business Research and Marketing*, 1(5), 33-38. <https://doi.org/10.18775/jibrm.1849-8558.2015.14.3005>

- Grigg, D. (1995). The Pattern of World Protein Consumption. *Geoforum*, 26(1), 1-17. [https://doi.org/10.1016/0016-7185\(94\)00020-8](https://doi.org/10.1016/0016-7185(94)00020-8)
- Güney, O.I. (2019). Consumers' Perceived Differences between Wild and Farmed Fish: A Survey Study in Turkey. *Journal of Aquatic Food Product Technology*, 28(2), 2010-220. <https://doi.org/10.1080/104988-50.2019.1572684>
- Hailu, G., Boecker, A., Henson, S. and Cranfield, J. (2009). Consumer valuation of functional foods and nutraceuticals in Canada. A Conjoint Study Using Probiotics. *Appetite*, 52, 257-265. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2008.10.002>
- Hanis, A.I.A.H., Nasir, M.S., Jinap, S., Alias, R. and Karim, A.M.S. (2013). Consumer's preferences for eggs attributes in Malaysia: Evidence from conjoint survey. *International Food Research Journal*, 20(5), 2865-2872.
- Henchion, M., Hayes, M., Mullen, A.M., Fenelon, M. and Tiwari, B. (2017). Future protein supply and demand: strategies and factors influencing a sustainable equilibrium. *Foods*, 6(53), 1-21. <https://doi.org/10.3390/foods6070053>
- Honkanen, P., Olsen, S.O. and Verplanken, B. (2005). Intention to Consume Seafood-The Importance of Habit. *Appetite*, 45,161-168. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2005.04.005>
- Iyangbe, C.O. and Orewa, S.W. (2009). Determinants of daily protein intake among rural and low-income urban households in Nigeria. *American-Eurasian Journal of Scientific Research*, 4(4), 290-301.
- Kumar, J. (2017). An Analytical Study on Consumer's Preferences for Eggs Attributes through Conjoint Survey. *Pacific Business Review International*, 9(7), 52-58.
- Manalo, A.B. (1990). Assessing the importance of apple attributes: an agricultural application of conjoint analysis. *Northern Journal of Agricultural and Resource Economics*, 19,118-124.
- Myres, A.W. and Kroetsch, D. (1978). The influence of family income on food consumption patterns and nutrient intake in Canada. *Canadian Journal of Public Health*, 69, 208-221.
- Ness, M.R. and Gerhardy, H. (1994). Consumer preferences for quality and freshness attributes of eggs. *British Food Journal*, 96(3), 26-34. <https://doi.org/10.1108/00070709410060808>

- Raghavarao, D., Wiley, J.B. and Chitturi, P. (2011). *Choice based conjoint analysis models and designs*. United States of America: Taylor & Francis Group,. <https://doi.org/10.1201/9781420099973>
- Rao, V.R. (2014). *Applied conjoint analysis*. Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-87753-0>
- Sangün, L. and Güney, O.I. (2018). Growing environmental awareness in Turkey's seafood purchase options: the position of supermarkets. *Fresenius Environmental Bulletin*, 27(12B), 9880-9886.
- Schroeder, T.C., Barkley, A.P. and Schroeder, K.C. (1996). Income growth and international meat consumption. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 7(3), 15-30. [https://doi.org/10.1300/J047v07n03\\_02](https://doi.org/10.1300/J047v07n03_02)
- Smith, S., Varble, S. and Secchi, S. (2017). Fish consumers: environmental attitudes and purchasing behaviour. *Journal of Food Products Marketing*, 23(3), 267-282. <https://doi.org/10.1080/10454446.2014.940114>
- SPSS (1997). *SPSS Conjoint™ 8.0*. Chicago.
- Thong, N.T. and Olsen, S.O. (2012). Attitude toward and consumption of fish in Vietnam. *Journal of Food Products Marketing*, 18, 79-95. <https://doi.org/10.1080/10454446.2012.653778>
- Vanhonacker, F., Pieniak, Z. and Verbeke, W. (2010). Fish market segmentation based on consumers' motives, barriers and risk perception in Belgium. *Journal of Food Products Marketing*, 16(2), 166-183. <https://doi.org/10.1080/10454440903415550>

#### Kaynakça Bilgisi / Citation Information

Güney, İ. O. ve Sangün, L. (2019). Determining consumers' choices for fish using conjoint analysis: A pilot study in Turkey. *OPUS- Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. ÜİK Özel Sayısı), 218-229. DOI: 10.26466/opus.583878.

## Mikro Ünlülerin Tüketicilerin Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma<sup>12</sup>

DOI: 10.26466/opus.583856

\*

Ebru Tümer Kabadayı\* - Alev Koçak Alan\*\* - Nilşah Cavdar Aksoy\*\*\* - Salih Can Sidar\*\*\*\*

\* Prof. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Gebze / Kocaeli / Türkiye

E-Posta: [tumer@gtu.edu.tr](mailto:tumer@gtu.edu.tr)

ORCID: [0000-0002-0673-6866](https://orcid.org/0000-0002-0673-6866)

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Gebze / Kocaeli / Türkiye

E-Posta: [akocak@gtu.edu.tr](mailto:akocak@gtu.edu.tr)

ORCID: [0000-0002-1060-1593](https://orcid.org/0000-0002-1060-1593)

\*\*\* Arş. Gör., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Gebze / Kocaeli / Türkiye

E-Posta: [n.cavdar@gtu.edu.tr](mailto:n.cavdar@gtu.edu.tr)

ORCID: [0000-0003-0734-3930](https://orcid.org/0000-0003-0734-3930)

\*\*\*\* Yüksek Lisans Öğrencisi, Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fak., Gebze / Kocaeli / Türkiye

E-Posta: [sidar@outlook.com.tr](mailto:sidar@outlook.com.tr)

ORCID: [0000-0003-1571-0198](https://orcid.org/0000-0003-1571-0198)

### Öz

Sosyal medya platformlarının dinamik doğası gereği binlerce kişiye ulaşabilme imkânı sağlması, bu platformların hem işletmeler için hem de kullanıcılar için vazgeçilemeyecek kadar değerli bir araç haline gelmelerini sağlamıştır. Sosyal medya kullanan kişiler; takipçi kazanma, paylaşım yapma, beğeni ve yorum alma gibi değişkenlerle kendilerine çevre oluşturma, kendilerini geniş kitlelere tanıtmaya, adlarını duyurma fırsatı bulmuş ve dijital dünyada yeni bir terim olan "Mikro Ünlüler" kavramının doğmasına neden olmuştur. Bu çalışmada, işletmeler için de geleneksel ünlüler gibi cazip hale gelen mikro ünlüler üzerine bir araştırma yürütülmüştür. Çalışmanın amacı, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede de giderek artan bir öneme sahip olan ve güçlü bir iletişim kaynağı haline gelen mikro ünlülerin sosyal medyada yaptıkları tanıtımların bireylerin satın alma niyetine etkisini incelemektir. Bu doğrultuda sosyal medya kullanan ve mikro ünlü takip eden 390 kişiye anket uygulanmıştır. Sonuçlar yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, mikro ünlülerin çekiciliği ve ürün-ünlü uyumu tüketici tutumunu pozitif şekilde etkilemekte, neticesinde tüketici tutumu elektronik ortamda ağızdan ağıza iletişimi ve nihayetinde satın alma niyetini olumlu şekilde etkilemektedir. Diğer yandan, mikro ünlülerin uzmanlığı ve güvenilirliğinin tüketici tutumu üzerinde herhangi bir etkisine rastlanmamıştır. Bulgular neticesinde, işletmelere ve gelecek çalışmalara öneriler sunulmuş ve araştırma kısıtları aktarılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal medya, mikro ünlüler, ünlü kullanımı, elektronik ağızdan ağıza iletişim, satın alma niyeti

<sup>1</sup> Bu çalışma, Salih Can Sidar'ın Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Bu çalışmanın genişletilmiş özeti, 02-04 Mayıs 2019 tarihleri arasında Osmaniye'de gerçekleşen 18. Uluslararası İşletmecilik Kongresi'nde sunulmuştur.

## An Empirical Study about the Effect of Micro-Celebrities on Consumers' Purchase Intention

\*

### Abstract

*The opportunity to reach thousands of people, arising from its dynamic nature, has enabled social media platforms to become an indispensable tool for both businesses and individual users. People who use social media have the opportunity to communicate with others, to introduce themselves to large masses, and promoting their name, to create their own environments with variables such as gaining followers, creating contents, gaining likes and comments. All of these things have brought our lives the term of "Micro-Celebrities". In this study, a research was carried out on these micro celebrities, which have become as attractive as the traditional celebrities. The aim of the study is to examine the effect of the introductions of micro-celebrities, who have become an important source of communication in a developing country like Turkey as well as all over the world, on individuals' purchase intention. To achieve this goal, a questionnaire was conducted with 390 people who are using social media and following micro-celebrities. Survey results were analyzed through structural equation modeling. According to the results, the attractiveness of micro-celebrities and the product matchup between the micro-celebrity and the product they introduce are positively related with consumer attitude, and consequently consumer attitude positively affects electronic word of mouth (eWOM), and finally, eWOM has a positive effect on purchase intention. On the other hand, the expertise of micro-celebrities and trustworthiness of them do not have any effect on consumer attitude. Based on findings, the limitations of the research and suggestions both for future studies and the businesses were given.*

**Keywords:** *Social media, micro-celebrities, celebrity endorsement, electronic word of mouth, purchase intention*



## Giriş

Teknoloji her sektöre getirdiği gibi pazarlama sektörüne de pek çok yenilik getirmiştir. Dijitalleşmeyle beraber sosyal medya, her geçen gün daha fazla önem kazanmış ve pazarlama dünyasında stratejik bir öneme sahip olmuştur. We Are Social ve Hootsuite şirketleri tarafından her yıl yayınlanan ve sosyal medya alanında en kapsamlı raporlardan biri olarak görülebilecek dijital raporlar serisinin bu yıl yayınlanan “Digital 2019 Turkey” verilerine göre; toplam nüfusu 82.44 milyon olan Türkiye’de 52 milyon insan sosyal medya kullanıcısıdır. Türkiye nüfusunun %63’lük kısmı olan sosyal medya kullanıcıları, sosyal medyada günde ortalama 2 saat 46 dakika vakit geçirmektedir. Bu bakımdan sosyal medya, ülkemizde oldukça geniş kitlelere hitap etmektedir. Sosyal medyanın gelişimi ile birlikte işletmeler diledikleri zamanda, diledikleri konudan, diledikleri tüketici grubuna hatta diledikleri tüketiciye ulaşma imkânı elde etmiştir. Böylelikle, geçmişte kullanılan tutundurma çalışmaları sosyal medyanın gelişmesiyle yeni bir soluk kazanmıştır. Ancak sosyal medya sadece işletmeler için değil tüketiciler için de önem arz etmeye başlamıştır. Sosyal medyanın yapısı sayesinde kullanıcılar herhangi bir konudaki görüşlerini özgürce ifade edebilir ve sayısız kişiye ulaştırabilir hale gelmiştir. İstekleri, ihtiyaçları, kararları gibi pek çok konuda görüşlerini sosyal medyada paylaşan bireyler; paylaşımlarının beğenilmesi ve büyük kitlelerce takip edilmesi neticesinde birer “ünlü” haline gelmiştir. Bu bakımdan sosyal medya, tüketiciler ile günümüzde de sık sık birer pazarlama mesajı kaynağı olarak kullanılan ünlüler arasındaki ayrımı ortadan kaldırmış, tüketicilerin de birer ünlü haline gelmelerini sağlamıştır.

Sosyal medyanın sağladığı fikirlerin geniş kitlelere yayılabilmesi avantajı, tüketicilerin sosyal medyadaki yeni rolünün göstergesidir. Yaptıkları paylaşımların yayılması ile belli bir kitle tarafından tanınır hale gelen sosyal medya kullanıcıları için kullanılabilir en kapsamlı tanımlama “Mikro Ünlü” terimi vasıtasıyla yapılabilir (Khamis, 2017). Mikro-ünlüler, geleneksel ünlülerden farklarının belirtilmesi için kullanılan ‘mikro’ ön betimlemesi ile anılmaktadırlar.

Bireysel sosyal medya kullanıcılarının birer ‘ünlü’ haline gelmesi, markaların tüketicilerin hayatlarının bir parçası olan sosyal medyayı aktif bir

şekilde kullanarak diğer tüketicilere ulaşması için yeni bir pazarlama yaklaşımını beraberinde getirmiştir. Zaman içerisinde popülerliklerini artıran mikro ünlülerin sosyal medyada daha çok ün kazanmaları onları markaların gözünde yeni bir tutundurma aracı olarak konumlandırmaktadır. Pazarlama ve tüketici davranışları perspektifiyle mikro ünlüler üzerine yapılan çalışmalar sınırlı sayıdadır (Chung ve Cho, 2017; Djafarova ve Rushworth, 2017; Lim vd., 2017; Hwang ve Zhang, 2018; Djafarova ve Trofimenko, 2019) ve bu çalışmaların çoğu ampirik kanıtlar sunmamaktadır. Bu çalışmada da mikro ünlülerin tüketicileri ne derecede etkilediklerine yönelik bir araştırma yürütülmektedir. Çalışmanın amacı, sosyal medya ile insanların hayatlarına giren ve tüm dünyada önemli bir iletişim kaynağı haline gelen mikro ünlülerin, gelişmekte olan bir ülkede de giderek artan bir öneme sahip olmasından hareketle, yaptıkları tanıtımların bireylerin satın alma niyeti üzerindeki etkisini incelemektir. Bu bağlamda çalışma, mikro ünlülerin tüketicileri etkileyebilme ve Türkiye’de tüketimi şekillendirebilme gücünün ne olduğu, işletmelere ne şekilde yardımcı olabileceği ve günümüzde geleneksel ünlüler gibi birer pazarlama aracı olarak kullanılıp kullanamayacağı konularına odaklanmaktadır.

## **Teorik geçmiş**

Pazarlama iletişiminde tüketicilerle iletişim kurulabilmesi ve bu iletişimin başarıya ulaşması için en önemli etken verilmek istenen mesajın kaynağıdır (Chung ve Cho, 2017). Tüketicilere ulaştırılan mesajların dayanak noktası olan kaynak, mesajın içeriğinden ve tüketiciye ulaştırılma şeklinden çok daha önemli bir özelliğe sahiptir (Jin ve Phua, 2014). İletilmek istenen mesaj ne kadar özenle hazırlanmış olursa olsun; mesajı tüketiciye gösteren, tüketici ile teması sağlayan kaynağın kalitesi daha büyük öneme sahiptir (Um, 2018). Tüketiciler pazarlamacılar tarafından oluşturulan mesajlara maruz kalmadan önce o mesajın kaynağı ile kontak kuracaklardır ve tüketicinin ilk ikna olma aşaması, kaynak ile temas kurduğu ilk anda başlayacaktır (Audi ve Ghazzawi, 2015). Pazarlama çalışmalarında tüketici ile iletişim kurma stratejilerinden biri olan ünlü kullanımı çoğu zaman marka ve kurumsal imajı desteklemek için kullanılmaktadır (Gong ve Li, 2017). İşletmeler markalarını ve kurumsal kişiliklerini güvenilir, çekici ve

tüketiciye yakın göstermek için yıllardır ünlü kişiler ile beraber çalışmaktadır (Erdoğan, 1999).

### *Kaynak inanılrlığı modeli*

Pazarlama faaliyetlerinde ünlü kişilerin kullanılması, araştırmacıların yıllar boyunca incelediği bir konu olmuştur. Bu araştırmacıardan bazıları ünlü kişilerin markalar tarafından nasıl seçilmesi ve kullanılması gerektiği ile ilgili çeşitli modeller ve teoriler geliştirmiştir. Bu araştırmada geçmişte geliştirilmiş olan Hovland vd. (1953), McGuire (1985), Ohanian'a (1990, 1991) ait model ve teoriler incelenmiştir.

Kaynak inanılrlığı, bir kaynaktan gelen mesajın alıcısı üzerindeki etkililik derecesini ifade etmektedir (Hovland vd., 1953; McGuire, 1958; Ohanian, 1990; Ohanian, 1991). Bu etki, bilgi edinme ve kabul görme bakımından değerlendirilmektedir. Ohanian (1990) bir kaynağın inanılrlığını değerlendirirken Hovland ve arkadaşlarının 'Kaynak İnanılrlığı Modeli' (1953) ile McGuire'nin 'Kaynak Çekiciliği Modeli'ni (1985) dikkate almıştır. Teorik dayanak olarak bu iki modeli kullanan yazar; kaynağın güvenilirliği, uzmanlığı ve çekiciliği boyutlarını kaynak inanılrlığının bir göstergesi olarak değerlendirmekte ve kaynak inanılrlığını bu üç temel kavram çerçevesinde açıklamaktadır. Hovland ve arkadaşları (1953), bir kaynağın inanılır olmasını güvenilirlik ve alanında uzman olma ile ilişkilendirmektedir. McGuire (1985) ise, kaynak çekiciliğine odaklanmıştır ve aşinalık, beğenebilirlik, benzerlik ve cazibe faktörlerinin çekiciliğin oluşumunda etkili olduğunu savunmuştur.

Kaynak inanılrlığı; mesaj kaynağının doğru bilgi üretme kabiliyeti, algısı ve motivasyonu oluşturması anlamına gelmektedir (Boerman vd., 2017). Kaynak inanılrlığı modeli aynı zamanda tüketicilerin bilgi kaynağının güvenilirliğine, uzmanlığına, çekiciliğine inanarak kaynağı yetkin ve güvenilir olarak algılayıp algılamayacağını açıklamaktadır (Wang vd., 2017). Bu açıklamadan yola çıkılarak kaynak inanılrlığı modeli tüketicilerin, markalar tarafından verilen mesajların doğruluğunu kabullenmelerini sağlayan olumlu özelliklerin bütününe ifade etmektedir. Tüketiciler, sevdikleri ünlülerin pazarlama kampanyalarına maruz kaldıklarında duygu ve düşüncelerinde değişimler görülebilmektedir (McCormick, 2016). Ünlü kullanımlarının sonucu olarak tüketicilerde; içselleştirmeler,

para-sosyal duygular, kendini açıklama, ve sosyal çevrelerinde ağızdan ağıza iletişime neden olacak çıktılar meydana gelmektedir (Ding ve Qiu, 2017).

### **Ürün-ünlü uyumu**

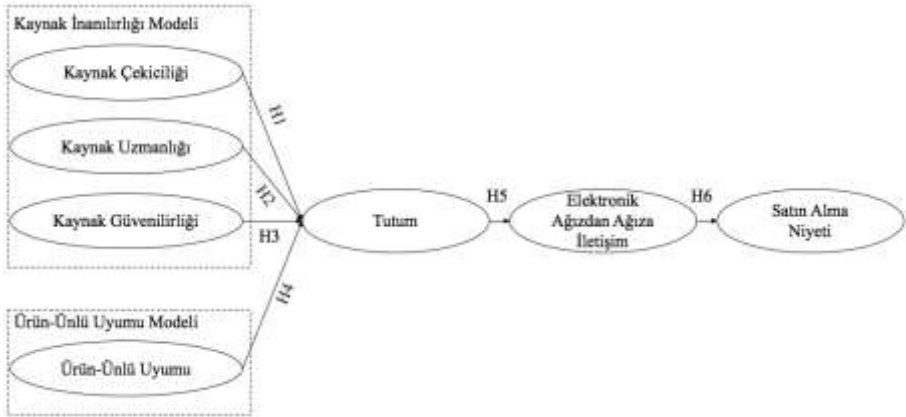
Ünlü kullanımı etkilerini belirlemede bir diğer önemli faktör “Ürün-Ünlü Uyumu” modelidir. Ürün-ünlü uyumu modeli, bir ünlünün inanılır olarak kabul edilebilmesi için diğer inanılabilirlik bileşenleri kadar önem taşımaktadır (Kamins, 1990). Ürün-ünlü uyumu modelinde, ünlü ve ürün arasındaki eşleşme, marka ile ünlü imajı arasındaki algılanan uyum derecesine bağlıdır (Forkan, 1980).

Ürün-ünlü uyumu modeli üzerine yapılan araştırmalar, ünlülerin taşıdığı mesajlar, tanıttıkları ürünlerle uyumlu olduğunda ünlülerin daha etkili olduğunu göstermiştir (Kahle ve Homer, 1985; Kamins, 1990; Kamins ve Gupta, 1994; Till ve Busler, 1998, 2000). İlk çalışmalar, fiziksel çekicilik alanındaki eşleşme etkilerini incelemiş ve çekici ünlülerin, çekiciliği ön planda olan ürünlerde çekici olmayan ünlülerden daha etkili olduğunu öne sürmüştür (Kahle ve Homer, 1985). Bir ünlünün çekiciliği veya uzmanlığı önemli bir eşleştirme faktörü olarak işlev görürken, Kamins ve Gupta (1994) ünlü ile ürün arasındaki genel uyumluluğun tüketici algısına daha fazla etkide bulunduğunu belirtmiştir. Ürün ve ünlünün uyumlu olması ve mesajın bu bağlamda tasarlanması, olumlu tutumlar oluşturacaktır; çünkü bireyler ürünün bir ünlü tarafından kullanımını bir kanıt olarak görmektedirler (Hassan ve Jamil, 2014). Ek olarak, eğer birey ürün ile ünlüyü uyumlu bulmazsa, ürünü satın almak onun için finansal bir risk taşıyacaktır (Jagre vd., 2001).

Ürün ile ünlü uyumu çok önemlidir çünkü insanlar ürünü kaynak çerçevesinde tanımlamayı arzu eder (Kamins ve Gupta, 1994). Eğer tüketici ünlüyü kendi sunduğu ürünle uyumlu bulmazsa, kendisi için de satın almayı düşünmeyecektir. İşletmeler tarafından tanıtılacak ürün için ünlü seçilirken bu değişkenler göz önünde bulundurulmalıdır. Eğer tanıtmak istediğiniz ürün ucuz fiyatlı ve ikamesi kolay bir ürünse, bu ürünü tanıtmak için dünyaca ünlü bir yıldız ile çalışmanız gerekmemektedir (Kim ve Na, 2007). Çünkü aksi halde, insanların gözünde o ürünün kendi standartlarına göre pahalı olduğu algısı uyanabilir (Biswas vd., 2006). Başka bir

örnek olarak eğer spor ürünleri için hiçbir sportif başarısı olmayan ya da spor ile ilgilenmeyen bir ünlü seçimi yapılırsa, bu kez tüketici gözünde o markanın spor kalitesi zedelenabilir (Lee ve Thorson, 2008).

Kaynak İnanılabilirliği Modeli (Hovland vd., 1953; Ohanian, 1990; Ohanian, 1991) ve Ürün-Ünlü Uyumu Modeli (Forkan, 1980) bireyleri satın alma davranışına teşvik etmek için doğru bir kaynak seçiminin yapılması gerekliliğine teorik destek sunar. Doğru bir kaynak seçimiyle, oluşturulan etkili mesajlar tüketici davranışlarını şekillendirebilmeyi mümkün kılacaktır. Bu bağlamda satın alma niyetinin oluşumunda, kaynağa ilişkin karakteristik özellikleri simgeleyen kaynak çekiciliği, kaynak uzmanlığı ve kaynak güvenilirliği ile seçilen kaynağın mesajı iletilen ürün ile uyumunu temsil eden ürün-ünlü uyumu kapsamında ortaya çıkabilecek olumlu tutum ve neticesinde elektronik ağızdan ağıza iletişim; çalışmanın odak noktalarını temsil eder. Bu kapsamda oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma modeli

## Hipotez geliştirme

İnsanlar sosyal medya platformlarını kullanarak geniş kitlelere hitap edebilmektedir (Marwick, 2015). Bu da insanların yeteneklerini ve becerilerini başkalarına tanıtılmalarına fırsat sağlamaktadır. İnsanların çevrimiçi araçların sağladığı koşulları kendilerini tanıtmak ve ünlerini yaymak için kul-

lanmaları, “mikro ünlü”lerin oluşumunu sağlamıştır. Mikro ünlüler sosyal medya platformları ile adlarını geniş kitlelere duyuran kişilerdir (Khamis, 2017). Mikro ünlüler geleneksel ünlüler ile karşılaştırıldığında sosyal ağ siteleri ile ünlü olan bireylerdir (Jin ve Phua, 2014). Bu ünlüler; video, blog ve sosyal ağ sitelerini kullanarak web ortamı üzerindeki popülerliklerini artırmaktadır.

Fenomen olarak da adlandırılabilen bu ünlülerin takipçileri ile ilişkisi, geleneksel medyadaki ünlü-hayran ilişkisinden daha 'gerçekçi' algılanarak gelişmeye devam etmiştir (Khamis, 2017). Sosyal medya aracılığı ile kendilerini geniş kitlelere tanıtan bu kişiler de ünlüler dünyasında kendilerine yer bulmuştur (Jin ve Phua, 2014). Mikro ünlülerin kendilerini ilk olarak sosyal medya ortamlarında tanıtması ile başlayan süreç; diğer medya araçlarında da genişçe yer bulmaları şeklinde devam etmiştir. Böylelikle, insanlar tarafından tanınır hale gelerek pazarlama çalışmaları için de birer “ünlü kaynak” olarak algılanmaya başlanmışlardır.

### *Kaynak çekiciliğinin tüketici tutumuna etkisi*

Sosyal medya platformlarında aktif bir şekilde yer alan ve ürettikleri içeriklerle ünlenen bireylerin sahip olduğu popülerlik seviyesi, birer kaynak olarak güvenilir bulunabilecekleri ile ilişkilendirilmiştir (Jin ve Phua, 2014). Takipçi sayısı (Utz, 2010), beğeni ve yorum sayısı (Chung ve Cho, 2017) gibi numerik verilerle gözlemlenebilen popülerlik derecesi, bu bireylerin işletmeler tarafından fark edilmelerine ve birer kaynak olarak kullanılmasına zemin hazırlamıştır (Um, 2016). Buradaki temel yaklaşım, mikro ünlülerin herhangi bir ürünle ilgili olmayan ve kendilerini paylaştıkları içeriklerin de yüksek beğeni ve yorum almasının onların çekiciliğine işaret ettiği şeklindedir (Jin ve Phua, 2014). Lim ve arkadaşlarının (2017) mikro ünlüler üzerine yaptıkları araştırma sonucu, kaynak çekiciliği ile tüketici tutumu arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle, çekici bir mikro ünlünün tüketicilerin tutumlarını pozitif bir şekilde etkileyebileceğine inanılmaktadır:

- **H1:** Mikro ünlünün çekiciliği, tüketici tutumu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

### *Kaynak uzmanlığının tüketici tutumuna etkisi*

Bir kaynağın uzman olarak algılanması, etkin bir mesaj oluşturulması ve iletilmesinde önemli rol oynar. Till ve Busler (2000) yaptıkları çalışma sonucunda, uzmanlığın bireylerin tutumu üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu gözlemlemiştir. Metzger vd., (2003); uzman olarak algılanan bir ünlünün kullanıldığı iletişimde, tüketicilerin maruz kaldıkları reklam mesajlarını daha kolay kabul ettiklerini savunur. Kaynak uzmanlığı, kaynağın inandırıcılığına dair diğer önemli faktörlerin etkisi olmadığı durumlarda dahi kritik bir öneme sahip olabilmektedir. Ohanian (1990) bir kaynağın inanılabilirliğini ölçmek için yaptığı çalışmasında, ünlülerin inanılabilirliğini simgeleyen boyutlardan yalnızca kaynak uzmanlığının satın alma niyeti üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır. Uzman olarak görülen kaynaklar, daha ikna edici olma eğilimindedir ve tüketici satın alma niyetini yönlendirebilecek güçtedir (Ohanian 1991). Brison ve arkadaşları (2016) ise, uzman ve tecrübeli sporcuların Twitter üzerinden yayınladıkları mesajların tüketicilerin tutumları üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında, uzman sporcuların tüketicilerin davranışlarına etki edebileceğini keşfetmişlerdir. Buradan hareketle aşağıdaki etkinin varlığı tahmin edilmektedir:

- **H2:** Mikro ünlünün uzmanlığı, tüketici tutumu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

### *Kaynak güvenilirliğinin tüketici tutumuna etkisi*

Güvenilir bir kaynağın kullanıldığı iletişim çalışmalarının daha ikna edici olduğu savunulur (Kamen vd., 1975; Till ve Busler, 1998). Örneğin Miller ve Baseheart (1969) yaptıkları çalışmada, kaynağın güvenilirliği ile iletişimdeki ikna oranı arasındaki pozitif ilişkiyi gözlemlemiştir. Bu çalışmada iki farklı türde kaynağa örnek olacak ünlü isim kullanılmıştır, bunlar güvenilir bir kaynak ve güvenilir olmayan bir kaynak şeklindedir. Çalışma sonunda, güvenilir kaynaktan çıkan mesajların alıcılar üzerinde daha etkili olduğu ve alıcılar tarafından daha kolay kabul edildiği görülmüştür. Bir kaynağın güvenilirliğinin aynı zamanda, tutum değişimine olumlu şekilde etki ettiği savunulmaktadır (McGinnies ve Ward, 1980). Güvenilir

bir kaynağın; tüketicilerin algısını (Goldsmith vd., 2000), inançlarını, görüşlerini, tutumlarını ve davranışlarını (Wang vd., 2017) olumlu yönde etkileyebileceği görüşlerinden hareketle, aşağıdaki hipotez sunulmuştur:

- **H3:** Mikro ünlünün güvenilirliği, tüketici tutumu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

### *Ürün-ünlü uyumunun tüketici tutumuna etkisi*

Bir ünlü ve marka arasında iyi bir uyum söz konusu olduğunda; tüketicilerin o ürün, ünlü ve marka hakkında daha olumlu değerlendirmeler yaptığı savunulmaktadır (Kamins, 1990). Belirli bir ünlü, kendi alanına ait bir ürün ile eşleştirildiğinde tüketicilerin gözünde güçlü bir imaj çizmektedir (Kamins ve Gupta, 1994; Biswas ve Biswas, 2006; Wright, 2016). Örnek olarak Brison ve arkadaşları (2016); alanında yeni, ünü duyulmamış bir spor markasını, Twitter üzerinden yayınlanan mesajlarla tanıtmak için iki farklı sporcuya ait hesap seçmiştir. Hesaplardan biri kurgusal, gerçek olmayan biri adına oluşturulurken diğer hesap ise kaynak inanılabilirlik modeline ait özelliklere (güvenilirlik, çekicilik, uzmanlık) sahip profesyonel bir futbolcu olan Van Persie adına oluşturulmuştur. Çalışma tamamlandığında ulaşılan sonuç Van Persie adına açılan hesaptan yayınlanan reklam mesajlarının, kurgusal olarak hazırlanmış diğer hesaba göre daha fazla beğeni, olumlu yorum, geri bildirim aldığını ve mesajın diğer hesaplarla paylaşıldığını göstermiştir. Tüketici davranışlarının alanında yürütülmüş olan ürün-ünlü uyumunun tüketici tutumuna etkisi üzerine yapılan çalışmalardan hareketle (Jin ve Phua, 2014; Rifon et. al., 2016), marka ve ürünlerle aralarındaki uyumun da tüketicilerin tutumu üzerinde pozitif etkili olacağına inanılmaktadır:

- **H4:** Ürün-ünlü uyumu, tüketici tutumu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

### *Tüketici tutumunun elektronik ortamda ağızdan ağıza iletişime etkisi*

İşletmeler, başarılı bir pazarlama kampanyası geliştirmek için önemli bir gösterge olarak tüketicilerin niyetlerine ve tutumlarına odaklanmaktadır (Wang vd., 2017). Tutum ve satın alma niyeti, tüketici davranışları çalışmalarında ilişkili kavramlar olarak ele alınmaktadır. Örneğin Arli (2017),



belirli bir ürüne ya da ünlüye yönelik olumlu tutumun tüketicilerin satın alma niyetine yol açabileceğini ileri sürmüştür. Benzer şekilde, sosyal medyada ünlenmiş bireyler tarafından onaylanan bir ürüne yönelik olumlu bir tutum, satın alma niyetinin daha yüksek olmasını sağlayacaktır (Lim vd., 2017). Ancak burada, elektronik ağızdan ağıza iletişimin etkisi göz ardı edilmemelidir. Sosyal medya, mikro ünlülerin önemli bir kaynak olarak algılandığı ve kullanıldığı bir platformdur ve bu platform, ister bireysel tüketici ister işletme olsun tüm kullanıcılar arasında güçlü bir etkileşim yaratmaktadır. Bu etkileşim sayesinde, tüketicilerin aktif bir şekilde rol aldığı bir iletişim ortamı doğmuştur ve bireyler, şirketin kendisinden bilgi almak yerine kendi sosyal ağlarından bilgi alır hale gelmiştir (Harrison, 2001). Günümüzde bu türden bir iletişim, sıklıkla sosyal medya üzerinden yapılmaktadır. Bu tür platformlarda aktif bir şekilde var olan mikro ünlülere karşı tüketicilerin pozitif tutumunun da elektronik ortamdaki bu iletişim ortamını pozitif şekilde etkileyeceğine inanılmaktadır. Buradan hareketle, aşağıdaki önerme sunulmaktadır:

- **H5:** Tüketici tutumu, elektronik ortamda ağızdan ağıza iletişim üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

#### *Elektronik ortamda ağızdan ağıza iletişimin satın alma üzerine etkisi*

Elektronik ortamda ağızdan ağıza iletişim etkili bir pazarlama aracı olarak kabul edilmektedir. Tüketiciler günümüzde, herhangi bir ürünü veya hizmeti satın almadan önce şüphelerini ortadan kaldırmak için diğer müşterilerin deneyimlerine başvururlar (Pitta ve Fowler, 2005) ve bu tür bir iletişimin tüketicilerin satın alma niyetleri üzerindeki etkisi bilinmektedir (Chan ve Ngai, 2011). Sosyal medya kapsamı incelendiğinde, içerisinde sık sık marka diyalogları yer aldığından eWOM'un tüketicilerin satın alma niyetleri üzerinde etkili olduğu gözlemlenmiştir (Erkan ve Evans, 2016). Mikro ünlülerin açığa çıkaracağı etkileşim neticesinde satın alma niyetinde de pozitif bir değişim olacağı inancıyla, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

- **H6:** Elektronik ortamda ağızdan ağıza iletişim, satın alma niyeti üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

## **Araştırma metodolojisi**

Mikro ünlülerin tüketicilerin satın alma niyeti üzerindeki etkisi ölçmek için bu çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket toplama işlemi için çevrimiçi (online) anket metodu seçilmiştir ve oluşturulan online anketler sosyal ağlar ve mail yolu ile dağıtılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik sorular yer alırken; ikinci bölüm mikro ünlülerin çekicilik, güvenilirlik, uzmanlıklarına yönelik ifadeler ve tüketici tutumunu ölçen ifadelerden; üçüncü bölümde ise, mikro ünlülerin paylaşım yaptıkları ürünler ile aralarındaki uyumu, takipçiler arasındaki elektronik ortam da ağızdan ağıza iletişimi ve satın alma niyetini ölçen ifadelerden oluşmaktadır.

Ankette kaynak çekiciliğini, uzmanlığını ve güvenilirliğini ölçmek için Wang ve arkadaşlarının (2017); ürün-ünlü uyumunu ölçmek için Choi ve Rifon'un (2012); eWOM için Boerman ve arkadaşlarının (2017); tüketici tutumu için Kim ve Chung (2011) ve Tang ve arkadaşlarının (2007); satın alma niyeti için Kim ve arkadaşlarının (2015) çalışmalarından faydalanılmıştır. Çalışmada, 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın ana kitleleri; İstanbul ve Kocaeli'de yaşayan, 18 yaş üstü, sosyal medya kullanan ve sosyal medyada mikro ünlü takip kişilerden oluşmaktadır. Örneklem metodu olarak tesadüfi olmayan kolayda örnekleme metodu seçilmiştir. Tesadüfi olmayan kolayda örnekleme metodu, tüketici davranışları araştırmalarında daha hızlı, az maliyetli ve temsil gücü yüksek şekilde veri toplayabilmek için faydalıdır (Gegez, 2015). Oluşturulan anketin pilot testi sonrasındaki nihai hali 415 kişiye dağıtılmış ve 390 katılımcıya ulaşılmıştır. Anket geri dönüş oranı %94'tür. Anket ile katılımcılardan veri toplama işlemi 2018 yılının Aralık ayı ile 2019 yılı Şubat ayları arasında gerçekleştirilmiştir.

## **Araştırma bulguları**

Tablo 1'de görüldüğü gibi anketi yanıtlayan katılımcıların büyük çoğunluğu kadın (%62.56), 18 ile 24 yaş arasında (%46.92), Instagram kullanıcısidir (%66.41).

**Tablo 1. Anket katılımcılarının demografik özellikleri**

Demografik Özellikler	N	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	244	62.56
Erkek	146	37.44
<b>Yaş</b>		
18-24	183	46.92
25-34	176	45.13
35-41	20	5.13
42 ve üzeri	11	2.82
<b>Sosyal Medya Platformu</b>		
Twitter	6	1.54
Instagram	259	66.41
Facebook	7	1.79
YouTube	103	26.41
Diğer	15	3.85

Ölçeklerin geçerliliklerini incelemek için, ilk olarak anketi oluşturan ifadeler alanında uzman kişiler tarafından değerlendirilmiştir. Böylelikle, araştırmanın ölçmeyi amaçladığı kavramların belirtilen ölçeklerle ölçülebileceği test edilerek içerik geçerliliği ispatlanmıştır. Ölçeklerin geçerliliklerini inceleme amacıyla yapılan çalışmaları güçlendirmek adına sonrasında yapısal eşitlik modeli ile, AMOS 21 yazılım programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinden faydalanılarak ölçeklerin yakınsama (convergent validity) ve ayrışma geçerlilikleriyle (discriminant validity) ilgili bilgi edinilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler alanda farklı araştırmacılar tarafından test edilmiş ve kabul görmüş ölçeklerdir. Bu sebeple doğrulayıcı faktör analizinin kullanılması uygun bulunmuştur.

Modelin veriyle uyumunu test etmek için Hair ve arkadaşlarının (2006) önerisi dikkate alınarak Ki-Kare Uyum İstatistiği, Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index-NFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index-CFI), Artmalı Uyum İndeksi (Incremental Fit Index-IFI), Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index-GFI), Tucker-Lewis İndeksi (Tucker-Lewis Index-TLI) incelenmiştir. Tablo 2’de de görülebileceği gibi,  $X^2/df$ , CFI, IFI, TLI, NFI, GFI, RMSEA değerleri istenen değerlerde veya bu değerlere oldukça yakındır (Forner ve Larcker, 1981, Hair vd., 2006; Hooper vd., 2008). Bu durumda, ön görülen modelin istenen kavramları

ölçmek ve araştırma amacına ulaşmak için ideal bir model olduğu söylenebilir.

Doğrulamalı faktör analizini takiben araştırmada kullanılan ölçeklerin istatistiksel açıdan güvenilirliğini test etmek içsel güvenilirliğin testi yapılmıştır. Bunun için Cronbach alfa katsayıları ve bileşik güvenilirlik katsayıları (composite reliability-CR) hesaplanmıştır. Alanda daha önce yürütülmüş benzer çalışmalarda olduğu gibi, önerilen güvenilirlik katsayıları incelenerek kullanılan ölçeklerin 'güvenilir' olduğu ispatlanmıştır (Nunally, 1978; Fornell ve Larcker, 1981; Anderson ve Gerbing, 1988).

Araştırmada ele alınan değişkenlerin standart faktör yükleri, Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları ve CR değerleri Tablo 2'de sunulmuştur. Cronbach Alfa değerleri 0.772 ile 0.948 arasında; CR değerleri 0.789 ile 0.948 arasındadır. Bu değerler tavsiye edilen güvenilirlik değeri olan 0.60'tan büyüktür ve bu ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Faktörlere ilişkin açıklanan varyans değerlerinin önerilen değeri olan 0.50'den yüksek olması, ölçeğe ilişkin ifadeler arasında yakınsama geçerliliğinin olduğunu göstermektedir (Bagozzi ve Yi, 1988). Ayrışma geçerliliği ise, ortalama açıklanan varyans (Average Variance Extracted-AVE) değeri ile korelasyon katsayılarının karelerinin karşılaştırılması ile değerlendirilmiştir. Faktörlere ait AVE değerleri 0.557 ile 0.860 değerleri arasında bulunmaktadır. AVE değerlerin faktörler arası korelasyon katsayılarının karelerinden fazladır ve bu durum tek boyutluluğun göstergesidir, faktörlerin ayrıştığı anlamına gelmektedir (Fornell ve Larcker, 1981).

**Tablo 2. Faktör yükleri, güvenilirlik ve geçerlilik katsayıları<sup>3</sup>**

Değişken	Standart Faktör Yükleri	Cronbach Alfa	CR	AVE
Kaynak Çekiciliği (SCA)		.805	.810	.589
SCA1	.87***			
SCA3	.74***			
SCA4	.68***			
Kaynak Uzmanlığı (SCE)		.772	.825	.622
SCE1	.83***			
SCE2	.89***			
SCE3	.53***			
Kaynak Güvenilirliği (SCT)		.820	.828	.618
SCT1	.70***			
SCT2	.86***			
SCT4	.79***			
Ürün-Ünlü Uyumu (PM)		.948	.948	.860
PM1	.89***			
PM2	.96***			
PM3	.93***			
Tüketici Tutumu (CA)		.889	.883	.655
AT1	.89***			
AT2	.89***			
AT3	.73***			
AT5	.71***			
Elektronik Ortamda Ağız- dan Ağıza İletişim (EWOM)		.786	.789	.557
EWOM2	.80***			
EWOM3	.78***			
EWOM4	.65***			
Satın Alma Niyeti (PI)		.937	.938	.834
PI2	.91***			
PI3	.92***			
PI4	.91***			

Bu verilere ek olarak Tablo 3’de faktörler arası korelasyon katsayıları, tanımlayıcı istatistik ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Sunulan değerler uygun aralıkta yer almaktadır.

<sup>3</sup> Not:  $X^2 = 673,91$  ( $df = 187$ ),  $p < .001$ ;  $X^2/df = 3.6$ ;  $RMSEA = .08$ ;  $CFI = .92$ ;  $IFI = .92$ ;  $TLI = .9$ ;  $NFI = .89$ ; ve  $GFI = .87$ , \*\*\*  $p < .001$ .

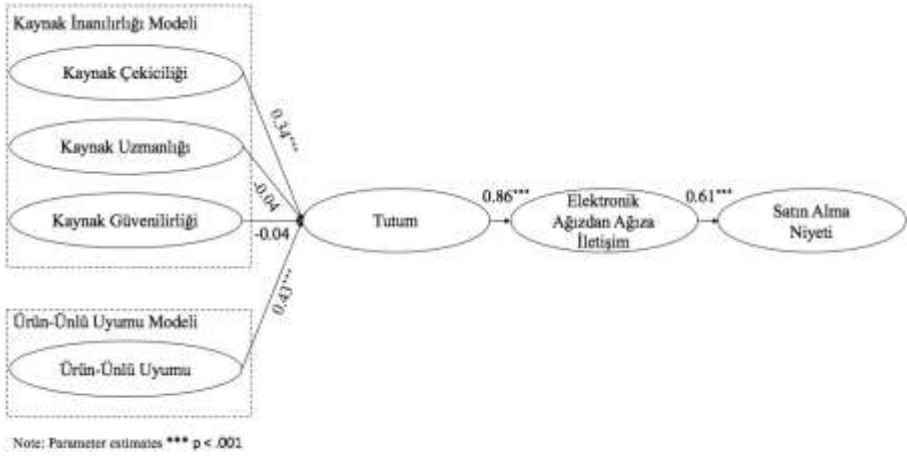
**Tablo 3. Betimleyici istatistikler ve korelasyon katsayıları**

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7
SCA	2.706	1.010	1.00						
SCE	3.853	0.817	.176**	1.00					
SCT	3.758	0.872	.459**	.372**	1.00				
PM	3.512	1.003	.320**	.144**	.247**	1.00			
CA	3.131	0.930	.416**	.081**	.236**	.521**	1.00		
EWOM	2.670	1.024	.490**	.012**	.239**	.396**	.682**	1.00	
PI	2.504	0.959	.312**	.071**	.043**	.336**	.489**	.516**	1.00

\*\*Pearson Korelasyon  $p < 0.01$ .

Ön görülen ilişkilerin testi için, paket programdaki en yüksek olabilirlik hesaplama tekniği kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeksleri model ile veri arasındaki yüksek uyumluluğu göstermektedir. İlgili uyum iyiliği indeksi değerlerinin istenen aralıkta olması model ile veri arasındaki uyumun iyi seviyelerde olduğunu göstermektedir (Nunally, 1978; Fornell ve Larcker, 1981).  $X^2/df = 3,9$ , CFI = 0,9, IFI = 0,9, NFI = 0,88, GFI = 0,86, RMSEA= 0,9 değerleri belirtilen kritik seviyelerde veya bu kritik seviyelere oldukça yakındır (Nunally, 1978; Fornell ve Larcker, 1981; Anderson ve Gerbing, 1988). Bu durum, veriler ile teorik modelin uyum sağladığının temel kanıtıdır (Fornell ve Larcker, 1981).

Araştırma modelinin test edilerek yapısal modelin açığa çıkarıldığı nihai hali Şekil 2'de sunulmuştur. Şekilde, modelin standart regresyon katsayıları görülebilir. Ek olarak model, tüketici satın alma niyetindeki değişimin % 35'ini açıklamaktadır. Bu bakımdan modelin açıklama gücünün iyi seviyede olduğu savunulabilir.



Şekil 2. Yapısal modele ait katsayılar

Çalışmada uyum iyiliğine sahip model için yapılmış olan diğer bir değerlendirme de hipotezlerin test edilmesidir. Yapılan analiz sonucu Tablo 4'de gösterilmektedir.

Tablo 4. Yapısal eşitlik modeli ve hipotezlerine ait değerler

Hipotezler	Standart Regresyon Katsayısı	t değeri	Sonuçlar
H1: SCA → CA	0.34	5.89***	Desteklendi
H2: SCE → CA	-0.04	-0.59	Desteklenmedi
H3: SCT → CA	-0.04	-0.56	Desteklenmedi
H4: PM → CA	0.43	9.93***	Desteklendi
H5: CA → EWOM	0.86	15.41***	Desteklendi
H6: EWOM → PI	0.61	10.76***	Desteklendi

\*\*\*  $p < 0.001$ .

Tablo 4'de değişkenler arasındaki ilişkilere ait istatistik değerler gösterilmiştir. Hipotez etkileri incelendiğinde, mikro ünlülerin çekiciliği ve tüketici tutumunun istatistiksel olarak anlamlı şekilde ilişkili olduğu görülmüştür ( $\beta = 0.34$ ;  $t = 5.89$ ;  $p < 0.001$ ). Böylelikle, H1 desteklenmiştir. Mikro ünlülerin uzmanlığının tüketici tutumunu pozitif şekilde etkilediğini öngören ikinci hipotez istatistiksel olarak anlamlı verilerle ispatlanamamış-

tır, desteklenmemiştir ( $\beta = -0.04$ ;  $t = -0.59$ ;  $p > 0.05$  ). Mikro ünlülerin güvenilirliği ve tüketici tutumunu inceleyen H3 hipotezi istatistiksel oranlarla desteklenmemektedir ( $\beta = -0.04$ ;  $t = -0.56$ ;  $p > 0.05$ ). Yapılan testlerin sonucunda dördüncü hipotezin öngördüğü ürün-ünlü uyumu ve tüketici tutumu arasındaki pozitif ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur, desteklenmiştir ( $\beta = 0.043$ ;  $t = 9.93$ ;  $p < 0.001$ ). Tüketici tutumunun elektronik ortamdaki ağızdan ağıza iletişimi pozitif şekilde etkilediğini tahmin eden H5, elde edilen sonuçlar ile desteklenmiştir ( $\beta = 0.86$ ;  $t = 15.41$ ;  $p < 0.001$ ). Altıncı hipotez olan ve elektronik ortamdaki ağızdan ağıza iletişim ile tüketici satın alma niyetinin pozitif ilişkili olduğunu savunan H6 elde edilen sonuçlara göre desteklenmiştir ( $\beta = 0.61$ ;  $t = 10.76$ ;  $p < 0.001$ ).

## Tartışma ve sonuç

Günümüzde, bireyler günlerinin önemli bir zamanını sosyal medyada geçirmektedir. Bu bakımdan mobil yaşayan bireyler için, mobil iletişim kampanyaları yürütmek önem arz etmektedir. Ancak tüketicileri her zaman her yerde yakalayabilmek mesajın doğru ve olumlu algılanacağı anlamına gelmeyebilir. Bu nedenle, onlara daha yakın, onların arasından birilerinin seslenmesi ve pazarlarına mesajlarını iletmesi önem taşır. Ülkemizde de sosyal medya kullanımı oldukça yaygındır. Benzer şekilde, ülkemizde ünlüler ve mikro ünlülerin sosyal medyadaki popülariteleri incelendiğinde, mikro ünlülerin giderek artan bir kitleye hitap ettiği görülebilmektedir.

Çalışma çerçevesinde incelenen kaynağa ilişkin etkenlerin; mikro ünlü çekiciliği, mikro ünlü uzmanlığı, mikro ünlü güvenilirliği, ürün ile ünlü uyumu, tüketici tutumu; tüketici tutumunun elektronik ortamda ağızdan ağıza iletişim ve elektronik ortamda ağızdan ağıza iletişimin satın alma niyeti üzerinde etkili olup olmadığı bulunmak istenmiştir. Böylelikle, bilhassa pazarlama iletişimi çalışmaları olmak üzere tüketici davranışları için yeni bir dönemin temsilcisi olan tüketicilerin ünlenerek birer kaynak haline gelmesi konusuna yönelik ampirik bulgular sunulmaktadır.

Tüketicinin bir kaynakta dikkat edeceği ilk şey olan görünümün, kaynak çekiciliğinin, çalışma sonucunda tüketicilerin tutumu üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Buna sebep olabilecek faktörlerin başında kullanıcıların satın almayı tercih edecekleri ürünlerin fiziki veya dış görünüş ile



İlgili bir ürün olabileceği gelebilir. Dış görünüşü ilgilendiren bir ürün satın alımı yapılacağı sırada, o ürünü tüketiciye tanıtacak mikro ünlünün de çekiciliğinin ön planda olması muhtemeldir. Anket verileri incelendiğinde, bu durum katılımcıların kullandıkları platformlardan resim ve video paylaşım sitesi olan Instagram ve YouTube'un ilk iki sırada yer alması ile ilişkilendirilebilir. Günümüzde birçok güzellik uzmanı, moda ikonları, moda tasarımcıları ve spor eğitmenlerinin Instagram ve YouTube platformlarını aktif olarak kullanmaları, sürekli olarak takipçileri ile iletişim halinde olmaları bu iddiayı güçlendirir niteliktedir. Kaynak çekiciliğinin tüketici tutumu ile pozitif ilişkili bulunması geçmiş çalışmalarda rastlanan sonuçlar ile de desteklenir niteliktedir (Mawrick, 2015; Lee ve Watkins, 2016; Djafarova ve Trofimenko, 2019).

Kaynak inanılabilirliği modelinin bir diğer etkeni olan kaynak uzmanlığı, kaynak çekiciliğinin aksine tüketici tutumu ile ilişkili bulunmamıştır. Tüketicilerin bir ürün veya hizmet alırken yapacaklarından biri de işin uzmanına danışmaktır. Tüketicilerin bu yaklaşımı, sosyal medya üzerinden etkileşimde buldukları mikro ünlüler konusunda geçerli görünmemektedir. Mikro ünlülerin geleneksel ünlüler gibi tüketici toplumun çoğunluğuna kendilerini henüz kabul ettirmiş olamamaları bir neden olarak gösterilebilir. Mikro ünlüler geleneksel ünlüler gibi toplumun geneli tarafından tanınmamakta ve bilinmemektedir. Mikro ünlülerin etkisi genellikle takipçi sayısı, beğeni ve yapılan yorumlar üzerinden ölçülmektedir (Utz, 2010). Bu durum da bir muğlaklığı beraberinde getirmektedir. Her tüketicinin uzmanlık algısı farklı olabilir. Örneğin, kimi için yüz bin takipçi yeterli bir uzmanlık derecesi olarak algılarken, kimileri için bu değer beş yüz bin olabilir. Kaynak uzmanlığının tüketici tutumu ile ilişkili çıkmasına sebep olabilecek bir başka etken de tüketicilerin mikro ünlüleri kendileri gibi görmeleri ve onları da birer tüketici olarak algılamaları olabilir. Hwang ve Zhang (2018) yaptıkları çalışmada mikro ünlüler ile takipçilerin bir ünlü hayran ilişkisinden çok bir arkadaş ilişkisine sahip olduklarını belirtmiştir. Eğer tüketiciler takip ettikleri mikro ünlüleri kendilerine birer arkadaş olarak görüyorlarsa bu da onları tüketicilerin gözünde bir uzman sıfatı kazanmalarını zorlaştırabilir.

Araştırma sonuçlarında kaynak güvenilirliği de kaynak uzmanlığı gibi tüketici tutumu ile ilişkili bulunmamıştır. Geçmiş çalışmalarda (Djafarova ve Rushworth, 2017; Hwang ve Zwing, 2018; Djafarova ve Trofimenko,

2019), mikro ünlülerin çıkış noktasının tüketici temelli olduğu, sosyal medya üzerinden yayınladıkları paylaşımlarda kar amacı gütmedikleri, bu nedenle de mikro ünlü güvenilirliği ile tüketici tutumu arasında bir ilişkiye rastlandığını aktarılmıştır. Bu çalışmada herhangi bir etkiye rastlanmamasının nedeni, ülkemizde mikro ünlülerin yaptıkları çalışmaların tüketici temelli değil, reklam ve parasal güdümlü gerçekleştirildiği algısının bulunması olabilir. Mikro ünlüler yaptıkları reklam içerikli paylaşımlar için belirli bir ücret almaktadırlar ve ünlülerin sosyal medyada yaptıkları paylaşım başına ücret aldıkları tüketiciler tarafından bilinen bir detaydır. Ancak sosyal medya kullanımının artması, mikro ünlülerin yaygınlaşması gibi gelişmeler neticesinde işletmelerin reklam çalışmalarına bu alanlarda ağırlık vermesi ile tüketicilerin bu tür mesajlara maruz kalma sıklığı artmıştır. Böylelikle, bu tür mesajların bireysel bir deneyim aktarmaktan ziyade direkt para karşılığı yapılan mekanik paylaşımlar olarak algılanıyor olması olağandır. Sürekli olarak farklı marka ve ürünlere ait paylaşım yapılması, paylaşım sayılarının fazlalığı, marka çeşitliliği tüketicilerde güven oluşturmayabilir. Bu algı mikro ünlünün artık tüketici için bir ürünü denediği, onu test ettiği imajına zarar verebilir. Tüketici mikro ünlünün artık tüketici odaklı değil kâr odaklı, maddi boyutları düşünerek paylaşım yaptığı fikrine kapılabilecektir. Mevcut çalışmada da herhangi bir platform veya kategori ayrımı gözetmeksizin bir araştırma yürütüldüğünden, bu sık maruz kalma durumunun tüketici zihninde açığa çıkmış olabileceği, tüketici bu sıklığı hatırlamış olabileceği çıkarımı yapılabilir.

Araştırma bulgularına göre, ürün ile ünlü uyumu tüketici tutumu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Bu bulgu, geçmiş çalışmaları destekler niteliktedir (Kamins ve Gupta 1994; Biswas vd., 2006; Lee ve Thorson, 2008). Tüketiciler bir ürün alırken ürünü tanıtan ünlü kişi ile pazarlaması yapılan ürünün veya hizmetin birbiri ile uyum içerisinde olmasına dikkat eder. Örnek olarak bir şefin sosyal medya hesabı üzerinden yaptığı paylaşımlarını takip eden bir tüketiciyi ele alalım. Şefin kendi alanı dışından bir paylaşım yapması, takipçisinin tutumunu -onu takip etme sebebinin dışında bir alanla karşı karşıya kaldığından- değiştirebilir. Araştırma sonuçları da bu durumu desteklemektedir. Sosyal medya ünlülerinin paylaşımları incelendiğinde hepsinin bir fikir ya da alan seçimine dayandığı fark edilmektedir. Bu da paylaşımları ile kendileri arasında bir harmoninin olduğunu gösterir.

Araştırmanın bir diğer desteklenen hipotezi tüketici tutumunun elektronik ortamda ağızdan ağıza iletişimi pozitif şekilde etkilediği şeklindedir. Sosyal medya üzerinden mikro ünlü ile etkileşimde bulunan tüketicilerin bu etkileşim sonrasında sosyal medya aracılığı ile akran ve arkadaşlarıyla iletişime geçtiği görülmüştür. Bu iletişimin en büyük sebepleri arasında, insanların sürekli olarak sosyal medya kullanması ve sosyal çevreleri ile bu mecralar yoluyla iletişim kurması gösterilebilir. Çünkü sosyal medya platformlarının tasarım şekli bu tarz aktiviteleri destekleyecek ve teşvik edecek şekilde geliştirilmiştir. Bir tüketicinin sosyal medyada beğendiği bir ürünü, hemen arkadaşlarıyla paylaşmak istemesi ve bunu sadece birkaç saniye içinde hiç yorulmadan birkaç tuşla yapabilmesi elektronik ortamda ağızdan ağıza iletişimi daha cazip hale getirmektedir. Sadece kullanım kolaylığı değil aynı zamanda birden fazla kullanıcı ile aynı anda iletişime geçilmesi de elektronik ortamda ağızdan ağıza iletişimi tüketicilere daha cazip hale getiren etkenlerden biridir. Benzer bir şekilde Djafarova ve Rushworth (2017), Hwang ve Zhang (2018), Djafarova ve Trofimenko (2019) tüketicilerin kendilerine yakın buldukları mikro ünlüleri, sosyal medya platformlarında arkadaşlarına ve çevrelerine önerdiklerini, onların yapmış oldukları paylaşımları kendi hesaplarında paylaşarak duyurduklarını belirtmişlerdir.

Çalışmanın son hipotezi olan elektronik ortamda ağızdan ağıza iletişimin satın alma niyeti üzerindeki pozitif etkisi istatistiksel olarak desteklenmiştir. Tüketiciler bir ürün veya hizmet almadan önce ilk olarak o ürünü daha önceden almış olan tanıdıkları kişilere başvuracaklardır (Pitta ve Fowler, 2005). Çünkü tüketiciler için en güvenilir kaynak önceliği her zaman sosyal çevrelerinde yer alan bireyler olmuştur (Chan ve Ngai, 2011). Bu bulgu, yapılan bir çok çalışmayı destekler niteliktedir (Chan ve Ngai, 2011; Jin ve Phua, 2014; Erkan ve Evans, 2016). Mikro ünlülerin tüketicilerin satın alma niyetleri üzerindeki etkisini araştıran bu araştırma da göstermektedir ki tüketiciler, sosyal medya platformları aracılığıyla kendi aralarında yapmış oldukları iletişim ile birbirlerinin satın alma niyetlerini etkileyebilmektedir.

### *Uygulamaya yönelik öneriler*

Bu araştırma işletmelerin tüketicilere ulaşmasında ve onları etkileyerek satış amaçlı hedeflere ulaşmasında yardımcı olacak yeni nesil bir iletişim kaynağı olan mikro ünlülere odaklanmaktadır. Çalışma sonucu ortaya çıkan ve pozitif bir şekilde desteklenen bulgulara bakıldığında; bunlar işletmeler için, pazarlama çalışmalarına yön verecek birer veri olarak kabul edilebilir. Bu verilerden ilki mikro ünlülerin kaynak olarak seçilirken öncelikli olarak dikkat edilmesi gereken hususun, kaynak olarak çekici özelliklere sahip olmaları gerektiğidir. Fiziksel, sosyal vb. bir yönden çekici mikro ünlülerin tüketicilerin tutumu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Buradaki çekicilik kavramı değişkenlik gösterebilir. Bu değişkenliğin sebebi markaların ürünlerine uygun düşecek, ürünü görsel açıdan destekleyebilecek bir özelliğin bulunmasıdır. Örneğin, eğer bir makyaj markası tanıtımı için mikro ünlü ile anlaşılacak ise o mikro ünlünün yüz güzelliği ön planda olan, takipçileri tarafından beğenilen, güzelliğini kanıtlamış bir mikro ünlü olması gerekir. Spor kıyafetleri pazarlayan bir marka reklamında oynayacak mikro ünlü seçimi yapılacağı zaman ise, sportif kıyafetleri öne çıkaracak fiziksel çekiciliğe sahip bir mikro ünlü seçilebilir.

İşletmelerin başarılı bir mikro ünlü seçimi yapmak için dikkat etmesi gereken ikinci özellik mikro ünlülerin tanıtımı yapılacak ürün ile uyum sağlayabilmesidir. Bir mikro ünlünün çekiciliği her zaman için tek başına yeterli olmayabilir. Bu bakımdan markaların mikro ünlüleri dikkatli bir şekilde analiz etmesi önemlidir. Bu analiz hem ürün için hem de mikro ünlü için paralel bir şekilde yürütülür. Ürünün bulunduğu sektör, sağladığı fayda, hitap ettiği kesim, tüketicilere sağladığı kolaylıklar vb. değişkenlerin mikro ünlü tarafından ne şekilde gösterilebileceği, mikro ünlünün de ürün gibi tüketicilerin gözündeki yeri, hitap ettiği tüketici grubu, o ürünün sadece reklamını yapmayıp aynı zamanda kendisinin de kullanacağını ikna edebileceği bir birey olması gerekmektedir.

### *Araştırma kısıtları ve gelecek çalışmalar için öneriler*

Yapılan çalışma bazı kısıtlamalar dâhilinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın karşılaştığı ilk kısıt ülkemizin iki şehrinde yapılmasıdır. Tüketicilerin

satın alma niyetlerinin ülkenin belirli bir bölgesinde yer alan belli bir grup üzerinden değerlendirilmesi sonuçların genellenebilirliği için kısıt teşkil eder. Gelecek araştırmalarda, tüm ülkeyi kapsayacak geniş bir çalışmanın yürütülmesi fayda sağlayabilir.

Ek olarak bu çalışmada, tüketicilere uygulanan anketlerde herhangi bir özelleştirme yapılmamış; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu ve kullanılan platformlar ayrıştırılmamıştır. Gelecek çalışmalarda daha detaylı incelemeler yapılarak çeşitli karşılaştırmalı analizler sunabilir. Örneğin, farklı yaş gruplarında, farklı eğitim seviyelerinde, farklı gelir seviyelerinde mikro ünlülerin etkileri araştırılabilir. Bu karşılaştırmalar, ülkemizde mikro ünlülerin birer kaynak olarak kabulüne ilişkin çeşitli kümeleri gösterebilir. Gelecek çalışmalarda kaynağın yanı sıra paylaştıkları bilgilerin içeriği ve bilgi paylaşma şekilleri de analiz edilebilir. Böylelikle kaynağa ilişkin veriler derinleştirilebilir. Örneğin, bilginin görselle mi, yazıyla mı, videoyla mı paylaşıldığı veya bilginin uzunluğu, içerdiği detayların farklı etkilere yol açıp açmadığı analiz edilebilir. Böylelikle, hem akademi hem sektör için faydalı sonuçlar sunulabilir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**An Empirical Study about the Effect of  
Micro-Celebrities on Consumers' Purchase  
Intention**

\*

Ebru Tümer Kabadayı - Alev Koçak Alan - Nilşah Cavdar Aksoy –  
Salih Can Sidar

*Gebze Technical University*

The advantage of spreading the ideas emerging through the influence of social media to the broad masses is the indicator of the new role of consumers in social media. The definitions of this new role have different meanings for users who use different platforms. The holistic term that can be used for social media users, who became a celebrity through the dissemination of the shares they made, is 'Micro Celebrity' (Khamis, 2017).

Micro celebrities increased their popularity over time, and positioned themselves as a new means of promotion in the eyes of the brands. There are limited studies about micro celebrities from marketing and consumer behavior perspectives (Chung and Cho, 2017; Djafarova and Rushworth, 2017; Lim et al., 2017; Hwang and Zhang, 2018; Djafarova and Trofimenko, 2019) and most of these studies do not provide empirical evidence. In our country, there is no empirical study on micro celebrities with this perspective. In this study, a research was carried out on the extent to which micro celebrities affect consumers' decisions. The aim of the study is to examine the effects of the promotions that micro celebrities who entered people's lives and become an important source of communication all over the world, and have an increasing importance in Turkey, made on the purchase intention of individuals.

The Source Credibility Model (Hovland et al., 1953; Ohanian, 1990; Ohanian, 1991) and the Product Matchup Model (Forkan, 1980) provide theoretical support to enable individuals to shape their purchasing behav-

iors by creating an effective message as a result of a correct source selection. In this context, the source attractiveness, source expertise, source trustworthiness, and product matchup which may reveal attitude, then electronic mouth to mouth, and finally purchase intention represent the focal points of the study.

- H1: Micro celebrity's attractiveness has a positive effect on consumer attitude.
- H2: Micro celebrity's expertise has a positive impact on consumer attitudes.
- H3: Micro celebrity's trustworthiness has a positive effect on consumer attitude.
- H4: Product matchup with the micro celebrity has a positive effect on consumer attitude.
- H5: Consumer attitude has a positive effect on eWOM.
- H6: eWOM has a positive effect on purchase intention.

In this study, data were collected online via survey method. The survey consisted of demographic questions, and the items adapted from multi-item scales. After a pilot test with 30 respondents, the survey reached 390 people though non-probability convenience sampling method.

Most of the respondents were male, aged between 18-24, are using Instagram.

For the validity and reliability of the scales, the questionnaire was read by the expert academicians in the field of consumer behavior. Then, convergent validity and discriminant validity of the scales were obtained by using confirmatory factor analysis. After that, the reliability of the scales was also tested. The compatibility of the model with the data was also investigated through fit indices (Hair et al., 2006).

Factor loadings, Cronbach alpha coefficients, composite reliability scores, AVE values, and fit indices are found in the desired range. Thus, the validity and reliability of the scales are proved.

Correlation coefficients, descriptive statistics and standard deviation values also in the desired range. The measurement model has also significant fit indices. In addition, the model explains 35% of the variability in purchase intention. When it comes to hypothesis testing, 3 of 5 hypotheses are supported.

The positive relationship between source attractiveness and consumer attitude is supported by the results of previous studies (Mawrick, 2015; Lee and Watkins, 2016; Djafarova and Trofimenko, 2019). Source expertise was not associated with consumer attitudes. The fact that micro celebrities haven't yet adopted the majority of the society in Turkey like traditional celebrities. Besides, the effect of micro celebrities is generally measured by the number of followers, likes and comments (Utz, 2010), bringing an ambiguity. Besides, consumers can see micro celebrities as themselves and perceive them as consumers rather than an expert. In parallel, the source trustworthiness wasn't positively related to consumer attitude. The reason for this can be the perception that the activities of micro celebrities in our country is not based on experiences, but rather on advertising and money driven.

The harmony between the product and the celebrity has a positive effect on consumer attitude, providing evidence to the past studies (Kamins and Gupta 1994; Biswas et al., 2006; Lee and Thorson, 2008). Besides, the consumer attitude positively affects eWOM. It was seen that the consumers who interacted with micro celebrities through social media communicated with people in their social network. The positive effect of eWOM on purchase intention was also supported statistically. This finding supports many past studies (Chan and Ngai, 2011; Jin and Phua, 2014; Erkan and Evans, 2016).

The study provides some managerial implications based on the research findings. First, a micro celebrity to be chosen as the source should be attractive. The micro celebrity found attractive in the context of the related campaign will have the power to change the attitudes of individuals in the desired direction, in a positive way. Second, selected micro celebrities should be harmonizing with the related product. Some cases in the past have shown that the beauty of celebrities is not enough to affect the consumer.

When it comes to limitations of this research, the first limitation is that only two cities represented the country within this study. In future research, conducting a broad study covering the whole country may be beneficial. Besides, a holistic approach was used in this study, including the



respondents from all ages, genders, education levels etc. In future research, comparative studies can be conducted based on different demographics. In addition, the ways of sharing the information can also be analyzed.

## Kaynakça / References

- Anderson J. C. ve Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Arli, D. (2017). Does Social media matter? investigating the effect of social media features on consumer attitudes media features on consumer attitudes. *Journal of Promotion Management*, 23(4), 521-539.
- Audi, M. ve Ghazzawi, K. (2015). The effect of celebrity endorsement on creating brand loyalty: An application on the lebanese cosmetic sector's demand. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 6(5), 273-287.
- Bagozzi, R. P., and Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Biswas, D. A. ve Biswas, D. N. (2006). The differential effects of celebrity and expert endorsements on consumer risk perceptions. The role of consumer knowledge, perceived congruency, and product. *Journal of Advertising*, 35(2), 17-31.
- Boerman, S. C., Willemsen, L. M. ve Van Der Aa, E. P. (2017). "This post is sponsored" effects of sponsorship disclosure on persuasion knowledge and electronic word of mouth in the context of facebook. *Journal of Interactive Marketing*, 38, 82-92.
- Brisson, N. T., Byon, K. K. ve Baker, T. A. (2016). To tweet or not to tweet: The effects of social media endorsements on unfamiliar sport brands and athlete endorsers. *Innovation*, 18(3), 1-18.
- Chan, Y. Y. Y. ve Ngai, E. W. T. (2011). Conceptualising electronic word of mouth activity: an input-process-output perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(5), 488-516.
- Choi, S. M. ve Rifon, N. J. (1990). It is a match: The impact of congruence between celebrity image and consumer ideal self on endorsement effectiveness. *Psychology & Marketing*, 29(9), 639-650.

- Chung, S. ve Cho, H. (2017). Fostering parasocial relationships with celebrities on social media: Implications for celebrity endorsement. *Psychology & Marketing*, 34(4), 481-495.
- Ding, Y. ve Qiu, L. (2017). The impact of celebrity-following activities on endorsement effectiveness on microblogging platforms: A parasocial interaction perspective. *Nankai Business Review International*, 8(2), 158-173.
- Djafarova, E. ve Rushworth, C. (2017). Exploring the credibility of online celebrities' Instagram profiles in influencing the purchase decisions of young female users. *Computers in Human Behavior*, 68, 1-7.
- Djafarova, E. ve Trofimenko, O. (2019). 'Instafamous'—credibility and self-presentation of micro-celebrities on social media. *Information, Communication & Society*, 22(10), 1432-1446.
- Erdogan, B. Z. (1999). Celebrity endorsement: A literature review. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 291-314.
- Erkan, I. ve Evans, C. (2016). The influence of eWOM in social media on consumers' purchase intentions: An extended approach to information adoption. *Computers in Human Behavior*, 61, 47-55.
- Forkan, J. (1980). Product matchup key to effective star presentations. *Advertising Age*, 51, 42-58.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gegez, A. E. (2015). *Pazarlama araştırmaları*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.S.
- Goldsmith, R. E., Lafferty, B. A. ve Newell, S. J. (2000). The impact of corporate credibility and celebrity credibility on consumer reaction to advertisements. *Journal of Advertising*, 29(3), 43-54.
- Gong, W. ve Li, X. (2017). Engaging fans on microblog: the synthetic influence of parasocial interaction and source characteristics on celebrity endorsement. *Psychology & Marketing*, 34(7), 720-732.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. New Jersey: Pearson Education.

- Harrison, W. L. (2001). The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents. *Journal of Service Research*, 4(1), 60-75.
- Hassan, S. R. U. ve Jamil, R. A. (2014). Influence of Celebrity Endorsement on Consumer Purchase Intention for Existing Products: A Comparative Study. *Journal of Management Info*, 4(1), 1-23.
- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. (2008). Structural equation modeling: Guidelines for determining model fit. *Library Articles*, Dublin Institute of Technology.
- Hovland, C. I., Janis, I. L. ve Kelley, H. H. (1953). *Communication and persuasion*. New Haven, CT, US: Yale University Press.
- Hwang, K. ve Zhang, Q. (2018). Computers in human behavior Influence of parasocial relationship between digital celebrities and their followers on followers' purchase and electronic word-of-mouth intentions, and persuasion knowledge. *Computers in Human Behavior*, 87, 155-173.
- Jin, S. A. A. ve Phua, J. (2014). Following celebrities' tweets about brands: The impact of twitter-based electronic word-of-mouth on consumers' source credibility perception, buying intention, and social identification with celebrities. *Journal of Advertising*, 43(2), 181-195.
- Kahle, L. R. ve Homer, P. M. (1985). Physical attractiveness of the celebrity endorser: A social adaptation perspective. *Journal of Consumer Research*, 11(4), 954-961.
- Kamins, M. (1990). An investigation into the "match-up" hypothesis in celebrity advertising: When beauty may be only skin deep. *Journal of Advertising*, 19(1), 4-13.
- Kamins, M. ve Gupta, K. (1994). Congruence between spokesperson and product type: A matchup hypothesis perspective. *Psychology & Marketing*, 1(1), 569-586.
- Khamis, S., Ang, L. ve Welling, R. (2017). Self-branding, 'micro-celebrity' and the rise of Social Media Influencers. *Celebrity Studies*, 8(2), 191-208.
- Kim, H., Ko, E. ve Kim, J. (2015). SNS users' para-social relationships with celebrities: social media effects on purchase intentions. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 25(3), 279-294.

- Kim, Y. J. ve Na, J. H. (2007). Effects of celebrity athlete endorsement on attitude towards the product: the role of credibility, attractiveness and the concept of congruence. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 8(4), 23-33.
- Lee, J. G. ve Thorson, E. (2008). The impact of celebrity-product incongruence on the effectiveness of product endorsement. *Journal of Advertising Research*, 48(3), 433-449.
- Lee, J. E. ve Watkins, B. (2016). YouTube vloggers' influence on consumer luxury brand perceptions and intentions. *Journal of Business Research*, 69(12), 5753-5760.
- Lim, X. J., Cheah, J. H. ve Wong, M. W. (2017). The impact of social media influencers on purchase intention and the mediation effect of customer attitude. *Asian Journal of Business Research*, 7(2), 19.
- Marwick, A. E. (2015). Instafame: Luxury selfies in the attention economy. *Public Culture*, 27(1 (75)), 137-160.
- McCormick, K. (2016). Celebrity endorsements: Influence of a product-endorser match on Millennials attitudes and purchase intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 32, 39-45.
- McGinnies, E. ve Ward, C.D. (1980). Better liked than right: Trustworthiness and expertise as factors in credibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 6(3), 467-472.
- McGuire, W. J. (1985). Attitudes and attitude change. *The Handbook of Social Psychology*, 233-346.
- Metzger, M. J., Flanagin, A. J., Eyal, K., Lemus, D. R. ve McCann, R. M. (2003). Credibility for the 21st century: Integrating perspectives on source, message, and media credibility in the contemporary media environment. *Annals of the International Communication Association, Communication Yearbook*, 27(1), 293-335.
- Miller, G. R. ve Baseheart J. (1969). Source Trustworthiness, Opinionated Statements, and Response to Persuasive Communication. *Speech Monographs*, 36(1), 1-7.
- Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H. (1967) *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Ohanian. R. (1990). Construction and Validation of a Scale to Measure Celebrity Endorser's Perceived Expertise, Trustworthiness, and Attractiveness. *Journal of Advertising*, 19(3), 39-52.

- Ohanian, R. (1991). The impact of celebrity spokespersons' perceived image on consumers' intention to purchase. *Journal of Advertising Research*, 31(1), 46-54.
- Qin, Y. (2017). Research on the Influence of Social Media Information on Consumers' Purchase Intention. *MATEC Web of Conferences*, 139, 00109.
- Pitta, D. A. ve Fowler, D. (2005). Online consumer communities and their value to new product developers. *Journal of Product & Brand Management*, 14(5), 283-291.
- Rifon, N. J., Jiang, M. ve Kim, S. (2016). Don't hate me because I am beautiful: Identifying the relative influence of celebrity attractiveness and character traits on credibility. *Advances in Advertising Research*, 6(1), 125-134.
- Senft, T. M. (2013). Microcelebrity and the branded self. *A Companion to New Media Dynamics*, 346-354.
- Teng, L., Laroche, M. ve Zhu, H. (2007). The effects of multiple-ads and multiple-brands on consumer attitude and purchase behavior. *Journal of Consumer Marketing*, 24(1), 27-35.
- Till, B. D. ve Busler, M. (1998). Matching Products with Endorsers: Attractiveness versus Expertise. *Journal of Consumer Marketing*, 15(6), 576-84.
- Till, B. D. ve Busler, M. (2000). The Match-up Hypothesis: Physical Attractiveness, Expertise, and the Role of Fit on Brand Attitude, Purchase Intent and Brand Beliefs. *Journal of Advertising*, 39(3), 1-13.
- Um, N. H. (2016). Predictors of the effectiveness of celebrity endorsement on Facebook. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 44(11), 1839-1850.
- Um, N. H. (2018). What affects the effectiveness of celebrity endorsement? Impact of interplay among congruence, identification, and attribution. *Journal of Marketing Communications*, 24(7), 746-759.
- Utz, S. (2010). Show me your friends and I will tell you what type of person you are: How one's profile, number of friends, and type of friends influence impression formation on social network sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 15(2), 314-335.

- Wang, S. W., Kao, G. H. ve Ngamsiriudom, W. (2017). Consumers' attitude of endorser credibility, brand and intention with respect to celebrity endorsement of the airline sector. *Journal of Air Transport Management*, 60, 10-17.
- We Are Social ve Hootsuite. (2019). Digital 2019 Turkey. Accessed on 15th of May 2019 from <https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2019-turkey-january-2019-v01>
- Wright, S. A. (2016). Reinvestigating the endorser by product matchup hypothesis in advertising. *Journal of Advertising*, 45(1), 26-32.
- Yeon Kim, H. ve Chung, J. E. (2011). Consumer purchase intention for organic personal care products. *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), 40-47.

#### **Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

Kabadayı-Tümer, E., Koçak-Alan, A., Cavdar-Aksoy, N. ve Sidar, C.S. (2019). Mikro ünlülerin tüketicilerin satın alma niyeti üzerindeki etkisini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. ÜİK Özel Sayısı), 230-261. DOI: 10.26466/opus.583856

## Muhasebe Eğitiminde Etik İkilem ve Etik Karar Alma: Giresun Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma

DOI: 10.26466/opus.585240

\*

Alper Karavardar\* - Miyase Tekel Karabulut\*\*

\* Doçent, Giresun Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi / Giresun / Türkiye

E-Posta: [akaravardar@yahoo.com](mailto:akaravardar@yahoo.com)

ORCID: [0000-0001-7330-4038](https://orcid.org/0000-0001-7330-4038)

\*\* Yüksek Lisans Öğrencisi, Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü / Giresun / Türkiye

E-Posta: [miyaseetekel91@gmail.com](mailto:miyaseetekel91@gmail.com)

ORCID: [0000-0001-7978-4909](https://orcid.org/0000-0001-7978-4909)

### Öz

Son yıllarda yaşanan muhasebe ve denetim skandalları, muhasebe eğitiminde meslek etiğinin önemini ortaya koymuştur. Yaşanan finansal skandallar, etik davranış ve etik ikilem kavramlarını önemli araştırma başlıkları haline getirmiştir. Günümüzde muhasebe mesleğinin toplumda önemli düzeyde bir itibar kaybı yaşadığı görülmektedir. Bu bakımdan, muhasebe meslek mensuplarının meslek etiği konusundaki algılamaları, muhasebe eğitiminin meslek mensuplarının davranışları üzerindeki etkileri, meslek mensuplarının yaşadıkları etik ikilemlerin nedenleri üzerinde düşünülmesi gereken konulardır. Bu çalışmada Giresun Üniversitesi'nde öğrenim gören muhasebe dersi almış öğrencilerin etik, etik ikilem ve etik karar alma konularındaki farkındalık düzeyleri incelenmiştir. Bu amaç kapsamında yapılan çalışmada ilk olarak etik ve ahlak konusundaki genel kavramlara ardından muhasebe eğitiminde etiğin önemi ve bu konuda daha önce yapılmış olan çalışmalara değinilmiştir. Öğrencilerin demografik özellikleri, gelecekte muhasebe meslek mensubu olarak çalışmayı istemeleri, mezun oldukları lise türü gibi değişkenler dikkate alınmıştır. Çalışma sonuçlarına göre öğrencilerin etik ikilem ve etik karar almaya yönelik yargıları ile söz konusu değişkenler arasında anlamlı bir etkileşim olduğunu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik ikilem, etik davranış, muhasebe meslek etiği

## **Ethical Dilemma and Ethical Decision in Accounting Education: A Research on The Students of Giresun University**

\*

### **Abstract**

*Accounting and audit scandals in recent years have revealed the importance of professional ethics in accounting education. Financial scandals have made ethical behavior and ethical dilemma notions important research titles. Today, the accounting profession has a significant loss of reputation in society. In this respect, the perceptions of professional accountants about professional ethics, the effects of accounting education on the behavior of the professions, the reasons of the ethical dilemmas experienced by the professionals are the issues to be considered. In this study, Giresun University students who have taken accounting course awareness of ethical dilemma and ethical decision making was examined. Within the scope of this aim, firstly the general concepts of ethics and ethics, then the importance of ethics in accounting education and the studies that have been done on this subject have been mentioned. Different variables such as students' demographic characteristics, the wish to be a professional accountant in the future, graduated high school type are taken into account. According to the results of the study, it is seen that there is a meaningful interaction between those variables and students' ethical dilemma-ethical judgment decisions.*

**Keywords:** *Ethical dilemma, ethical behaviour, ethics of accounting profession*



## Giriş

*'Hiçbir ulus yoktur ki etik esaslarına dayanmadan yükselebsin'* Mustafa Kemal Atatürk (24.12.1919/Kırşehir)'e ait bu ifade bir ülkenin yükselişinin, geleceğinin etik değerlerle mümkün olduğunu en anlamlı şekilde açıklamıştır. 1980'li yıllardan bugüne muhasebe eğitiminde etik eğitimi yer almaya başlamış ve bu konu ile ilgili birçok aşama kaydedilmiştir fakat buna rağmen günümüzde muhasebe meslek mensuplarının etik ikilem durumlarında etik karar alma, doğru olanı yapma konularında eksik yönleri bulunmaktadır ve bu konuda etik esaslara dayanmanın, etik eğitiminin önemi vurgulanmaktadır (Daştan, Bellikli ve Bayraktar, 2015, s.76).

İşletmelerde muhasebe işlevinin temeli bilgidir, bu bilginin değerli ve yararlı olabilmesi için öncelikle güvenli olması gerekmektedir buda muhasebe bilgi sisteminde bilgileri oluşturan kişilere muhasebe meslek etiği konusunda verilen kaliteli ve nitelikli bir eğitim ile mümkündür çünkü kişilerin etik algıları ve eğitimleri bu konuda önem taşımaktadır (Elagöz ve Şahbaz, 2016, s.318). Ayrıca verilen bu eğitimlerle kişilerin etik farkındalık düzeyleri geliştirilmek, muhasebe mesleğinde geçmişte yaşanmış olan olayların yeniden yaşanmasının önüne geçilmek istenmiş ve muhasebe mesleğinin toplumun gözünde değer kaybetmesi önlenmeye çalışılmıştır (Daştan, Bellikli ve Bayraktar, 2015, s.76).

Bu çalışmanın amacı Giresun Üniversitesi'nde muhasebe eğitimi almış öğrencilerin etik, etik ikilem, etik karar alma tutumları ve muhasebe meslek etiği konularındaki algılamalarını inceleyerek söz konusu kavramlara ilişkin farkındalık düzeylerini değerlendirmektir. Bu amaç kapsamında yapılan çalışmada ilk olarak etik ve ahlak konusundaki genel kavramlara ardından muhasebe eğitiminde etiğin önemine ve bu konuda daha önce yapılmış olan çalışmalara değinilerek, ankete katkı sağlayan öğrencilerin etik ikilem ve etik karar alma kavramlarına ilişkin farkındalık ve algılamaları incelenmiş olup daha sonra elde edilen bulgular ile araştırma sonuçlarının istatistiksel yöntemler vasıtasıyla sunulmasına yer verilmiştir.

Etik ikilem ile etik karar alma kavramlarının muhasebe eğitimi içinde rolü ve önemi konusunda yapılan bu çalışmada konuyla ilgili olarak etik, ahlak, etik ve ahlakın farkı, etik ikilem ve etik karar alma gibi kavramlardan aşağıda özetle bahsedilmiştir.

Etik kelimesi Yunanca'da 'töre bilimi, ahlak sistemi, gelenek, insan davranışları' gibi anlamlara gelen 'ethos-ethikos' sözcüğünden türetilmiştir (Aktaş, 2014, s.23). Etik, kavramının birçok tanımı vardır ve bunlardan bazıları şu şekildedir:

Dilimize Fransızca bir sözcük olan 'Éthique' kelimesinden gelmekte olan etik, 'çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü' şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2018).

Etik, insanların şahsi tercihleri, töre ve ahlak kurallarına uygun davranışlar ve evrensel fikirler ile yakından bağlantılı bir tanımlamadır (Conaway ve Fernandez 2000; Akt: Akatay, Yücekaya ve Kısacık, 2016, s.485).

Etik, bir toplumda ilişkilerin temelini oluşturan değerlerin ve kuralların iyi veya kötü, doğru veya yanlış olup olmadığını araştıran felsefedir (Akatay, Yücekaya ve Kısacık, 2016, s.485).

Etik, bireylerin yaşamlarını erdemli ve ahlaklı bir şekilde sürdürebilmeleri için hayat amaçlarının ne olması gerektiğini, iyi ile doğrunun, kötü ile yanlışın ne olduğunu sorgulayan bir felsefe dalıdır (Aykanat ve Yıldırım, 2012, s.261).

Ahlak kelimesi de Latince 'mos' ve Arapça 'hulk' sözcüklerinden gelmekte olup gelenek, görenek, alışkanlık gibi anlamları ifade etmektedir (Yaman, Mermer ve Mutlugil, 2009, s.93). Ahlak kavramının da birçok tanımı vardır ve bunlardan bazıları da şu şekildedir:

Ahlak bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kurallardır şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2018).

Ahlak, belli bir dönemde belli bir insan topluluğu tarafından benimsenen, insanların birbirlerine karşı olan davranışlarını düzenlemeye yardımcı olan kılavuzluk eden kuralların bütünüdür (Omay, 2002, s.59).

Ahlak, bireyin diğer bireylerle, kurumlarla ve devletle olan ilişkilerinde toplumun gelenek ve göreneklerine dayanarak toplumdaki birlikteliği sağlayan, dayanışmayı artıran ilkelerin, kuralların ve değerlerin bütünüdür (Otlu, 1999, s.125).

'Etik' ve 'Ahlak' kavramları çoğu zaman birbirleri yerine kullanılmaktadır. Fakat bu iki kavram özleri itibariyle birbirinden farklı anlamlara gelmektedir. Ahlak, iyi ya da kötü olarak adlandırdığımız davranışları ifade ederken etik, bu davranışların kaynağını araştırır (Daştan, Bellikli ve Bayraktar, 2014, s.65).

Başka bir deyişle etik, bir davranışın doğru veya yanlış olması ile ilgilenen bir kuramken ahlak bu kuramın uygulanmasıdır. Ahlaki olmayan fakat etik olan ilkeler ve etik olmayıp ta ahlaki olan davranışlardan söz etmek mümkündür (Aktaş, 2014, s.24).

İnsanların gerçekleştirmeyi düşündükleri olayları doğru ya da yanlış diye düşünerek yapma veya yapmama gibi karşı karşıya kaldıkları durumlara ikilem denir. Eğer kişilerin içine düştükleri bu durum karar verme süreci karmaşık, birbirine ters düşen ve iki taraf açısından da tartışılabilir doğruların olduğu bir durum ise ve etik yargılar içeriyorsa bu durum etik ikilem olarak tanımlanır (Kutlu, Güner ve Demirci, 2012, s.737).

Etik karar ise kişinin birbiri ile ters düşen iki durumdan yaşamı boyunca edindiği ahlaki değerleri sayesinde doğru olanı tercih etmesidir (Daştan, Bellikli ve Bayraktar, 2015, s.77).

Etik eğitimi; kişilerin olabildiğince en erken dönemde öğrendikleri '*değer bilgileri*' ve öğrendikleri bu bilgileri nasıl kullanmaları gerektiği hususunda karşılaştıkları etik ikilem durumlarında tecrübe kazanmaları sürecidir (Daştan, Bellikli ve Bayraktar, 2015, s.77).

Etik eğitiminin amacı, kişisel sorumluluk, etik sorumluluk doğrultusunda etik ikilemlerle başa çıkabilmede problemlerin tanımlanması ve değerlendirilmesi ile ilgili becerilerin geliştirilmesi ve ahlaki yargılama gücünün öğrencilere yerleştirilmesidir. Fakat bu amacın gerçekleştirilmesi için etik eğitimi sadece açık olan değil aynı zamanda net olmayan ve birbiriyle çatışan durumlarda çeşitli faaliyetler arasından ortaya çıkan tercihlerinde ahlaki sonuçlarının değerlendirilmesini içermelidir (Daştan, 2009, s.286).

Knouse ve Giacalone (1997) etik eğitiminin bileşenlerini (Akt: Daştan ve diğerleri, 2015, s.78) yaptıkları bir çalışmada aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Etik konusunda eğitim alan kişilerin etik yargılama, akıl yürütme ve sezgilerinden yararlanma becerisine sahip olmaları gerekmektedir.
- Etik eğitimi almış olan kişiler hangi meslek alanında olursa olsun etik kaygılarının oluşması gerekmektedir.
- Etik eğitimi alan kişiler içinde yer aldıklarını kuruluşların etik konusunda ki kurallarını bilmeli ve bu konudaki beklentilerini karşılamalıdır.

- Etik eğitimi almış kişilerin öncelikle kendilerinin kavraya bildiği etik eğilimlere sahip olmaları gerekir.
- Verilen eğitimin daha gerçekçi olması için, etik eğitimi alan kişilerin verdikleri kararların sonuçlarının neler olabileceğinin de her yönüyle öğrenmeleri gerekmektedir.
- Verilen eğitim sonucunda kişilerin etik eğitimi üzerinde çalışmaları, egzersiz yapmaları ve eğitim ile ilgili geri kazanım sağlamaları gerekmektedir.

Etik eğitimi verilirken göz önünde bulundurulması gereken esas konu eğitim etiğidir. Bir diğer ifade ile verilen eğitimin etik bakımdan doğru olup olmadığıdır. Eğitim etiği, eğitimde ulaşılması hedeflenen, doğru yolu bulmaya yardımcı olan ilke ve kaideler bütünüdür. Eğitimde etik ilkelere sadık kalınarak verilen eğitim ile etik eğitiminin kalıcılığını sağlamak da mümkündür. (Daştan, 2009, s.286).

Muhasebede etik eğitimi; muhasebe mesleğinin aynı zamanda da toplumun menfaatlerinin etik zorunluluk, bireysel ve mesleki sorumluluk muvazenesinde korunması ve gelecekte muhasebe mesleği ile ilgilenecek bireylerin etik yargılama sorumluluklarının geliştirilmesine yönelik meslek etiği, mesleki değerler, mesleki tutum ve davranışları içeren eğitim-öğretim sürecidir (Young ve Annisette, 2009; Akt, Daştan, 2009, s.287).

Etik eğitiminin muhasebede ki amacı, öğrencilerin muhasebe etiği ve muhasebede meydana gelen etik değişimle ilgili ilerlemelerini sağlamaktır (Güneş ve Oltu, 2003, s.113). Diğer bir görüşe göre ise muhasebede etik eğitiminin yer almasının amacı öğrencilerin etik konularda öğrendikleri bilgileri koşulsuz doğru olarak kabul etmeleri değil, muhasebe uygulamalarında her zaman etik problemlerle karşılaşabileceklerinin bilincinde olmaları ve bu problemleri çözebilmeleri için etik akıl yürütme, yargılama ve etik duyarlılıklarının gelişmesidir (Alam, 1999; Akt, Daştan ve diğerleri, 2015, s.78).

Muhasebe mesleğinde meslek etiği ile ilgili olarak ulusal ve uluslararası tarihsel süreç incelendiğinde, birer meslek örgütü olan Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC) ve Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (AICPA) tarafından yapılan çalışmaların önemli katkılar sağladığı görülmektedir (Özkan ve Hacıhasanoğlu, 2012, s.39). Ülkemizde de aynı şekilde SPK ve TÜRMOB konuyla ilgili çeşitli düzenlemeler

yapmış ve son olarak TÜRMOB tarafından “Serbest Muhasebeciler, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirlerin Mesleki Faaliyetlerde Uyacakları Etik İlkeler Hakkında ki Yönetmelik” 19 Ekim 2007 tarih ve 26675 sayılı resmî gazetede yayınlanmıştır. Bu ilkeler aşağıda sunulmuştur (Peker vd, 2016, s.871):

***Temel Etik İlkeleri:***

- Dürüstlük
- Tarafsızlık
- Meslekî Yeterlilik ve Özen
- Gizlilik
- Meslekî Davranış

***Muhasebe Meslek Etiği Kuralları ve Standartları:***

- Dürüstlük
- Tarafsızlık
- Meslekî Yeterlilik ve Özen
- Gizlilik
- Meslekî Davranış
- Bağımsızlık,
- Dürüstlük ve tarafsızlık,
- Genel standartlar,
- Mesleki Eğitim ve Bilgi
- Sorumluluk
- Standartlara uyum,
- Muhasebe ilkeleriyle uyum,
- Sır saklama,
- Şarta bağlı ücret,
- Meslek onuruna ile bağdaşmayan davranışlar,
- Reklam yasağı,
- Haksız rekabet,
- Komisyon ve bilirkişi ücretleri

## Literatür

Kurnaz ve Gümüş (2010) Dumlupınar Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu Muhasebe Bölümü'nde muhasebe eğitimi alan öğrencilerin muhasebe mesleğiyle alakalı etik olmayan davranışlara karşı bakış açılarını belirlemeye çalışmışlardır. Çalışma sonucunda; öğrencilerin cinsiyetlerine ve öğrenim gördükleri sınıflarına bakıldığında kadınların erkeklere, üst sınıflarda okuyan öğrencilerin ise alt sınıflarda okuyan öğrencilere kıyasen etik dışı uygulamalarda algılamalarının daha hassas olduğu görülmüştür. Kurnaz ve Gümüş (2010) çalışmalarında yer alan etik dışı davranışların öğrencilerin büyük çoğunluğu tarafından da etik dışı olarak algılandığını belirtmişlerdir.

Akyatan ve Kutluk (2015) Akdeniz Üniversitesi İşletme ve Maliye lisans bölümlerinde öğrenim görmekte olan ilk ve son sınıf öğrencilerinin etik kararlarında öğrencilerin demografik özelliklerinin yanı sıra , öğrencilerin öğrenim gördükleri bölüm, buldukları sınıf ve halihazırda muhasebe etiği konulu bir ders alıp almamalarının etik algılamalar üzerinde etkisinin olup olmadığını araştırmak istemiş olup araştırma sonucunda; kız öğrencilerin erkek öğrencilere göre daha güçlü etik yargılara sahip oldukları, maliye bölümünde öğrenim gören öğrencilerin işletme bölümünde öğrenim gören öğrencilere kıyasen daha katı etik değer algılamalarına sahip oldukları ve muhasebe etiği dersi alan öğrencilerin muhasebe etiği dersi almayan öğrencilere kıyasen etik yargılarının daha güçlü olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Alkan (2015) Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir Meslek Yüksekokulu Muhasebe Programı, Ege Üniversitesi Ege Meslek Yüksekokulu Muhasebe Programı, Ege Üniversitesi Bergama Meslek Yüksekokulu Muhasebe Programı, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Ula Meslek Yüksekokulu Muhasebe Programı, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Milas Meslek Yüksekokulu Muhasebe Programı, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Hikmet Tolunay Meslek Yüksekokulu Muhasebe Programı öğrencilerinin meslek etiği algılarını ölçmek amaçlı çalışması sonucunda kadınların etik algı seviyelerinin erkeklere göre daha yüksek olduğuna işaret etmiştir. Çalışmada etik algı seviyesinin yaş etkeninden etkilendiği ve etik değerlere yönelik algının yaş aldıkça azaldığı saptanmış olup öğrencilerin eğitim aldıkları sınıfın etik algılarını etkilemediği görülmüştür. Alkan'a (2015)

göre gelir seviyesi öğrencilerin etik algısında önemli bir farklılığa sebep olan faktörlerden birisidir, ailenin geliri arttıkça etik algısının azaldığını ifade etmiştir.

Uyar vd. (2015) yaptıkları çalışmalarında, ALTSO Meslek Yüksekokulu muhasebe ve vergi uygulamaları bölümünde öğrenim gören birinci ve ikinci sınıf öğrencilerinin muhasebe meslek etiği algısını ölçmek ve meslek etiği dersini alan öğrenciler ile almayan öğrenciler arasındaki etik algısına bakış açısını incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışma sonucunda, gelecekte muhasebe meslek mensubu olmak isteyen öğrencilerin büyük bir bölümünün muhasebe meslek mensuplarının etik ilkelerine uymadıklarını ve etik davranışlar sergilemediklerini düşündüklerini belirtmişlerdir. Onlar, ayrıca analizlerde meslek etiği dersi alan öğrenciler ile almayan öğrenciler arasında meslek etiğine ilişkin algılarda herhangi bir farklılık olmadığını, öğrencilerin etik ilkelere ve meslek etiği kurallarına uyulduğu takdirde muhasebe mesleğine duyulan saygınlığın daha da artacağını düşündüklerini vurgulamışlardır.

Daştan vd. (2015) Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme, Maliye ve İktisat bölümlerinde okuyan dördüncü sınıf öğrencilerinin etik kavramı, etik karar davranışı, etik ikilem ve muhasebe meslek etiği eğitimi konularındaki farkındalık seviyelerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmaları sonucunda cinsiyet, gelecekte muhasebe alanında çalışma ve meslek mensubu olmayı isteme ile öğrenim görülen bölümle etik ikilem ve etik karar almaya yönelik yargılar arasında anlamlı bir ilişki bulunurken öğrencilerin mezun oldukları lise türü ile herhangi bir ilişki olmadığı görüldüğünü belirtmişlerdir. Daştan vd. (2015) çalışma bulgularına göre kadınların erkeklere göre, gelecekte muhasebe mesleğini yapmak isteyenler öğrencilerin istemeyenlere göre ve maliye bölümü öğrencilerinin iktisat bölümü öğrencilerine göre etik konusundaki yargılara daha fazla önem verdiklerine işaret ederek öğrencilerin muhasebe meslek etiği konularında yeterli bilgiye sahip olmadıklarını ve bu konularda daha fazla eğitim almayı istediklerini dile getirmişlerdir.

Ceylan ve Terzi (2016) çalışmalarında Çankırı Karatekin Üniversitesi İşletme, İktisat ve Kamu Yönetimi lisans bölümü dördüncü sınıf öğrencilerinin, mesleki etik kuralları yönetmeliğinde yer alan doğruluk ve dürüstlük, tarafsızlık, gizlilik, mesleki yeterlilik ve özen, mesleki davranış

boyutlarını ölçmek ve muhasebe meslek etiği konusundaki bilgi, düşünce ve algılama eğilimlerinin belirlenmesini amaçlamışlardır. Yapılan araştırmada kız öğrencilerin doğruluk ve dürüstlük, meslekte tarafsızlık ve mesleki sırların açıklanmamasını ifade eden gizlilik ilkesine yani meslek etiğine erkek öğrencilere göre daha duyarlı olduğu görülmüştür. Bunun yanında etik eğitimi almış olan öğrencilerin doğruluk ve dürüstlük, tarafsızlık ve mesleki davranış ilkelerine etik eğitimi almamış öğrencilere göre daha duyarlı olduğu belirlenmiştir. Buna karşın öğrencilerin yaşları, ikamet ettikleri yer ve gelir düzeyi değişkenlerinde istatistiksel açıdan önemli düzeyde bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Çavuşoğlu ve Kutluk (2016) Anamur MYO'da muhasebe dersi alan İşletme Yönetimi, Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı ile Pazarlama bölümü öğrencilerinin muhasebe etiği ve muhasebe etiği eğitimi algıları ile belirlenen çeşitli değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik çalışmalarında cinsiyet ve sınıf değişkenine bakıldığında erkeklerin kadınlara göre ve üst sınıflarda öğrenim gören öğrencilerin alt sınıflarda öğrenim gören öğrencilere göre muhasebe etiği konusundaki yargılarda daha hassas olduklarını belirlemişlerdir. Yazarlar ailenin gelir düzeyi ve yaşanılan yer değişkenlerine baktıklarında, gelir seviyesi yüksek olan öğrenciler ile büyükşehirde ikamet eden öğrencilerin etik davranış konusunda daha güçlü tutumlar geliştirdiklerini ve etik davranmayı tercih ettiklerini gözlemlediklerini ifade etmişlerdir.

Gülmez vd. (2016) Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi ile Osmaniye Meslek Yüksekokulunda muhasebe eğitimi alan öğrencilerin muhasebe meslek etiğine bakış açılarının incelenmesini amaçlamış olup çalışmaları sonucunda, cinsiyet, mezun olunan lise ve öğrenim görülen bölüm ile muhasebe meslek etiği arasında anlamlı ilişkilerin olduğunun görüldüğünü, kadınların erkeklere göre ve üst sınıflarda öğrenim gören öğrencilerin ise alt sınıflardaki öğrencilere göre etik duyarlılık ve etik ilkelere karşı daha hassas olduklarını belirlemişlerdir. Gülmez vd. (2016) ayrıca ankete katılan öğrencilerin mevcut öğretim programına meslek etiği dersinin eklenmesini ve bu konudaki eğitimlerin artırılmasını istediklerini belirtmişlerdir.

Yücenurşen vd. (2017) Aksaray Üniversitesi Ortaköy Meslek Yüksek Okulu'nda genel muhasebe dersi alan öğrencilerin, hazırlanan örnek olaylar ile etik davranışlarını değerlendirerek, bayanların erkeklere göre daha



etik davranışlar sergilemeye yatkın olduklarını belirlemişlerdir. Araştırmaya katılan öğrencilerden, vergi kaçırma ve hissedarları dolandırma, rüşveti kabul etme senaryolarına oranları ile sınav sorularını önceden elde etme senaryolarında etik dışı davranışı tercih edenlerin oranlarını belirleyerek öğrencilerin, haksız kazanç elde etmek için rüşvet alınmasına etik bir davranış değildir ifadesini kullandıklarını belirtmişlerdir. Araştırmada ayrıca öğrencilerin okulu bitirmelerini ve iş bulmalarını sağlayacak olan muhasebe dersinin final sorularını önceden almayı kabul ettikleri ve bu davranışı etik bir davranış olarak değerlendirdiklerini belirlemişlerdir.

Arslan vd. (2018) Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Muhasebe ve Vergi Uygulamaları ile İşletme Yönetimi öğrencilerinin muhasebe meslek etiği algılarının ölçülmesine yönelik çalışmalarında öğrencilerin genellikle kararsız olduklarını ve bu durumun sebebinin altı aydan daha kısa bir süre staj yapmaları ve çalıştıkları bu kısa süre zarfında meslek mensuplarının sergiledikleri davranışların olumsuz yönde olması ve etik olmayan durumlarla karşılaşmış yada karşılaştıklarını ve bu durumu etik dışı algılamış olmaları olduğunu belirlemişlerdir.

## **Araştırma**

### *Araştırmanın Amacı*

Araştırmanın amacı, Giresun Üniversitesi'nde muhasebe eğitimi alan öğrencilerin etik kavramı, etik karar almaya yönelik değerlendirme, etik ikilem kavramına ilişkin tutumları ve muhasebe mesleğinde etik konulu eğitimin önemi konularında ki algılamaları ile farkındalıklarını incelemektir.

### *Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi*

Araştırmanın evrenini Giresun Üniversitesi'nde muhasebe eğitimi alan öğrenciler oluşturmaktadır. Giresun Üniversitesinde muhasebe eğitimi alan öğrencilerin sayısı 410'dur. Toplamda 300 anket dağıtılmış ve bu anketlerin 292 tanesine dönüş sağlanmıştır. Anket soruları Daştan ve diğerleri (2015) tarafından yapılan '*Muhasebe Eğitiminde Etik İkilem Ve Etik Karar*

*Alma Konularına Yönelik KTÜ-İİBF Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma* adlı makale çalışmasından alınmıştır.

Çalışmada kullanılan anket formu 2 kısımdan oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde araştırmaya katılan öğrencilerin cinsiyet, mezun olunan lise, okuduğunuz okul ve öğrenim türü gibi demografik bilgileri yer alırken ikinci bölümünde etik ikilem, etik karar alma kavramlarına ilişkin 16 sorudan oluşan bir ölçek yer almaktadır. Verilerin analizi için 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

### Veri Analizleri ve Bulgular

Yapılan faktör analizi sonucunda 4 faktör ortaya çıkmıştır ve elde edilen faktörler toplam varyansın %55’ ini açıklamaktadır. Anket soruları bu dört faktör altında gruplandırılarak analiz yapılmıştır. Bu değişkenler; ‘Genel Etik Algılamasına İlişkin Yargılar’ (5 önerme ile), ‘Etik Rol Model Tercihi ve Etik Eğitimine İlişkin Yargılar’ (5 önerme ile), ‘Muhasebe Mesleğinde Meslek Etiği ve Muhasebe Mesleğinde Etik Karar Alma Konularına İlişkin Yargılar’ (4 önerme ile) ve ‘Muhasebe Eğitimi Yeterliliği ve Etik İkilem Konusuna İlişkin Yargılar’(2 önerme ile) şeklinde olup çalışmada toplamda 16 önerme yer almaktadır.

**Tablo 1. Faktör Varyansları**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,549	28,429	28,429	4,549	28,429	28,429
2	1,959	12,244	40,673	1,959	12,244	40,673
3	1,255	7,845	48,518	1,255	7,845	48,518
4	1,098	6,861	55,379	1,098	6,861	55,379

**Tablo 2. Güvenilirlik Analizi**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Soru sayısı
,653	,689	16

Yapmış olduğumuz araştırmada öncelikle anket çalışmasının güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi amacıyla güvenilirlik testi yapılmış olup güvenilirliğe yönelik cronbach's alpha değeri 0,653 olarak hesaplanmıştır. Çıkan bu sonuca göre yapılan anket çalışmasının güvenilir olduğu görülmektedir. Çünkü Cronbach alfa değerinin  $0.60 \leq \alpha < 0.70$  olması ölçeğin güvenilirliğini ve iç tutarlılığını göstermektedir (Özdamar, 2015, s.574).

Yapılan çalışmanın verileri değerlendirilirken IBM SPSS 24 paket programı kullanılmıştır. Verileri analiz etmek için; Mann-Whitney (U) Testi, Kruskal-Wallis (H) Testi ve Spearman's Nonparametrik Korelasyon Testi uygulanmıştır. Öğrencilerin cinsiyetleri ve gelecek yaşamlarında muhasebe alanında çalışmak ve muhasebe meslek mensubu olmak istemeleri bakımından verilerin etik ikilem ve etik karar alma konularındaki farkındalık düzeylerini değerlendirmek için söz konusu bağımsız değişkenlere bağlı olarak, Mann-Whitney (U) Testi; mezun olunan lise ve okuduğunuz okul açısından ise verilerin farkındalık düzeylerini değerlendirmek için söz konusu iki ve ikiden daha fazla değişkene bağlı olarak, Kruskal-Wallis (H) Testi yapılmıştır. Değişkenler arasında bir bağlantı bulunup bulunmadığı ise Spearman's Nonparametrik Korelasyon Testi ile analiz edilmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulguların değerlendirilmesi genel olarak aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 3.de öğrencilerin demografik özellikleri ve analiz sonuçları yer almaktadır. Tabloya baktığımızda ankete katılan öğrencilerin en yüksek olduğu yaş aralığı 19-22 (%70,2) dir. Kadınların (%56,5) ankete katılım oranı erkeklere göre daha fazladır. Ankete katılan öğrencilerin %29,5'inin büyükşehirde ve büyük çoğunlukla Karadeniz (%60,6) bölgesinde ikamet ettikleri görülmektedir. Öğrenciler arasında en fazla düz lise (%45,9) mezunları bulunmaktadır. Fakültede (%53,4) eğitim gören öğrencilerin ankete katılım oranı meslek yüksekokulunda eğitim gören öğrencilere göre daha fazladır ve ankete katılan öğrencilerin %72,6'sı 1.öğretim olarak eğitim görmektedir. Öğrencilere gelecekte muhasebe meslek mensubu olarak çalışmak istiyor musunuz sorusu sorulmuş ve evet (%52,4) yanıtı alınmıştır.

**Tablo 3. Ankete Katılım Yapan Öğrencilere Ait Demografik Özellikler**

		Frekans	Yüzde (%)
Yaş	19-22	205	70,2
	23-26	84	28,8
	27-30	2	0,6
	31 ve üzeri	1	0,3
	<b>Toplam</b>	<b>292</b>	<b>100</b>
Cinsiyet	Erkek	127	43,5
	Kadın	165	56,5
	<b>Toplam</b>	<b>292</b>	<b>100</b>
Ailenizin Yaşadığı Yerleşim	Büyükşehir	86	29,5
	İl	66	22,5
	İlçe	84	28,8
	Köy	56	19,2
	<b>Toplam</b>	<b>292</b>	<b>100</b>
Ailenizin Yaşadığı Bölge	Marmara	37	12,7
	Ege	9	3,1
	Akdeniz	17	5,8
	İç Anadolu	34	11,6
	Karadeniz	177	60,6
	Doğu Anadolu	9	3,1
	Güney	9	3,1
	Doğu Anadolu		
<b>Toplam</b>	<b>292</b>	<b>100</b>	
Mezun Olunan Lise	Düz Lise	134	45,9
	Meslek Lisesi	73	25,0
	Anadolu Lisesi	52	17,8
	İmam Hatip Lisesi	24	8,2
	Diğer Liseler	9	3,1
	<b>Toplam</b>	<b>292</b>	<b>100</b>
Okuduğunuz Okul	Fakülte	156	53,4
	Meslek Yüksek- kokulu	136	46,6
	<b>Toplam</b>	<b>292</b>	<b>100</b>
Öğrenim Türü	1. Öğretim	212	72,6
	2. Öğretim	80	27,4
	<b>Toplam</b>	<b>292</b>	<b>100</b>
Muhasebe Meslek Mensubu Olarak Çalışmayı İsteme	Evet	153	52,4
	Hayır	139	47,6
	<b>Toplam</b>	<b>292</b>	<b>100</b>

**Tablo 4. Ankete Katılım Yapan Öğrencilerin Etik İkilem Kavramı ile Etik Karar Alma Konusuna İlişkin Genel Yargıları**

	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Std.Sap.	
Genel Etik Algılamasına İlişkin Yargılar	Etik davranış, dürüst olmayı, emanete ihanet etmemeyi ve toplum çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutmayı gerektirmektedir.	23 %7,9	8 %2,7	261 %89,4	0,99
	Bireyin ahlaklı olması, yaşamı boyunca etik davranış sergilemesini gerektirmektedir	25 %8,6	23 %7,9	244 %83,6	1,00
	Etik kurallar doğrultusunda davranış sergilemenin, ailede başlayıp, eğitim süresince geliştirilmesi gerekmektedir.	13 %4,5	9 %3,1	270 %92,5	0,83
	Etik konusu, eğitim hayatı boyunca bireylere öğretilmesi gereken önemli bir konudur.	15 %5,1	9 %3,1	268 %91,8	0,86
	Kültürel değerlerim, aile yaşantım ve inancım yaşamım boyunca ahlaken doğru olanı tercih etmemi sağlamaktadır.	15 %5,1	12 %4,1	265 %90,8	0,87
	Başarılı yöneticilerin etik davranışlar sergilemesi, çalışanlarının da etik konusunu önemsemelerini sağlamaktadır.	10 %3,4	29 %9,9	253 %86,7	0,80
Etik Rol Model Tercih ve Etik Eğitimine İlişkin Yargılar	Meslek etiği dersleri seçmeli ya da zorunlu olarak müfredata eklenmelidir.	21 %7,2	53 %18,2	218 %74,7	1,00
	Lisans eğitimi alan öğrencilerin etik konusunda farkındalık ve etik karar almalarına yönelik derslerin sayısı artırılmalıdır.	25 %8,6	59 %20,2	208 %71,2	1,00
	Yaşanan finansal krizler ve muhasebe skandalları muhasebede etik eğitiminin yetersiz olduğunu göstermektedir.	25 %8,6	132 %45,2	135 %46,2	0,98
		26	30	236	0,95

	Mesleklerde rastlanılan etik dışı davranışların sebebi kişisel çıkarların ön planda tutulmasıdır.	%8,9	%10,3	%80,8	
Muhasebe Mesleğinde Meslek Etiği ve Muhasebe Mesleğinde Etik Karar Alma Konularına İlişkin Yargılar	Ekonomik koşullar ve vergi yükü göz önünde bulundurulduğunda müşterilerin vergi kaçırmasına göz yuman meslek mensuplarının bu davranışı etik dışı değildir.	210	40	42	
	Geçerli bir mazerete dayanarak sınavda kopya çeken bireyin davranışı etik dışı değildir.	%71,9	%13,7	%14,3	1,20
	İşçi olarak işverenimizin bize iş ile ilgili emanet ettiği aynı ya da nakdi kıymetlerin şahsi işlerimizde kullanımı etik bir davranıştır.	202	47	43	
	Vergi mükellefi olarak bireylerin, vergiden kaçınması etik bir davranıştır.	%69,2	%16,1	%14,8	1,13
	İşçi olarak işverenimizin bize iş ile ilgili emanet ettiği aynı ya da nakdi kıymetlerin şahsi işlerimizde kullanımı etik bir davranıştır.	220	38	34	
	Vergi mükellefi olarak bireylerin, vergiden kaçınması etik bir davranıştır.	%75,4	%13,0	%11,7	1,07
Muhasebe Eğitimi Yeterliliği ve Etik İkilem Konusuna İlişkin Yargılar	Muhasebe eğitimi alanlar muhasebe meslek etiği ve ilkeleri konusunda yeterli bilgiye sahiptirler.	233	37	22	
	Derse gelmeyen arkadaşının devamsızlık sınırında olması durumunda, onun yerine imza atması hususu bir etik ikilem oluşturabilir.	%79,8	%12,7	%7,6	1,00
	Muhasebe eğitimi alanlar muhasebe meslek etiği ve ilkeleri konusunda yeterli bilgiye sahiptirler.	92	133	67	
	%31,5	%45,5	%23,0	0,94	
	85	82	125		
	%29,1	%28,1	%42,8	1,18	

Tablo 4'e bakıldığında genel olarak öğrencilerin genel etiğe yönelik yargılara katılımlarının yüksek olduğu görülmektedir. Öğrencilerin (%92,5) etik kuralları çerçevesinde tutum ve davranış gösterilmesinin, öncelikle kişinin mensubu olduğu aile içinde başlayıp, öğrenim hayatı müddetince geliştirilmesi gerektiği düşüncesine katılımlarının en yüksek, çalışan olarak işverenimizin bize iş bağlantılı olarak emanet ettiği aynı ve/veya nakdi kıymetlerin şahsi işlerimizde kullanımı etik bir davranıştır (%11,7) ve birer vergi mükellefi olarak vatandaşların, vergiden kaçınması etik bir dav-

ranıştır ( %7,6) yargılarına katılımın ise en düşük oranda olduğu görülmektedir. Yani öğrenciler işverenimizin bize iş ile bağlantılı olarak emanet ettiği aynı ve/veya nakdi kıymetleri şahsi işlerimizde kullanmamızın ve bireylerin vergi yükümlülükleri olmasına rağmen vergi kaçırmalarının etik bir davranış olmadığını düşünmektedirler.

Verilerin standart sapmalarına bakıldığında ise en düşük değer (0,80) başarılı yöneticilerin etik davranışlar sergilemesi, ve bununla bağlantılı olarak çalışanlarının da etik konusunu önemsemelerini sağlamaktadır ifadesidir. Ekonomik koşullar ve vergi yükü göz önünde bulundurulduğunda müşterilerin vergi kaçırmalarına göz yuman meslek mensuplarının bu davranışı etik dışı değildir yargısının standart sapma açısından en yüksek değere (1,20) sahip olduğu görülmüştür. İktisadi şartlar ve mükellefler üzerindeki vergi yükü dikkate alındığında müşterilerinin vergi kaçırmalarına kayıtsız kalan meslek mensuplarının söz konusu tutum ve davranışlarının etik dışı olmadığı yönünde katılımcıların yargı geliştirdikleri görülmektedir.

**Tablo 5. Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

	geneletik	etikrolmodel	mesleketik	etikikilem
Mann-Whitney U	10091,500	10318,500	10018,000	9849,500
Wilcoxon W	23786,500	18446,500	18146,500	23544,500
Z	-,545	-1,224	-,647	-,899
Asymp. Sig. (2-tailed)	,586	,823	,517	,369

Tablo 5'e baktığımız zaman Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre bütün p(sig) değerlerinin 0,05'den büyük olduğu ve p<0,05 olması gerektiği için bağımsız değişkenlerde cinsiyete göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

**Tablo 6. Muhasebe Meslek Mensubu Olarak Çalışmayı İsteme Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

	Genel etik	Etik rol model	Meslek etik	Etik ikilem
Mann-Whitney U	9235,000	10396,500	10553,000	10258,500
Wilcoxon W	21016,000	20126,500	22334,000	22039,500
Z	-1,961	-,331	-,113	-,533
Asymp. Sig. (2-tailed)	,050	,741	,910	,594

Tablo 6'ya baktığımız zaman Mann-Whitney U testi sonuçları dikkate alındığında sadece bir değişkende (Genel Etik Algılamasına İlişkin Yargılar) muhasebe meslek mensubu olarak çalışmayı isteme değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Ankete katılan öğrencilerin muhasebe meslek mensubu olarak çalışmayı isteme ile genel etik algılamasına ilişkin yargılar arasında 0,05 düzeyinde bir anlamlı farklılık görülmektedir.

**Tablo 7. Mezun Olunan Lise Türü Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları**

	Genel etik	Etik rol model	Meslek etik	Etik ikilem
Chi-Square	13,129	10,351	2,190	4,739
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,011	,035	,701	,315

Tablo 7'ye baktığımız zaman Kruskal-Wallis H testi sonuçlarına göre Genel Etik Algılamalarına İlişkin Yargılar ve Etik Rol Model Tercih ve Etik Eğitimine İlişkin Yargılar ile mezun olunan lise türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Ankete katılan öğrencilerin mezun oldukları lise türü ile genel etik algılarına ilişkin yargılar ve etik rol model tercihi ve etik eğitimine ilişkin yargıları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılığı olduğu görülmektedir.

**Tablo 8. Okuduğunuz Okul Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları**

	Genel etik	Etik rol model	Meslek etik	Etik ikilem
Chi-Square	18,996	,310	13,815	3,282
df	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,000	,578	,000	,070

Tablo 8'e baktığımız zaman Kruskal-Wallis H testi sonuçları dikkate alındığında Genel Etik Algılamalarına İlişkin Yargılar ve Muhasebe Mesleğinde Meslek Etiği ve Muhasebe Mesleğinde Etik Karar Alma Konularına İlişkin Yargılar ile okuduğunuz okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Ankete katılan öğrencilerin okudukları okul ile genel etik algılamalarına ilişkin yargılar ve muhasebe mesleğinde meslek etiği ve muhasebe mesleğinde etik karar alma konularına ilişkin yargıları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.



Değişkenler arasında ilişki olup olmadığını ölçmek için ise son olarak korelasyon testi yapılmıştır. Yapılan Korelasyon Testinin sonuçları Tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 9. Değişkenler Arası Korelasyon Analizinin Sonuçları**

	Genel Etik Algılanmasına İlişkin Yargılar	Etik Rol Model Tercih ve Etik Eğitimine İlişkin Yargılar	Muhasebe Mesleğinde Meslek Etiği ve Muhasebe Etik Karar Alma Konularına İlişkin Yargılar	Muhasebe Eğitimi Yeterliliği ve Etik İnkilem Konusuna İlişkin Yargılar
Genel Etik Algılanmasına İlişkin Yargılar	r 1,000	,411**	-,239**	-,157**
	P -	,000	,000	,007
	n 292	292	292	292
Etik Rol Model Tercih ve Etik Eğitimine İlişkin Yargılar	r 1,000	1,000	-,197**	-,046
	P -	-	,001	,436
	n 292	292	292	292
Muhasebe Mesleğinde Meslek Etiği ve Muhasebe Mesleğinde Etik Karar Alma Konularına İlişkin Yargılar	r 1,000	1,000	1,000	,227**
	P -	-	-	,000
	n 292	292	292	292
	r 1,000	1,000	1,000	1,000
	P -	-	-	-
	n 292	292	292	292

\*\* $p < 0,01$  %1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel bakımda anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 9 incelendiğinde 'Genel Etik Algılanmasına İlişkin Yargılar' ile 'Etik Rol Model Tercih ve Etik Eğitimine İlişkin Yargılar' arasında **pozitif** yönlü, 'Muhasebe Mesleğinde Meslek Etiği ve Muhasebe Mesleğinde Etik Karar Alma Konularına İlişkin Yargılar' ve 'Muhasebe Eğitimi Yeterliliği ve Etik İnkilem Konusuna İlişkin Yargılar' arasında ise **negatif** yönlü bir ilişki bulunduğu, 'Etik Rol Model Tercih ve Etik Eğitimine İlişkin Yargılar' ile 'Muhasebe Mesleğinde Meslek Etiği ve Muhasebe Mesleğinde Etik

Karar Alma Konularına İlişkin Yargılar’ arasında **negatif** yönlü bir ilişki bulunduğu ve ‘Muhasebe Mesleğinde Meslek Etiği ve Muhasebe Mesleğinde Etik Karar Alma Konularına İlişkin Yargılar’ ile ‘Muhasebe Eğitimi Yeterliliği ve Etik İkilem Konusuna İlişkin Yargılar’ arasında **pozitif** yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

## Sonuç

Giresun Üniversitesi’nde öğrenim gören ve muhasebe dersi almış olan öğrencilerin etik ikilem değerlendirmeleri ile etik karar alma hususundaki algılamalarıyla farkındalık düzeylerinin belirlenmesi için yapılan bu anket çalışmasında öğrencilerin etik konusuna dair düşüncelerinin neler olduğu öğrenilmeye çalışılmıştır. Çalışmada birbirinden bağımsız olan dört değişken; cinsiyet, muhasebe alanında meslek mensubu olarak çalışmak isteme, mezun olunan lise ve okuduğunuz okul açısından analizler yapılmıştır. Yapılan analizlerin sonuçları kısaca şu şekildedir:

- Ankete katılan öğrencilerin genel etik konusunda oldukça bilinçli oldukları ve etik kuralları çerçevesinde tutum ve davranış geliştirmenin, bir süreç olarak bireyin mensubu bulunduğu aile içinde başlayarak, bireyin öğrenim hayatı müddetince geliştirilmeye ihtiyaç duyulan bir kavram olduğunu düşündükleri görülmektedir.
- Ankete katılan öğrenciler başarılı yöneticilerin etik tutum ve davranışlar göstermeleri durumunda çalışanlarının da yöneticilere benzer etik tutum ve davranışları benimseyeceklerini ve etik kavramını önemseyeceklerini düşünmektedirler.
- Ankete katılan öğrenciler iş hayatında mesleki açıdan karşılaşılan etik dışı tutum ve davranışların sebebinin bireylerin kişisel menfaat ve çıkarlarını ön planda tutmaları olduğunu ifade etmişlerdir.
- Ankete katılan öğrencilerin büyük bir çoğunluğu meslek etiği derslerinin müfredatın bir parçası olarak seçmeli bir ders ya da zorunlu bir ders olarak ders programlarına eklenmesini istediklerini belirtmişlerdir. Öğrenciler, etik konusundaki farkındalıklarını geliştirecek, etik karar alma hususunda gelecekte karşılaşılabilecekleri muhtemel durumlarda kendilerine yardımcı olacak, etik içerikli derslerinin sayısının arttırılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

- Ankete katılan öğrencilerin sadece cinsiyet değişkeni ile etik ikilem ve etik karar alma konuları arasında anlamlı bir farklılığının olmadığı görülmektedir.
- Ankete katılan öğrenciler arasında okuduğunuz okul, mezun olunuz lise türü ve muhasebe meslek mensubu olarak çalışmayı isteme değişkenleri ile etik ikilem ve etik karar alma konularına ilişkin yargılar arasında öğrencilerin etik ikilem kavramı ve etik karar alma konularındaki algılama ve farkındalık seviyelerinin farklılık gösterdiği görülmektedir.

Sonuç olarak geçmişte yaşanmış olan muhasebe skandallarının günümüzde ve gelecekte tekrarlanmaması ve daha sağlam bir etik bilinciyle yetiştirilmiş yeni muhasebe meslek mensupları ve daha saygın bir muhasebe mesleği için etik konusuna ailede, okullarda, derslerde ve iş yerlerinde daha fazla önem verilmelidir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**Ethical Dilemma And Ethical Decision In Accounting Education: A Research On The Students Of Giresun University**

Alper Karavardar – Miyase Tekel Karabulut

\*

*Giresun University*

The basis of accounting function in enterprises is knowledge, first of all it must be safe in order to be valuable and useful. This is possible with a qualified education about accounting professional ethics to the people who form the information in accounting information system because the ethical perceptions and education of the people are important in this regard (Elagöz and Şahbaz, 2016, p.318). In addition, with these trainings, it was aimed to improve the ethical awareness level of the people, to prevent the re-occurrence of past events in the accounting profession and to prevent the depreciation of accounting profession in the eyes of the society (Daştan, Bellikli and Bayraktar, 2015, p.76).

The aim of this study is to examine the perceptions of students who have studied accounting at Giresun University on ethical, ethical dilemma, ethical decision making attitudes and professional ethics of accounting. In this study, firstly the general concepts of ethics and morality, then the importance of ethics in accounting education and the previous studies on this subject are discussed, the awareness and perceptions of the students who contribute to the survey about ethical dilemma and ethical decision making concepts are examined and presenting the results of the research through statistical methods.

'Ethics' and 'Morality' are often used interchangeably. But these two concepts have different meanings in essence. Morality expresses what we call good or bad, ethics investigates the source of these behaviors (Daştan, Bellikli and Bayraktar, 2014, p.65).

It is called dilemma when people are confronted with what they think they are going to do, whether they do it right or wrong, or not. If the decision-making process is complex, contradictory and debatable, and includes ethical judgments, this is defined as an ethical dilemma (Kutlu, Güner and Demirci, 2012, p.737).

Ethical decision is that the person chooses the right thing from the two contradictory situations through his / her moral values during his / her life (Daştan, Bellikli and Bayraktar, 2015, p.77).

The purpose of ethical education is to develop skills related to the identification and evaluation of problems in dealing with ethical dilemmas in line with personal responsibility, ethical responsibility, and to place the moral judgment power to the students. However, in order to achieve this goal, ethical training should include not only clear, but also clear, and conflicting situations, the evaluation of the moral implications of the choices that arise from various activities (Daştan, 2009, p.286).

Ethics education in accounting; It is the education and training process which includes professional ethics, professional values, professional attitudes and behaviors aimed at protecting the interests of the society in the account of ethical profession, individual and professional responsibility and developing the ethical judgment responsibilities of individuals who will be interested in accounting profession in the future (Young and Anisette, 2009; trs, Daştan, 2009, p.287).

The aim of ethics education in accounting is to enable students to make progress in accounting ethics and ethical change in accounting (Güneş ve Oltu, 2003, p.113). According to another view, the aim of taking ethical education in accounting is not to accept unconditionally correct information that students have learned about ethical issues, but to be aware that they can always face ethical problems in accounting practices and to develop ethical reasoning, judgment and ethical sensitivity to solve these problems (Alam, 1999; Akt: Daştan et. all, 2015, p.78).

When the national and international historical process related to professional ethics in the accounting profession is examined, it is seen that the studies made by the International Federation of Accountants (IFAC) and the American Certified Public Accountants Institute (AICPA) are important contributions (Özkan and Hacıhasanoğlu, 2012, p.39). In our country,

the SPK and TÜRMOB have also made various arrangements on the subject and finally published by TÜRMOB.

The universe of the study consists of the students studying accounting at Giresun University. The number of students studying accounting at Giresun University is 410. A total of 300 questionnaires were distributed and 292 of these questionnaires were returned. Questionnaires were taken from Daştan et al. (2015) article 'A Research on KTÜ-İİBF Students on Ethical Dilemma and Ethical Decision Making in Accounting Education'.

A questionnaire consisting of 2 parts was used in the study. The first part of the questionnaire contains demographic information of the students who participated in the research, while the second part includes a scale consisting of 16 questions related to ethical dilemma and ethical decision making.

In this survey, which was conducted to determine the level of awareness of the students who have studied accounting at Giresun University and their perceptions about ethical dilemma and ethical dilemma, it was tried to learn what students think about ethics. In the study, four variables were independent; gender, want to work as a professional accountant in the field of accounting, high school graduation and the school you are studying in terms of analysis. The results of the analyzes are as follows:

It is seen that the students participating in the survey are quite conscious about general ethics and they think that developing attitude and behavior within the framework of ethical rules is a concept that needs to be developed during the education life of the individual starting from the family where the individual is a member.

The students who participated in the survey think that if successful managers show ethical attitudes and behaviors, their employees will adopt similar ethical attitudes and behaviors as managers and will attach importance to the concept of ethics.

The students who participated in the questionnaire stated that the reason of unethical attitudes and behaviors encountered in business life is that individuals take personal interests and interests first.

The majority of the students who participated in the survey stated that they want professional ethics courses to be included as an elective course as a part of the curriculum or as a compulsory course. The students stated that the number of ethics courses should be increased in order to develop

their awareness on ethics, to help them in the future situations they may face in making ethical decisions.

It was seen that the students who participated in the questionnaire did not have a significant difference only between gender variable and ethical dilemma and ethical decision making.

It is seen that among the students participating in the questionnaire, the variables of willingness to work as a school, graduate type of high school and professional accountant, and judgments about ethical dilemma and ethical decision-making differ between students' perception of ethical dilemma and perception and awareness levels in ethical decision-making.

As a result, the issue of ethics should be given more importance in the family, schools, courses and workplaces in order to ensure that the accounting scandals experienced in the past are not repeated today and in the future, and for new professional accountants and a more respected accounting profession who are trained with a more ethical ethics.

## Kaynakça / References

- Akatay, A., Yücekaya, P. ve Kısacık, N. (2016). 'Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 483-509.
- Aktaş, K. (2014). 'Etik-ahlâk ilişkisi ve etiğin gelişim süreci, *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 22-32.
- Akyatan, A. ve Kutluk-Angay, F. (2015). Muhasebe dersi alan öğrencilerin etik karar alma sürecini etkileyen faktörler üzerine bir araştırma, *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 1(4), 42-66.
- Alkan, İ.G. (2015). 'Muhasebe eğitiminde etik: Ön lisans öğrencilerinin etik algılarına yönelik bir araştırma, *Business and Economics Research Journal*, 6(2), 113-125.
- Arslan, H., Gökoğlan, K. ve Bulut, M. (2018). Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu öğrencilerinin muhasebe meslek etiği algıları üzerine bir araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(65), 278-294.

- Aykanat, Z. ve Yıldırım, A. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir araştırma, *Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 260-274.
- Ceylan, P. ve Terzi, S. (2016). Muhasebe eğitimi alan öğrencilerin meslek etiği algılarının incelenmesi: Çankırı Karatekin Üniversitesi örneği, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, 313-327.
- Çavuşoğlu, K. ve Kutluk Angay, F. (2016). Meslek Yüksekokulunda muhasebe dersi alan öğrencilerin muhasebe etiğine bakış açılarının tespitine yönelik bir araştırma: Anamur MYO örneği, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2), 109-120.
- Daştan, A. (2009). Etik eğitimin muhasebe eğitimindeki yeri ve önemi: Türkiye değerlendirmesi, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 26(1), 281-311.
- Daştan, A., Bellikli, U. ve Bayraktar, Y. (2015). Muhasebe eğitiminde etik ikilem ve etik karar alma konularına yönelik ktü-iibf öğrencileri üzerine bir araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(1), 75-92.
- Daştan, A., Bellikli, U. ve Bayraktar, Y. (2014). Muhasebe mesleğinde etik ikilem ve etik karar alma konularında farkındalık oluşturma: Trabzon ilinde bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(1), 63-82.
- Elagöz, İ. ve Şahbaz, Ü. (2016). Muhasebe mesleğinde etik: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Ön Lisans Öğrencilerinin etik algılarına yönelik bir araştırma, *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 11(2), 317-340.
- Gülmez, C. ve Kılı, M., Öz, C. (2016). Üniversite öğrencilerinin muhasebe meslek etiğine bakış açılarının incelenmesi: OKÜ öğrencileri örneği, *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 2(3), 98-114.
- Güneş, R. ve Oltu, F. (2003). Muhasebe uygulayıcılarının sosyal sorumluluk anlayışı üzerine bir araştırma, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 2, 107-126.



- Kurnaz, N. ve Gümüş, Y. (2010). Muhasebe bölümü öğrencilerinin muhasebe mesleği ile ilgili etik dışı davranışlara ilişkin algı analizi: Dumlupınar Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu örneği, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 45, 157-174.
- Kutlu, H.A. ve Güner, M., Demirci, N.S. (2012). Etik ikilemden çıkışta kişisel değer rolü: Muhasebe meslek mensupları üzerinde bir uygulama, 1. Uluslararası Muhasebe ve Finans Sempozyumu, *Bildiriler Kitabı* içinde (s. 733-746), 31 Mayıs-2 Haziran, Gaziantep.
- Omay, E. (2002). Mühendis ve etik, Etik Kurallar ve Mühendislik Etiği Konferansı, *Kongre Sempozyumlar Bildiriler Kitabı*, içinde (s. 58-69). 5 Nisan, İstanbul.
- Otlu, F. (1999). Muhasebe mesleğinde meslek ahlakının yeri ve önemi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(4), 125-142.
- Özdamar, K. (2015), *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*, Ankara: Nisan Kitapevi.
- Özkan, A. ve Hacıhasanoğlu, T. (2012). Muhasebe meslek mensuplarının kişilik özellikleri ve etik karar verme davranışları arasındaki ilişkiler, *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(2), 37-52.
- Peker, A.A., Özdemir, Ş., Polat, Y. ve Karakışla, E. (2016). Türkiye’de muhasebe eğitimi, etik değerler ve meslek etiği üzerine literatür taraması, *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 869-880.
- Uyar, S., Kahveci, A., Yetkin, M. (2015). Öğrencilerin muhasebe meslek etiği algısı: ALTSO Meslek Yüksekokulu örneği, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (2), 237-247.
- Yaman, E., Çetinkaya Mermer, E. ve Mutlugil, Ş. (2009). İlköğretim okulu öğrencilerinin etik davranışlara ilişkin görüşleri: Nitel bir araştırma, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7 (17), 93-108.
- Yücenurşen, M., Duman, H. ve Polat, Y. (2017). Muhasebe eğitimi alan meslek yüksekokulu öğrencilerinin etik davranışlarının tespiti üzerine bir araştırma: Ortaköy MYO örneği, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 97-109.

**Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

Karavardar, A. ve Karabulut-Tekel, M. (2019). Muhasebe eğitiminde etik ikilem ve etik karar alma: Giresun Üniversitesi öğrencileri üzerine bir araştırma. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. UİK Özel Sayısı), 262-289. DOI: 10.26466/opus.585240.

## Şirket Karlılığı İle Şirketin Vizyon İfadesi Arasındaki İlişkiye Stratejik Yönden Bir Bakış: BİST Şirketleri Üzerine Bir İnceleme

DOI: 10.26466/opus.583801

\*

Safa Acar\*

\*Öğr. Gör., Siirt Üniversitesi, Kurtalan Meslek Yüksekokulu, Kurtalan/Siirt/Türkiye

E-Posta: [safaacar@siirt.edu.tr](mailto:safaacar@siirt.edu.tr)

ORCID:[0000-0002-9578-0198](https://orcid.org/0000-0002-9578-0198)

### Öz

İŞletmeler varlıklarına bir sebepten başlarlar. Bu sebep işletmenin amaç ve hedeflerini oluŐturmasına yardımcı olur. Oluşan amaç ve hedefler var oluş sebebi ile birlikte işletmenin vizyonunu oluşturur. İŞletmelerin vizyon ifadeleri, bu üç değer olan misyon, amaç ve hedeflerin bir bileŐkesi yapısındadır ve işletmenin gelecekte hangi noktada olmak istediğini ve geleceğe yönelik olarak planladıklarını gösteren bir yapıdadır. İŞletmeler vizyon ifadesi ile kendi geliŐimlerine katkıda bulunurlar. Vizyon ifadesi işletmelerin uzun ömürlü olma, karlı bir Şirket olma ve başarılı adımlar atma gibi beklentilerini karşılayabilecek bir yapı oluşturur. Çalışmanın amacı da bu hedeflerden biri olan işletme karlılığı ile vizyon ifadesinin arasındaki ilişkiyi ortaya koymak şeklinde belirtilebilir. Borsa İstanbul'da işlem yapan ve son 20 yıldır artarda kar açıklayan işletmelerin vizyon ifadeleri incelenmiş ve Akgemci ve Güleş'in (2009) ortaya koyduğu vizyon ifadesinde olması gereken kriterler çerçevesinde analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda vizyon ifadelerinde bu değerleri barındıran Şirketlerin karlılıklarının sürekli olabileceği sonucuna ulaşılabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Yönetim, Vizyon İfadesi, Borsa İstanbul, Karlılık

## Strategic Perspective on The Relationship Between Company Profitability and The Vision of The Company: A Review on BIST Companies

\*

### Abstract

*Businesses start their assets for a reason. This causes the business to create goals and objectives. The goals and objectives that are formed constitute the vision of the company together with the reason of existence. The vision statements of the enterprises are in the form of a combination of these three values, the mission, the goals and the objectives, and it is in a structure that shows what the business wants to be in the future and what they plan for the future. Businesses contribute to their development with vision. Vision is a structure that can meet the expectations of enterprises such as long life, being a profitable company and successful steps. The aim of the study is to reveal the relationship between one of these objectives, business profitability and vision. The vision statements of the enterprises that traded on Borsa Istanbul and announced profits for the last 20 years were analyzed in the framework of the vision statement of Akgemci and Güleş (2009). As a result of the findings obtained, it can be concluded that the profitability of the companies containing these values may be continuous in the vision statements.*

**Keywords:** *Strategic Management, Vision Statement, Borsa İstanbul, Profitability*

## Giriş

Daha önceki dönemlere göre daha zor şartlarda hayatlarını devam ettirmek zorunda kalan işletmelerin kendilerini rakiplerinden daha rekabetli bir konuma taşıyabilmeleri için yeni bir takım çözümler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu çözümler, temelde işletmenin rekabet avantajı kazanmasına da katkılar sağlamalıdır.

Stratejik yönetim, işletmelerin geleceğe güvenle bakmalarına katkı sağlayacak bir takım faydalar sağlayan bir yönetim tarzıdır. Bu sebeple uzun ömürlü olmak, karlılık oranlarının yüksek olmasını beklemek ve performans seviyesinin yükselmesini istemek gibi hedefleri olan işletmeler bu çalışmalara yoğunlaşmaktadır. Son dönemlerde giderek artan rekabetçi piyasa yapısı işletmelerin rakiplerinden daha önde olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu sebeple işletmeler, rakibinden bir adım önde hareket etmeli ve işletmelerini stratejik yönetim uygulamalarına uyumlu hale getirmelidir.

Yoğun rekabet ortamında çalışmak zorunda kalan işletmeler, uzun ömürlü bir hayat sürebilmek, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek ve sektör ortalamasının üzerinde bir kar beklentisi ile çeşitli yöntemler uygulamaktadırlar. Bu uygulamaların son dönemde en ilgi çekici olanlarından biri de yine stratejik yönetim uygulamaları ve bu kapsamda değerlendirilen unsurlardır. Stratejik yönetim sayesinde uzun ömürlü karlı ve rekabet avantajı elde eden işletme hayali gerçek olabilmektedir. Bu kapsamda işletmeler ömürlerinin başlarından itibaren her alanda gelişmeler göstererek bu yönde çalışmalara yönelmektedirler.

Stratejik yönetim kapsamında misyon ifadesi, vizyon ifadesi, değerler ve amaçlar tam olarak belirlenmesi gereken unsurlar olarak kabul edilebilir. Misyon ifadesi, işletmeye amaç kazandırırken, vizyon ifadesi yön verir. Değerler ise günlük çalışma durumuna bağlı olarak gerçekleşir (George, 1997, s.66). İşletmelerin geleceğe yönelik olarak oluşturdukları, uzun ömürlü olma ve karlılık gibi hedefleri sağlamak adına yaptıkları çalışmalar stratejik yönetim kapsamında uygulanabilmektedir. Stratejik yönetim kapsamında değerlendirilen bu unsurlardan geleceğe yönelik olan ifadeler barındıran unsuru, vizyon ifadesidir. Vizyon ifadesinin işletme performansına olan etkisi ve katkısı ile ilgili literatürde birçok çalışma mevcuttur (Akgemci, Çelik, ve Ertuğrul, 2004; Doğan ve Hatipoğlu, 2009;

Özer, 2010; Karaman, 2005). Yapılan bu çalışmalarda işletmelerin vizyon ifadeleri ile performansları arasındaki bağlar mercek altına alınmıştır.

Bu çalışmanın temel amacını, karlılık ile vizyon ifadesi arasındaki ilişkinin stratejik yönünü belirlemek oluşturmaktadır. Bu kapsamda, Borsa İstanbul'da işlem gören ve son 20 yıldır kar açıklayan işletmelerin, kendi yapılarına özgü olarak oluşturdukları ve paydaşları ile paylaştıkları vizyon ifadeleri ile işletme karlılığının ve işletme başarısının arasında oluşan bağlar belirlenmek istenmektedir. İşletmelerin vizyon ifadeleri, daha önce literatürde belirlenmiş olan, başarılı bir vizyonda olması gereken unsurlardan kaçını bünyesinde barındırdığına göre kategorileştirilerek genel bir analize tabi tutulmuştur.

Çalışmada, öncelikle vizyon ifadesi ile ilgili genel bilgilere yer verilmiş ve bu kapsamda bir literatür çerçevesi oluşturulmuştur. Daha sonra araştırma sonucunda elde edilen veriler sıralanarak elde edilen bulgular kapsamında bazı sonuçlara ulaşılmıştır. En son bölümde ise elde edilen bulgular ile literatür karşılaştırmalı olarak incelenmiş ve sonuç ve öneriler kısmı sunulmuştur.

## Kavramsal Çerçeve

### *İşletmenin Vizyonu*

Vizyon ifadesi, stratejik yönetim uygulamalarına yönelik çalışmalar yapan işletmelerde olması gereken ve rekabetçi olabilmek adına büyük bir gereklilik durumunda olan bir unsurdur. İyi bir vizyon ifadesi işletmeyi takip eden paydaşlara iyi bir ilham vermelidir (Kirkpatrick, 2008, s.5). Vizyon ifadesi işletmenin ideolojik temellerini ve geleceğe yönelik sahip olduğu hayalleri barındırmaktadır. İdeolojik temelleri, işletmenin varlık sebebine, özgün kimliğine ve ısrarla sahip olduğu özelliklere odaklanırken, gelecek ile ilgili oluşturduğu hayaller ise işletmenin 10 ile 30 yıl arasında olmak istediği yere odaklanır. Bu sebeple işletmenin o andaki imkânlarını aşan ihtiyaçlar barındırmaktadır. Oluşturulan vizyon ifadesi işletmeyi hem teşvik etmeli hem de zorlayıcı olmalıdır (Tanković, 2013, s.332). Vizyon ifadesi ile işletmenin gelecekte yapacağı faaliyetlerin işletme yöneticisi tarafından ifade edilmesi, vizyon ifadesinin başarılı olmasını sağlamaktadır (Erden, Ayhün, Çavuşgil ve Köse, 2018, s. 532). Bu çerçevede

başarılı olan işletmeler, yaptıkları uygulamaları çevresel koşullara göre ve işletmenin içine göre adapte ederken aynı zamanda belirli bir vizyon, amaç ve hedefe sahip olmaktadır. Başarılı olan kurumlar, işletmeler ve toplumlar incelendiği zaman bütün bu yapıların birer vizyon ifadesine sahip olduğu görülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.177).

İşletme literatürüne bakıldığında vizyon ifadesi ile ilgili bir çok tanımın olduğu ve bu tanımların her birinin farklı noktalara temas ettiği görülmektedir. Bu çalışmada farklı noktalara odaklanan tanımların ardından ortak bir tanım oluşturulmaya çalışılmıştır. Genel olarak vizyon ifadesi, işletmenin kendi isteği ile belirlediği ve gelecekte kendisini görmek istediği noktanın bir ifadesi olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede vizyon ifadesi bütün çalışanları kapsamaktan ziyade sadece yöneticilerin zihinlerinde oluşan işletme hakkındaki hayalleri ve hedeflerin tamamıdır (İnce, 2015, s.146).

Vizyon ifadesi, işletmenin varlık nedenini, yaşama gayesini ve bunun gibi temel değerlerin oluşturduğu kabullenmelerin çizmiş olduğu bir ufuktur. Bu ufuk işletmenin geleceğe bakışını, sahip olduğu değerler çerçevesinde değerlendirerek bir sonuç meydana getirir (Bircan, 2002, s.16). Lamba'ya (2014) göre vizyon ifadesi, *"kuruluşun ne olduğunu tanımlar; kuruluşun var oluş nedeni ifade eder; kimliğinin odağında yer alır; kuruluşun, kaynaklarının, yeteneklerinin, kapasitesinin, nereden gelip nereye gittiğinin ve varlık sebebinin ifadesidir"* olarak tanımlanmaktadır (Lamba, 2014, s.85). Vizyon ifadesi, bir öngörü, geleceğin tasarlanmış bir görüntüsü, geleceğe yönelik bir resim ya da bir ideoloji olarak kabul edilebilir. Bu çerçevede sınırları çizilemeyen bir hayal gücü olarak düşünülebilir. Örgüt için vizyon ifadesi bir hayalden öte genel ve soyut bir hale dönüşmüş yön belirtir. Vizyon ifadesi oluşturan bir işletme geleceğe bir köprü kurmuşlardır (Duman, 2007, s. 5,6). Vizyon ifadesi, içerisine amaç ve değerleri de dahil eden bir felsefe ve bir somut görüntüler bütünüdür (Collins ve Porras, 1991, s.31).

Çoğu zaman bir vizyon ifadesi ani ve devrimci bir biçimde oluşur. Oluşum döneminde hangi değerlerin korunup hangi değerlerin değiştirileceği veya tamamen terk edileceği, önceliği olan konuların hangileri olduğu, hangi konuların görece olarak daha önemsiz olduğu gibi sonuçlara ulaşabilmek için "ne için" sorusuna gerçekçi bir yanıt aramak vizyon ifadesinin anlamını ortaya çıkartır (Papatya, 1998, s.125).

Bir işletmenin vizyon ifadesi, amaçlarının değerlerinin ve hedeflerinin en temel göstergesidir. İşletme ile ilgili olanların duyguları ve düşüncelerine, işletmenin bir sesleniş biçimidir. Bu çerçevede değerler, amaçlar ve hedefler bir vizyonun temel bileşenleridir. İşletmeler vizyondan gereken faydayı görmek için vizyonlarını bir slogan biçiminde ifade etmelidirler. Her işletmenin içinde bulunduğu toplumsal değerler vizyon üzerinde etkili olduğundan dolayı her toplumda farklı vizyon ifadelerine rastlamak mümkün olmaktadır (Soygür, 2018, s.989).

Bir işletmenin vizyon ifadesinin en önemli özelliği, ulaşılamaz bir konuda olmasıdır. Ulaşılamaz olmasının sebebi, işletmelerin kurulurken sonsuz bir ömür biçilerek kurulmuş olmalarındandır. Eğer bir işletme hedeflediği vizyonuna ulaşırsa hemen yeni bir vizyon belirlemeli ve gelişmenin önünü açmalıdır (Melek, 2012, s.74).

Ülgen ve Mirze'ye (2013) göre vizyon ifadesi, "*gelecekteki varılması veya olması arzu edilen bir durumla ilgili rüya veya hayalin ifade edilmiş bir şeklidir.*" Olarak ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle bir vizyon ifadesi bir işletmenin ya da bir bireyin gelecekte olmak istediği durumun bir fotoğrafı veya bir resmi olarak nitelendirilmektedir. Vizyon ifadesi stratejik yönetim içerisinde çok önemli bir başlangıç noktasıdır. Vizyon ifadesi sayesinde işletmeler amaç ve hedeflerini oluşturabilmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2013, s.177).

Buraya kadar yapılan tanımların ortak noktalarına bakıldığında vizyon ifadesinin, geleceğe ulaşmak için hazırlanan bir köprü, bir umut, bir hedef, bir hayal ve bir yön olduğu açıkça görülmektedir. Bu kapsamda işletmelerin vizyon ifadelerini net bir biçimde belirlemeleri aslında işletmenin hangi yöne gideceğini, hangi hayallere sahip olduğunu ve gelecekte kendisini nerede görmek istediğini ortaya koyan bir ifade beyanı olarak kabul edilebilir.

### ***İşletmelerde Vizyon İfadesinin Önemi***

İşletmeler vizyon ifadesi ile kendilerine bir yön belirlemede ve bu sayede belirledikleri değerler ve amaçlarına ulaşabilmektedirler. Vizyon işletmelere içinde buldukları rekabetçi piyasalarda başarılı olabilmenin yollarını sunmakta yara sağlayabilmektedir. Vizyon ifadesi işletmelerin bir



resmi olduğu için, paydaşlarına hangi sebepten dolayı bu geleceği oluşturmak zorunda olduğunu ifade eden en önemli değerdir. Vizyon ifadesi sayesinde çalışanlar, müşteriler ve diğer ilgililer işletme hakkında bilgiye sahip olurlar ve vizyon ifadesi sayesinde işletmenin hangi yöne gitmek istediğini tayin edebilirler. Bu sayede işletme ile ortak bir hedef belirleyerek yüksek düzeyde motive olabilirler (Özer, 2010, s.7).

Vizyon ifadesi, çalışanlara işletmenin geleceği konusunda bir rehber görevi görür. İşletmenin yatırımcılarına da gelecekte belirlenmiş olan hedeflere ulaşmada hangi adımları atmaları gerektiği ile ilgili yol gösterici ilkeler sunar. Vizyon ifadesi sayesinde işletmenin çalışanları işletmenin hedeflerine yönlendirilir ve çalışanların verimsiz işler yapmasının önüne geçer. Vizyon ifadesi olmayan bir işletme rotası olmadan denizde ilerlemeye çalışan bir gemiden farksızdır. İşletmede vizyon ifadesi olduğu zaman işletme, işbirliğine, yenilikçiliğe ve rasyonel davranışa doğru yol alır. Ancak vizyon ifadesi olmayan bir işletme, başarısızlığa, yeteneksizliğe ve kaosa doğru yol alır (Ülgen ve Mirze, 2013, s.178).

Vizyon ifadesi işletmenin stratejik yönetim uygulamaları için de büyük öneme sahip bir konumdur. Vizyon sayesinde işletme içerisinde ortak hedefler ve ortak inançlar oluşturulabilmektedir. İşletmenin hangi yöne gittiğini belirleyen en önemli etken olan vizyon ifadesi, işletme ve bireyler arasında ortak bir imajın oluşmasına da katkı sağlamaktadır (Doğan & Hatipoğlu, 2009, s.83).

Vizyon gelecek ile ilgili bir yönetim aracıdır. Örgütlerin sahip oldukları kurum kültürünü, gelecek ile ilgili oluşturdukları perspektifi, yöneticilerin çevrelerine yönelik algılarını ve dünya görüşlerini belirleyen en önemli paradigma olarak kabul edilebilir. Bu sayede işletmenin amaç ve hedeflerini ve bu amaç ve hedeflere giderken hangi yolları izlemek gerektiğini ifade etmesi yönünden işletme için önemli bir kavram olmaktadır (Çetin, 2009, s.97).

### *Vizyon İfadesinin Özellikleri*

Vizyon ifadesi işletme içi çok önemli ve değerlidir. Bu sebeple oluşturulurken bazı özellikleri barındırması kaçınılmaz olarak gereklidir. Ülgen ve Mirze (2013) Vizyon ifadesi oluşturulurken iki temel yolun izlenmesi ge-

rektiğini ifade etmektedirler. Bu yollardan birincisi, vizyon ifadesinin kurucu yada lider tarafından daha önceden belirlenerek işletmenin üyeleri ile paylaşılması ve geliştirilmesi yöntemidir. İkinci yöntem ise vizyon ifadesinin yöneticiler ve çalışanların beraber oluşturmasıdır. Birinci yöntemde önemli olan yöneticilerin liderlik yeteneğinin gücü ile doğru orantılı olarak başarı elde edilebilirken ikinci yöntemde yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişim büyük önem kazanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013, s.181).

Yalçın (2002) kaliteli ve işletme için faydalı olabilecek bir vizyon ifadesinin bazı özellikleri barındırması gerektiğini ifade etmektedir. Bu özellikler (Yalçın, 2002, s.61; Çetin, 2009, s.97);

- “Geleceğin neye benzediğini göstermelidir (hayal edilebilir olmak).
- Çalışanlar, müşteriler ve hissedarlar için uzun vadede cazip edici olmalıdır (cazip olmak).
- Gerçekçi amaçlara sahip olmalıdır (ulaşılabilir olmak).
- Karar vermede yeteri kadar açık yön göstermelidir (odaklanmış olmak).
- Değişen koşullara göre kişilere inisiyatif imkanı vermelidir (esnek olmak).
- Diğer insanlara kolaylıkla anlatılabilir olmalıdır (iletilebilir olmak).”

Vizyon ifadesi, gerçekçi olmalı, uygulanabilir bir yapıda olmalı, bütün işletme sistemlerini harekete geçirebilmeli, çalışan bireylere esin kaynağı olarak amaçlara da ayna olmalı, örgütsel bağlılık sağlamalı, işletmeyi geleceğe yöneltmeli, olabilecek en optimum süre içerisinde oluşturulabilmesi, bireylerin dikkatlerini odak noktaya yoğunlaştırabilmesi, işletmenin amaçlarını ve stratejilerini dönüştürebilmeli, yön anlayışı verebilmeli, üst yönetim tarafından desteklenmeli ve bireylere bir vizyon katmalıdır (Akgemci, Çelik ve Ertuğrul, 2004, s.4).

Eren (2002) vizyon ifadesinin özelliklerini şu şekilde belirtmiştir (Çetin, 2009, s.97):

- “Her yönetici ve lider için orijinaldir.
- Tüm faaliyetlerin algılanmasını gerektirir.
- Paylaşıldıkça değer kazanır.
- Stratejilere yön verir.

- Stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, risk alma, katılımcılık nitelikleri hakkında bilgi verir.”
- Bir işletmenin etkin vizyon oluşturabilmesi için gereken Tom Peters’in sekiz ilkesi ise şu şekildedir (Aktan, 2019; Doğan ve Hatipoğlu, 2009, s.85);
- Etkin vizyon işletmenin içindeki bireylerin oluşturduğu hareketleri üzerinde etki oluşturacak düzeyde olmalı,
- Açık bir yapıda olmalı ve işletmenin başarısını kamçılmalı,
- Mükemmeli aramalı,
- Katı kurallara değil esnek kurallara sahip olmalı,
- İstikrarlı ve sürekli yeniliklere açık olmalı,
- İşletme çalışanlarına yetki devri yapılmasını amaçlamalı,
- Geçmiş şerefle anmalı ve geleceğe yönelik hazırlıkları olmalı,
- Ana hedefi Mükemmeliyeti sağlamak olmalıdır.

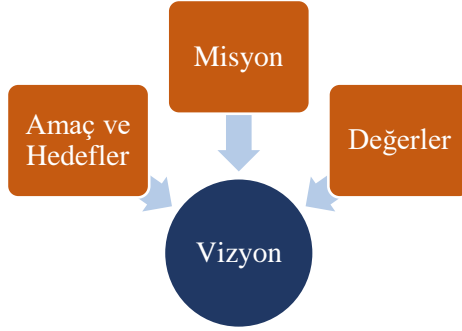
İşletmenin oluşturduğu vizyon bildirisinin çalışanlar ile paylaşılması aşamasında da bazı noktalara önem verilmesi gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.181). Bu noktalar şu şeklide sıralanabilir:

- Vizyon ifadelerinin ve amaçların açık bir şekilde belirlenmesi gerekir.
- Vizyonun temel aldığı gerçekler sürekli olarak ve açık olarak vurgulanmalıdır.
- Vizyonda üzerinde durulan noktanın çalışanları “biz” kavramında birleştirmesi ve işletmeden gurur duymalarını sağlamak olmalıdır.
- Vizyon ifadesi hazırlanırken işletmedeki çalışanların görüşleri de alınarak onlara danışılmalıdır. Bu yapılırken eşitlik ilkesine sadık kalınmalıdır.
- Bütün bunlar oluşturulurken temel amaç, vizyon ifadesi oluşturmanın ötesinde gerçek bir vizyon oluşturmak olduğu unutulmalıdır.

### *Vizyon İfadesinde Yer Alan Unsurlar*

Bir işletmenin vizyon ifadesini tek başına oluşturması o işletmenin gelecekte ulaşmak istediği noktaya ulaşabilmesi adına yeterli bir hamle değildir. Vizyon ifadesinin oluşturulması aşamasında işletmede çalışanların

misyon, işletme amaçları, işletme hedefleri ve işletmeye ait olan değerlerin hepsini özümsemesi gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.181). Bu çerçevede işletmenin vizyon ifadesi Şekil 1'de gösterildiği gibi ifade edilebilir.



Şekil 1: Vizyon İfadesinin Unsurları

Şekil 1'de ifade edildiği gibi bir vizyon ifadesinin unsurları arasında misyon ifadesi, amaç ve hedefler ve değerler yer almaktadır. Bu ifadelerin ne oldukları kısaca tanımlanırsa;

Miyon ifadesi, bir işletmenin var oluş nedenini ve örgütün hangi hedefleri başarabilmek için var olduğunu belirten bir ifadedir. Hazırlanan misyon ifadesi örgütün ya da işletme bölümünün veya biriminin neyi gerçekleştirme amacıyla var olduğunu ve bu bölüm yada birimin sorumluluklarının ne olduğunu belirtmelidir (Muslu, 2014, s.154).

Amaç, işletmenin neyi elde etmek istediğini ifade eden bir kavramdır. Amacın işlerlik kazanabilmesi için işletmenin geleceğe yönelik olarak belirlediği hedefleri doğrultusunda bir yön oluşturması ve işletmenin sahip olduğu ortak değerleri taşıyan bir yapıda olması gerekir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.181).

Hedefler, amaçların nicelik olarak belirlenmiş durumları olarak kabul edilebilir. İşletme faaliyetlerinin sonucunda elde edilmek istenen kavramlar amaçları oluştururken bu kavramların somutlaştırılması sonucu hedefler ortaya çıkacaktır (Ülgen ve Mirze, 2013, s.182).

Değerler ise bir örgütün belirlenen sınırları içerisinde üyelerinin güvenli olarak hayatlarını sürdürmelerini ve gelişmelerini sağlamak ama-

cıyla birbirleri ile tutarlı davranışlar sergilemeye zorlayan bir kurallar dizisi olarak kabul edilebilir. Bu yönleriyle değerler örgüt içerisinde yer alan kurallara ve davranış standartlarına anlamlar kazandırarak örgüt karar vericilerini yönlendirirler (Kılıç, 2010, s.83).

### *Vizyon Bildirgesini Oluşturan Bileşenler*

İşletmeler için faydalı ve işletmeyi başarıya ulaştırabilecek vizyon ifadelerinin önemli bileşenleri içermeleri beklenmektedir. Literatürde bir araştırma yapıldığında iyi ve faydalı bir vizyonun içermesi gereken bileşenleri, Akgemci ve Güleş (2009) bir araya getirerek ifade etmişlerdir. Bu bileşenler;

- İdealist olma,
- Özgün olma,
- Ayırt Edici Olma,
- Çekici Olma,
- Kısa ve Akılda Kalıcı Olma,
- Gelecek Tanımlayıcı Olma,
- İlham Verici Olması,

Olarak sıralanmıştır. Çalışmada analize konu olan vizyon ifadeleri Akgemci ve Güleş'in (2009) belirlemiş olduğu bileşenlere göre incelenmiştir.

### *Literatür Taraması*

Literatürde vizyon ifadeleri işletme üzerindeki etkileri bakımından farklı yönlerden incelenmiştir. Ancak vizyon ifadesinin karakteristiği gereği işletmenin uzun dönemli olması, işletme başarısı ve işletme karlılığı gibi özel bağlantıları hakkında da çalışmalara daha sık rastlanmaktadır. Bu çalışmalardan bir kısmı bu bölümde ifade edilmiştir.

Soygür (2018) kamu bankaları ve yerli ve yabancı özel bankaların misyon ve vizyon ifadelerine yönelik bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada, incelemeye dahil edilen bankaların vizyon ve misyon ifadeleri arasında bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre kamu bankalarının vizyon ve misyonlarında sektörel liderlik, sosyal sorumluluk

ve verimlilik kavramlarına ağırlık verildiği görülmüştür. Katılım bankaları da sosyal sorumluluğa önem vermektedir. Yerli sermayeli özel bankaları ise müşteri memnuniyeti ve kaliteye daha fazla önem vermektedir.

Ayhün ve Köse'nin (2018) yaptıkları araştırmada, 10 tane Türk yiyecek ve içecek işletmesi mercek altına alınmıştır. Bu kapsamda, işletmelerin misyon ve vizyon bildirimleri literatürde yer alan özellikleri taşıma durumuna göre değerlendirilmiştir. Misyon ifadelerinde bazı eksikliklerin olduğu tespiti yapılırken vizyon ifadelerinin arzu edilen şekilde oluşturulduğu görülmüştür.

Lamba (2014), yapmış olduğu araştırma kapsamında, 16 Büyükşehir belediyesinin stratejik planlarını misyon, vizyon, temel değerler, stratejik amaçlar ve stratejik hedefler çerçevesinde incelemiştir. Misyon ifadelerinde, yaşam kalitesinde oluşan yükselme, etkili ve verimli bir yönetim anlayışı, planlı bir yönetim, tarihi ve kültürel değerlere sahip çıkma, gibi ifadelerin ön plana çıktığını görmüşlerdir. Vizyon ifadelerine baktıklarında ise tarihi mirasa sahip çıkma, yaşam kalitesindeki artış, yapılan hizmetlerin çevreye saygılı olması, hizmet anlayışı ve hizmet sunumu noktasında öncü bir belediye olabilme ifadelerinin ön plana çıktığını tespit etmişlerdir.

Doğan ve Hatipoğlu'nun (2009) aynı sektörde bulunan ve ölçek olarak birbirlerine benzeyen iki işletmenin vizyon bildirimini yapma ve yapmama durumuna göre ayırdıkları bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada vizyon ile işletme başarısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre vizyon bildirimine sahip olan işletmeler, vizyon bildirimine sahip olmayan işletmelere göre 5 kat daha fazla çalışan sayısı artışına, 9 kat daha fazla kar artışına, ortalama cari oranı 7.5 kat fazla ve ortalama aktif kar oranı ise 18 kat fazla olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Akgemci, Çelik ve Ertuğrul'un (2004) Konya Sanayi bölgesinde çalışan 116 yöneticiye uyguladıkları anket ile vizyon ifadesinin olup olmaması ve vizyonun etkileri üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırma kapsamında, yöneticilerin vizyon ifadesi konusunda bilgi sahibi oldukları ve eğitim ile bilgilerinin artacağı, çoğu işletmede vizyon ifadesinin yer almadığı ve bu kapsamda örgüt yöneticilerine vizyon ifadelerinin değerinin anlaşılması konusunda büyük görevlerin düştüğü sonucuna ulaşılmıştır.

İnce'nin (2015) yaptığı çalışmada, Türkiye'nin ikinci 500 şirketinin misyon ve vizyon ifadeleri incelenmek istenmiş fakat 305 şirketin misyon ve vizyon ifadesine ulaşılarak çalışma yürütülmüştür. Çalışma sonuçlarına göre, misyon ifadelerinde başarı, yenilikçilik, proaktiflik ve rekabetçilik değerleri ön plana çıkmıştır. Vizyon ifadelerinde ise başarı, yenilikçilik, liderlik ve rekabetçilik kavramlarının ön plana çıktığı görülmüştür.

Sabuncuoğlu ve Gök (2008) daha geniş bir perspektif ile hazırladıkları çalışmalarında işletmelerin vizyon ve misyon ifadelerini birlikte değerlendirerek Pazar odaklılık konusuna yönelmişlerdir. Bu kapsamda, Türkiye'nin 500 büyük firmasının 245 tanesinin misyon veya vizyonları incelemeye alınmıştır. Elde edilen bulgulara göre temel alınan ortak noktanın faaliyet içerisinde buldukları sektörün kaynaklarının verimli kullanılarak müşteri istek ve beklentilerinin üst düzeyde karşılanabilmesi hedeflenmiştir.

Ay ve Koca'nın (2012) ISO 500 listesinde 2009 yılında yer alan firmalarının, misyon, vizyon ve değerleri içerik analizine tabi tutulmuştur. elde edilen bulgulara göre misyon açıklamalarında ağırlıklı olarak sosyal sorumluluk, yenilikçilik, kalite ve ekonomi, vizyon ifadelerinde, liderlik, yenilikçilik ve küresellik, değerlerde ise, hümanist ve davranışsal değerlerin ağırlıklı olduğu görülmüştür. Son olarak elde edilen bulguların küresel şirketlerde de ortak paydalarda bulunduğu ifade edilmiştir.

Papatya (1998) işletmelerin vizyon oluşturmada izlemeleri gereken yolları derlediği makalesinde vizyon ifadesinin oluşturulma sürecinde tek bir yolun olmadığı, fakat çalışanlarla beraber hazırlamanın uygun olduğu görüşüne ulaşmıştır. Bu şekilde hazırlanmadığı ve sadece sözlerle kısıtlı kaldığı zaman gelecekte yön gösterme gibi katkılarının olmayacağına vurgu yapılmıştır.

Ocak, Güler ve Basım'ın (2016) Türk Savunma Sanayi firmalarının misyon ve vizyonlarına yönelik olarak gerçekleştirdikleri çalışmada, bu firmaların misyon ve vizyon ifadelerinde hangi öğelerin kullanıldığı ve bu ifadelerin ulusal savunma sanayi yönlendirici dokümanları ile uyumu araştırılmıştır. Bu kapsamda 87 vizyon ve 79 misyon ifadesi incelemeye alınmıştır. Çalışmanın sonucuna göre misyon ifadelerinde 13 öğe ve vizyon ifadelerinde ise 14 öğe kullanılmıştır. Ayrıca savunma sanayi firmalarının bir kısmının vizyon ve misyon ifadelerinin stratejik öneminin farkında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## **Araştırma**

### ***Araştırmanın Amacı***

Stratejik yönetim içerisinde yer alan stratejik ifadeler işletmelerin performanslarını artırabilmeleri ve uzun ömürlü bir yaşam sürebilmeleri için önemli görülen değerlerdir. Bu kapsamda, vizyon ifadeleri de bir işletmenin performansı, başarısı, uzun ömürlülüğü ve karlılığı üzerinde önemli etkileri olan değerlerden biridir. Vizyon ifadesinin ortaya koyduğu önemli değerlerin bütün çalışanlar tarafından kabul görmesi ve özümsemesi örgütün geleceğe yönelik olarak belirlediği hedeflere daha kolay ulaşabilmesine yardımcı olacaktır. Örgütün hedeflerinin çalışanlara duyurulabilmesinin en etkili ve uygun yöntemi vizyon ifadesinin çalışanlara özümsetilmesidir. Özellikle rekabet avantajı, uzun ömür ve ortalamanın üzerinde karlılık gibi ana hedeflerin gerçekleştirilmesinde vizyon ifadesi aracı rol oynayabilir.

Bu çalışmanın temel amacı vizyon ifadesi ile karlılık arasında bir bağın olması durumunu incelemektir. Bu kapsamda işletmelerin vizyon ifadelerinin literatürde yer alan değerleri hangi oranlarda barındırdıkları incelenmiştir. Yapılan çalışmada karlılık ile vizyon ifadesi odak noktasına alınmıştır. Aynı zamanda vizyon ifadelerinin eksikleri de ortaya konmaya çalışılmıştır.

### ***Araştırmanın Yöntemi***

Araştırmada birincil ve ikincil veriler birlikte kullanılmıştır. Araştırmanın verilerinin sağlandığı vizyon ifadeleri şirketlerin internet sitelerinden halka açık olarak sundukları alanlardan temin edilmiştir. Araştırmada nitel analiz yöntemi uygulanmıştır. İslamoğlu'nun (İslamoğlu, 2011) tanımlamasına göre nitel analiz; "sosyal olguları bağlı oldukları ve içinde yer aldıkları ortamda doğal görünüşleriyle gözlem, görüşme ya da belgeleri değerlendirmek yoluyla bilgi edinme ve bu bilgileri analiz ederek kuram geliştirme"dir. Nitel analiz, nicel analizin hep aynı gözle görme idealinden farklı olarak daha dinamik bir yaklaşım tarzı olarak kabul edilebilir. Nitel analizin en önemli avantajı bireyin bakış açısının da etkili olmasıdır (İslamoğlu, 2011, s.186). Nitel analiz yöntemleri arasından da içerik analizi



yöntemi uygulanmıştır. İçerik analizi yöntemi ile ilk bakışta görülemeyecek olan gizlenmiş farklı yapıların gözlemlenmesi amaçlanmaktadır. İçerik analizinde incelemeye alınan dokümanlar incelenerek araştırılan birimlerin doküman içerisinde yer alıp almaması durumu belirlenmeye çalışılmaktadır (Kurtuluş, 2010, s.50,51).

Araştırma kapsamında işletmelerin vizyon ifadeleri Akgemci ve Güleş'in (2009) bir vizyon ifadesinde yer alması gereken unsurlar olarak belirlendiği 7 kriter çerçevesinde içerik analizine tabi tutulmuştur. Analizler iki araştırmacı tarafından yapılmıştır. İçerik analizi konusunda uzman olan iki araştırmacı farklı zamanlarda ve ikişer defa vizyon ifadelerini okuyarak, belirlenen kriterlerden barındıran vizyon ifadelerinin karşısına (+) işareti, kriteri barındırmayan vizyon ifadelerinin karşısına ise (-) işareti konularak bir kotlama yapmıştır. Elde edilen veriler daha sonra yazar tarafından değerlendirilmiştir. Belirlenen kriterlerin varlıklarının tespiti için Latif ve Muslu'nun (2015) belirlediği 7 soru, vizyon ifadelerine araştırmacı tarafından uygulanmış ve elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. Bu sorular şunlardır (Latif & Muslu, 2015, s.18);

- "İdealist: İşletmenin temel amaç ve hedefleri var mıdır?
- Özgünlük: İşletme, kendine özgü değerlere sahip midir?
- Ayırt edicilik: İşletme vizyonu, ayırt edici özelliğe sahip midir?
- Çekicilik: İşletme iç ve dış ortaklarının ilgisini çekmekte midir?
- Kısa ve Akılda Kalıcılık: İşletme, vizyonunu tüm paydaşlarına ilettebiliyor mu?
- İlham verici ve İddialılık: İşletme çalışanlarına ilham vermekte midir?
- Gelecekteki Başarı ve İdealler: İşletmenin tasarlanmış bir gelecek planı var mıdır?"

### *Araştırmanın Evreni*

Araştırmanın evrenini Fortune Turkey dergisinin 08/02/2019 tarihinde yayınladığı "20 yıldır kar açıklayan şirketler" başlıklı haberinde yer alan 19 firma oluşturmaktadır. Bu firmalar Borsa İstanbul'da işlem gören ve habere göre son 20 yılda hiç zarar açıklamayıp her yıl kar açıklayan işletmelerdir (Fortune, 2019). Bu listedeki işletmelerin vizyon ifadelerine yönelik bir analiz yapılmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda evrende yer alan 19

işletmenin hepsinin vizyon ifadelerinin bulunduğu görülmüş, bu sebeple bütün işletmeler analiz kapsamına alınmıştır.

### *Araştırmanın Kısıtları*

Araştırma, sadece Fortune Turkey dergisinde yer alan habere konu olan 20 yıldır kar açıklayan 19 firmaya uygulanmıştır. Bunun yanında kar açıklamamış firmaların vizyon ifadeleri ile karşılaştırmalı bir analiz yapılmaması büyük bir kısıt olarak kabul edilebilir. Aynı zamanda vizyon ifadelerine yönelik içerik analizi yanında gözlem gibi etkileşimli sonuçların elde edilebileceği yöntemler kullanılarak daha kapsamlı sonuçlara ulaşılabilmesi de diğer bir kısıt olarak düşünülebilir. Belirtilen kısıtlar dikkate alınarak daha geniş çaplı ve daha net sonuçlara ulaşılacak analizler uygulanabilir.

### *Araştırmanın Güvenilirliği*

Araştırmanın güvenilirliğini kontrol etmek amacıyla kappa testi uygulanmıştır. Kappa katsayısı "kategorik maddelerin değerlendirilmesinde iki gözlemci arasındaki uyumu ölçen istatistiktir" (Kılıç, 2015, s.142). Kappa testinin formülü şu şekildedir.

$$\kappa = \frac{\text{Pr (a)} - \text{Pr (e)}}{1 - \text{Pr (e)}}$$

- Pr(a): iki değerlendirici için gözlemlenen uyumların toplam orantısı
- Pr (e): bu uyumun şansa bağlı ortaya çıkma olasılığı

Yapılan incelemelerde iki gözlemcinin Pr(a) değeri 0,900, Pr(e) değeri ise 0,630 çıkmıştır. Bu şekilde formül oluşturulduğunda Kappa katsayısı, 0,729 olarak hesaplanmıştır. Kılıç'ın (Kılıç S. , 2015) belirttiğine göre kappa sayısının 0,61 ile 0,80 arasında çıkması gözlemcilerin arasında iyi düzeyde bir uyumun olduğunu göstermektedir. Bu sonuç çalışmanın güvenilirliğini göstermektedir (Kılıç, 2015, s.143).

## Bulgular

Bu kısımda araştırmaya dahil edilen firmaların özellikleri ve vizyon ifadelerinin kapsadığı değerler ile ilgili bilgiler paylaşılmıştır. Araştırma kapsamına Fortune Turkey dergisinin yapmış olduğu haberdeki 19 firma dahil edilmiştir. Bu firmaların sektörel dağılımları Tablo 1’de yer almaktadır.

*Tablo 1. Firmaların Sektörel Dağılımları (Fortune, 2019)*

<b>Firmanın Yer aldığı Sektör</b>	<b>Firma Sayısı</b>	<b>Yüzde Değeri</b>
Bayındırlık ve İmar	1	5,26
Cam	1	5,26
Çimento ve Beton	7	36,84
Dayanıklı Tüketim	2	10,53
Diğer Kimyevi Ürünler	1	5,26
Kağıt Ürünleri	1	5,26
Kırtasiye	1	5,26
Orman Ürünleri ve Mobilya	1	5,26
Otomotiv Yan Sanayi	1	5,26
Petrol	1	5,26
Sigorta Şirketleri	1	5,26
Ulaştırma	1	5,26
<b>Toplam</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Tablo 1’de yer alan bilgilere göre son 20 yıldır aralıksız kar açıklayan firmaların 7 tanesi (%36,84) çimento sektöründe yer almaktadır. Toplam firmaların % 10,53’ünü oluşturan 2 firma ise dayanıklı tüketim sektöründe yer almaktadır. Diğer firmalar ise bayındırlık, cam, Diğer kimyevi ürünler, kağıt ürünleri, kırtasiye, orman ürünleri ve mobilya, otomotiv yan sanayi, petrol, sigorta şirketleri ve ulaştırma sektöründe 1 firma olarak dağılım göstermektedir. Burada çimento sektöründe yer alan firma sayısının çokluğu dikkat çekmektedir.

Firmaların kuruluş tarihleri karlılık ve uzun ömürlülük ilişkisinde önemli bir değer oluşturmaktadır. Bu sebeple araştırmaya dahil edilen firmaların kuruluş yılları da kronolojik bir sıralamaya alınmıştır. Tablo 2’de bu sıralama yer almaktadır. Bu verilerin yanında bilgilerin elde edildiği ilgili firma web siteleri de tabloda yer almaktadır.

**Tablo 2: Firmaların Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı Tablosu**

Yıllar	Firma Sayısı	Firma Adı	Web Sitesi Adresi
1948	1	Alkim Kimya	<a href="http://www.alkim.com">http://www.alkim.com</a>
		Adana Çimento	<a href="http://www.adanacimento.com.tr">http://www.adanacimento.com.tr</a>
1954	3	Konya Çimento	<a href="http://www.konyacimento.com.tr">http://www.konyacimento.com.tr</a>
		Alarko Carrier	www.alarko-carrier.com.tr
1955	1	Arçelik	www.arcelik.com.tr
1957	2	Enka İnşaat	www.enka.com
		Anadolu Cam	<a href="http://www.anadolucam.net/">www.anadolucam.net/</a>
1958	1	Çelebi	<a href="http://www.celebi.com.tr">http://www.celebi.com.tr</a>
1961	1	Aygaz	www.aygaz.com.tr
1966	2	Bursa Çimento	www.bursacimento.com.tr
		Nuh Çimento	www.nuhcimento.com.tr
1967	2	Bolu Çimento	<a href="http://www.bolucimento.com.tr">http://www.bolucimento.com.tr</a>
		Kartonsan	<a href="http://www.kartonsan.com.tr">http://www.kartonsan.com.tr</a>
1969	2	Mardin Çimento	<a href="http://www.mardincimento.com.tr">http://www.mardincimento.com.tr</a>
		Adel Kalemçilik	www.adel.com.tr
1974	1	Brisa	<a href="http://www.brisa.com.tr">http://www.brisa.com.tr</a>
1978	1	Gentaş	<a href="http://www.gentas.com.tr/">www.gentas.com.tr/</a>
1990	1	Anadolu Hayat Emek.	www.anadoluhayat.com.tr
1996	1	Akçansa	<a href="http://www.akcansa.com.tr">http://www.akcansa.com.tr</a>

Tablo 2 verilerine göre en eski firma şu anda 71 yaşında olan Alkim Kimya firmasıdır ve 1948 yılında kurulmuştur. En yeni firma ise 1996 yılında kurulmuş olan Akçansa Çimento Firmasıdır ve şu anda 23 yaşındadır. 1950-1959 yılları arasında 7 firma kurulmuştur. 1960-1969 yılları arasında 7 firma kurulmuştur. 1970-2000 yılları arasında ise 4 firma kurulmuştur.

Araştırmaya dahil edilen işletmelerin son on yılda (1998-2017 yılları arası) Net karlarının kaç kat arttığı Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3 verilerine göre en yüksek artışı kaydeden firmanın 1247,02 kat artış ile Enka İnşaat olduğu görülmektedir. Bu değeri 1043,02 kat artışla takip eden firma da Anadolu Cam olmuştur. En düşük kar artışını gerçekleştiren firmalar ise 8,40 kat artış ile Kartonsan ve 9,90 kat artış ile Alarko Carrier firmalarıdır. Sektörel olarak en yoğun firma sayısına sahip olan çimento sektöründe ortalama 21,07 kat kar artışı gerçekleşmiştir (147,5/7).

*Tablo 3: Firmaların Net Kar Artışı Tablosu*

FİRMA ADI	1998/12 NET KAR (TL)	2017/12 NET KAR (TL)	KAÇ KAT ARTTI?
Enka İnşaat	2.059.098	2.567.736.000	1.247,02
Anadolu Cam	173.771	181.317.000	1.043,42
Adana Çimento	552.239	12.597.246	22,81
Akçansa	9.585.612	148.693.675	15,51
Bolu Çimento	3.388.917	116.820.407	34,47
Bursa Çimento	4.065.625	71.221.773	17,52
Konya Çimento	1.965.701	41.923.047	21,33
Mardin Çimento	2.898.234	5.219.071	18,19
Nuh Çimento	8.485.294	149.907.991	17,67
Alarko Carrier	5.231.073	51.791.034	9,90
Arçelik	25.646.628	842.949.000	32,87
Alkim Kimya	384.537	63.598.382	165,39
Kartonsan	4.573.759	38.426.713	8,40
Adel Kalemcilik	1.088.977	26.870.000	24,67
Gentaş	1.343.465	31.242.377	23,26
Brisa	11.896.569	95.203.492	8,00
Aygaz	9.420.983	577.019.000	61,25
Anadolu Hayat Emek.	7.273.540	224.702.693	30,89
Çelebi	1.127.945	85.361.608	75,68

Vizyon bildirimleri ile ilgili olarak yapılan analiz sonuçları tablo 4’de yer almaktadır.

Tablo 4 incelendiğinde çoğu firmanın araştırmaya dahil olan firmaların vizyon ifadelerinde kriter olarak belirlenen 7 değerin çoğunluğunun yer aldığı görülebilir. Bütün firmaların en az 4 özelliği barındıran vizyon ifadesine sahip olduğu görülmektedir. Bu durum vizyon ifadesinin belirlenen kriterlere göre düzenlenmiş olan firmaların başarılı firmalar olabileceğine dair önemli bir kanıt gösterebilmektedir. Ayrıca çok tercih edilen değerlerden olan gelecek tanımlayıcılık ve idealist olma vizyon ifadesinin ruhuna uygun olduğunu göstermektedir. Daha ayrıntılı bakış açısına sahip olmak adına, vizyonlarda yer alan özelliklerin sayısına göre oluşturulmuş dağılımın yer aldığı tablo 5’e bakmakta fayda vardır.

**Tablo 4. Firmaların Vizyon İfadelerinin Özelliklere Dağılımı Tablosu**

	İdea- list	Öz- gün- lük	Ayrıt Edici- lik	Çe- kici- lik	Kısa- lık	İlham Verici- lik	Gelecek Tanımla- yıcı	Toplam
Enka İnşaat	+	-	-	+	+	+	+	5
Anadolu Cam	+	-	-	+	+	+	+	5
Adana Çimento	+	+	-	+	+	+	+	6
Akçansa	+	-	+	+	-	+	+	5
Bolu Çimento	+	+	-	+	+	+	+	6
Bursa Çimento	+	-	+	+	+	+	+	6
Konya Çimento	+	+	+	+	-	+	+	6
Mardin Çimento	+	+	-	+	+	+	+	6
Nuh Çimento	+	-	+	+	+	+	+	6
Alarko Carrier	+	+	+	-	+	+	+	6
Arçelik	+	+	+	-	+	-	-	4
Alkim Kimya	+	+	+	-	-	-	+	4
Kartonsan	-	+	-	+	+	-	+	4
Adel Kalemçilik	+	-	+	-	+	+	+	5
Gentaş	+	-	-	-	+	+	+	4
Brisa	+	+	-	-	+	-	+	4
Aygaz	+	+	+	-	+	-	+	5
Anadolu Hayat Emeklilik	+	+	-	-	+	+	+	5
Çelebi	+	+	-	-	-	+	+	4
<b>TOPLAM</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	

Kaynak: Vizyon İfadeleri Adı Geçen İşletmelerin Kamuya Açık İnternet Sitesi

**Tablo 5. Firmaların Vizyonlarının Sahip Olduğu Özellik Dağılımı**

Özellik Sayısı	Firma Sayısı (n)	Yüzde (%)
1	-	-
2	-	-
3	-	-
4	6	31,58
5	6	31,58
6	7	36,84
7	-	-
<b>Toplam</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Tablo 5'e göre işletmelerin vizyon ifadelerinde en az 4 değer yer aldığı görülmektedir. 4 değere sahip olan işletme sayısı 6, 5 değere sahip olan işletme sayısı 6, 6 değere sahip olan işletme sayısı 7'dir. Ancak bütün değerleri barındıran vizyon ifadesi bulunamamıştır. Bu durum vizyon ifadelerinin hala geliştirilmeye ihtiyacının olduğunu göstermektedir. Ancak

başarı ile ilişkilendirildiğinde vizyon ifadelerinin literatürdeki kriterlerin çoğuna sahip olması yönüyle başarılı şirketlerde olan yapılara uygun olduğu düşünülebilir. Vizyon ifadelerinde yer alan kriterlerin toplamdaki durumuna bakmak için ise tablo 6 oluşturulmuştur.

*Tablo 6. Vizyonlardaki Kriterlerin Seçim Sıklığı Tablosu*

Özellik	Seçim Sayısı (n)	Yüzde (%)
İdealist	18	18,8
Özgünlük	12	12,5
Ayırt Edicilik	9	9,4
Çekicilik	10	10,4
Kısalık	15	15,6
İlham Vericilik	14	14,6
Gelecek Tanımlayıcı	18	18,8
<b>Toplam</b>	<b>96</b>	<b>100</b>

Tablo 6 incelendiğinde vizyon ifadelerinde en çok yer alan kriterin idealist ve gelecek tanımlayıcılık olduğu görülmektedir. Bu durum vizyon ifadesinin genel karakteristiğinin yansıtıldığı anlamını taşımaktadır. Ayrıca amaç ve hedefleri belirten bir yapıda olan vizyonlarında çoğunlukta olduğu görülmektedir. 15 işletmenin vizyon ifadesinin beklendiği üzere kısa ve anlaşılır olduğu anlaşılmaktadır. 14 işletmenin vizyon ifadesi ilham verici yapı taşımaktadır. 12 işletmenin vizyon ifadesi özgün bir yapıya sahipken 10 işletmenin vizyon ifadesi de çekici bir düzendedir. En az yer alan kriter olan ayırt edicilik özelliği 9 işletmenin vizyon ifadesinin bir özelliği olarak belirlenmiştir. Bu durum vizyon ifadelerinin daha spesifik ve işletmenin kendine has yetkinlik (competence) ve yeterliliklerinin daha fazla yansıtıldığı bir yapıya dönüşümünün ihtiyacını gözler önüne sermektedir.

## **Tartışma ve Sonuç**

Vizyon ifadesi stratejik yönetimin önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir. İşletmenin geleceğe yönelik olarak tasarladığı amaç ve hedeflerin bir ürünü olarak meydana gelmektedir. Bu sebeple vizyon ifadesi esasen işletmenin kendine biçtiği ömür, karlılık oranı ve başarı düzeyi olarak kabul edilebilir. İşletmeleri vizyon ifadelerini paydaşları ile paylaşarak

onlarla oluşan ilişkilerini de vizyon ifadeleri çerçevesinde geliştirdiklerinde başarılı bir yapı olabilmektedir. Bu sebeple vizyon ifadesinin bazı özellikleri taşıması ve paydaşlarla ortak bir bakış açısı oluşturması büyük önem taşımaktadır.

Çalışmada, 20 yıldır artarda kar açıklayan işletmelerin vizyon ifadeleri incelenmiş ve işletme karlılığı ve başarısı ile vizyon ifadesinin arasındaki ilişkiler belirlenmek istenmiştir. Elde edilen bulgulara göre işletmelerin vizyon ifadelerinde en dikkat çeken özellikler idealist, gelecek tanımlayıcı, kısa ve ilham verici olmalarıdır. Bu sonuç literatürde istenen bir yapı oluşturmaktadır. Çalışmada ulaşılan sonuçlar, Erden Ayhün ve Çavuşgil Köse'nin (2018) ve İnce'nin (2015) ulaştığı sonuçlarla paralellik göstermektedir. Özellikle karlılık ve vizyon ifadeleri arasındaki ilişkiye odaklanmış bir çalışma olan Doğan ve Hatipoğlu'nun (2009) elde ettiği bulgular ışığında ulaşılan sonuçta vizyon sahibi olan işletmelerin aktif karlılık oranlarının vizyon sahibi olmayan diğer işletmeye oranla 18 kat daha fazla olması, bu çalışmanın ulaştığı sonuçları destekler nitelikte kabul edilebilir. Bu çalışmada da ele alınan şirketler 1998-2018 döneminde en az 8 en yüksek ise 1247 kat karlılık artışı gerçekleştirmişlerdir. Bu sonuçlar literatür ile paralellik göstermektedir.

Araştırmaya dahil edilen işletmelerin vizyon ifadelerinin taşıdığı özellikler dikkate alınarak vizyonun temel amacı olan uzun ömürlü olmak, karlılık ve işletme başarısının vizyon ifadelerinde de yansıtıldığını düşünmek yanlış olmayacaktır. Bu sebeple vizyon ifadelerinin taşıdığı özellikler ile başarı arasında büyük bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Araştırmanın verilerine göre işletmelere bazı önerilerde bulunmak gerekmektedir. Bu öneriler şunlardır:

- İşletmelerin literatürde yer alan özelliklere göre vizyon ifadelerini revize edip kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda ancak kendilerine özgü bir yapıda vizyon ifadeleri oluşturmaları başarılarına daha büyük katkı sağlayabilecektir.
- Çekicilik ve ayırt edicilik özelliklerine daha dikkatle yaklaşım spesifik özellikler taşıyan vizyon ifadeleri daha yüksek katkı sağlayacaktır.
- Vizyon ifadesi bütün çalışanlar arasında anlaşılmalı ve çalışmaların tamamının vizyon ifadesinde oluşturulan kültür çerçevesinde gerçekleştirilmelidir. Bu yol ile daha hızlı ilerleme



gerçekleşebilecektir. Özellikle Türkiye'nin sanayi görüntüsü dikkate alındığında işletmelere daha fazla sorumluluk düşmektedir. Gerek istihdam gerekse kaliteli üretim konusunda başarılı adımlar atabilmek için stratejik yönetim ve özellikle vizyon ifadesi büyük önem taşımaktadır.

Sonuç olarak bakıldığında çalışma kapsamına alınan firmaların özel durumu vizyon ifadelerinin kalitesinin yüksek olmasının en önemli sebebidir. Uzun ömürlü olan ve uzun yıllardır kar açıklayan firmaların vizyon ifadelerinin literatürde belirtilen kriterlerin çoğuna sahip olması beklenen bir durum olsa da diğer şirketlere katkısı boyutuyla incelendiğinde burada ifade edilen özelliklerin başarılı olmayı ve karlılığı hedefleyen diğer işletmelere de birer yol haritası oluşturması açısından önem kazanmaktadır. Vizyon ifadesinin kapsamı ne oranda genişler ve literatürde belirtilen kriterlere uyum gösterilirse uzun vadeli ömür, işletme başarısı ve işletme karlılığı düzeylerinde artışlar olması beklenen bir durum olarak kabul edilebilir. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda sadece vizyon ifadesi değil stratejik yönetimin diğer önemli unsurları olan misyon ifadesi, amaçlar ve değerler de dahil edilerek daha kapsamlı çalışmaların yapılması daha doğru sonuçların ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır. Ayrıca işletmelerin sektörel bazda dağılımlarının da sağlıklı bir şekilde dağılım gösterebileceği işletmelerin vizyon ifadelerinin test edilmesi de daha farklı sonuçlara ulaşmada yardımcı olacaktır.

**EXTENDED ABSTRACT**

**Strategic Perspective on The Relationship  
Between Company Profitability and The Vision of  
The Company: A Review on BIST Companies**

\*

Safa Acar

*Siirt University*

Strategic management is a management style that provides a number of benefits that will help businesses look to the future with confidence. For this reason, businesses with long-lasting goals, expecting high profitability rates and wanting to increase their performance level, focus on these studies. Increasingly competitive market structure in recent years necessitates enterprises to be ahead of their competitors. For this reason, businesses should stay one step ahead of their competitors and align their businesses with strategic management practices.

Businesses that are forced to work in an intense competitive environment apply various methods with a long life expectancy, achieving a sustainable competitive advantage and expecting a profit above the sector average. One of the most interesting of these practices in recent years is the strategic management practices and the elements evaluated within this scope. Thanks to strategic management, a long-lasting profitable and competitive advantage can be realized. In this context, businesses have started to work in this direction by showing improvements in every field since the beginning of their lives. The activities that enterprises create for the future such as longevity and profitability can be implemented within the scope of strategic management. Of these elements, which are evaluated within the scope of strategic management, is the expression of vision, which includes future-oriented statements. There are many studies in the literature about the effect and contribution of vision expression on business performance (Akgemci, Çelik, ve Ertuğrul, 2004; Doğan ve Hatipoğlu, 2009; Özer, 2010; Karaman, 2005).

The main purpose of this study is to determine the strategic direction of the relationship between profitability and vision. In this context, it is aimed to determine the relationships between the profitability and the success of the companies that are traded in Borsa İstanbul and have been making profit for the last 20 years and the vision statements they have created and shared with their stakeholders. vision statements of the company, previously identified in the literature, categorized before According to avoid incorporating the elements of a successful vision should be subjected to a general analysis.

Looking at the business literature, it is seen that there are many definitions of vision expression and each of these definitions touch different points. In general, the expression of vision can be defined as an expression of the point that the enterprise voluntarily determines and wishes to see itself in the future. Within this framework, the vision expression is the whole of the dreams and targets about the enterprise which occurs only in the minds of managers rather than covering all employees (İnce, 2015, p.146).

The expression of vision can be regarded as a foresight, a designed image of the future, a picture for the future, or an ideology. In this context, it can be thought of as an imagination that cannot be drawn. For the organization, the expression of vision indicates a direction that has become more general and abstract than a dream. A company that constitutes a vision statement has established a bridge to the future (Duman, 2007, p.5,6).

The vision expression of a business is the most basic indicator of the values and goals of its objectives. It is a way of addressing the feelings and thoughts of the business. In this context, values, goals and objectives are the main components of a vision. Businesses should express their vision in the form of a catchword in order to see the benefits of vision. It is possible to come across different vision expressions in every society because the social values that each business is in have an effect on the vision (Soygür, 2018, p.989).

According to Ülgen and Mirze (2013), the expression of vision is expressed as an imagination or a dream about a desired situation to be achieved or to be achieved in the future. In other words, a vision is defined as a photograph or a picture of the future situation of an enterprise or an

individual. Vision is a very important starting point in strategic management. With the expression of vision, businesses can establish their goals and objectives (Ülgen ve Mirze, 2013, p. 177).

The vision statement serves as a guide for the employees about the future of the business. It also provides the investors with the guiding principles of what steps they should take in achieving the targets set in the future. Through the expression of vision, the employees of the enterprise are directed to the objectives of the enterprise and prevent the employees from doing inefficient works. It is no different from a ship trying to move at sea without a vision route without an operational route. When there is a vision in the business, the company moves towards cooperation, innovation and rational behavior. However, a company that does not have a vision expression moves towards failure, incompetence and chaos (Ülgen ve Mirze, 2013, p.178).

When the features of the vision statement are considered, the vision statement should be realistic, be applicable, activate all business systems, be a mirror to the goals as a source of inspiration for the working individuals, provide organizational commitment, direct the enterprise to the future in the best possible time. individuals need to focus their attention on the focal point, transform the objectives and strategies of the business, give direction understanding, be supported by senior management and add a vision to individuals (Akgemci, Çelik, ve Ertuğrul, 2004, p.4).

It is expected that vision statements that are useful for businesses and that will make the business successful will contain important components. When a research is made in the literature, Akgemci and Güleş (2009) put together the components that should include a good and useful vision. These components;

- Being an idealist,
  - Being original,
  - Being Distinguished,
  - Being Attractive,
  - Being Short and Permanent,
  - Being Future Descriptive,
  - Being Inspirational,
- As listed.

The expression of vision is accepted as an important element of strategic management. It is produced as a product of the aims and targets designed by the company for the future. For this reason, the expression of vision can be accepted as the life expectancy, profitability rate and success level.

In this study, the vision statements of the companies that have been announcing profits for 20 years have been examined and the relationships between the profitability and success of the company and the vision statement have been determined. According to the findings, the most striking features of the companies' vision statements are that they are idealistic, future descriptive, short and inspiring. This result is a desirable structure in the literature.

The results of the study are in line with the results of Erden Ayhün and Çavuşgil Köse (2018) and İnce (2015). In the light of the findings obtained by Doğan and Hatipoğlu (2009), which is a study focused on the relationship between profitability and vision expressions, the fact that acceptable the active profitability ratios of the visionary enterprises is In this study, 18 times higher than the non-visionary company supports the results of this study the companies that were discussed in the period of 1998-2018 increased at least 8 and increased the profit by 1247 times. These results are in line with the literature.

According to the data of the research, some suggestions should be made to the enterprises. First of all, the revision of the vision statements according to the characteristics in the literature and creating a vision statement in line with their own aims and objectives will create a greater contribution to their success. Vision expressions with specific features will contribute more closely to attractiveness and distinctiveness. The expression of vision should be understood among all employees and all activities should be carried out within the framework of the culture created in the vision statement. This way, faster progress can be achieved. Especially when considering Turkey's industrial image is reduced more responsibility to the company. Strategic management and especially the expression of vision is of utmost importance in order to take successful steps in both employment and quality production.

As a result, the special situation of the companies included in the study is the most important reason for the high quality of vision statements. Although it is expected that the vision statements of long-lasting and long-lasting companies will have many of the criteria mentioned in the literature, when they are examined in terms of their contribution to other companies, the features expressed here are important in terms of being successful and creating a roadmap for other companies aiming at profitability.

### **Kaynakça / References**

- Akgeçici, T., ve Güleş, H. K. (2009). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgeçici, T., Çelik, A., ve Ertuğrul, Ü. G. (2004). Vizyon sahibi örgütlerin özellikleri: Konya sanayi işletmelerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 1-28.
- Aktan, C. C. (2019, 02 16). *Organizasyonlarda misyon, vizyon ve değerler ve ahlak bildirgelerinin oluşturulması için değişim ilkeleri*. 02 16, 2019 tarihinde <http://www.canaktan.org>: <http://www.canaktan.org/yonetim/yeni-yonetim/vizyon-yonetimi.htm> adresinden alındı
- Ay, Ü., ve Koca, A. İ. (2012). Iso 500 listesindeki işletmelerin misyon, vizyon ve değerlerinin içerik analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 201-210.
- Bircan, İ. (2002). Kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon. *Planlama Dergisi*, Özel Sayı, 11-19.
- Collins, J. C., ve Porras, J. I. (1991). Organizational vision and visionary organization. *California Management Review*, 34(1), 30-52.
- Çetin, S. (2009). Vizyon yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 95-103.
- Doğan, S., ve Hatipoğlu, C. (2009). Küçük ve orta boy işletmelerde vizyon açıklamasının işletmenin performansına etkisine ilişkin bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 81-99.
- Duman, M. (2007). *Kentsel vizyon: İstanbul Büyükşehir Belediyesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Kentleşme ve Çevre Sorunları Bilim Dalı, Ankara

- Erden Ayhün, S., ve Çavuşgil Köse, B. (2018). Misyon ve vizyon ifadelerinin değerlendirilmesi: Türk yiyecek-ıçecek işletmelerinde bir araştırma. *BMIJ*, 6(2), 524-549.
- Eren, E. (2002). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fortune. (2019, 02 08). *Fortune*. 02. 08. 2019 tarihinde fortuneturkey.com: <http://www.fortuneturkey.com/20-yildir-kar-aciklayan-sirketler> adresinden alındı
- George, S. (1997). Focus through shared vision . *National Productivity Review*, 16(3), 65-74.
- İnce, A. R. (2015). Türkiye'nin ikinci 500 büyük şirketinin misyon ve vizyon ifadelerine göre girişimcilik özellikleri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 143-155.
- İslamoğlu, A. H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayın.
- Karaman, A. (2005). *Vizyon yönetimi, nasıl ve niçin?* İstanbul: IQ Yayıncılık.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 13(2), 81-98.
- Kılıç, S. (2015). Kappa testi. *Journal of Mood Disorders*, 5(3), 142-144.
- Kirkpatrick, S. (2008). How to Build a Better Vision Statement. *Academic Leadership: The Online Journal*.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma yöntemleri*. Ankara: Türkmen Kitabevi.
- Lamba, M. (2014). Büyükşehir belediyelerinde geleceğe bakış: Stratejik planlar üzerinden bir inceleme. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 83-96.
- Latif, H., ve Muslu, Ş. (2015). Türk İşletmelerinin misyon ve vizyon kavramlarında anlam karmaşası. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26(78), 12-32.
- Melek, C. (2012). *Metin madenciliği teknikleri ile şirketlerin vizyon ifadelerinin analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonometri Anabilim Dalı, Ekonometri Programı, İzmir.
- Muslu, Ş. (2014). Örgütlerde misyon ve vizyon kavramlarının önemi. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(5), 150-171.

- Ocak, M., Güler, M., ve Basım, N. H. (2016). Türk savunma sanayi firmaları vizyon ve misyon ifadelerinin içerik analizi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 23(2), 503-518.
- Özer, M. A. (2010). İşletmelerin geleceği için yol haritası: Vizyon yönetimi. *Çimento İşveren Dergisi*, 24(6), 4-21.
- Papatya, G. (1998). Vizyon: Hayal ve gerçek arasındaki gerilim - eleştirel bir yaklaşım denemesi-. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 3(Güz), 123-134.
- Sabuncuoğlu, A., ve Gök, O. (2008). Büyük işletmelerin web sitelerinde yer alan misyon ve vizyon ifadelerinin pazar odaklılık açısından incelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(1), 123-141.
- Soygür, İ. C. (2018). Kamu ile yerli ve yabancı özel sektör bankalarının vizyon ve misyon farkları üzerine. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 23(3), 987-1004.
- Tanković, A. Č. (2013). Defining strategy using vision and mission statements of croatian organizations in times of crisis. *the 6th International Conference "The Changing Economic Landscape: Issues, Implications and Policy Options"* içinde (s. 331-342). May 30- Jul 1 2013, Juraj Dobrila University of Pula, Faculty of Economics and Tourism.
- Ülgen, H., ve Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Yalçın, A. (2002). *Değişim yönetimi*. İstanbul: Nobel Yayınları.

#### Kaynakça Bilgisi / Citation Information

- Acar, S. (2019). Şirket Karlılığı ile şirketin vizyon ifadesi arasındaki ilişkiye stratejik yönden bir bakış: BİST şirketleri üzerine bir inceleme. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. ÜİK Özel Sayısı), 290-319. DOI: 10.26466/opus.583801.



## BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan Şirketlerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri Üzerine Bir İçerik Analizi

DOI: 10.26466/opus.583811

\*

Oğuzhan Aytar\*

\*Dr. Öğr. Üyesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Böl., Karaman / Türkiye

E-Posta: [oguzhanaytar@hotmail.com](mailto:oguzhanaytar@hotmail.com)

ORCID: [0000-0003-3799-0952](https://orcid.org/0000-0003-3799-0952)

### Öz

İşletmeler faaliyet yürüttükleri çevrede farklı paydaş ve paydaş gruplarıyla etkileşim içindedir. Bu paydaş gruplarının her birinin işletmelerden bir takım beklentileri bulunmaktadır. Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının paydaşların ortak beklentilerine ve memnuniyet düzeylerine yönelik olumlu yönde katkı sunduğu görülmektedir. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk stratejileri ve uygulamaları rekabet avantajı sağlama potansiyeline sahiptir. Borsa İstanbul (BİST) Sürdürülebilirlik Endeksi işletmelerin sosyal ve çevresel sorunların çözümüne yönelik sürdürülebilir politikalara önem verme düzeyini ölçmektedir. Bu açıdan BİST Sürdürülebilirlik Endeksi içinde yer alan örgütlerin sosyal sorumluluk çalışmaları önem arz etmektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına yönelik bir içerik analizinin yapılmasıdır. Kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst seviyede olan şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları rehber olarak kabul edilmektedir. Dolayısı ile şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının içeriği ve sektörel açıdan farklılıkların ne yönde gelişme gösterdiği önem taşımaktadır. Çalışma sonucunda Sürdürülebilirlik Endeksi içindeki şirketlerin KSS faaliyetleri eğilimlerinin işletme ve sektör grupları açısından farklılık taşıdığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İçerik Analizi, BİST, Şirket

# A Content Analysis on Corporate Social Responsibility Activities of Companies in BIST Sustainability Index

\*

## Abstract

*Businesses interact with different stakeholders and stakeholders groups in the environment in which they work. Each of these stakeholder groups has a number of expectations from businesses. In this context, it can be seen that corporate social responsibility activities contribute positively to the common expectations and satisfaction levels of the stakeholders. Corporate social responsibility strategies and practices of businesses have the potential to provide competitive advantage. Borsa Istanbul (BIST) Sustainability Index measures the level of giving importance to sustainable policies for the solution of social and environmental problems. From this point it is important that social responsibility activities of the organizations included in the BIST Sustainability Index. The purpose of this study conducting content analysis for corporate social responsibility activities of businesses in BIST Sustainability Index. Corporate social responsibility activities of companies with high level of corporate sustainability performance are considered as a guide. Therefore, the content of corporate social responsibility activities of companies and to see how the differences develop is important in terms of sectoral differences. In the result of the study, it was found that the CSR activities tendency of the companies in the Sustainability Index differed in terms of enterprise and sector groups.*

**Keywords:** *Corporate Social Responsibility, Context Analysis, BIST, Company.*

## Giriş

Dünya genelinde örgüt faaliyetlerini kısıtlayan temel konulardan bir tanesi de kaynak kıtlığıdır. Tüketicilerin bilinçlenmesi ve kitle iletişim araçlarının boyut değiştirmesi bu kaynakların çok daha bilinçli kullanımını gerektirmektedir. Temel olarak kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları insanlar, gezegen ve kar üçlüsünün entegrasyonu adına kamu çıkarlarının bilinçli bir şekilde kurumsal karar alma sürecine dahil edilmesidir (Elmulim, 2017, s.1579). Günümüzde tüketiciler sadece ürünlerden elde ettikleri faydayı değil bu ürünlerin elde edilme sürecindeki örgüt davranışlarını da dikkate almaktadırlar. Özellikle paydaş oryantasyonunun daha yüksek olduğu ülkelerde çalışanlar, tüketiciler ve devlet gibi paydaşlar bir şirketin kurumsal sosyal sorumlulukları hakkında daha yüksek beklentiye ve rekabet avantajı açısından daha yüksek etki potansiyeline sahiptir (Cheung vd., 2018, s.507; Liao vd., 2018, s.362). Enerji verimliliği, yenilikçilik, etkinlik, geri dönüşüm imkanları ve atık yönetimi gibi konular dünya vatandaşlarının en güncel ve en ilkel beklentileri bulunan konular içinde yer almaktadır. Dolayısıyla örgütlerin süreklilikleri için kendi çıkarları ile toplumsal çıkarları uyumlu bir düzlemde kaynaştırmayı; doğaya, topluma ve gelecek nesillere ait değerlere saygılı bir yaklaşım sergilemeyi gerektirmektedir (Can ve Özgül, 2018, s.8). Bu kapsamda işletmeler için kurumsal sosyal sorumluluk stratejileri ve uygulamaları, farklılaşma sağlayarak rekabet avantajına dönüşme potansiyeline sahiptir (Kunz, 2018, s.30). Bu amaçla KSS faaliyetleri evrensel açıdan değerlendirilmelidir. Örgütler asli faaliyetlerini yürütürken toplumun ve dünya vatandaşlığının menfaatini de düşünmek durumundadırlar (Çelik, 2007, s.44).

Günümüzde örgütlerin açık sistem anlayışını kabul ederek paydaş beklentilerini ve hassasiyetlerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Örgütler kendi amaçlarını yerine getirirken, dış paydaş gruplarından toplum menfaatlerinin farklı boyutlarını ve etki alanlarını da belirlemeleri beklenmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımının evrensel nitelikleri farklı kültürler özelinde farklı yönetsel etkilere sahiptir (Paşamehmetoğlu ve Gökoğlu, 2019, s.126). Örneğin yapılan çalışmalar özelinde ABD, AB ve Çin firmaları arasında kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik anlamsal algı farklılığı bulunduğu; Asya, Avrupa, ABD\Kanada

ve Çin firmaları arasında da KSS iletişimi açısından anlamlı farklılıkların bulunduğu görülmektedir (Liao vd., 2018, s.362; Liao vd., 2017, s.334-335; Benn ve Bolton, 2011, s.59).

Örgütlerin amaçlarına ulaşma yetkinliği ve başarısının sahip olunan insan kaynağının niteliğine bağlı olarak gerçekleştiği bilinmektedir. Nitelikli insan kaynağı beklentilerinin ise özellikle dış paydaşlar tarafından kabul görmüş, toplumsal sorumluluklarını yerine getiren saygın örgütler tarafından karşılandığı görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının nitelikli eleman istihdamı üzerinde olumlu yönde etkili olduğu söylenebilir (Atay ve Tüzüner, 2018, s.283). İşletmeler kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını sadece dış paydaşların beklentilerini karşılamak amacıyla değil, çalışanlar açısından da beklentileri karşılayan ve KSS kültürünün güçlenmesi amacıyla yapmaktadırlar (Elmas Atay ve Tüzüner, 2018, s.272). Sosyal sorumluluk bilincine sahip ve mensubu olduğu topluma duyarlı bir örgüt, güçlü bir sosyal sermaye geliştirmektedir. Bu özellik örgüte farkındalık kazandırmakla birlikte daha çok tercih edilmesini sağlamaktadır (Sarıkaya ve Akarca, 2011, s.61).

## Literatür Taraması

Şirket grupları üzerinde kurumsal sosyal sorumluluk konusuyla ilişkili sınırlı sayıda çalışmanın bulunduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan konumuz ile doğrudan ilgili olan bir kaç araştırma sonucu şu şekilde sıralanmaktadır :

- Paşamehmetoğlu ve Gökoğlu (2019) Türkiye'ye özgü kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını ortaya koymak amacıyla evrensel KSS değerleri açısından otelcilik sektörünü incelemişlerdir. İçerik analizi yönteminin kullanıldığı çalışmada; yönetsel uygulamaların sosyal taleplere yönelik sosyal sorumluluk boyutunu daha fazla yansıttığı görülmüştür.
- Can ve Özgül'ün (2018) yapmış olduğu çalışmada Fortune 500 Türkiye 2017 listesinde yer alan ihracatta ilk 100 içerisinde olan şirketler örneklem olarak kabul edilmiştir. Bu işletmelerin sürdürülebilirlik teması üzerine içerik analizi uygulanmıştır. Araştırmanın en önemli

bulgularından birisi Türkiye'de kurumsal sürdürülebilirliğin raporlanmasına dair yeterli farkındalık düzeyinin henüz oluşmadığının tespit edilmesidir.

- Kunz (2018) çalışmasında Fortune 500 listesinde yer alan şirketlerin web sitelerinde yayınlanan kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) bilgilerini ve yayınlanan resmi raporlarını analiz ederek, şirket büyüklüğü ve faaliyet bölgesinin raporlama formatı ve içeriği üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır. Çalışmada sektör farklılığının raporlama üzerinde etkisine rastlanılmamıştır.
- Atay ve Tüzüner'in (2018) çalışmasında mevduat bankalarının kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları ile insan kaynakları uygulamalarının etkileşimi incelenmiş, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin bilgilendirmenin sürdürülebilirlik temasıyla daha yoğun bir etkileşim içinde olduğu görülmüştür.
- Gör ve Tekin'in (2018) Borsa İstanbul 100 Endeksinde yer alan şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk ve karlılık ilişkisinin incelendiği çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin karlılığa katkı yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ticari örgütlerin aktif karlılığı ve özsermaye karlılığı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.
- Boz vd. (2019) yapmış olduğu araştırmada Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksinde yer alan işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim puanları arasındaki etkileşimi verimlilik açısından analiz edilmiştir.
- Özkan vd. (2018) çalışmalarında işletmelerin sürdürülebilirlik raporlarında yer alan kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarıyla finansal performans arasındaki ilişki incelenmiş, kurumsal sosyal sorumluluk açıklamalarının işletmelerin karlılık oranları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.
- Uluslararası ölçekte yapılan bazı araştırma (Liao vd., 2018; Liao vd., 2017) sonuçlarına göre firmaların KSS algısı ve KSS iletişimde bölgesel açıdan anlamlı farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. Yine Glob vd. (2018) çalışmalarında kurumsal sosyal sorumluluğun nasıl ölçüldüğü hakkında Türkiye ve Slovenya karşılaştırması yaparak bu iki toplumun kurumsal sosyal sorumluluk konusunda farklı bilişsel yapıları sahip olduklarını ortaya koymuşlardır.

## Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk formülasyonu II.Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkan bir konudur. İşletmelerin ticari faaliyetlerinden daha fazlasını yapması ve yasalara koşulsuz uyması beklenen, dünya genelinde paydaşlar açısından yaşamsal öneme sahip modern bir dili ve yaklaşımı ifade etmektedir (Carroll, 2015, s.87). İşletmelerin yasalar ve ekonomik beklentiler dışında toplum çıkarına bir şeyler yapıyor olması kamuoyu tarafından işletmeye karşı olumlu tutumların gelişmesine destek olmaktadır (Fidan ve Şentürk, 2017, s.41).

Kurumsal sosyal sorumluluk örgütlerin ekonomik ve sosyal birimler olmalarından kaynaklanan ve yerine getirmekle sorumlu buldukları faaliyetler bütünüdür (Sarıkaya ve Akarca, 2011, s.60). Bu faaliyetler yalnızca toplumun ihtiyaç duyduğu konularda çaba harcamak değil, şirketin sahip olduğu verileri doğru, şeffaf ve tarafsız olarak paylaşmasını ifade etmektedir. Bu paylaşım ilgililerin doğru ve güvenilir bilgilerle kararlarını etkileyerek şirket sürekliliğine katkı sunmaktadır (Özkan vd., 2018, s.573). Kurumsal sosyal sorumluluk kendi kendini düzenleme yeteneğine sahip işletmelerin mal ve hizmet üretme sürecinde tüm paydaşları dikkate alarak, şeffaf ve etik olmalarını ifade etmektedir (Elmualim, 2017: 1578; Suher, 2010, s.34).

Örgütler farklı amaçlar doğrultusunda uzmanlık alanlarıyla ilişkili maddi ve maddi olmayan sermaye unsurlarından oluşmaktadır. Bu sermaye unsurları örgütlerin asli faaliyetleri kapsamında anlam taşımaktadır. Örgütlerin özel amaçlarının yanı sıra toplumun ihtiyaç duyduğu genel amaçları da bulunmaktadır. Bu kapsamda yürütülmesi gereken bir takım faaliyetler doğrudan örgüt faaliyetleri içinde bulunmamasına rağmen örgüt sürekliliği açısından paydaşları hesaba katmak anlamında kritik önem taşımaktadır (Boz vd., 2019, s.120). Bu faaliyetler genel olarak kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları kapsamında değerlendirilmektedir.

İşletmelerde kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları toplumsal ihtiyaçların yanı sıra işletmelerin kendi gelecekleri için bir garanti primi olarak düşünülmeye başlanmıştır (Fidan ve Şentürk, 2017, s.41). İşletmelerde sadece kar odaklı yaklaşımların uzun vadede sürdürülebilirliği bulunmamaktadır (Özkan vd., 2018, s.572). Dolayısı ile süreklilikten sonra kar elde

etme amacının değer maksimizasyonuna dönüşmesi, işletme paydaşlarının beklentilerini farklılaştırmaktadır. Günümüzde işletmelerin paydaşlarına yönelik değer yaratma çalışmalarının en işlevsel olanı kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarıyla işletmeler hem güçlü bir imaj ve itibar oluşturmakta hem de paydaşlarına fayda sağlamaktadır (Karadeniz ve Ünlübulduk, 2018, s.372; Önder, 2019, s.183).

Kurumsal sosyal sorumluluk sadece belirli paydaşları memnun edici kısa vadeli yaklaşımlar olarak görülmemelidir. Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri örgütün sürekliliği kapsamında örgütün meşruiyetine olumlu katkıları bulunan zorunlu bir süreçtir (Golob vd., 2018, s.442; Sarıkaya ve Akarca, 2011, s.60).

Alan yazın içerisinde kurumsal sosyal sorumluluk kavramının tanımı üzerinde farklı görüşler bulunmaktadır. Literatürde en çok kabul gören kurumsal sosyal sorumluluk boyutları Carrol (1991) tarafından ortaya konulmuştur. Bu boyutlar kurumsal sosyal sorumluluk piramidi olarak yapılan araştırmaların faaliyet çerçevesini oluşturmaktadır. Bu boyutlar ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk konu başlıklarında incelenmektedir (Sarıkaya ve Akarca, 2011, s.61). Bu kapsamda genellikle kurumsal sosyal sorumluluk kavramının üç temel konu üzerine kurgulandığı görülmektedir. Bunlardan birincisi yasalara, ahlak ilkelerine, evrensel haklara ve çevresel duyarlılığa sahip olmayla ilişkili olduğu görülmektedir. İkinci konu paydaş beklenti ve menfaatlerinin göz önünde bulundurulmasıdır. Üçüncü ilke ise örgüt üst yönetiminin kurumsal sosyal sorumluluğa bakışı ve bu sorumluluğun kabulüyle ilişkilidir (Argüden, 2007, s.26).

## **Çalışmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmanın amacı BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının incelenerek, önceden belirlenen temalar kapsamında içerik analizinin yapılmasıdır. Örneklem olarak BİST Sürdürülebilirlik Endeksi içinde yer alan örgütlerin seçilmesinin nedeni; sürdürülebilirlik endeksinin ideali arayan bir takım ölçüm kriterlerine sahip olması ve endeks içindeki şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları açısından belirli standartlara sahip olmalarıdır. Sürdü-

rülebilirlik kavramının uygulamadaki somut çalışma alanını sosyal sorumluluk uygulamaları oluşturmaktadır. Dolayısı BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının analizi çalışmanın çerçevesi açısından ideal özellikler taşımaktadır.

İşletmelerin faaliyette buldukları sektör ve üyesi buldukları topluluk ve grupların sosyal sorumluluk yaklaşımlarında farklılaşmaya neden olduğu görülmektedir (Choi, 2018, s.932; Fidan ve Şentürk, 2017, s.62). Bu varsayımdan hareketle çalışmanın tali amaçlarından biriside BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan işletmelerin sektörel açıdan kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında farklılaşmanın ne yönde olduğunun tespit edilmesidir.

## Metodoloji

Kurumsal sosyal sorumluluğun ölçümünde kabul edilen yöntemleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Sarıkaya ve Akarca, 2011):

- İçerik Analizi
- İtibar Endeksi
- KLD Endeksi
- Zehirli Atık Endeksi

İçerik analizi yöntemi elde edilen verileri tanımlamaya, gruplamaya ve bu işlemler sonucu elde edilen çıktıları yorumlayarak objektif sonuçlara ulaşılmasını amaçlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s.242).



Şekil 1. İçerik Analizinin Aşamaları (Harris, 2001, s.194; Chun, 2019, s. 61'den Uyarlanmıştır)



Çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliğini artırmak için Şekil 1'de ifade edilen içerik analizi süreci takip edilmiştir (Harris, 2001, s.194; Chun, 2019, s.61). Ayrıca çalışma sonuçlarının daha objektif bir zeminde değerlendirilmesi için nitel analiz programlarından faydalanılmıştır.

### *Araştırma Çerçevesi ve Soruları*

Çalışma örneklemini Kasım 2018 - Ekim 2019 döneminde BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alacak şirketler oluşturmaktadır. Bu dönem BİST Sürdürülebilirlik Endeksinin oluşturulması için BİST 50 Endeksi kapsamında yer alan şirketlere ek olarak Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan ve değerlemeye alınmak üzere bildirimde bulunan gönüllü şirketlerle birlikte toplam 71 şirket değerlendirilmiştir, bu değerlendirme çalışması sonucunda endeks seçim kriterlerindeki eşik değerleri geçen aşağıda sıralanan şirketler Kasım 2018 – Ekim 2019 döneminde BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde bulunmaktadır.

Çalışmanın amaçları kapsamında BİST Sürdürülebilirlik Endeksi içindeki şirketlerin KSS faaliyetlerinde hangi konulara daha fazla yoğunlaştıkları bu çalışmaların ne yönde geliştikleri ve KSS faaliyetlerinin endeks içinde sektörel açıdan farklılık taşıyıp taşımadığı test edilmektedir.

### *Belgenin Kaynağını Tanımlama ve Örnekleme Belirtme*

Çalışma kapsamında BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri sürdürülebilirlik raporları ve şirket web sayfaları üzerinden taranarak, nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizine tabi tutulmuştur. Bu kapsamda Tablo 1. içinde yer alan şirketlerin sosyal sorumluluk faaliyetleri taranmıştır.

**Tablo 1. BİST Sürdürülebilirlik Endeksindeki İşletmeler (Kasım 2018 – Ekim 2019) (BİST, 2019).**

No	ŞİRKET	No	ŞİRKET	No	ŞİRKET
1	AK ENERJİ	18	GARANTİ B.	35	T.S.K.B.
2	AKBANK	19	GLOBAL HOLD.	36	TAT GIDA
3	AKSA	20	İŞ BANKASI	37	TAV
4	AKSA ENERJİ	21	KOC HOLD.	38	TEKFEN HOLD.
5	ANADOLU CAM	22	KORDSA TEKSTİL	39	TOFAS OTO.
6	ANADOLU EFES	23	LOGO YAZILIM	40	TÜPRAŞ
7	ANEL ELEKTRİK	24	MİGROS TİCARET	41	THY
8	ARÇELİK	25	NETAS TELEKOM	42	TÜRK TEL.
9	ASELSAN	26	OTOKAR	43	TÜRK TRAK.
10	AYGAZ	27	PEGASUS	44	TURKCELL
11	BRİSA	28	PETKİM	45	ÜLKER BİSK.
12	CİMSA	29	POLİSAN HOLD.	46	VAKIFLAR B.
13	COCA COLA	30	SABANCI HOLD.	47	VESTEL
14	DOĞAN HOLD.	31	SEKERBANK	48	VESTEL
15	DOĞUŞ OTO	32	SİSE CAM	49	YAPI VE KREDİ
16	EREĞLİ DEMİR Ç.	33	SODA SANAYİİ	50	ZORLU ENERJİ
17	FORD OTOSAN	34	HALKBANK		

**Tablo 2. BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan Şirketlerin Sektör Dağılımları**

SEKTÖRLER	Sektör Kodu	Sektör Üye
FİNANS	F	8
METAL EŞYA MAKİNE	MEM	7
HOLDİNG YATIRIM	HY	7
KİMYA PETROL PLASTİK	KPP	6
İMALAT SANAYİ	İS	5
ENERJİ	EN	4
GIDA İÇECEK	Gİ	4
TEKNOLOJİ YAZILIM	TY	3
TİCARET	T	2
HABERLEŞME	H	2
ULAŞTIRMA	U	2

### **Kodlama Çerçevesini Belirleme**

Tablo 3. kapsamında yer alan faaliyet türü boyutları belirlenirken, BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan firmaların sürdürülebilirlik raporları referans olarak kabul edilmiştir. Sürdürülebilirlik raporunun düzenlenmesi bir şirketin hissedarları dışındaki paydaşlarına karşıda sorumlu

olduğunu kabul etmesi anlamını taşımaktadır (BİST, 2014). Günümüzde BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri Tablo 3. içinde yer alan boyutlar ve bu boyutların içeriği açısından taranmıştır.

**Tablo 3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri Kodlama Tablosu**

FAALİYET İÇERİĞİ KODLAMASI (1)	KSS FAALİYET TÜRÜ KODLAMASI (2)
(a1)Görsel, İşitsel ve Dramatik Sanatların Gelişimi ve Desteklenmesine Yönelik Faaliyetler;	Sosyal ve Kültürel Faaliyetler (A) = (a1, a2, a3, a4)
(a2)Turizm ve Tarım Gibi Sektörel Alanların Gelişimi ve Desteklenmesine Yönelik Faaliyetler;	
(a3)Çocuk, Aile ve Cinsiyet Eşitliğine Odaklanan Sosyal Projelerin Desteklenmesine Yönelik Faaliyetler;	
(a4)Sosyal ve Kültürel Faaliyetler Kapsamında Değerlendirilen Burs, Bağış ve Destekler	
(b1)Ağaçlandırma Faaliyetleri;	Çevresel Faaliyetler (B) = (b1, b2, b3)
(b2)Doğa, Çevre ve Biyoçeşitliliğin Korunması Faaliyetleri,	
(b3)Karbon İzi Azaltma Faaliyetleri	
(c1)Öğrencilerin Bilgi ve Yeteneklerinin Gelişmesine Yönelik Eğitim Odaklı Faaliyetler;	Eğitim Odaklı Faaliyetler (C) = (c1, c2, c3, c4)
(c2)Bilimsel Çabaların Desteklenmesine Yönelik Faaliyetler;	
(c3)Okuma Alışkanlığı ve Kitap Ulaşılabilirliğini Artırmaya Yönelik Faaliyetler;	
(c4)Aile, Öğretmen ve Öğrenci Odaklı Eğitim Faaliyetleri	
(d1)Genel Olarak Toplum Sağlığını İyileştirmeyi Amaçlayan Faaliyetler;	Toplum Sağlığı Faaliyetleri (D) = (d1, d2)
(d2)Dezavantajlı Grupların Rehabilitasyonuna Yönelik Faaliyetler	
(e1)Enerji Verimliliğini Artırmaya Yönelik Faaliyetler;	Enerji Verimliliği (E) = (e1, e2)
(e2)Temiz Enerji Bilincinin Oluşturulmasına Yönelik Faaliyetler	

### **Verilerin Analiz Edilmesi ve Bulgular**

Çalışma kapsamında BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan firmaların kurumsal internet siteleri, sürdürülebilirlik raporları ve ulusal basında yer alan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ayrıntılı bir analizi tabi tutulmuştur. Bu faaliyetler bir şirketin sürekliliğine katkı sunmasını yanı sıra örgüt paydaşları tarafından benimsenmesi ve desteklenmesini sağlamaktadır. Tablo 4.'te Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan firmaların 2017 tarihinden itibaren kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri kap-

mında yürütmüş oldukları projeler, vermiş oldukları destekler, yapmış oldukları çalışmaların Tablo 3'te belirlenen boyutlara göre dağılımı yapılmıştır. Bu tarama sürecinde şirketlerin ana faaliyetlerini destekleyici sponsorluk çalışmaları kapsam dışında tutulmuştur. Tablo 3'te yer alan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri topluma doğrudan ve faaliyet sonucu herhangi bir çıkar beklenmeden yapılan kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarıdır.

Sürdürülebilirlik endeksinde yer alan şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin genel olarak sosyal ve kültürel faaliyetler kapsamında yoğunlaştığı görülmektedir. Sürdürülebilirlik endeksinde yer alan firmaların (33 Şirket) %66' sının kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında en az bir sosyal ve kültürel faaliyete; (29 Şirket) % 58'inin en az bir eğitim odaklı kurumsal sosyal sorumluluk çalışmasına imza attığı görülmektedir. Yine bu şirketlerin (14 Şirket) %28'inin 2017 tarihinden itibaren en az bir çevresel sosyal sorumluluk faaliyeti yürüttüğü görülmektedir.

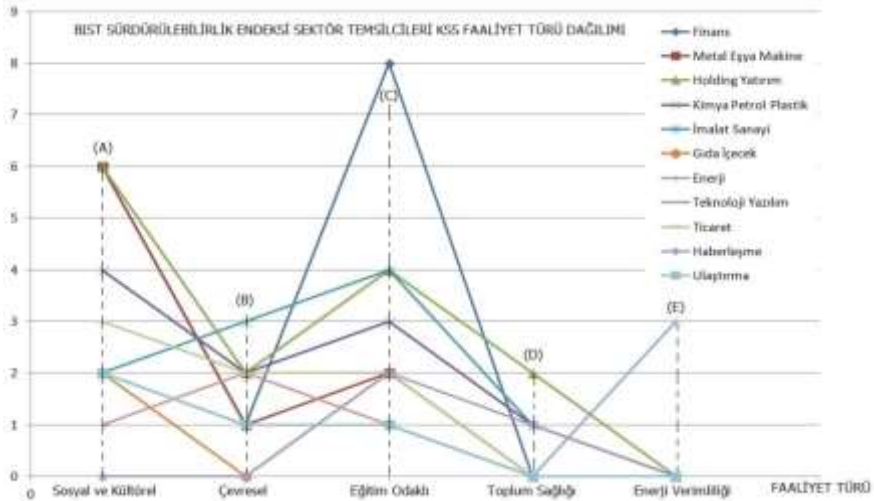
**Tablo 4. BİST Sürdürülebilirlik Endeksi Şirketlerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri Tablosu**

	ŞİRKET	1	2	3		ŞİRKET	1	2	3
1	AK ENERJİ	(A)	(B)	(E)	26	OTOKAR	(A)		
2	AKBANK	(A)	(C)		27	PEGASUS	(A)		
3	AKSA	(A)	(C)		28	PETKİM	(A)		
4	AKSA ENERJİ	(E)			29	POLİSAN HOLD.	(A)	(B)	
5	ANADOLU CAM	(B)	(C)		30	SABANCI HOLD.	(C)		
6	ANADOLU EFES	(A)			31	SEKERBANK	(A)	(C)	
7	ANEL ELEKTRİK	(A)	(B)		32	SİSE CAM	(A)	(B)	(C)
8	ARÇELİK	(A)	(C)		33	SODA SANAYİİ	(B)		
9	ASELSAN	(C)			34	HALKBANK	(A)	(C)	
10	AYGAZ	(A)	(C)	(D)	35	T.S.K.B.	(A)	(C)	
11	BRİSA	(A)	(B)		36	TAT GIDA	(C)		
12	CİMSA	(C)	(D)		37	TAV	(C)	(D)	
13	COCA COLA	(A)			38	TEKFEN HOLD.	(A)	(D)	
14	DOĞAN HOLD.	(A)	(B)	(C)	39	TOFAS OTO.	(A)	(C)	
15	DOĞUŞ OTO	(A)	(C)		40	TÜPRAŞ	(C)		
16	EREĞLİ DEMİR	(A)	(B)		41	THY	(A)	(B)	(C)
17	FORD OTOSAN	(B)			42	TÜRK TELEKOM	(C)	(D)	
18	GARANTİ B.	(C)			43	TÜRK TRAKTOR	(A)		
19	GLOBAL HOLD.	(A)	(C)		44	TURKCELL	(C)		
20	İŞ BANKASI	(C)			45	ÜLKER BİSKUVİ	(C)		
21	KOC HOLD.	(A)			46	VAKIFLAR B.	(A)	(B)	(C)
22	KORDSA TEKST.	(C)			47	VESTEL ELKTR.	(A)		
23	LOGO YAZILIM	(A)	(B)		48	VESTEL BEYAZ	(A)		
24	MİGROS TİC.	(A)	(B)	(C)	49	YAPI VE KREDİ	(A)	(C)	

BİST sürdürülebilirlik endeksinde bulunan işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında sosyal ve kültürel faaliyetler, eğitim faaliyetleri ve çevre faaliyetleri dışında düşük yoğunlukta enerji verimliliği ve toplum sağlığı gibi konularda kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları yaptıkları tespit edilmiştir. Ancak bu çalışmalar düşük yoğunlukta olduğu için tablo içinde yer bulamamıştır.

Yürütülen çalışma kapsamında kurumsal sosyal sorumluluk açısından sosyal ve kültürel faaliyetler kapsamında en çok sergi, konser, festival, bilgilendirme etkinlik ve toplantıları; bağış ve destekler; vakıflarla yürütülen işbirlikleri yer almaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk açısından eğitim faaliyetleri kapsamında en çok kariyer programları, eğitim ve burs destekleri; üniversite, vakıf ve derneklerle yürütülen öğrenci yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetler bulunmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk açısından çevresel faaliyetler kapsamında en çok fidan dikme, ağaçlandırma ve orman geliştirme projelerinin yer aldığı; çevre kirliliğinin önlenmesi, biyoçeşitlilik ve doğa hayvanlarının korunmasına yönelik faaliyetlere yer verildiği görülmektedir.



Grafik 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyet Türü Dağılımı

BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri sektör açısından değerlendirildiğinde anlamlı farklılıkların bulunduğu görülmektedir. Sektörel değerlendirme sonucunda faaliyet türü açısından finans (F) ve imalat sektörü (İS) temsilcilerinin eğitim odaklı çalışmalara; metal eşya makine (MEM), holding (H), kimya petrol plastik (KPP), ticaret (T) ve ulaştırma (U) sektörü temsilcilerinin sosyal ve kültürel faaliyetlere yönelik çalışmalara yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Enerji (E) sektörü temsilcisi şirketlerin diğer şirketlerden belirgin bir yaklaşım farklılığıyla enerji verimliliğine yönelik kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına yoğunlaştığı görülmektedir. Toplum sağlığına yönelik KSS faaliyetlerinin sadece haberleşme (H) sektörü temsilcileri tarafından yapıldığı görülmektedir.

Çalışmanın amaçları kapsamında BİST Sürdürülebilirlik Endeksi içindeki şirketlerin KSS faaliyetleri üzerine genel bir değerlendirme yapıldığında öncelik sıralamasına göre;

- Sosyal ve kültürel faaliyetlere  $\sum(A)=(a1, a2, a3, a4) = 33$
- Eğitim odaklı faaliyetlere  $\sum(C)=(c1, c2, c3, c4) = 30$
- Çevresel faaliyetlere  $\sum(B)= (b1, b2, b3) = 15$
- Toplum sağlığı faaliyetlerine  $\sum(D)= (d1, d2) = 5$
- Enerji verimliliğine yönelik  $\sum(E)= (e1, e2) = 3$

faaliyetlere yoğunlaştığı görülmektedir.

BİST Sürdürülebilirlik Endeksi içindeki şirketlerin KSS faaliyetleri eğitimlerinin endeks içinde sektör grupları açısından farklılık taşıdığı görülmektedir (Grafik 1).

## Sonuç

Yirmi birinci yüzyılın rekabet ortamında örgütlerin sürekliliği sadece asli faaliyetlerin yerine getirilmesine bağlı bulunmamaktadır. Örgütler iç ve dış paydaşlarının beklentilerini en yüksek düzeyde karşılamak durumundadır. Dolayısıyla örgütlerin ifade ettiği taahhütleri ve geleceğe yönelik stratejik yönlendirme araçları süreklilik açısından hayati önem arz etmektedir. Günümüzde örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ve anlayışları örgüt kültürü ve bağlılığını artırma potansiyeline sahiptir (Elmas Atay ve Tüzüner, 2018, s.272).

Çalışma sonucunda elde edilen bulgulardan BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan firmaların hangi kurumsal sosyal sorumluluk boyutuna daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir. BİST sürdürülebilirlik endeksinde bulunan işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında en yoğun olarak sosyal ve kültürel faaliyetler boyutuna yönelik proje ve etkinliklerinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte kurumsal yönetim açısından Türkiye'nin en gözde şirketlerinin sosyal sorumluluk kapsamında çevresel duyarlılık ve eğitim odaklı faaliyetlere yöneldiği gözlemlenmiştir. Bu kapsamda incelenen şirketlerin yüksek çevre duyarlılığı kapsamında özellikle ağaçlandırma çalışmaları üzerinde ciddi faaliyetlerinin olduğu tespit edilmiştir. Yine BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan şirketlerin vakıf ve üniversitelerle yakın işbirliği içinde bulunduğu; okul, eğitim ve bilim odaklı projelere daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir. Endeks içinde yer alan enerji sektörü temsilcileri dışında enerji verimliliği konusu üzerinde KSS çalışması bulunan şirket bulunmamaktadır. Sektörel açıdan kurumsal sosyal sorumluluk çalışma eğilimlerinde farklılık bulunmaktadır. Sürdürülebilirlik endeksi içinde yer alan şirketlerin KSS faaliyetleri eşbiçimsel bir özellik taşımamaktadır.

Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan bu firmaların sürdürülebilirlik raporlarında, basında ve literatürde üzerinde önemle durulan enerji ve toplum sağlığı boyutlarının somut projelerle yeterince desteklenmediği görülmektedir. Bu alanlara yönelik farkındalık oluşturma, proje geliştirme, izleme ve sonuçlandırma aşamalarının daha fazla zaman, emek ve sermaye gerektirmesi başlıca kısıtlar arasında yer almaktadır.

**EXTENDED ABSTRACT**

**A Content Analysis on Corporate Social  
Responsibility Activities of Companies in BIST  
Sustainability Index**

\*

Oğuzhan Aytar

*Karamanoğlu Mehmetbey University*

Businesses interact with different stakeholders in the environment in which they work. Each of these stakeholder groups has a number of expectations from businesses. In this context, it can be seen that corporate social responsibility activities contribute positively to the common expectations and satisfaction levels of the stakeholders. The universal qualities of the corporate social responsibility approach have different managerial effects on different cultures (Paşamehmetoğlu ve Gökoğlu, 2019, s.126). For example, there are differences in semantic perception of corporate social responsibility among US, EU and Chinese firms; also significant differences in CSR communication between Asian, European, US\Canadian and Chinese companies (Liao vd., 2018, s.362; Liao vd., 2017, s.334-335; Benn ve Bolton, 2011, s.59). According to some international research results, there are significant regional differences in companies' perception of CSR and communication of CSR (Liao vd., 2018; Liao vd., 2017).

The formulation of corporate social responsibility is an issue that emerged after The World War II. Corporate social responsibility means that companies with the ability to regulate themselves should be transparent and ethical by taking into account all stakeholders in the process of producing goods and services (Elmualim, 2017, s.1578; Suher, 2010, s.34). An organization with a sense of social responsibility and sensitive to the society which is developing a strong social capital. This feature brings awareness to the organization and makes it more preferred (Sarıkaya ve Akarca, 2011, s.61). Corporate social responsibility activities of companies with high level of corporate sustainability performance are considered as



a guide. Therefore, the content of corporate social responsibility activities of companies and to see how the differences develop is important in terms of sectoral differences. BIST Sustainability Index measures the level of giving importance to sustainable policies for the solution of social and environmental problems.

The methods adopted in the measurement of corporate social responsibility can be listed as follows: Content Analysis, Reputation Index, KLD Index end Toxic Waste Index (Sarıkaya ve Akarca, 2011). The aim of this study is to analyze the corporate social responsibility activities of the companies in the BIST Sustainability Index and to analyze the content within the scope of the predefined themes. From this point it is important that social responsibility activities of the organizations included in the BIST Sustainability Index. Qualitative research is a way of producing knowledge that the researcher shapes with his/her own efforts and develops in order to explore the basis and structure of social systems Content analysis method, one of the qualitative research methods, was used in the study. The content analysis method aims to achieve objective results with defining, grouping and interpreting the obtained data as a result of these operations. In order to increase the validity and reliability of the study, the content analysis process, which is listed as identify research questions and constructs, identify the source of document, specify sampling and the unit of analysis, identify the coding framework, devise the coding scheme, analyze the data, assess validity and reliability steps was followed (Harris, 2001, s.194; Chun, 2019, s.61).

Within the scope of the objectives of the study, the subjects in which the companies within the BIST Sustainability Index concentrate more on CSR activities are tested, the direction of these studies developed and whether CSR activities differ in terms of the sector. Corporate social responsibility activities of the companies included in the sustainability index are concentrated in the scope of social and cultural activities. In terms of corporate social responsibility, most of the social and cultural activities are included such as exhibitions, concerts, festivals, information events and meetings; donations and supports; cooperation with foundations. In terms of corporate social responsibility there are activities to improve student competencies carried out with universities, foundations and associations, most of the training activities are career programs, training and

scholarship supports. In terms of corporate social responsibility, environmental activities mostly include sapling, afforestation and forest development projects; activities for the prevention of environmental pollution, biodiversity and protection of natural animals.

When the corporate social responsibility activities of the companies included in the BIST Sustainability Index are evaluated in terms of the sector, it is seen that there are significant differences. As a result of sectoral evaluation, it is seen that, representatives of finance (F) and manufacturing sectors (MS) are concentrated on education-oriented studies; the representatives of metal goods machinery (MGM), holding (H), chemical petroleum plastic (CPP), trade (T) and transportation (TRS) sectors are concentrated on social and cultural activities in terms of activity type. It is seen that the companies representing the energy (E) sector are concentrating their efforts on efficiency with a distinctive approach difference from other companies in terms of corporate social responsibility. It is seen that, only representatives of communication (C) sector are concentrated on CSR activities for public health. As a result of the study, it was determined which corporate social responsibility dimension is important for the companies in BIST Sustainability Index. It was determined that the projects and activities related to the social and cultural activities dimension were the most intense field in terms of corporate social responsibility studies of the companies in the BIST sustainability index. However, it has been observed that Turkey's most popular companies tend to focus on social responsibility activities related to education and environmental awareness in terms of corporate management.

It has been determined that the examined companies have serious activities especially on afforestation works with high environmental sensitivity. It is also stated that the companies in the BIST Sustainability Index cooperate closely with foundations and universities; they attach more importance science-oriented projects together with schools and students. It is seen that the energy and public health dimensions emphasized in the press, sustainability reports and literature, are not adequately supported with concrete projects by these companies in the Sustainability Index. For these fields awareness, project development, monitoring and finalization require more time, effort and capital are the main constraints. In the results of the study, it was found that the CSR activities tendency differed in

terms of sector groups of the companies in the Sustainability Index. The Corporate Social Responsibility activities of the companies in the Sustainability Index are not isomorphic.

## Kaynakça / References

- Argüden, Y. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. (C. C. Aktan Ed.) *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*, içinde (s.25-30). İstanbul: İGİAD Yayını.
- Benn, S. ve Bolton, D. (2011). *Key concepts in corporate social responsibility*, London: Sage Publications Ltd.
- BİST (2014). *Şirketler için sürdürülebilirlik rehberi*, Ekim, 15 Şubat 2019 tarihinde <https://www.borsaistanbul.com/data/kilavuzlar/surdurulebilirlik-rehberi.pdf> adresinden ulaşılmıştır.
- BİST (2019). *BİST sürdürülebilirlik endeksi 1 Kasım 2018 tarihinden itibaren geçerli dönemsel değişiklikler*, 25 Şubat 2019 tarihinde <http://www.borsaistanbul.com/duyurular/2018/10/26/bist-surdu-rulebilirlik-endeksi-kas%C4%B1m-2018-ekim-2019-donemi-sirketleri-belli-oldu> adresinden ulaşılmıştır.
- Boz, D., Duran, C. ve Yurt, S. (2019). Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim arasındaki etkileşimin veri zarflama ile analizi: BİST kurumsal yönetim endeksindeki firmalar üzerinde bir uygulama, *Journal of Yasar University*, 14 (54), 119-126.
- Can, E. ve Özgül, B. (2018). Türk İhracat şirketleri sürdürülebilirlik ifadeleri üzerine bir içerik analizi, *Istanbul Management Journal*, 29 (84), 7-30
- Carroll, A., B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, 34 (4), 39-48.
- Cheung, Y. L., Tan, W. ve Wang, W. (2018). National stakeholder orientation, corporate social responsibility, and bank loan cost. *Journal of Business Ethics*, 150 (2), 505-524.
- Choi, J. J., Jo, H., Kim, J. ve Kim, M. S. (2018). Business groups and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 153(4), 931-954.

- Çelik, A. (2007). Şirketlerin sosyal sorumlulukları. (C. C. Aktan Ed.), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*, içinde (s.42-57.) İstanbul: İGİAD Yayını
- Elmas, A. S. ve Tüzüner, V. L. (2018). Kurumsal sosyal sorumluluk ve insan kaynakları uygulamaları birbirlerini destekliyor mu? Bankaların web sitelerinin içerik analizi ile değerlendirilmesi, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 271-285.
- Elmualim, A. (2017). CSR and sustainability in FM: evolving practices and an integrated index. *Procedia Engineering*, 180, 1577-1584.
- Fidan, Z. ve Şentürk, Z. A. (2017). Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) Çalışmalarında işbirliği: Akbank, Garanti Bankası ve Türkiye İş Bankası üzerine bir değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 9 (4), 40-65.
- Golob, U., Turkel, S., Kronegger, L. ve Uzunoglu, E. (2018). Uncovering CSR meaning networks: A cross-national comparison of Turkey and Slovenia. *Public Relations Review*, 44 (4), 433-443.
- Gör, Y. ve Tekin, B. (2018). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının karşılıklı ilişki üzerine bir çalışma: Bist 100 örneği, *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 4 (5), 18-30.
- Karadeniz, E. ve Ünlübulduk, S., N. (2018). dünyada marka değeri en yüksek havayolu işletmeleri ile Borsa İstanbul Havayolu İşletmelerinde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin analizi, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 15 (2), 370-385.
- Kunz, M. B. (2018). Corporate social responsibility reporting on fortune 500 corporate websites: Review and analysis. *International Journal of Business & Public Administration*, 15 (1), 30-51.
- Liao, P. C., Liao, J. Q., Wu, G., Wu, C. L., Zhang, X. L., ve Ma, M. C. (2018). Comparing international contractors' CSR communication patterns: A semantic analysis. *Journal of cleaner production*, 203, 353-366.
- Liao, P. C., Xia, N. N., Wu, C. L., Zhang, X. L. ve Yeh, J. L. (2017). Communicating the corporate social responsibility (CSR) of international contractors: Content analysis of CSR reporting. *Journal of Cleaner Production*, 156, 327-336.

- Önder, Ş. (2019). İşletmelerin kurumsal sosyal sorumlulukları ve finansal performansı arasındaki ilişkinin çift yönlü incelenmesi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 12(2), 181-196.
- Özkan, A., Taç, Ş. G. ve Taşdemir, B. (2018). Sürdürülebilirlik açıklamaları kapsamında kurumsal sosyal sorumluluğun kârlılık üzerine etkisi: BİST sürdürülebilirlik endeksinde bir araştırma. *World of Accounting Science*, 20 (3), 560-577.
- Paşamehmetoğlu, A. ve Gökoğlu, M., M. (2019). Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının türkiye'deki yönetsel uygulamaları: İstanbul zincir otelleri üzerine bir araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 19 (1), 106-132.
- Sarıkaya, M. ve Akarca, Y. (2011). Kurumsal sosyal sorumluluk ölçüm teknikleri. *Denetim Dergisi*, 8, 60-67.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

#### Kaynakça Bilgisi / Citation Information

Aytar, O. (2019). BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri üzerine bir içerik analizi. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. ÜİK Özel sayısı), 320-340. DOI: 10.26466/opus.583811.

## Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Algısı Kırıldı mı? Erkek Çalışanlar Halen Cinsiyet Ayrımcılığı Yapıyorlar mı?: Adıyaman Bankacılık Sektörü Örneği<sup>1</sup>

DOI: 10.26466/opus.583816

\*

Gülşen Kırpık\*

\* Dr, Öğr. Üyesi, Adıyaman Üniversitesi, Eczacılık Fakültesi, Adıyaman / Türkiye

E-Posta: [gulsenozarslankirpik@gmail.com](mailto:gulsenozarslankirpik@gmail.com)

ORCID: [0000-0003-4785-9624](https://orcid.org/0000-0003-4785-9624)

Öz

Kadınların iş hayatlarında yükselmelerini önleyen ve ilk olarak 1970'lerde kullanılmaya başlanan "cam tavan sendromu" nun algısal olarak günümüzdeki durumunu ortaya koymak üzere yapılan bu çalışma, Adıyaman il ve ilçelerinde faaliyet gösteren bankalardaki çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile Adıyaman il ve ilçelerinde çalışan 131 banka çalışanı üzerinde uygulanan anket yoluyla veriler toplanmıştır. Araştırmada kullanılan cam tavan algı ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0,815'dir. Çalışmanın hipotezi Bağımsız t-Testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, %95 güven aralığı içinde ( $p=0,006<0,05$ ) çalışmanın ana hipotezi olan,  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, kadın çalışanların cam tavan algısının yok denecek kadar az olduğu, ancak, erkek çalışanların önyargısal olarak cinsiyete dayalı ayrımcılık yapmaları sebebiyle halen kadın çalışanlara yönelik olumsuz algıya sahip oldukları görülmüştür. Dolayısıyla, kadın çalışanların cam tavan algısının kırıldığı, ancak erkek çalışanların cinsiyet ayrımı konusunda basma-kalıp algılarının devam etmekte birlikte, eskiye nazaran azalma eğiliminde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlar Adıyaman ili ve bankacılık sektöründe çalışanlarla sınırlı olmakla birlikte, söz konusu sonuçlar 2004-2019 yılları arasında ülkemizde yapılan diğer benzer çalışma sonuçları ile farklılıklar ve benzerlikler açısından karşılaştırılarak, cam tavan algısının kadın ve erkek çalışanlardaki eğilimine yönelik bilgiler elde edilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Cam Tavan Sendromu, Cinsiyet Ayrımcılığı, Banka Çalışanları, Adıyaman

<sup>1</sup> Bu makale 02-04 Mayıs 2019 tarihinde düzenlenen 18. Uluslararası İşletmecilik kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuş olup, sözkonusu bildiri makale aşamasında yeniden gözden geçirilerek düzeltilmiş ve genişletilmiştir

## Was The Glass Ceiling Perception of The Female Employees Broken up? Are The Male Employees Still Discriminating Gender? The Exampe of Adıyaman Banking Sector

\*

### Abstract

*This study, which was carried out in order to reveal the current status of the glass ceiling syndrome, which was started to be used in the 1970s and prevented women to rise in their business life, was carried out on the employees in the banks operating in the provinces and districts of Adıyaman. The data were collected with a questionnaire applied on 131 bank employees working in the provinces and districts of Adıyaman by simple random sampling method. The reliability of the glass ceiling perception scale used in the study is 0.815. The hypothesis of the study was analyzed by Independent t-Test. H1 hypothesis was accepted as the main hypothesis of the study in 95% confidence interval ( $p = 0.006 < 0.05$ ). According to the results of the study, it is observed that female employees have a low glass ceiling perception, but male employees have a negative perception towards female employees because they have biased discrimination on the basis of gender. Therefore, it has been concluded that the perception of stereotypes of female employees is broken, but the stereotypes of male employees on gender discrimination continue to decrease compared to the past. Although the results obtained in the study were limited to the employees in the province of Adıyaman and the banking sector, the results were compared between the results of the study conducted in our country in the years 2004-2019 in terms of differences and similarities, and information on the tendency of the glass ceiling perception in female and male employees was obtained and recommendations were made.*

**Keywords:** Glass Ceiling Syndrome, Gender Discrimination, Bank Employees, Adıyaman

## Giriş

Sanayi Devrimi'nden sonra iş yaşamına kadınların da dahil olmasıyla beraber iş hayatında kadın varlığı artmış ancak erkek egemen toplum yapıları nedeniyle örgütlerdeki yönetim değişikliği aynı oranda yaşanmamıştır. Bu durumun ortaya çıkmasında özellikle kültürel, ekonomik, toplumsal ve siyasi gelişmelerin etkisi büyüktür. Kadının toplumdaki yeri ve statüsü üzerine yaşanan tartışmalar halen devam etse de yıllar içerisinde çalışan kadın sayısında artış olmuştur. Ancak, cinsiyete dayalı toplumsal adaletsizlik tümüyle ortadan kalkmamış ve kadınlara karşı toplumsal önyargılar devam etmiştir. "Dünyada erkek egemen bir çalışma sisteminin varlığı her ne kadar sürekli dillendirilen bir durum olarak gözükse de kadınlarda kariyer gelişimi konusu hep çözümsüz kalmıştır. Nihayetinde uluslararası çalışma koşullarındaki ve insan haklarındaki her türlü olumlu gelişmelere karşın günümüzde kadınlar hala çalışma hayatında tam olarak hak ettikleri mevkilere gelememektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar kadınlarda kariyer engellerine sebep olan birçok unsurdan bahsedilebilir" (Kara, 2019). Her ne kadar araştırmalar dünya genelinde kadınların iş yaşamına katılımlarında rahatlatma ve artış olduğunu gösterse de kadının kendisine daha fazla yer bulmak için halen aşması gereken engeller bulunmaktadır. Bunlardan biri ve belki de en önemlisi ise örgütlerde kadın çalışanların iş hayatında üst düzey pozisyonlara gelebilmelerine engel olarak görülen cam tavan sendromudur.

Kadınların iş yaşamındaki pek çok farklı engeli sembolize eden cam tavan sendromu, çok boyutlu olmasının yanı sıra, disiplinler arası bir anlayışla incelenmesi gereken bir sorundur. Aydın ve Dönmez (2016), cam tavan sendromu sorununu sadece yönetim ve organizasyon kapsamı içerisinde yer alan bir sorun değil, aynı zamanda insan hakları ihlali, istihdam, örgütsel verimlilik ve insani gelişmişlik sorunu olarak da değerlendirmektedir. Bu nedenle, problem her yönüyle tamamen ortaya çıkana kadar konuyla ilgili çalışmaların devam etmesi gerektiği belirtilmiştir.

Korkmaz (2016) tarafından, cam tavanı kırmak için kişinin öncelikle özgüvenini geliştirmesi gerektiği, çünkü kişinin kendine olan güveninin geleceğe olumlu yönde bakmasına sebep olacağı belirtilmiştir. Ayrıca, olumlu yönde algıya sahip kişinin ise hem çevresindeki kişilerin ve hem



de çalıştığı kurumun bakış açısının olumlu olmasına katkı sağlayacağı vurgulanmıştır.

Cam tavan sendromu ile ilgili hem ulusal hem de yabancı yazında çok sayıda araştırmalara rastlanılmıştır. Ancak, son 10 yılda kadın ya da erkek çalışanda cam tavan algısına yönelik olumlu ya da olumsuz yönde bir değişim olup olmadığına ilişkin hem nitel hem de nicel bir araştırmayı kapsayan çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda çalışma, ilk olarak 1970'lerde kullanılmaya başlanan "cam tavan sendromu"nun algısal olarak günümüz şartlarındaki durumunu ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Kadınların cam tavan algısının halen devam edip etmediği, erkek çalışanların halen cinsiyet ayrımcılığı yapıp yapmadıkları araştırmanın konusunu oluşturmuştur. Bu kapsamda, bu çalışma ile Adıyaman il ve ilçelerinde faaliyet gösteren bankalardaki erkek ve kadın çalışanlar açısından cam tavan sendromunun ne düzeyde algılandığı, erkek çalışan tarafından kadın çalışana yönelik sadece kadın olması sebebiyle cinsiyetinden kaynaklanan ayrımcılığın halen devam edip etmediği, eğer ayrımcılık devam ediyorsa geçmişe nazaran olumsuz algı seviyesinde azalma olup olmadığının araştırılması hedeflenmiştir. Çalışma ile ilgili yazındaki bu boşluğun doldurulacağına inanılmaktadır.

## Literatür Özeti

Çalışmanın bu kısmında, cam tavan sendromu ve cam tavan sendromu ile ilgili yapılan bazı benzer çalışmalar hakkında bilgi verilmiştir.

### *Cam Tavan Sendromu*

İlk olarak 1970'lerde ortaya çıkan ve kadınların çalışma hayatlarında karşılarına çıkan görünmez engelleri tanımlamak amacıyla kullanılan cam tavan sendromu aslında soyut engellerden söz etmektedir. İlk olarak ABD'de "kadınların üst kademeye geçmelerini engelleyen görünmez, yapay engeller" olarak tanımlanan kavramı, Cotter "kadınların ve azınlıkların gelişmesine konulmuş yapay bariyerlerdir" şeklinde tanımlamıştır (Wirth, 2001, s.1; Cotter, 2001, s.656; Öğüt, 2006, s.58; Akdemir ve Çalış Duman, 2017, s.517). Lockwood (2004)'a göre ise; Cam tavan kavramı ilk kez, Wall Street'de

1986 yılında Hymowitz ve Schellhardt'ın yaptıkları "İş yaşamında kadın" konulu söyleşide yer almıştır (Lockwood, 2004; Kulualp, 2015, s.101).

Cam tavan, kadınların üst yönetim mevkieğine ulaşmada gözle görülemeyen ama hissedilen engellerdir. Ayrıca, kadınların çalıştığı herhangi bir kamu kurumunda ya da özel kurumda karşılaşılan, cinsiyete yönelik kişisel, kurumsal ve toplumsal sorunları ifade etmek için kullanılan kavramdır. Gül ve Oktay (2009) tarafından, cam tavanın sadece kadınlarla ilgili bir problem olmadığı, aynı zamanda bireylerin etnik kökenleri ve ırkları ile ilgili olarak iş yaşamında karşılaştıkları ayrımcılık ve engelleri de içerdiği belirtilmiştir. Bu nedenle, Weyer (2006)'e göre cam tavan sendromu, iş yaşamında kadınların ve çeşitli azınlık grupların kariyer basamaklarındaki ilerlemesinin önündeki görünmez örgütsel ve algısal engellerdir (Gül ve Oktay, 2009, s.426).

Cam tavan sendromunda, tavan olgusu yükselmenin önündeki engeli, cam olgusu ise resmi olmayan ve gözle görülmeyen ancak hissedilebilen bir olguyu temsil etmektedir. Genel olarak baktığımızda, cinsiyet veya ırk farklılıklarından dolayı bireyin örgüt içinde yükselmesinin engellenmesi yani alt kademelerde bilinçli olarak tutulması anlamında kullanıldığı görülmektedir (Sarioğlu, 2018, s.31; Erçen, 2008). Esasında sendromun temelinde psikolojik çaresizlik yatmaktadır. Birey, tıpkı sendroma adını veren pire deneyinde olduğu gibi, içerisinde yaşadığı cam tavanları fark eder ve zamanla daha fazlası için çaba sarf etmekten vazgeçer. Bu, sadece sendroma maruz kalan bireyin iş yaşamında ilerlemesini engellemekle kalmaz, aynı zamanda bireyin iş yaşamından ayrılmasına da sebep olur (Sarioğlu, 2018, s.32).

Yazında genellikle kadın çalışanlar için kullanılan cam tavan sendromu, kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları engellerin tespit edilmesini ve çalışma yaşamlarındaki cam tavan kavramına yönelik farkındalıklarının artmasını sağlamaktadır. Ancak cam tavan sendromu neredeyse tüm toplumlarda kendisine yer edinmiş ve gelişmiş ülkelerde bile farklı yansımaları olmuştur (Yegengil, 2018, s.34). Ayrıca, Erçen (2008) tarafından yapılan çalışmada, kadın emeğinin önündeki "cam tavan" engelini henüz hiçbir ülkede tam olarak aşamadığı belirtilmektedir. Örneğin, Baxter ve Wright (2000) tarafından ABD, Avustralya ve İsveç'te karşılaştırmalı olarak yapılan bir çalışmada, cam tavan sendromu çalışma hayatındaki hiyerarşik düzen ve otorite açısından incelenmiştir. Bu

çalışma, 21.yüzyılda ve günümüzde insan hakları ve demokrasi, toplumsal cinsiyet eşitliği gibi konularda en gelişmiş ülkelerde bile cam tavan sendromunun devam ettiği görülmüştür. Çalışmaya göre hiyerarşik düzende, düzeyler arasında cinsiyete dayalı ayrımcılık kariyer yükseldikçe artmaktadır.

Yüzyıllardan beri süre gelen cinsiyet ayrımına göre, kadınlar erkeğe bağımlı kılınmış olup, kendi evi ve özel hayatı ile sınırlı kalmak kaydıyla işbölümü yapılmıştır. Erkeğe ise ekonomik açıdan üretken olabileceği işler verilerek kadına göre güçlü kılınmıştır ve toplumsal değer kazanması sağlanmıştır. Bunun sonucunda da, toplumsal olarak kadının yeri evi olarak görülmüştür; kadının görevi ise sadece eş ve anne olarak sınırlandırılmıştır (Karcioğlu ve Lelebici, 2014, s.2). Daha sonraları sürekli değişim halinde olan dünyada, gerek işgücünün gerek tüketicilerin sosyo-demografik özelliklerinde değişimler yaşanmış, kadının statüsü değişmiş ve bunun sonucunda da kadınların yaşamdaki rolleri artarak değişmeye başlamıştır. Bununla birlikte, kadınların işyaşamında aktif rol almasıyla birlikte kariyerlerinde de önemli oranlar da gelişme görülmüştür (Kulalp, 2015, s.100). Her ne kadar kadın çalışanların işgücü içerisindeki payı önemli düzeyde artış gösterse de, Menteş (2018) tarafından Türk Bankacılık sektöründeki cam tavan sorununun incelendiği çalışmada da görüleceği üzere, kadın çalışanların erkeklere oranla eğitim düzeyinin yüksek olmasına rağmen yönetim kurullarında kadın çalışanların yeterli sayıda yer alamadıkları tespiti, halen kadınlara yönelik cinsiyet ayrımcılığının göstergesi niteliğinde sayılabilir. Ayrıca, Yavuz ve Uzun (2019) tarafından yapılan inceleme sonuçları da kadın çalışanların cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldıklarını desteklemektedir.

### *Cam Tavan Sendromu İle İlgili Yapılan Çalışmalar*

Yazında cam tavan sendromu ile ilgili yapılan çalışmalardan bazıları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Çalışmanın amacı ile uyumlu olması açısından özellikle kadın ve erkek çalışanların cam tavan algısına yönelik elde edilen farklılıklara ilişkin bulguların altı çizilerek gösterilmiştir.

**Tablo 1. Cam Tavan Sendromuna Yönelik Bazı Çalışmalar**

Yazarlar	Yayın Yılı	Araştırma Bulguları
Ergeneli ve Akçamete	2004	Bankalarda çalışan kadın / erkek ilk kademe yöneticilerinin, kadın çalışanların üst düzey yöneticiliğe yükselmelerine yönelik tutumlarının cinsiyet açısından anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, ilk kademe <b>erkek yöneticilerin bu konuda kadınlara göre daha olumlu tutumlara sahip oldukları</b> tespit edilmiştir. Çalışmadaki diğer demografik değişkenlerin tutumlar üzerinde anlamlı bir farklılığına rastlanılmamıştır.
Öğüt, A.	2006	Yapılan çalışma sonucunda, mesleki cinsiyet ayrımı, cinsiyet rolleri ve cinsiyet temelli engellerin toplumsal rollerden kaynaklandığı ve söz konusu bu durumun iş yaşamına yansıtıldığı belirtilmiştir. Bu bağlamda, feminize olmuş işlerde kadınların yoğunlaştığı ve dolayısıyla yatay bir mesleki ayırım sergiledikleri belirlenmiştir. Ayrıca, erkek çalışanlara göre daha düşük iş kollarını tercih ederek dikey bir mesleki ayırım sergiledikleri de görülmüştür.
Karaca, A.	2007	Yöneticilerin cinsiyeti açısından kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Bulgular, <b>kadın yöneticilerin kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlarının, erkek yöneticilere göre daha olumlu</b> olduğunu ortaya koymuştur.
Örücü ve diğerleri	2007	Çalışmada, Balıkesir ilinde görev yapan 200 çalışana anket uygulanarak elde edilen veriler analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki önemli engeller arasında, kadınların ailevi sorumluluklarının fazla olması, liderlik ve yöneticilik özelliklerinin sınırlı olması ve "kraliçe arı (kadınların birbirini çekmemesi) sendromunun" yer aldığı belirtilmiştir.
Gül ve Oktay	2009	Bu çalışmada, eğitim ve gelişmişlik düzeyi, cam tavan algısını aşmak için önemli faktörler olarak görülmüştür. Ancak, cam tavan algısının gelişmiş toplumlarda bile tartışılması, ayrımcılığın halen var olduğu, sosyal yaşamda çok sayıda rol üstlenen kadınların, bu algıyı yıkmak yerine çeşitli nedenlerle kabullenmeyi tercih ettikleri ve ayrıca kadınların teknolojik yönü ağır basan yeni sektörlerde engel olarak sadece rekabeti gördükleri ortaya konulmuştur. Bu araştırmaya göre, cam tavan algısının, geleneksel yöntemlerden uzak iş ortamlarında yer bulmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
Mızrahi ve Aracı	2010	Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşmalarına engel olan ve cam tavan algısına sebep olan bireysel, örgütsel ve toplumsal unsurlar teorik bir kapsamda incelenmiştir. İzmir ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerden üzerinde yapılan araştırma sonucunda, <b>kadın çalışanlardaki cam tavan algısının erkek çalışanlardan daha yüksek ve anlamlı</b> olduğu belirlenmiştir.
Dzuayatin ve Edwards	2010	Çalışmada İslami okullar ve İslami kolejlerde, İslami Okullar için iki Öğrenme Yardımı Programı faaliyetinden (LAPIS) elde edilen verilere dayanarak kadınların liderlik ve karar alma konusundaki temsilleri araştırmak için yürütülen çalışma sonucunda Endonezya'da kadınların yöneticilik becerilerini geliştirmelerini sağlayacak eğitimlere erkeklerden daha az katılm

Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Algısı Kırıldı mı? Erkek Çalışanlar Halen Cinsiyet Ayrımcılığı Yapıyorlar mı?: Adıyaman Bankacılık Sektörü Örneği

		gösterdiği, dolayısıyla da ülkede cam tavan sendromunun halen etkisini sürdürdüğü tespit edilmiştir.
Bingöl ve diğerleri	2011	Yapılan çalışma sonucunda, cam tavan algısı açısından tutum düzeyleri arasında sadece cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre, <b><u>kadın yöneticilerin kadın çalışanlara yönelik, erkek yöneticilere göre daha olumsuz tutum</u></b> sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulguları, erkek çalışanların, kadın çalışanların üst düzey pozisyonlara çıkmalarına yönelik bakış açılarının kadın çalışanlara göre daha ılımlı olduklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, bu durum kadınların cam tavan sendromunu yaşadıklarının bir göstergesi olduğu gibi aynı zamanda kadınlardan kaynaklanan bir öğrenilmiş çaresizlik kavramı ile de karşımıza çıkmaktadır.
Taşkın, E.	2012	Bursa il merkezinde 42 tekstil işletmesinde çalışan kadın yöneticiler üzerinde yapılan çalışmada, kadın yöneticilerin cam tavan algılarının çocuk sayıları açısından anlamlı farklılık gösterdiği ancak diğer demografik özelliklere göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.
Aksu ve diğerleri	2013	Cam tavanı ortaya çıkaran unsurların ve cam tavanı aşma stratejilerinin belirlenmesi amacıyla yürütülen çalışma, İzmir İli Buca İlçesi İlköğretim okullarında görev yapmakta olan 4 kadın ve 6 erkek müdür üzerinde yapılmıştır. Çalışma sonucunda kadınların cam tavanı aşma stratejilerinin yüksek performans gösterme, eğitim durumları, danışmanlardan ve sosyal ilişkilerden faydalanma olduğu tespit edilmiştir.
Karacıoğlu ve Leblebici	2014	Kadın yöneticilerdeki kariyer engelleri ve cam tavan sendromu arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla, Erzurum'daki kamu ve özel banka şubelerinde çalışan 40 bayan ve 40 erkek olmak üzere 80 kişi üzerinde yapılan araştırma sonucunda, bankacılık sektöründe kadınların kariyerlerinde ilerleyememelerinde göre cam tavan sendromunun etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin cinsiyetine göre, kadın çalışanlara ve kadın yöneticilere ait tutumların farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre, <b><u>günümüzde kadın yöneticiler iyi bir eş, iyi bir anne ve başarılı bir yönetici olabileceklerine inanmaktadırlar. Ancak, erkek yöneticiler bu konuda kararsız kalmaktadırlar. Erkek yöneticilerin kararsız kalması, kadınlara yönelik geleneksel düşüncelerin tamamen değişmediğini</u></b> göstermektedir.
Çizel, R. ve Çizel, B.	2014	Kadın öğretmenlerin cam tavan sendromu algısı üzerinde öğrenilmiş çaresizliğin ve seçilen sosyo-demografik değişkenlerin etkisini inceleyen çalışmada, Antalya ilindeki özel okullarda çalışan kadın öğretmenlerin işyerinde yaşadıkları cam tavan sendromunun incelenmesi ile sosyo-demografik değişkenlerle birlikte öğrenilmiş çaresizlik gibi psikolojik değişkenlerin de araştırılması gerektiği belirlenmiştir.
Özyer ve Azizoğlu	2014	İstanbul'da Sanayi işletmelerinde çalışan 350 kişi ile yapılan çalışmadır. Sonuçlar kadın ve erkekler için cam tavan sendromu düzeyinin %99 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde ayrıldığını ortaya koymaktadır. Toplam cam tavan değerleri için grup ortalamalarına bakıldığında kadınların 83,15 puan almalarına karşın erkeklerin 99,98 aldıkları görülmektedir. <b><u>Bu durum, erkeklerin kadınlara nazaran daha fazla cam tavan uygulamasını mazur gördüklerini ifade etmektedir. Buna</u></b>

		<b><u>göre, halen günümüzde kadınların evlerinde oturmalarının daha doğru olduğunu düşünebilen erkeklerin olduğu görülmüştür.</u></b>
Soysal ve Baynal	2016	Çok sayıda kadın çalışan barındıran sağlık sektöründe cam tavan kavramını incelemek amacıyla yürütülen çalışma sonucunda kadınların bireysel faktörlerle ilgili olan iletişim, ön yargılar, kişisel tercih algıları gibi konularda cam tavan engelleri ile karşılaşsa dahi aşabilme potansiyeline sahip olduğu ancak toplumsal veya örgütsel faktörlerle ilgili olan stereotipler, mesleki ayrımcılık, mentor eksikliği, örgüt kültürleri ve politikaları gibi konularda ciddi bir cam tavan engeline takıldıkları tespit edilmiştir.
Yıldız ve diğerleri	2016	Bu çalışma, derleme niteliğinde olup, çalışmanın amacı, cam uçurum kavramının tanıtılması, cam uçurum hakkında yapılan çalışmaların özetlenmesidir. Çalışma sonucunda, kadınların kriz dönemlerinde birer kriz yöneticisi olarak algılandığı ve stresle başa çıkma konusunda daha iyi olduklarının düşünüldüğü için bunun kadınları "hileli cam uçurum" pozisyonlarına sürüklediği vurgulanmaktadır.
Battal ve diğerleri	2017	Erzurum, Erzincan, Bayburt illerinden oluşan TRA-1 Düzey bölgesinde bulunan Erzurum Atatürk Üniversitesinde 150, Erzincan Üniversitesinde 107, Bayburt Üniversitesinde 88 akademisyen, memur ya da şirket elemanı olarak serbest çalışan ve çoğunluğunu kadınların oluşturduğu 345 kişi üzerinde uygulanan anket ile Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik ile beraber Cam Tavan Sendromu incelenmiştir. Çalışma sonucunda Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik davranışları ile Cam Tavan Sendromu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Love, J. F.	2017	Üst medya yönetimindeki kadınların başarılı deneyimlerini ve cam tavan faktörlerine karşı tutumlarını, hangi faktörleri önemli olarak algıladıkları ve başarılarında yardımcı olabilecek diğer faktörleri belirlemek amacıyla yapılan çalışmada toplam 114 medya yöneticisine anket uygulanmış ve neredeyse yarısının (%45,54) cam tavanı yönetim kariyerlerinde kısıtlama konusunda tecrübe etmedikleri tespit edilmiştir.
Lathabavan ve Balasubramanian	2017	Çalışma cam tavan sendromu metaforunun kullanımının üzerinden geçen 30 yıl boyunca farklı Asya ülkelerinde yürütülen farklı cam tavan çalışmalarını analiz etmek amacıyla yapılmıştır. Çalışmada Asya ülkeleri ile ilgili uluslararası kurumlar tarafından çıkarılan raporlar incelenmiştir. Çalışma sonucunda Asya ülkelerinde toplumsal cinsiyet eşitsizliğine bağlı olarak cam tavan sendromunun halen görüldüğü, ancak özellikle uluslararası girişimler sayesinde bunun aşılma başladığı tespit edilmiştir.
Yılmaz ve Okutan	2017	<b><u>Çalışmada, kadın çalışanlar, yöneticilik yaparken hem iyi bir eş hem iyi bir anne hem de iyi bir yönetici olacağına kesinlikle katılmakta ve bu konuda iddialdırlar. Bunun aksine erkeklerin bu görüşe katılmadığı görülmüştür.</u></b> <b><u>"Kadınların ailevi sorumluluklarının fazla olması üst düzey görevlerde yer almasına engeldir" görüşünü erkek katılımcılar desteklemiştir.</u></b> Kadınların ailevi sorumluluklarının fazla olmasının üst düzey görevlerde yer almasına engel olduğu görüşündedirler.

Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Algısı Kırıldı mı? Erkek Çalışanlar Halen Cinsiyet Ayrımcılığı Yapıyorlar mı?: Adıyaman Bankacılık Sektörü Örneği

Bilkay, T. A.	2017	<p><b><u>Çalışmaya katılan kadın çalışanlarda cam tavan algısı olmadığı bilimsel olarak ortaya çıkmıştır.</u></b> Ancak cam tavan algısı olduğunu gösteren ifadeler verilen cevapların yüksek olması (Benim için birinci öncelik çocuğumla ilgilenmektir ve üst düzey yöneticilik için erkeklerle daha çok fırsat veriliyor gibi) yine de bir algının oluştuğunu göstermektedir. Bu ifadelerden birincisi çoklu rol üstlenmeye, ikincisi ise mesleki konularda cinsiyet ayrımcılığına dikkat çekmektedir.</p>
Demir ve Kartal	2018	<p>Sağlık çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmada, sağlık çalışanlarının orta düzeyde bir cam tavan algısına sahip oldukları, cam tavan algısının cinsiyet açısından anlamlı farklılık gösterdiği, ancak diğer değişkenler açısından anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Cinsiyet açısından anlamlı farklılık düzeyleri incelendiğinde <b><u>kadın çalışanlardaki cam tavan algısının erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu</u></b> sonucuna ulaşılmıştır.</p>
Ertaş ve diğerleri	2018	<p><b><u>Bu çalışmada, araştırmaya katılan kadınlar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu düşünmemektedirler.</u></b> Kadın çalışanlar, üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerinde, ailevi sorumluluklarını bir engel olarak görmemekte ve üst düzey yöneticilikte başarılı olabileceklerine inanmaktadırlar. Diğer taraftan, kadın çalışanlar üst düzey yöneticiliklerin kadınlardan çok erkeklerle verildiğini, terfi konusunda da kendilerine daha fazla imkân verilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Ayrıca kadının, toplumsal rolü nedeniyle çalışanlar, kadınlara çok fazla ailevi sorumluluk yüklediğini belirtmişlerdir.</p>
Yavuz ve Uzun	2019	<p>Bu çalışmanın bulgularına göre, cam tavan sendromunu neredeyse her sektördeki ve her kademedeki kadın çalışanlar algılamakta ve yaşamaktadır. İncelenen çalışmaların büyük çoğunluğu kadınların cam tavan engelleri ile karşılaştığını ve cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldıklarını destekler niteliktedir. Tüm bunlara bakıldığında toplumsal cinsiyet algısının sebep olduğu önyargılar kadınların iş hayatında kariyerlerindeki yükselmelerinin önünde engel oluşturmaktadır. Bu önyargılara göre kadınlara üst düzey yöneticilik pozisyonları uygun bulunmamaktadır.</p>

Yukarıdaki çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, ülkemizde toplumsal cinsiyet eşitsizliği nedeniyle cam tavan sendromunun halen devam ettiği, özellikle her sektör ve her yönetim kademesinde sözkonusu sendromun yaşandığı anlaşılmaktadır. Bu çalışmanın Türkiye'nin güneyindeki Adıyaman ilinde yapılması sebebiyle, bu ilin bankacılık sektöründeki kadın ya da erkek çalışanda cam tavan algısına yönelik olumlu ya da olumsuz yönde bir değişim olup olmadığına ilişkin elde edilecek bulguların ilgili yazındaki bilgi birikimine destek olacağı düşünülmüştür.

## **Araştırma**

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, hipotezleri, ana kütle ve örneklem, analiz yöntemi, cam tavan sendromu ölçeğinin güvenilirliği gibi konulara yer verilmiştir.

### *Araştırmanın Amacı ve Sınırları*

Adıyaman il ve ilçelerinde faaliyet gösteren bankalarda çalışan kadın ve erkek çalışanların, kadın çalışanların iş yaşamlarında yöneticilik pozisyonlarında görev almalarına ilişkin karşılaştıkları cam tavan algısından kaynaklanan engellerin günümüz şartlarında halen devam edip etmediğinin ve söz konusu cam tavan algısının geçmiş ile karşılaştırılarak bugün itibarıyla kadın ve erkek çalışanlar açısından cam tavan algı düzeyinin ne durumda olduğunun belirlenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmuştur. Bu bağlamda, araştırmaya katılan hem kadın hem de erkek çalışanların cam tavan sendromuna yönelik algı düzeyleri ölçülecek ve kadın çalışan ile erkek çalışan arasında algısal farklılık olup olmadığı incelenecektir. Ayrıca, bu çalışma ile elde edilecek bulgular ışığında, literatürde yer alan bazı benzer çalışma sonuçları ile karşılaştırmalar yapılacak, sonuçlar tartışılacak ve konu ile ilgili diğer araştırmacılara da yol gösterilecektir.

Bu çalışma, Türkiye'nin Güneydoğu bölgesinde faaliyet gösteren banka çalışanlarının küçük bir örneğini ele almıştır. Bulgular, sosyo-demografik, teknolojik, kültürel ve ekonomik özelliklerin farklılaştığı diğer bölge ve illerdeki banka çalışanları için genelleştirilemeyebilir. Çünkü, kadın çalışanlara yönelik cam tavan algısını etkileyen sosyo-demografik, kültürel, teknolojik ve ekonomik faktörlerin bölgeler arası farklılıklar göstermesi olağandır.

Ayrıca, araştırmaya katılan çalışanların anket sorularını doğru şekilde ve aynı yönde anlayıp anlamadıkları konusunda çalışma sınırlılığı mevcuttur. Ancak, cevaplayıcıların soruları şekilde ve aynı yönde anladıkları varsayılarak, verilen cevapların gerçek durumu yansıttığı kabul edilmiştir.



### *Araştırmanın Hipotezleri*

Araştırmanın amacına bağlı olarak geliştirilen hipotezler aşağıda verilmiştir.

- H<sub>0</sub>: Cam tavan algısı, çalışanın cinsiyetine göre farklılık göstermemektedir.
- H<sub>1</sub>: Cam tavan algısı, çalışanın cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

### *Anakütle ve Örneklem*

Adıyaman il ve ilçelerinde faaliyet gösteren kamu ve özel bankalarda çalışanlar bu araştırmanın ana kütlelerini oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliği Başkanlığı sitesinden alınan verilere göre Adıyaman'da faaliyet gösteren bankalardaki çalışan sayısı 439'dur (<https://www.tbb.org.tr>). Çalışma kapsamında Adıyaman il ve ilçelerinde bulunan bankalara toplam 250 adet anket dağıtılmış olup, geri dönen 164 anketin 131'inin kullanılabilir olduğu görülmüştür. Buna göre 131 anket ile elde edilen veri seti ile çalışmanın amacına ulaşılmaya çalışılmıştır. Örneklem seçiminde basit tesadüfi yöntem kullanılmıştır. Anakütlenin %29,84'üne ulaşılmıştır. Örneklemen yeterliliği açısından, Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından verilen bilgiler ile özellikle zaman ve maliyet kısıtları da dikkate alınarak örneklemen yeterli olduğuna karar verilmiştir.

### *Verilerin Toplanması ve Analiz Yöntemi*

Araştırma, Adıyaman il ve ilçelerinde faaliyet gösteren bankalardaki çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Kadın ve erkek çalışan açısından cam tavan algısına ilişkin olumlu ya da olumsuz yönlerdeki farklılıkların istatistiksel açıdan belirlenmesi amacıyla, yüz-yüze anket yöntemi ile verilere birincil kaynaktan ulaşılmıştır. Hazırlanan anket formları için öncelikle pilot bir uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonucunda anketlerin güvenilirlik yüksek bulunduğundan çalışmanın devamına karar verilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket, çalışanın demografik özelliklerine (6 soru) ilişkin sorular ile cam tavan algısının ölçümüne ilişkin 21 ifadeli

“cam tavan algısı ölçeği” değişkenlerinden oluşmaktadır. “Cam Tavan Algısı” ölçeğinin oluşturulmasında, Ertaş, Çiftçi Kıracı ve Kıracı (2018), Gırğiner ve Ertuğ (2017), Bingöl, Aydoğın, Şenel ve Erden (2011) ve Karaca (2007) tarafından yapılan çalışmalardaki anket çalışmalarından yararlanılmıştır.

Cam tavan sendromu algısını ölçmek için Likert tarzı ölçekler kullanılmıştır. Bu bağlamda 1 “Kesinlikle Katılmıyorum” ile 5 “Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen 5’li Likert tipi ölçek ile hazırlanmıştır. Anket formu, 2018 Mart-Aralık aralığındaki dönemde uygulanmıştır. Veri setinin çözümlenmesi için “SPSS 16.0” paket programından yararlanarak araştırma hipotezlerinin analizi yapılmıştır.

### *Ölçüm Aracının Güvenilirliği*

Bu çalışmada kullanılan, cam tavan algı ölçeğinin Cronbach’s Alpha katsayısı hesaplanarak güvenilirlik değerine ulaşılmıştır.

*Tablo 2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları*

Uygulama	Test Türü	Sonuç
Cam Tavan Sendromu Algı Ölçeği	Cronbach’s Alpha (21)	0,815

Tablo 2’de görüleceği üzere, 21 değişkenden oluşan “Cam Tavan” algı ölçeğinin Cronbach’s Alpha değerinin 0,815 olduğu belirlenmiştir. Kalaycı (2016) tarafından verilen bilgilere göre, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

### **Araştırma Bulguları**

Çalışmanın bu kısmında, katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ile cam tavan sendromu algı düzeylerine yönelik tanımlayıcı istatistiksel bulgulara yer verilmiştir.

### *Tanımlayıcı Bulgular*

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdem düzeyi, yaş aralığı ve görev durumu gibi sosyo-demografik

özelliklerine ilişkin dağılımlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların %36,6'sının kadın, %63,4'ünün ise erkek çalışandan oluştuğu; %53,4'ünün evli, %46,6'sının bekar olduğu; %7,6'sının lise, %22,9'unun önlisans, %57,3'ünün lisans ve %12,2'sinin ise yüksek lisans ve üstü mezunu olduğu; %7,6'sının 1 yıldan az, %50,4'ünün 1-5 yıl, %28,2'sinin 6-10 yıl, %8,4'ünün 11-15 yıl ve %5,4'ünün ise 16 yıl ve üzeri kıdem düzeyine sahip olduğu; %67,9'unun 24-38 yaş, %28,3'ünün 39-58 yaş, %2,3'ünün 23 ve aşağısı yaş, %1,5'inin ise 59 ve üstü yaş aralığında olduğu; %71'inin müşteri temsilcisi, %13,0'ünün şef, %7,7'sinin müdür ve müdür yardımcısı ve %8,3'ünün ise yardımcı hizmetler olarak görev yaptıkları görülmüştür.

**Tablo 3. Tanımlayıcı Bulgular**

Demografik Özellikler		n	%	Demografik Özellikler		n	%
Cinsiyet	Erkek	83	63,4	Medeni Durum	Evli	70	53,4
	Kadın	48	36,6		Bekar	61	46,6
Eğitim Düzeyi	Lise	10	7,6	Yaş Aralığı	23 yaş ve aşağısı	3	2,3
	Önlisans	30	22,9		24-38 yaş	89	67,9
	Lisans	75	57,3		39-58 yaş	37	28,3
	Yüksek Lisans	16	12,2		59 yaş ve üstü	2	1,5
	ve üstü						
Kıdem Düzeyi	1 yıldan az	10	7,6	Görev Durumu	Müdür ve Müd. Yrd.	10	7,7
	1-5 yıl	66	50,4		Şef	17	13,0
	6-10 yıl	37	28,2		Müşteri temsilcisi	93	71,0
	11-15 yıl	11	8,4		Yardımcı Hizmetler	11	8,3
	16 yıl ve üzeri	7	5,4				
	<b>Toplam</b>	<b>131</b>	<b>100,0</b>		<b>Toplam</b>	<b>131</b>	<b>100,0</b>

Tanımlayıcı değişkenlere ilişkin istatistik sonuçları değerlendirildiğinde, bu çalışmaya katılan çalışanların, çoğunluğunun erkek, genç ve müşteri temsilcisi çalışanlardan oluştuğu, çalışanların çoğunluğunun lisans ve üstü eğitim seviyesine sahip olduğu, kıdem düzeylerinin çoğunlukla 5 yıl ve aşağısında olduğu gözlenmiştir.

### *Araştırmaya Katılan Çalışanların Cam Tavan Algı Düzeylerine Yönelik Tanımlayıcı Bulgular*

Bu bölümde, cam tavan algısına ilişkin verilen cevaplar “1 -Katılmıyorum”, “2-Fikrim yok” ve “3-Katılıyorum” şeklinde değişen 3'lü Likert tipi ölçeğe dönüştürülerek, tanımlayıcı istatistiki bilgilere ulaşılmıştır. Çalışmanın bu kısmında, araştırmaya katılan çalışanların cam tavan algı düzeyine ilişkin elde edilen veriler, tanımlayıcı istatistiki bilgilere ulaşılmıştır. Bu bağlamda, araştırmaya katılan çalışanların cam tavan algı düzeyine yönelik tanımlayıcı istatistikler Tablo 4'de gösterilmiştir.

**Tablo 4. Katılımcıların Cam Tavan Algılarına İlişkin Bulgular**

Cam Tavan Algısı İfadeleri	Katılmıyorum		Fikrim yok		Katılıyorum		Ortalama	Standard Sapma
	F	%	F	%	F	%		
Kadın çalışanlara yönelik;								
CTA1	73	55,7	8	6,1	50	38,2	1,8244	,08358
CTA2	99	75,6	10	7,6	22	16,8	1,4122	,06669
CTA3	41	31,3	19	14,5	71	54,2	2,2290	,07857
CTA4	94	71,8	14	10,7	23	17,5	1,4580	,06790
CTA5	84	64,2	21	16,0	26	19,8	1,5573	,07037
CTA6	76	58,0	21	16,0	34	26,0	1,6794	,07529
CTA7	84	64,2	21	16,0	26	19,8	1,5573	,07037
CTA8	75	57,3	17	13,0	39	29,7	1,7252	,07819
CTA9	84	64,2	18	13,7	29	22,1	1,5802	,07266
CTA10	73	55,7	16	12,2	42	32,1	1,7634	,07951
CTA11	58	44,3	23	17,5	50	38,2	1,9389	,07945
CTA12	79	60,3	19	14,5	33	25,2	1,6489	,07502
CTA13	65	49,6	17	13,0	49	37,4	1,8779	,08111
CTA14	77	58,8	19	14,5	35	26,7	1,6794	,07607
CTA15	81	61,8	16	12,2	34	26,0	1,6412	,07591
CTA16	43	32,8	26	19,9	62	47,3	2,1450	,07748
CTA17	92	70,2	14	10,7	25	19,1	1,4885	,06970
CTA18	33	25,2	20	15,3	78	59,5	2,3435	,07490
CTA19	42	32,1	12	9,1	77	58,8	2,2672	,08024
CTA20	51	38,9	23	17,6	57	43,5	2,0458	,07953
CTA21	77	58,8	21	16,0	33	25,2	1,6641	,07478

**Kısaltmalar:** CTA1: Bankacılık sektöründe çalışan kadınlar iş hayatının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler; CTA2: Bankacılık sektöründe çalışan kadınlar hızlı ve mantıksal kararlar alamazlar; CTA3: Bankacılık sektöründe çalışan kadınlar erkeklere göre, uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere daha soğuk bakarlar; CTA4: Bankacılık sektöründe

çalışan kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildir; CTA5: Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduğu için üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar; CTA6: Kadının yeri eşinin yanındır; CTA7: Bankacılık sektöründe üst düzey yönetici olarak görev yapmak kadınların cinsel kişiliğini olumsuz etkiler; CTA8: Bankacılık sektöründe çalışan kadınlar, görev dağılımı konusunda cinsel ayrımcılığa maruz kalırlar.; CTA9: Bankacılık sektöründe çalışan kadınlar, terfi etme konusunda cinsel ayrımcılığa maruz kalırlar; CTA10: Bankacılık sektöründe çalışan kadınlara, üst düzey yöneticilik için erkeklerden daha az fırsat veriliyor; CTA11: Kadınlar erkeklerin baskın olduğu iletişim ağlarına girmekte zorlanırlar; CTA12: Çalıştığım bankadaki kadın çalışanlar üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kritik görevlerde yeterince yer alamazlar; CTA13: Bankacılık sektöründe rol model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yok; CTA14: Bankacılık sektöründe kadınların mesleklerinde ilerlemeleri için erkeklere göre daha çok çalışmaları gerekiyor; CTA15: İş yerimde kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlemesi yapılmamaktadır; CTA16: Bankacılık sektöründeki hayat, kadınların iyi bir anne olmasını engeller; CTA17: Bankacılık sektöründeki kadınların yönetmekten çok yönetilmeleri gerekir; CTA18: Kadın için birinci öncelik çocuğuyla ilgilenmektir; CTA19: Kadınlar ailede erkeklerden daha fazla sorumluluk üstlenir; CTA20: Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için yeterli zamana sahip değildir; CTA21: Bankacılık sektöründe çalışan kadınlar, görev, birimi, yükselme ve ödüllendirme gibi konularda cinsel ayrımcılığa maruz kalırlar.

SPSS 16.0 paket programı ile 5'li Likert ölçeğinden 3'lü Likert ölçeğine dönüştürülen ölçeğin nötr puanı 2,00 olarak belirlenmiştir. Microsoft Excell programında yapılan istatistiksel çalışma ile, araştırmaya katılan 131 çalışanın genel algı düzeyi ortalamasının (2,47>2,00) "olumsuz" yönde olduğu görülmektedir. Buna göre, araştırmaya katılan çalışanların cam tavan algı düzeyinin 2,00'den yüksek olması cam tavan algısının ve dolayısıyla cinsiyete yönelik ayrımcılığın halen devam ettiğini göstermektedir.

### ***Bağımsız İki Örnek T-Testi***

Araştırma hipotezi, çalışmanın bu kısmında Bağımsız iki örnek t-testi ile analiz edilmiştir. Çalışanın kadın ya da erkek olmasına göre cam tavan algı farklılıklarının incelenmesi için, öncelikle cam tavan algısını oluşturan tüm değişkenlerin ortalamasına ve standart sapmasına bakılmıştır. Cam tavan algısı hem genel hem de değişkenler açısından değerlendirilmiştir.

**Tablo 5. Cam Tavan Algısının Değişkenleri Açısından Bağımsız t-Testi Sonuçları**

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p																																																																																																																																																																																								
CTA1	Erkek	83	3,0964	1,32163	5,883*	,000																																																																																																																																																																																								
	Kadın	48	1,8958	,99444			CTA2	Erkek	83	2,4337	1,04989	5,199*	,000	Kadın	48	1,6042	,76463	CTA3	Erkek	83	3,5060	1,15160	3,825*	,000	Kadın	48	2,7083	1,14777	CTA4	Erkek	83	2,5301	1,11899	5,468*	,000	Kadın	48	1,6458	,72902	CTA5	Erkek	83	2,6747	1,22084	4,926*	,000	Kadın	48	1,7500	,91093	CTA6	Erkek	83	2,6627	1,23246	2,296*	,000	Kadın	48	2,1875	1,08483	CTA7	Erkek	83	2,5783	1,14892	3,755*	,000	Kadın	48	1,8750	,95928	CTA8	Erkek	83	2,5663	1,16024	-,078	,938	Kadın	48	2,5833	1,26883	CTA9	Erkek	83	2,2410	1,01921	-2,346*	,021	Kadın	48	2,7292	1,21585	CTA10	Erkek	83	2,5181	1,13009	-2,191*	,030	Kadın	48	2,9792	1,21146	CTA11	Erkek	83	2,9036	1,13282	,330	,742	Kadın	48	2,8333	1,24342	CTA12	Erkek	83	2,6506	1,08688	1,766	,080	Kadın	48	2,3333	,93019	CTA13	Erkek	83	2,8193	1,21117	,790	,431	Kadın	48	2,6458	1,21146	CTA14	Erkek	83	2,6747	1,18021	1,526	,130	Kadın	48	2,3542	1,12021	CTA15	Erkek	83	2,4337	1,12827	-1,579	,117	Kadın	48	2,7708	1,25883	CTA16	Erkek	83	3,3735	1,16568	2,349*	,020	Kadın	48	2,8750	1,17826	CTA17	Erkek	83	2,4819	1,23329	2,786*	,006	Kadın	48	1,9375	,97645	CTA18	Erkek	83	3,4819	1,20326	,105	,917	Kadın
CTA2	Erkek	83	2,4337	1,04989	5,199*	,000																																																																																																																																																																																								
	Kadın	48	1,6042	,76463			CTA3	Erkek	83	3,5060	1,15160	3,825*	,000	Kadın	48	2,7083	1,14777	CTA4	Erkek	83	2,5301	1,11899	5,468*	,000	Kadın	48	1,6458	,72902	CTA5	Erkek	83	2,6747	1,22084	4,926*	,000	Kadın	48	1,7500	,91093	CTA6	Erkek	83	2,6627	1,23246	2,296*	,000	Kadın	48	2,1875	1,08483	CTA7	Erkek	83	2,5783	1,14892	3,755*	,000	Kadın	48	1,8750	,95928	CTA8	Erkek	83	2,5663	1,16024	-,078	,938	Kadın	48	2,5833	1,26883	CTA9	Erkek	83	2,2410	1,01921	-2,346*	,021	Kadın	48	2,7292	1,21585	CTA10	Erkek	83	2,5181	1,13009	-2,191*	,030	Kadın	48	2,9792	1,21146	CTA11	Erkek	83	2,9036	1,13282	,330	,742	Kadın	48	2,8333	1,24342	CTA12	Erkek	83	2,6506	1,08688	1,766	,080	Kadın	48	2,3333	,93019	CTA13	Erkek	83	2,8193	1,21117	,790	,431	Kadın	48	2,6458	1,21146	CTA14	Erkek	83	2,6747	1,18021	1,526	,130	Kadın	48	2,3542	1,12021	CTA15	Erkek	83	2,4337	1,12827	-1,579	,117	Kadın	48	2,7708	1,25883	CTA16	Erkek	83	3,3735	1,16568	2,349*	,020	Kadın	48	2,8750	1,17826	CTA17	Erkek	83	2,4819	1,23329	2,786*	,006	Kadın	48	1,9375	,97645	CTA18	Erkek	83	3,4819	1,20326	,105	,917	Kadın	48	3,4583	1,30398								
CTA3	Erkek	83	3,5060	1,15160	3,825*	,000																																																																																																																																																																																								
	Kadın	48	2,7083	1,14777			CTA4	Erkek	83	2,5301	1,11899	5,468*	,000	Kadın	48	1,6458	,72902	CTA5	Erkek	83	2,6747	1,22084	4,926*	,000	Kadın	48	1,7500	,91093	CTA6	Erkek	83	2,6627	1,23246	2,296*	,000	Kadın	48	2,1875	1,08483	CTA7	Erkek	83	2,5783	1,14892	3,755*	,000	Kadın	48	1,8750	,95928	CTA8	Erkek	83	2,5663	1,16024	-,078	,938	Kadın	48	2,5833	1,26883	CTA9	Erkek	83	2,2410	1,01921	-2,346*	,021	Kadın	48	2,7292	1,21585	CTA10	Erkek	83	2,5181	1,13009	-2,191*	,030	Kadın	48	2,9792	1,21146	CTA11	Erkek	83	2,9036	1,13282	,330	,742	Kadın	48	2,8333	1,24342	CTA12	Erkek	83	2,6506	1,08688	1,766	,080	Kadın	48	2,3333	,93019	CTA13	Erkek	83	2,8193	1,21117	,790	,431	Kadın	48	2,6458	1,21146	CTA14	Erkek	83	2,6747	1,18021	1,526	,130	Kadın	48	2,3542	1,12021	CTA15	Erkek	83	2,4337	1,12827	-1,579	,117	Kadın	48	2,7708	1,25883	CTA16	Erkek	83	3,3735	1,16568	2,349*	,020	Kadın	48	2,8750	1,17826	CTA17	Erkek	83	2,4819	1,23329	2,786*	,006	Kadın	48	1,9375	,97645	CTA18	Erkek	83	3,4819	1,20326	,105	,917	Kadın	48	3,4583	1,30398																			
CTA4	Erkek	83	2,5301	1,11899	5,468*	,000																																																																																																																																																																																								
	Kadın	48	1,6458	,72902			CTA5	Erkek	83	2,6747	1,22084	4,926*	,000	Kadın	48	1,7500	,91093	CTA6	Erkek	83	2,6627	1,23246	2,296*	,000	Kadın	48	2,1875	1,08483	CTA7	Erkek	83	2,5783	1,14892	3,755*	,000	Kadın	48	1,8750	,95928	CTA8	Erkek	83	2,5663	1,16024	-,078	,938	Kadın	48	2,5833	1,26883	CTA9	Erkek	83	2,2410	1,01921	-2,346*	,021	Kadın	48	2,7292	1,21585	CTA10	Erkek	83	2,5181	1,13009	-2,191*	,030	Kadın	48	2,9792	1,21146	CTA11	Erkek	83	2,9036	1,13282	,330	,742	Kadın	48	2,8333	1,24342	CTA12	Erkek	83	2,6506	1,08688	1,766	,080	Kadın	48	2,3333	,93019	CTA13	Erkek	83	2,8193	1,21117	,790	,431	Kadın	48	2,6458	1,21146	CTA14	Erkek	83	2,6747	1,18021	1,526	,130	Kadın	48	2,3542	1,12021	CTA15	Erkek	83	2,4337	1,12827	-1,579	,117	Kadın	48	2,7708	1,25883	CTA16	Erkek	83	3,3735	1,16568	2,349*	,020	Kadın	48	2,8750	1,17826	CTA17	Erkek	83	2,4819	1,23329	2,786*	,006	Kadın	48	1,9375	,97645	CTA18	Erkek	83	3,4819	1,20326	,105	,917	Kadın	48	3,4583	1,30398																														
CTA5	Erkek	83	2,6747	1,22084	4,926*	,000																																																																																																																																																																																								
	Kadın	48	1,7500	,91093			CTA6	Erkek	83	2,6627	1,23246	2,296*	,000	Kadın	48	2,1875	1,08483	CTA7	Erkek	83	2,5783	1,14892	3,755*	,000	Kadın	48	1,8750	,95928	CTA8	Erkek	83	2,5663	1,16024	-,078	,938	Kadın	48	2,5833	1,26883	CTA9	Erkek	83	2,2410	1,01921	-2,346*	,021	Kadın	48	2,7292	1,21585	CTA10	Erkek	83	2,5181	1,13009	-2,191*	,030	Kadın	48	2,9792	1,21146	CTA11	Erkek	83	2,9036	1,13282	,330	,742	Kadın	48	2,8333	1,24342	CTA12	Erkek	83	2,6506	1,08688	1,766	,080	Kadın	48	2,3333	,93019	CTA13	Erkek	83	2,8193	1,21117	,790	,431	Kadın	48	2,6458	1,21146	CTA14	Erkek	83	2,6747	1,18021	1,526	,130	Kadın	48	2,3542	1,12021	CTA15	Erkek	83	2,4337	1,12827	-1,579	,117	Kadın	48	2,7708	1,25883	CTA16	Erkek	83	3,3735	1,16568	2,349*	,020	Kadın	48	2,8750	1,17826	CTA17	Erkek	83	2,4819	1,23329	2,786*	,006	Kadın	48	1,9375	,97645	CTA18	Erkek	83	3,4819	1,20326	,105	,917	Kadın	48	3,4583	1,30398																																									
CTA6	Erkek	83	2,6627	1,23246	2,296*	,000																																																																																																																																																																																								
	Kadın	48	2,1875	1,08483			CTA7	Erkek	83	2,5783	1,14892	3,755*	,000	Kadın	48	1,8750	,95928	CTA8	Erkek	83	2,5663	1,16024	-,078	,938	Kadın	48	2,5833	1,26883	CTA9	Erkek	83	2,2410	1,01921	-2,346*	,021	Kadın	48	2,7292	1,21585	CTA10	Erkek	83	2,5181	1,13009	-2,191*	,030	Kadın	48	2,9792	1,21146	CTA11	Erkek	83	2,9036	1,13282	,330	,742	Kadın	48	2,8333	1,24342	CTA12	Erkek	83	2,6506	1,08688	1,766	,080	Kadın	48	2,3333	,93019	CTA13	Erkek	83	2,8193	1,21117	,790	,431	Kadın	48	2,6458	1,21146	CTA14	Erkek	83	2,6747	1,18021	1,526	,130	Kadın	48	2,3542	1,12021	CTA15	Erkek	83	2,4337	1,12827	-1,579	,117	Kadın	48	2,7708	1,25883	CTA16	Erkek	83	3,3735	1,16568	2,349*	,020	Kadın	48	2,8750	1,17826	CTA17	Erkek	83	2,4819	1,23329	2,786*	,006	Kadın	48	1,9375	,97645	CTA18	Erkek	83	3,4819	1,20326	,105	,917	Kadın	48	3,4583	1,30398																																																				
CTA7	Erkek	83	2,5783	1,14892	3,755*	,000																																																																																																																																																																																								
	Kadın	48	1,8750	,95928			CTA8	Erkek	83	2,5663	1,16024	-,078	,938	Kadın	48	2,5833	1,26883	CTA9	Erkek	83	2,2410	1,01921	-2,346*	,021	Kadın	48	2,7292	1,21585	CTA10	Erkek	83	2,5181	1,13009	-2,191*	,030	Kadın	48	2,9792	1,21146	CTA11	Erkek	83	2,9036	1,13282	,330	,742	Kadın	48	2,8333	1,24342	CTA12	Erkek	83	2,6506	1,08688	1,766	,080	Kadın	48	2,3333	,93019	CTA13	Erkek	83	2,8193	1,21117	,790	,431	Kadın	48	2,6458	1,21146	CTA14	Erkek	83	2,6747	1,18021	1,526	,130	Kadın	48	2,3542	1,12021	CTA15	Erkek	83	2,4337	1,12827	-1,579	,117	Kadın	48	2,7708	1,25883	CTA16	Erkek	83	3,3735	1,16568	2,349*	,020	Kadın	48	2,8750	1,17826	CTA17	Erkek	83	2,4819	1,23329	2,786*	,006	Kadın	48	1,9375	,97645	CTA18	Erkek	83	3,4819	1,20326	,105	,917	Kadın	48	3,4583	1,30398																																																															
CTA8	Erkek	83	2,5663	1,16024	-,078	,938																																																																																																																																																																																								
	Kadın	48	2,5833	1,26883			CTA9	Erkek	83	2,2410	1,01921	-2,346*	,021	Kadın	48	2,7292	1,21585	CTA10	Erkek	83	2,5181	1,13009	-2,191*	,030	Kadın	48	2,9792	1,21146	CTA11	Erkek	83	2,9036	1,13282	,330	,742	Kadın	48	2,8333	1,24342	CTA12	Erkek	83	2,6506	1,08688	1,766	,080	Kadın	48	2,3333	,93019	CTA13	Erkek	83	2,8193	1,21117	,790	,431	Kadın	48	2,6458	1,21146	CTA14	Erkek	83	2,6747	1,18021	1,526	,130	Kadın	48	2,3542	1,12021	CTA15	Erkek	83	2,4337	1,12827	-1,579	,117	Kadın	48	2,7708	1,25883	CTA16	Erkek	83	3,3735	1,16568	2,349*	,020	Kadın	48	2,8750	1,17826	CTA17	Erkek	83	2,4819	1,23329	2,786*	,006	Kadın	48	1,9375	,97645	CTA18	Erkek	83	3,4819	1,20326	,105	,917	Kadın	48	3,4583	1,30398																																																																										
CTA9	Erkek	83	2,2410	1,01921	-2,346*	,021																																																																																																																																																																																								
	Kadın	48	2,7292	1,21585			CTA10	Erkek	83	2,5181	1,13009	-2,191*	,030	Kadın	48	2,9792	1,21146	CTA11	Erkek	83	2,9036	1,13282	,330	,742	Kadın	48	2,8333	1,24342	CTA12	Erkek	83	2,6506	1,08688	1,766	,080	Kadın	48	2,3333	,93019	CTA13	Erkek	83	2,8193	1,21117	,790	,431	Kadın	48	2,6458	1,21146	CTA14	Erkek	83	2,6747	1,18021	1,526	,130	Kadın	48	2,3542	1,12021	CTA15	Erkek	83	2,4337	1,12827	-1,579	,117	Kadın	48	2,7708	1,25883	CTA16	Erkek	83	3,3735	1,16568	2,349*	,020	Kadın	48	2,8750	1,17826	CTA17	Erkek	83	2,4819	1,23329	2,786*	,006	Kadın	48	1,9375	,97645	CTA18	Erkek	83	3,4819	1,20326	,105	,917	Kadın	48	3,4583	1,30398																																																																																					
CTA10	Erkek	83	2,5181	1,13009	-2,191*	,030																																																																																																																																																																																								
	Kadın	48	2,9792	1,21146			CTA11	Erkek	83	2,9036	1,13282	,330	,742	Kadın	48	2,8333	1,24342	CTA12	Erkek	83	2,6506	1,08688	1,766	,080	Kadın	48	2,3333	,93019	CTA13	Erkek	83	2,8193	1,21117	,790	,431	Kadın	48	2,6458	1,21146	CTA14	Erkek	83	2,6747	1,18021	1,526	,130	Kadın	48	2,3542	1,12021	CTA15	Erkek	83	2,4337	1,12827	-1,579	,117	Kadın	48	2,7708	1,25883	CTA16	Erkek	83	3,3735	1,16568	2,349*	,020	Kadın	48	2,8750	1,17826	CTA17	Erkek	83	2,4819	1,23329	2,786*	,006	Kadın	48	1,9375	,97645	CTA18	Erkek	83	3,4819	1,20326	,105	,917	Kadın	48	3,4583	1,30398																																																																																																
CTA11	Erkek	83	2,9036	1,13282	,330	,742																																																																																																																																																																																								
	Kadın	48	2,8333	1,24342			CTA12	Erkek	83	2,6506	1,08688	1,766	,080	Kadın	48	2,3333	,93019	CTA13	Erkek	83	2,8193	1,21117	,790	,431	Kadın	48	2,6458	1,21146	CTA14	Erkek	83	2,6747	1,18021	1,526	,130	Kadın	48	2,3542	1,12021	CTA15	Erkek	83	2,4337	1,12827	-1,579	,117	Kadın	48	2,7708	1,25883	CTA16	Erkek	83	3,3735	1,16568	2,349*	,020	Kadın	48	2,8750	1,17826	CTA17	Erkek	83	2,4819	1,23329	2,786*	,006	Kadın	48	1,9375	,97645	CTA18	Erkek	83	3,4819	1,20326	,105	,917	Kadın	48	3,4583	1,30398																																																																																																											
CTA12	Erkek	83	2,6506	1,08688	1,766	,080																																																																																																																																																																																								
	Kadın	48	2,3333	,93019			CTA13	Erkek	83	2,8193	1,21117	,790	,431	Kadın	48	2,6458	1,21146	CTA14	Erkek	83	2,6747	1,18021	1,526	,130	Kadın	48	2,3542	1,12021	CTA15	Erkek	83	2,4337	1,12827	-1,579	,117	Kadın	48	2,7708	1,25883	CTA16	Erkek	83	3,3735	1,16568	2,349*	,020	Kadın	48	2,8750	1,17826	CTA17	Erkek	83	2,4819	1,23329	2,786*	,006	Kadın	48	1,9375	,97645	CTA18	Erkek	83	3,4819	1,20326	,105	,917	Kadın	48	3,4583	1,30398																																																																																																																						
CTA13	Erkek	83	2,8193	1,21117	,790	,431																																																																																																																																																																																								
	Kadın	48	2,6458	1,21146			CTA14	Erkek	83	2,6747	1,18021	1,526	,130	Kadın	48	2,3542	1,12021	CTA15	Erkek	83	2,4337	1,12827	-1,579	,117	Kadın	48	2,7708	1,25883	CTA16	Erkek	83	3,3735	1,16568	2,349*	,020	Kadın	48	2,8750	1,17826	CTA17	Erkek	83	2,4819	1,23329	2,786*	,006	Kadın	48	1,9375	,97645	CTA18	Erkek	83	3,4819	1,20326	,105	,917	Kadın	48	3,4583	1,30398																																																																																																																																	
CTA14	Erkek	83	2,6747	1,18021	1,526	,130																																																																																																																																																																																								
	Kadın	48	2,3542	1,12021			CTA15	Erkek	83	2,4337	1,12827	-1,579	,117	Kadın	48	2,7708	1,25883	CTA16	Erkek	83	3,3735	1,16568	2,349*	,020	Kadın	48	2,8750	1,17826	CTA17	Erkek	83	2,4819	1,23329	2,786*	,006	Kadın	48	1,9375	,97645	CTA18	Erkek	83	3,4819	1,20326	,105	,917	Kadın	48	3,4583	1,30398																																																																																																																																												
CTA15	Erkek	83	2,4337	1,12827	-1,579	,117																																																																																																																																																																																								
	Kadın	48	2,7708	1,25883			CTA16	Erkek	83	3,3735	1,16568	2,349*	,020	Kadın	48	2,8750	1,17826	CTA17	Erkek	83	2,4819	1,23329	2,786*	,006	Kadın	48	1,9375	,97645	CTA18	Erkek	83	3,4819	1,20326	,105	,917	Kadın	48	3,4583	1,30398																																																																																																																																																							
CTA16	Erkek	83	3,3735	1,16568	2,349*	,020																																																																																																																																																																																								
	Kadın	48	2,8750	1,17826			CTA17	Erkek	83	2,4819	1,23329	2,786*	,006	Kadın	48	1,9375	,97645	CTA18	Erkek	83	3,4819	1,20326	,105	,917	Kadın	48	3,4583	1,30398																																																																																																																																																																		
CTA17	Erkek	83	2,4819	1,23329	2,786*	,006																																																																																																																																																																																								
	Kadın	48	1,9375	,97645			CTA18	Erkek	83	3,4819	1,20326	,105	,917	Kadın	48	3,4583	1,30398																																																																																																																																																																													
CTA18	Erkek	83	3,4819	1,20326	,105	,917																																																																																																																																																																																								
	Kadın	48	3,4583	1,30398																																																																																																																																																																																										

CTA19	Erkek	83	3,2169	1,26922		
	Kadın	48	3,7083	1,45804	-2,021*	,045
CTA20	Erkek	83	3,0723	1,15593		
	Kadın	48	3,0000	1,32086	,327	,744
CTA21	Erkek	83	2,4699	1,12983		
	Kadın	48	2,8125	1,24894	-1,609	,110

Verilen cevapların puanlaması açısından Tablo 6'daki aralıklar kullanılmıştır. Aralıkların eşit olduğu varsayılmış, aritmetik ortalamalar için puan aralığı 0,80 olarak hesaplanmıştır Cam tavan sendromu algı ölçeğindeki sorulara verilen cevapların aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

*Tablo 6. Algısal Ortalamaların Değer Aralıkları*

Aralık	Seçenek
1,00-1,80	Hiçbir Zaman Cam Tavan Algısı Yok
1,81-2,60	Nadiren Cam Tavan Algısı Var
2,61-3,40	Bazen Cam Tavan Algısı Var
3,41-4,20	Çoğunlukla Cam Tavan Algısı Var
4,21-5,00	Her Zaman Cam Tavan Algısı Var

Yukarıdaki tablo göz önüne alınarak, tüm değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde, ortalama değeri 3,41'in üzerinde olan sadece üç değişkenin varlığı dikkat çekmektedir. Bu değişkenler, çoğunlukla cam tavan algısına işaret eden, 3. Değişken "Bankacılık sektöründe çalışan kadınlar erkeklere göre, uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere daha soğuk bakarlar", 18. değişken "Kadın için birinci öncelik çocuğuyla ilgilenmektir" ve 19. değişken "Kadınlar ailede erkeklerden daha fazla sorumluluk üstlenir" değişkenidir. Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre, uzun mesaileri, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatleri istemeyecekleri konusunda kadın çalışanların cam tavan algı seviyeleri oldukça düşük (M=2,7083) olmasına rağmen, erkek çalışanların bu konuda cam tavan algı düzeyinin daha yüksek (M=3,5060) olduğu görülmektedir. Kadın ve erkek çalışan arasındaki bu farklılığın, istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığına yönelik bağımsız t testi Sig. (2-tailed) değeri incelendiğinde,  $p=0,000<0,05$  olduğundan söz konusu farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu gözlenmiştir. Buna göre,

erkek çalışanların çalışma süresinin uzunluğu ve uzun seyahatlere ilişkin çoğunlukla kadın çalışanların başaramayacağı algısına sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca, kadının öncelikli görevinin çocuğu ile ilgilenmek olduğuna ilişkin algı düzeyi erkek çalışanlarda kadın çalışanlara göre daha yüksektir. Ancak, bağımsız t testi sonucuna göre Sig. (2-tailed) değeri  $0,917 > 0,05$  olduğundan, kadın ve erkek çalışanların algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Yani, hem kadın çalışan hem de erkek çalışan kadının öncelikle çocuğuyla ilgilenmesi gerektiği ile ilgili benzer algı düzeyine sahiptirler. Aynı şekilde 19. değişken olan “kadınların ailede erkeklerden daha çok sorumluluk üstlenmesi”ne ilişkin algı düzeyi kadın çalışanlarda erkek çalışanlara göre daha yüksektir. Bağımsız t testi sonucuna göre Sig. (2-tailed) değeri  $0,045 < 0,05$  olduğundan, kadın ve erkek çalışanların algılarında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. Yani, kadın çalışan erkek çalışana göre ailede daha fazla sorumluluk almaktadır.

Ayrıca, diğer değişkenler de hem ortalama değerler hem de bağımsız t test sonuçları ile birlikte incelendiğinde, erkek çalışanların kadın çalışanlara yönelik genel olarak anlamlı bir farklılığa ( $p < 0,005$ ) sahip oldukları ancak, ortalama değerlerin çoğunluğunun 3,41’in altında olması sebebiyle erkek çalışanların kadın çalışanlara yönelik olumsuz algı düzeylerinin çok yüksek olmadığı söylenebilir. Bununla birlikte, kadın çalışanların cam tavan algısının ise oldukça düşük olduğu görülmektedir. Ortalama değeri 3,41’in üzerinde olan üç değişken birlikte ele alınırsa, hem kadın çalışan hem de erkek çalışan kadının önceliğinin çocuğu olduğu konusunda benzer algıya sahiptir. Kadın çalışan erkek çalışana göre ailede daha fazla sorumluluk almaktadır ve bu sayılan iki değişken nedeniyle de erkek çalışanın kadın çalışanın daha fazla mesaiye kalması ya da uzun seyahatlere gitmesi konusunda olumsuz bir tutum sergilediği ve dolayısıyla cam tavan algısı oluşturduğu söylenebilir.

Bununla birlikte, “Cam tavan algısı” genel bir tutum açısından analiz edildiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.



**Tablo 7. Genel Cam Tavan Algısı Açısından Bağımsız t-Testi Sonuçları**

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Genel Cam	Erkek	83	2,7803	,56895		
Tavan Algısı	Kadın	48	2,5089	,45898	2,815	,006

Analiz sonuçlarına göre, araştırmaya katılan erkek çalışanların genel olarak cam tavan algısı ortalaması 2,7803 ve kadın çalışanların ortalaması 2,5089'dir. Yani erkek çalışanlar kadın çalışanların kariyerlerine yönelik kadın çalışanlardan daha yüksek düzeyde cam tavan algısına sahip oldukları görülmektedir. Grupların ortalamaları arasında önemli bir fark olduğu gözlenmektedir. Sig. (2-tailed) sonucu da ( $p=0,006$ ) grupların ortalamaları arasında önemli bir fark olduğunu göstermektedir. %95 güven aralığı içinde sig. değeri 0,05'den küçük çıkmıştır. Dolayısıyla, çalışmanın "1.H<sub>0</sub>: Cam tavan algısı, çalışanın cinsiyetine göre farklılık göstermemektedir" hipotezi red edilerek, "1.H<sub>1</sub>: Cam tavan algısı, çalışanın cinsiyetine göre farklılık göstermektedir" hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, erkek çalışanların kadın çalışanların iş hayatındaki başarısına ve kariyerine yönelik genel olarak daha yüksek düzeyde olumsuz bir tutum içerisinde oldukları yani aslında cam tavan algısına daha çok erkek çalışanların sebep olduğu söylenebilir.

## **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Bu araştırma, Adıyaman il ve ilçelerinde faaliyet gösteren bankalarda çalışan kadın ve erkek çalışanların, kadın çalışanların iş yaşamlarında yöneticilik pozisyonlarında görev almalarına ilişkin karşılaştıkları cam tavan algısından kaynaklanan engellerin günümüz şartlarında halen devam edip etmediğinin ve söz konusu cam tavan algısının geçmiş ile karşılaştırılarak bugün itibarıyla kadın ve erkek çalışanlar açısından cam tavan algı düzeyinin ne durumda olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Çalışmanın analiz kısmında frekans analizi ve güvenilirlik analizi yer verilmiştir. Ayrıca, hipotezlerin testi için bağımsız t-testinden yararlanılmıştır. 21 değişkenden oluşan "Cam Tavan" algı ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayı değerinin 0,815 olduğu belirlenmiştir. Buna

göre, kullanılan “Cam Tavan” algı ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır.

Frekans ve tanımlayıcı analizler kapsamında, tüm değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde, ortalama değeri 3,41’in üzerinde (yüksek düzeyde olumsuz cam tavan algısı) olan sadece üç değişkenin varlığı dikkat çekmektedir. Bu değişkenler, yüksek düzeyde cam tavan algısına işaret eden, 3. değişken “Bankacılık sektöründe çalışan kadınlar erkeklere göre, uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere daha soğuk bakarlar”, 18. değişken “Kadın için birinci öncelik çocuğuyla ilgilenmektir” ve 19. değişken “Kadınlar ailede erkeklerden daha fazla sorumluluk üstlenir” değişkenlerdir. Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre, uzun mesailer, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatleri istemeyecekleri konusunda kadın çalışanların cam tavan algı seviyeleri oldukça düşük (M=2,7083) olmasına rağmen, erkek çalışanların bu konuda cam tavan algı düzeyinin daha yüksek (M=3,5060) olduğu görülmektedir. Kadın ve erkek çalışan arasındaki bu farklılığın, istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığına yönelik bağımsız t testi Sig. (2-tailed) değeri incelendiğinde,  $p=0,000<0,05$  olduğundan söz konusu farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu gözlenmiştir. Buna göre, erkek çalışanların çalışma süresinin uzunluğu ve uzun seyahatlere ilişkin çoğunlukla kadın çalışanların başaramayacağı algısına sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca, kadının öncelikli görevinin çocuğu ile ilgilenmek olduğuna ilişkin algı düzeyi erkek çalışanlarda kadın çalışanlara göre daha yüksektir. Ancak, bağımsız t testi sonucuna göre Sig. (2-tailed) değeri  $0,917>0,05$  olduğundan, kadın ve erkek çalışanların algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Yani, hem kadın çalışan hem de erkek çalışan kadının öncelikle çocuğuyla ilgilenmesi gerektiği ile ilgili benzer algı düzeyine sahiptirler. Aynı şekilde 19. değişken olan “kadınların ailede erkeklerden daha çok sorumluluk üstlenmesi”ne ilişkin algı düzeyi, kadın çalışanlarda erkek çalışanlara göre daha yüksektir. Bağımsız t testi sonucuna göre Sig. (2-tailed) değeri  $0,045<0,05$  olduğundan, kadın ve erkek çalışanların algılarında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. Yani, kadın çalışan erkek çalışana göre ailede daha fazla sorumluluk almaktadır.

Ayrıca, diğer değişkenler de hem ortalama değerler hem de bağımsız t test sonuçları ile birlikte incelendiğinde, erkek çalışanların kadın çalışanlara yönelik genel olarak anlamlı bir farklılığa ( $p<0,005$ ) sahip oldukları

ancak, ortalama değerlerin çoğunluğunun 3,41'in altında olması sebebiyle erkek çalışanların kadın çalışanlara yönelik olumsuz algı düzeylerinin çok yüksek olmadığı söylenebilir. Bununla birlikte, kadın çalışanların cam tavan algısının ise oldukça düşük olduğu görülmektedir. Ortalama değeri 3,41'in üzerinde olan üç değişken birlikte ele alınırsa, hem kadın çalışan hem de erkek çalışan kadının önceliğinin çocuğu olduğu konusunda benzer algıya sahiptir. Kadın çalışan erkek çalışana göre ailede daha fazla sorumluluk almaktadır ve bu sayılan iki değişken nedeniyle de erkek çalışanın kadın çalışanın daha fazla mesaiye kalması ya da uzun seyahatlere gitmesi konusunda olumsuz bir tutum sergilediği ve dolayısıyla cam tavan algısı oluşturduğu söylenebilir.

Analiz sonuçlarına göre, araştırmaya katılan erkek çalışanların genel olarak cam tavan algısı ortalaması 2,7803 ve kadın çalışanların ortalaması 2,5089'dir. Yani erkek çalışanlar kadın çalışanların kariyerlerine yönelik kadın çalışanlardan çok daha yüksek düzeyde cam tavan algısına sahip oldukları görülmektedir. Bağımsız t-testi Sig. (2-tailed) sonucu da ( $p=0,006$ ) grupların ortalamaları arasındaki bu farklılığın anlamlı olduğunu göstermektedir. %95 güven aralığı içinde sig. değeri 0,05'den küçük çıkmıştır. Dolayısıyla, çalışmanın sıfır hipotezi ( $H_0$ ) reddedilerek, alternatif hipotez ( $H_1$ ) hipotez kabul edilmiştir. Buna göre, erkek çalışanların kadın çalışanların iş hayatındaki başarısına ve kariyerine yönelik genel olarak daha yüksek düzeyde olumsuz bir tutum içerisinde oldukları yani aslında cam tavan algısına daha çok erkek çalışanların sebep olduğu söylenebilir.

Bu çalışma sonuçları ile Üçyıldız (2017) tarafından çalışma sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, kadın çalışanların cam tavan algısının yok denecek kadar az olduğu görülmektedir. Çünkü, Üçyıldız (2017) tarafından da belirtildiği gibi, günümüz iş dünyasında yer alan kadın çalışanlar, erkekler kadar yöneticilik özelliklerine sahip olduklarına, iş dünyasının güçlüklerine karşı erkekler kadar direnç gösterebileceklerine, hızlı ve mantıksal kararlar alabileceklerine, üst düzey yöneticilikte başarılı olabacaklarına inanmaktadırlar. Buna göre, kadın çalışanlar açısından "cam tavan kırılmıştır" denilebilir. Ancak, bu sonuç, Gül ve Oktay (2009) tarafından yapılan çalışma ile örtüşmemektedir. Gül ve Oktay (2009), kadınların cam tavan sendromuna karşı çıkmak yerine kabullendiklerini tespit etmiştir.

Ayrıca bu çalışmada ortaya çıkan “Bankacılık sektöründeki kadın çalışanlardaki cam tavan algısının yok denecek kadar az olması” bulgusu, Eroğlu ve İrdem (2016) tarafından yapılan çalışmada belirtildiği üzere, “kadınların bankacılık mesleğine uygun olarak algılanmalarını öngören toplumsal cinsiyet farklılıklarından kaynaklandığı” görüşünü destekler niteliktedir.

Diğer taraftan, bu çalışma ile, erkek çalışanların toplumsal cinsiyete dayalı ayrımcılık sebebiyle halen kadın çalışanlara yönelik basmakalıp yargılara sahip oldukları, ancak sözkonusu cinsiyet ayrımı algısının eskiye nazaran düşme eğiliminde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada elde edilen erkek çalışanların kadınların yönetici olmalarına yönelik “basmakalıp yargılara” sahip oldukları yönündeki bu sonuç, Ergeneli ve Akçamete (2004) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile çelişmektedir. Ancak, Ergeneli ve Akçamete (2004) tarafından yapılan çalışma sonucuna göre; “bankacılık sektöründe çalışan erkeklerin, kadınlara göre kadınların üst düzey yönetici olmalarına daha olumlu yaklaştığı”nın ortaya konulmuş olması ile 2018 yılında yapılan bu araştırma sonucunda ortaya çıkan cam tavan sendromu algısında ortaya çıkan olumlu yöndeki gelişme birbirini destekler niteliktedir.

Çalışma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde cam tavan sendromunun ülkemizde halen devam ettiği, ancak sendromun geçmişteki gibi kadınların kendilerine yönelik olumsuz düşüncelerden (yetersizlik, eğitimsizlik vb) ziyade erkeklerin konuya ilişkin önyargılı bakış açısından kaynaklandığı, ancak bu önyargılı bakış düzeyinin de azalmakta olduğu görülmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular ışığında, insan kaynakları yöneticilerinin örgütlere işe alım süreçlerinde başvuruları tarafsız olarak değerlendirmeleri, kadın ve erkek çalışanlara eşit muamelenin yapılması ve en önemlisi kadın çalışanlara yasal haklarının verilmesi önerilebilir. Bununla beraber, kadın çalışana yönelik mentörlük desteğinin verilmesi, devlet tarafından kadın girişimciliğinin daha fazla oranda desteklenmesi ve özellikle erkek çalışana yönelik, toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve dolayısıyla cam tavan algısına sebebiyet veren basmakalıp yargıların azaltılması ve hatta tamamen söz konusu yargıların ortadan kaldırılması için insan hakları, çalışma hakları, toplumsal cinsiyet eşitliği ve demokrasi ve benzeri

konularda eğitimler sürekli olarak verilmelidir. Korkmaz (2016) tarafından belirtildiği gibi, cam tavanı kırmanın her ne kadar toplumsal ve örgütsel bir çaba gerektirse de, kadının bu sorunla baş edebilmesi için öncelikle özgüveninin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda kadın çalışanlara özgüven geliştirici eğitimlerin ve mentörlük desteklerinin verilmesi insan kaynakları yöneticilerinin de plan ve programları içerisinde yer almalıdır.

Ayrıca, Yavuz ve Uzun (2019) tarafından yapılan çalışmada, cam tavanı aşmaya yönelik öneriler olarak bireysel ve kurumsal stratejilerden bahsedilmiştir. Bireysel stratejilerin; yükseköğretim ve mesleki eğitim programlarına katılım, danışmanlık alma (mentor yardımı), kadınlardan beklenenin üzerinde performans sergileme, çoklu rollerinden bazı durumlarda feragat etme, kariyer ve sosyal ilişkilerini geliştirmeye yönelik programlardan yararlanma şeklinde olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, kurumsal stratejilerin ise; örgütlerdeki erkek egemenliğini azaltmaya yönelik politikalar, aile dostu örgütler oluşturma ve pozitif ayrımcılık ilkeleri doğrultusunda politikalar oluşturma şeklinde olabileceğinden söz edilmiştir. Bu bağlamda, özellikle erkek çalışanlarda mevcut olan ve cinsiyete dayalı ayrımcılığa yol açan önyargıların aşılması cam tavanın kırılmasına yönelik erkek çalışanlara kurumsal stratejilerin uygulanması faydalı olacaktır. Sadece kurumlar değil, aynı zaman da pozitif ayrımcılığın toplum ve devlet tarafından da uygulanarak zamanla içselleştirilen bir eşitlik algısının oluşturulması, cam tavan algısının aşılması sürecini hızlandıracaktır. Kadınların iş hayatlarındaki cam tavan algısının aşılması ya da kırılması sadece kadınların kazanımlarını değil özellikle toplumun ve ülkenin de uzun vadeli kazanımlarını sağlayacaktır.

Bu çalışma ile elde edilen bulgular sadece Bankacılık sektöründeki çalışanlar ve Adıyaman ili ile sınırlıdır. Sonuçların ülke genelindeki diğer bankalarda çalışan kadınlar için de geçerli olup olmayacağı başka çalışmalar ile araştırılabilir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**Was The Glass Ceiling Perception of The Female Employees Broken up? Are The Male Employees Still Discriminating Gender?: The Exampe of Adiyaman Banking Sector**

\*

Gülşen Kırpık  
*Adiyaman university*

Glass ceiling syndrome, which first appeared in the 1970s and was used to describe invisible obstacles that women face in their working lives, actually speaks of abstract barriers. Glass ceiling syndrome was first defined as invisible, artificial obstacles that prevented women from moving to upper levels in the US. Numerous studies on glass ceiling syndrome have been found in both national and foreign literature. However, in the last 10 years there has not been any study including a qualitative and quantitative study on whether there is a positive or negative change in the perception of glass ceiling in the male or female employee. In this context, in this study, it has been investigated to what extent glass ceiling syndrome is perceived in terms of male and female employees in banks operating in Adiyaman provinces and districts. In addition, it was aimed to investigate whether the discrimination of male employees against the female employee is still continuing. However, if discrimination continues, it is aimed to investigate whether there is a decrease in the level of negative perception compared to the past. It is believed that this gap in the literature about the study will be filled.

For the purpose of determining the positive or negative differences in the glass ceiling perception from the point of view of female and male employees, the data were obtained from the primary source with the face-to-face survey method. The questionnaire used in the study consists of 27 questions, 6 of which are related to the demographic characteristics of the employee, and 21 of which are from the statement of glass ceiling perception. For the scale of Glass Ceiling Syndrome used, the studies conducted by Ertaş, Çiftçi Kırpık and Kırpık (2018), Girginer and Ertuğ (2017), Bingöl,

Aydoğan, Şenel and Erden (2011) and Karaca (2007) were used. The SPSS 16.0 statistical program was used to analyze the data set. The results obtained by the independent t-test were compared in terms of differences and similarities with other similar study results conducted in our country between 2004-2019. In this way, the aim of the study has been reached.

When the statistical results of descriptive variables are evaluated; it was observed that the majority of the employees who participated in this study consisted of male, young and customer representative employees, the majority of which had undergraduate and higher education level and the majority of seniority level was 5 years and below. According to the results of the study, the average glass ceiling perception of male employees participating in the study is 2,7803 and the average of female employees is 2,5089. In other words, it is seen that male employees have a higher level of glass ceiling perception than female employees. There is a significant difference between the averages of the groups. The significance (2-tailed) result ( $p = 0.006$ ) indicates a significant difference between the averages of the groups. The p value was smaller than 0.05 in the 95% confidence interval. Therefore, the null hypothesis of the study was rejected and the alternative hypothesis was accepted. Accordingly, it can be said that the male employees have a higher level of negative attitude towards the success of their female employees and their career, in other words, the fact that the glass ceiling perception is mostly caused by male employees.

When the results of the study are evaluated generally, it can be said that glass ceiling syndrome is still continuing in our country. However, it is seen that the syndrome is caused by the prejudiced point of view of male employees rather than negative thoughts (inadequacy, lack of education etc.) of women as in the past. Nevertheless, when compared to the past, it was observed that the level of prejudices in male employees is also decreasing.

When the results of this study are evaluated together with the results of the study conducted by Üçyıldız (2017), it is seen that the glass ceiling perception of the female employees is negligible. Because, as stated by Üçyıldız (2017), women workers in today's business world believe that they have managerial characteristics as much as men, they can resist as much as men against the difficulties of business world, they can make fast and

logical decisions, and they will be successful in senior management. Accordingly, it can be said that the glass ceiling in terms of female employees is broken.

However, this result does not coincide with the study conducted by Gül and Oktay (2009). Gül and Oktay (2009) found that women accepted as opposed to rejecting glass ceiling syndrome. In addition, the finding that the glass ceiling perception of the female employees in the banking sector is almost negligible, supports the view that women are perceived as appropriate to the banking profession and that they arise from gender differences as stated in the study by Eroğlu and İrdem (2016).

The results of this study, in which the male employees obtained in the study have stereotypes for women to be managers, contradict the results of the study by Ergeneli and Akçamete (2004). However, according to the results of the study conducted by Ergeneli and Akçamete (2004); As the results of this study conducted in 2018, the positive development in the perception of glass ceiling syndrome has been supported by the fact that the men working in the banking sector have more positive approach towards women than women.

In the light of the findings obtained from the research, it can be suggested that human resources managers evaluate the applications impartially in recruitment processes, equal treatment of female and male employees and most importantly give legal rights to female employees. As stated by Korkmaz (2016), although it is a social and organizational effort to break the glass ceiling, it is necessary to develop the self-confidence of the woman in order to cope with this problem. In this context, giving self-confidence training and mentoring support to female employees should be included in the plans and programs of human resources managers.

On the other hand, the findings obtained from this study are limited only to the employees in the banking sector and to the province of Adıyaman. It can also be investigated by other studies whether the results will be valid for women working in other banks throughout the country.

### **Kaynakça / References**

Akdemir, B. ve Çalış-Duman, M. (2017). Kadın çalışanların performansında cam tavan sendromu engeli. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(15), 517-526.



- Aksu, A., Çek, F. ve Şenol, B. (2013). Kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavan ve cam tavanı aşma stratejileri'ne ilişkin ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 133-160.
- Battal, F., Akgül, S., Şengün, H. ve Kılıçaslan, Ş. (2017). Çelişik duygulu cinsiyetçilik ve cam tavan sendromu ilişkisi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34, 1-26.
- Bilkay, T. A. (2017). *Çalışan kadınların kariyer engelleri ve cam tavan sendromu algılamalarının iş motivasyonlarına etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı, 08.05.2019 tarihinde, file:///C:/Users/acer/Downloads/dosya\_15-ff8274b518e80958d44619cbb6d152%20(1).pdf adresinden erişilmiştir.
- Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G. ve Erden, P. (2011). Cam tavan sendromu ve kadınların hiyerarşik yükselmelerindeki engeller: TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı ankara merkez teşkilatı örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(1), 115-132.
- Cotter, D. A. vd. (2001). The glass ceiling effects. *Social Forces*, 80(2), 655-681.
- Çarıkçı, İ., Çiftçi, M. ve Derya, S. (2010). İş-aile yaşam çatışması: Türkiye'deki kadın yöneticiler üzerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2(2), 53-65.
- Çizel, R. B., Çizel, B. (2014). Kadın öğretmenlerin cam tavan sendromu algısını etkileyen faktörler. *Mediterranean Journal of Humanities*, 4(1), 63-69.
- Demir, H. ve Kartal, N. (2018). Sağlık çalışanlarının cam tavan algısı. *Genel Tıp Dergisi*, 28(2), 48-56.
- Dzuayatin, S. R. ve Edwards, J. (2010). Itting our heads on te glass ceiling: Women and leadership in education in Indonesia. *Studia Islamika*, 17, 200-232.
- Erçen, A. E. Y. (2008). *Kadınların cam tavanı aşma stratejileri: Büyük ölçekli türk işletmelerinde bir inceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana

- Ergeneli, A. ve Akçamete, C. (2004). Bankacılıkta cam tavan: Kadın ve erkeklerin kadın çalışanlar ve üst yönetime yükselmelerine yönelik tutumları. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (2), 85-109.
- Eroğlu, F. ve İrdem, Ş. (2016). Toplumsal cinsiyet ayrımcılığı ve yönetim kademelerindeki yansımaları, *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 3(2), 11- 13.
- Ertaş, H., Çiftçi Kıraç, F. ve Kıraç, R. (2018). Cam tavan sendromu:Özel hastane uygulaması. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(85), 446-455.
- Fındık, E. (2016). *İş-aile çatışmasının cam tavan sendromu üzerindeki ekisi: Otel İşletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.
- Gül, H., Oktay, E. (2009). Türkiye ve dünyada kadınların çalışma hayatında yaşadıkları cam tavan algıları üzerine kavramsal bir çalışma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 421-436.
- Güner, E. S. (2018). *Kadın çalışanlarda cam tavan sendromu ve kariyer planlaması: İstanbul İli üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. (7.bsm), Ankara:Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Kara, E. (2019). The effect of gender in the relationship of career development and job satisfaction for female employees. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 24, 59-72.
- Karabıyık, İ. (2012). Türkiye’de çalışma hayatında kadın istihdamı. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 32(1), 231-260.
- Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Karcıoğlu, F. ve Leblebici, Y. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan sendromu üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 1-21.

- Korkmaz, H. (2014). Yönetim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu, *Asos Journal Akademik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 1-14.
- Korkmaz, H. (2016). Yönetimde Kadın ve Cam Tavan Sendromu, *Alternatif Politika Toplumsal Cinsiyet Özel Sayısı*, 08.05.2019 tarihinde [https://www.academia.edu/29598893/Hatun\\_KORKMAZ\\_-\\_Y%C3%96NET%C4%B0MDE\\_KADIN\\_VE\\_CAM\\_TAVAN\\_SENDROMU](https://www.academia.edu/29598893/Hatun_KORKMAZ_-_Y%C3%96NET%C4%B0MDE_KADIN_VE_CAM_TAVAN_SENDROMU) adresinden erişilmiştir.
- Kulualp, G. (2015). Stratejik insan kaynakları yönetiminde cam tavan sendromu engellerini aşmak. *Kamu-İş Dergisi*, 14(1), 99-123.
- Lathabhavan, R. ve Balasubramanian, S. A. (2017). Glass ceiling and women employees in asian organizations: A tri-decadal review. *Asia Pacific Journal Of Business Administration*, 9(3), 232-246.
- Lockwood, N. (2004). The glass ceiling: Domestic and international perspectives. *research quarterly. Society For Human Resources Management*, 1-10.
- Love, J.F. (2017). *Investigatin the glass ceiling: Ow women in top media management sattered te glass ceiling*. Master Thesis, The University of Mississippi Department of Journalism. Missississippi.
- Menteş, S. A., (2018). Türk bankacılık sektöründe cam tavan sorunu. *Social Sciences Research Journal*, 5, 4-1.
- Mızrahi, R. ve Aracı, H. (2010). Kadın yöneticiler ve cam tavan sendromu üzerine bir araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 216-223.
- Öğüt, A. (2006). *Türkiye’de kadın girişimciliğinin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: Cam tavan sendromu*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 117-135.
- Özyer, K. ve Azizoğlu, Ö. (2014). İş hayatında kadınların önündeki cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkisi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 95-106.

- Sarioğlu, Z. B. (2018). *Cam tavan sendromu: Ölçek uyarlama çalışması ve demografik değişkenler açısından bir analiz*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Soysal, A. ve Baynal, T. (2016). Sağlık kurumlarında cam tavan sendromu: Kayseri özel sağlık kurumlarında bir araştırma. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 225- 264.
- Sönmez, P. S. ve Bayraktar, O. (2017). Cam tavan sendromunun tükenmişlik ile olan ilişkisinin örgütsel bağlılığa olan etkisinin sonuçları. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü Working Paper Serious*, 01/Wps No: 73.
- Taşkın, E. (2012). Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavanı aşma stratejilerine etkisi: Bursa örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 19-34.
- Uzun, G. (2005). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar ve ankaçılık sektöründe uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Üçyıldız, U. H. (2017). *Kadın çalışanların cam tavan sendromu algılamaları: Ege bölgesinde faaliyet gösteren seyahat acentalarında bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Mersin.
- Wirth, L., (2001). *Breaking through the glass ceiling women in management*. Geneva: International Labour Office.
- Yavuz, E. ve Uzun, A. 2019. Türkiye’de 2000-2018 yılları arasında cam tavan kavramı ile ilgili çalışmaların incelenmesi ve yorumlanması. *AVRASYA Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(16), 697 – 718.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara:Detay Yayıncılık,
- Yegengil, E. (2018). *Kadının Kariyer yaşamında karşılaştığı engeller ve cam tavan*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Yıldız, S., Alhas, F., Sakal, Ö. ve Yıldız, H. (2016). Cam uçurum: Kadın yöneticiler cam tavanı ne zaman aşar?. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(4), 1119-1146.

Yılmaz, B. ve Okutan, E., (2017). Cam tavan sendromu ve kadınların kariyer engelleri: Mersin Büyükşehir Belediyesi örneği, 2. *Uluslararası Politik, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Kongresi*, 99-101.

<https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulama-sistemi/illere-ve-bolgelere-gore-bilgiler/73> E. Tarihi: 19.02.2019

#### **Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

Kırpık, G. (2019). Kadın çalışanlarda cam tavan algısı kırıldı mı? erkek çalışanlar halen cinsiyet ayrımcılığı yapıyorlar mı?: Adıyaman bankacılık sektörü örneği. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18). UİK Özel Sayısı), 341-372. DOI: 10.26466/opus.583816.

## Personel Güçlendirmenin İş Yaşamında Yalnızlık Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Aracılık Rolü

DOI: 10.26466/opus.584629

\*

Emine Sever\* - Mahmut Paksoy\*\*

\* Doktora Öğrencisi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü / İstanbul / Türkiye

E-Posta: [eminesever@hotmail.com](mailto:eminesever@hotmail.com)

ORCID: [0000-0001-9760-7447](https://orcid.org/0000-0001-9760-7447)

\*\* Prof. Dr., İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi / İstanbul/ Türkiye

E-Posta: [m.paksoy@iku.edu.tr](mailto:m.paksoy@iku.edu.tr)

ORCID: [0000-0002-7055-5832](https://orcid.org/0000-0002-7055-5832)

### Öz

Bu araştırma, personel güçlendirmenin iş yaşamında yalnızlık üzerindeki etkisinde, kişilik özelliklerinin aracılık rolünü ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Bu amaçla, İstanbul, Hatay, İzmir, Kocaeli ve Zonguldak'da Ana Metal Sanayi, İmalat, Eğitim, Toptan ve Perakende sektörlerinden çalışanlar araştırmaya dâhil edilmiştir. Nicel yöntemlerle elde edilen veriler, SPSS programı kullanılarak bir dizi regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucuna göre, personel güçlendirme (yapısal güçlendirme) ile iş yaşamında yalnızlık arasındaki ilişkide, sorumluluk ve duygusal denge kişilik özelliklerinin kısmi ara değişken rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Ayrıca, değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiler açısından da aracılık rolü incelenmiş ve bu yönde tespitler elde edilmiştir. Dikkat çekici bir bulgu olarak uyumluluk kişilik özelliği, güçlendirmenin "bilgi" boyutu ile yalnızlığın "sosyal arkadaşlık" boyutu arasında tam ara değişken rolü üstlenmiştir. Demografik özelliklerden yaş, kıdem, eğitim, personel statüsü ve sektöre göre, gruplar arasında anlamlı farklılıklar olması da önemli bir tespit olarak görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Personel Güçlendirme, Yapısal Güçlendirme, İş Yaşamında Yalnızlık, Kişilik Özellikleri

## The Mediating Effect of Personality Traits on The Relationship Between Employee Empowerment and Loneliness in The Workplace

\*

### Abstract

*This research aims to reveal the mediating role of personality traits in the effect of employee empowerment on loneliness in the workplace. Workers from the main metal industry, manufacturing, education, wholesale and retail sectors in Istanbul, Hatay, Izmir, Kocaeli, and Zonguldak were included in the study. The data obtained by quantitative methods were subjected to a series of regression analyzes. According to the results it was found that the dimensions of personality traits named conscientiousness and emotional stability played a partial mediating role in the relationship between structural empowerment and loneliness in the workplace. The mediating role of the dimensions was examined and the determinations in this direction were obtained. As a remarkable finding, agreeableness personality trait plays a full mediating role between the information dimension of empowerment and the social companionship dimension of loneliness. According to age, seniority, education, personnel status and sector, there were significant differences between the groups.*

**Keywords:** *Employee Empowerment, Structural Empowerment, Loneliness in The Workplace, Personality Traits*

## Giriş

Günümüz iş yaşamında dikey organizasyonların yerini yatay iletişim kanallarına bırakmaya başlaması, çalışanların örgüt içerisinde daha etkin roller almasını, karar alma mekanizmalarına dâhil edilerek katılımlarının sağlanmasını, bilgi kaynaklarına daha kolay ulaşabilmelerini, öz yeterlilik düzeylerini artırmak üzere fırsatlar sunulmasını gerekli hale getirmiştir. Bunun sonucu olarak örgütsel davranış literatüründe güçlendirme, önemli bir çalışma konusu olarak ele alınmaktadır.

Personel güçlendirme kavramı “psikolojik” ve “yapısal” olarak iki temel yaklaşıma dayanmakta olup (Menon, 2001, s.155) bu çalışmada yapısal güçlendirme, inceleme konusuna dâhil edilmiştir. Bunun temel sebebi, yapısal güçlendirmenin örgüt boyutu ile ilgili olması ve örgütün, çalışanın kişiliği üzerinde şekillendirici gücü olabileceği görüşüdür (Arthur vd., 1989, s. 238). Bu kapsamda, yapısal güçlendirmenin kişilik özellikleri üzerindeki etkisini doğrudan inceleyen bir çalışmaya rastlanılamamış olmakla birlikte, çalışanın güçlendirilmesinin onun özyeterlilik bilincini artırdığı bilinmektedir. Bunun da kişilik özelliklerinden “sorumluluk” ile ilgili olduğu düşünüldüğünden Conger ve Kanungo’nun(1988, s.480), güçlendirmenin, bir eylemi başlatma ve devamını getirmek üzere sabır ve azim gösterme gibi belirli kişilik davranışları üzerindeki etkisi araştırılmalı ve test etmeli önerisi dikkate alınmıştır. Bir diğer kişilik özelliği “açıklık” ile ilgili olan inovatif düşünme ve zihinsel merak konusu, Dan ve ark. (2018) tarafından ele alınmış ve yüksek yapısal güçlendirme algısının, inovatif düşünceyi artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bireyler sahip olduğu kişisel özelliklerini, iş yaşamında karşı karşıya kaldıkları durumlarda sergilemektedir. Böylece, kişilik özelliklerinin iş yaşamında yalnızlık algısı üzerinde önemli bir etkisinin olabileceğini belirtmek mümkündür. Wright (2005), bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin, kişiler üzerindeki etkisi sonucunda iş yaşamında yalnızlık algısının oluştuğunu belirtmektedir. Yazında, kişilik özellikleri ile iş yaşamında yalnızlık arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır (Levin ve Stokes, 1986; Bell vd., 1990; Cheng ve Furnham, 2002; Özçelik ve Barsade, 2011; Zhou, 2018). Bu araştırmaların bulguları incelendiğinde, ki-



şilik özelliklerinin iş yaşamında yalnızlık üzerinde anlamlı etkisinin, incelenmesi gereken önemli bir konu olduğu tespit edilmiş ve araştırma modelinin kurulmasına katkı sağlamıştır.

Makaledeki hipotezlerin ve modelin oluşturulmasındaki bir diğer önemli husus, yapısal güçlendirme ile iş yaşamında yalnızlık ilişkisi olmuştur. Bu iki değişkeni aynı model üzerinde inceleyen herhangi bir araştırma bulunamamış olmasına rağmen, aralarında bağ kurulabileceğini gösteren çalışmalar literatürde yer almaktadır. Örneğin Kanter'in yaklaşımına göre yapısal güçlendirmenin fırsat, bilgi, kaynak, destek, biçimsel ve biçimsel olmayan güç şeklinde altı boyutu bulunmaktadır. Bunu dikkate alarak O'Brain (2010, s.6) yapısal güçlendirmeyi, bu unsurlara ulaşabilme imkânı sunan bir örgüt yeteneği olarak tanımlamaktadır. Lashinger'e göre (2010, s.6), çalışanlar bu unsurlara ulaşamadıkları takdirde kendilerini güçsüz, umutsuz, engellenmiş hissetmektedirler. Bunun getirdiği sonuçlar açısından da devamsızlık, yüksek işten ayrılma niyeti, örgüte bağlılığın ve iş doyumunun azalması gibi olumsuz tutum ve davranışlar oluşmaktadır. İş yaşamında yalnızlık da bünyesinde olumsuz tutum barındıran bir konu başlığıdır. Bu bilgilere ek olarak, yapısal güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin (Cai ve Zhou, 2009) ve yine iş yaşamında yalnızlık ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin (Erdirençelebi ve Ertürk, 2018) tespit edilmesi, bu makaledeki araştırmacıları, yapısal güçlendirme ile iş yaşamında yalnız arasında da anlamlı bir ilişkinin olabileceği varsayımına getirmiştir.

Bu bilgiler ışığında, yapısal güçlendirme ve iş yaşamında yalnızlık arasındaki ilişkinin örgütsel yaşamda önemli bir yer oluşturduğunu belirtmek mümkündür. Bununla birlikte, aralarındaki ilişkinin doğrudan incelenmesi yerine kişilik özellikleri aracılığıyla incelenmesi tercih edilmiştir. Bu üç değişkenin aynı anda ele alındığı bir model bulunamadığı için yazındaki bu boşluğun giderilmesi hedeflenmiş ve bu doğrultuda bir araştırma modeli kurulmuştur.

## Kavramsal Çerçeve

### *Personel Güçlendirme*

Personel güçlendirme uygulamaları, pek çok sektör için oldukça önem arz etmektedir. Özellikle ana metal sanayi, emek yoğun çalışma biçimi olan bir sektör olduğundan, çalışanların işleri ile ilgili inisiyatif kullanmaları, ortaya çıkan sorunlara hızlı şekilde çözüm getirme zorunluluğu, “iş en iyi yapan bilir” yaklaşımı bu kavramı vazgeçilmez bir hale getirmektedir. Bunun yanında, çalışanların kendi işleri ile ilgili öneri getirebileceği sistemlerin kurulması, yenilikçi ve yaratıcı bir ortamın oluşturulması, örgütün kârlılığı, verimliliği ve sürdürülebilirliği açısından oldukça önemlidir.

Son yıllarda personel güçlendirme, teorisyenler tarafından organizasyonel etkililiği açıklamak için yoğun olarak kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Her geçen gün araştırmacılar ve uygulayıcılar arasında, personel güçlendirme ve bununla ilişkili yönetim pratiklerine, artan bir ilgi söz konusudur. Bunun çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Örneğin, liderlik ve yönetim becerileri üzerine yapılan çalışmalarda personel güçlendirme uygulamalarının, yönetsel ve organizasyonel etkililik için, çok önemli bir bileşen olduğunun gösterilmesidir. Bir başka sebep, organizasyonlar içerisindeki güç ve kontrolün irdelenerek, üstlerin bu güç ve kontrolü astları ile paylaşması neticesinde, daha etkili ve verimli iş modellerinin ortaya çıkmasıdır. (Conger ve Kanungo, 1988).

Thomas ve Velthouse (1990)'a göre güçlendirme, gücü başkalarına vermektir. Güç ise otorite, kapasite ve enerji demektir. Bunun sonucunda güçlendirme kavramı, yetkilendirme, öz yeterlilik ve enerjik hale getirme olarak tanımlanabilir. Enerjik hale getirmek, bu kavramın motivasyonel kullanımını yansıtmaktadır. Kanter'e göre (1979), liderlerin kendi güçlerini, çeşitli araç ve bilgiler ile destekleyerek çalışanları ile paylaşmaları, personel güçlendirme olarak ifade edilir.

Güçlendirme kavramı temel olarak, çalışanların yapmış oldukları işlerle ilgili, yöneticilerinin onayına gerek duymadan karar alabilme ve inisiyatif kullanabilme yetkisinin verilmesi olarak tanımlanabilir. Bunun sonucu olarak, çalışanlar kendi alanlarındaki sorunlarla doğrudan ilgilenme, onlarla ilgili çözüm üretme, kararlar alma ve o kararları uygulama

konularında yetkilerini kullanırlar, sorumluluğunu da taşırlar (Barutçugil, 2004).

Bowen ve Lowler ise personel güçlendirmeyi, çalışanlar ile dört organizasyonel içeriğin paylaşılması olarak tanımlar (Bowen ve Lawler, 1992). Bunlar, 1-organizasyonun performansı ile ilgili bilgi paylaşımı, 2-organizasyonun performansına dayalı olarak ödüllerin paylaşımı, 3-çalışanların organizasyonun performansını anlamalarına ve buna katkı sağlamalarına yönelik bilgilerin paylaşımı, 4-organizasyonun yönünü ve performansını etkileyecek karar alma gücünün paylaşımıdır. Bir sonraki bölümde, Personel güçlendirmenin “psikolojik” ve “yapısal” olarak dayandığı iki temel yaklaşımdan, araştırma modeli açısından Yapısal Güçlendirme boyutu ele alınmıştır.

### *Yapısal Güçlendirme*

Personel güçlendirme ile ilgili pek çok araştırmacı farklı yaklaşımlar ve sınıflandırmalar kullanmıştır. Bunlardan en yaygın olanları, yönetsel uygulamalar, yöneticinin rolü, ödül sistemleri, bilgi kaynakları gibi araçlarla “yapısal güçlendirme” kavramını açıklayanlar (Honold, 1997) ve güçlendirme için yapılması gereken faaliyetlerden daha çok bunların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, iç motivasyonları ile ilgili “psikolojik güçlendirme” kavramını açıklayanlardır (Thomas ve Velthouse, 1990).

Bu çalışmanın dayandığı kuramsal çerçeve, Laschinger’in “Yapısal Güçlendirme Yaklaşımı”ndan oluşmaktadır. Laschinger yapısal güçlendirme yaklaşımının kuramsal alt yapısını, Kanter’in yapısal güçlendirme yaklaşımından almaktadır. Kanter(1977), “Men and Women of the Corporation” adlı kitabında, bireylerin amaçlarına ulaşmaları için mevcut kaynaklardan yararlanmaları ve özgür biçimde karar alabilme yeteneklerini, güçlendirme olarak tanımlamıştır (Tolay vd., 2012, s.451).

Kanter’in(1993) organizasyonlardaki yapısal güçlendirme yaklaşımı, organizasyonların çalışanlarına başarılı olma fırsatı sağlamaları, onları güçlendirmek için fırsat yapısı ve güç yapısı sunmaları gerektiğini iddia eder. Fırsat yapısı, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştiren, onların örgüt içerisinde ilerleme olanaklarını sağlayan, iş koşulları ile ilgilidir. Bu şekilde çalışanlar, değişim ve yeniliklere ayak uydurmak, iş yerinde ortaya

çıkan problemleri çözmek üzere proaktif bir yaklaşım sergileme olanaklarına sahip olurlar. Güç yapısı ise, çalışanları etkin bir şekilde getiren bilgi, destek ve kaynak sağlayan örgütsel özellikler olarak tanımlanır. Kanter'e göre bu güçlendirme yapılarına erişmek, biçimsel ve biçimsel olmayan güç sistemleri aracılığı ile daha kolay bir şekilde olabilir (Laschinger vd., 2010, s.5).

### **1. Yapısal Güçlendirmenin Boyutları**

Yapısal güçlendirmenin fırsat, bilgi, destek, kaynak, biçimsel güç ve biçimsel olmayan güç şeklinde alt boyutları bulunmaktadır. Fırsat, çalışanların örgüt içerisinde bilgi ve becerilerini geliştirme, onların ilerlemelerine olanak sağlanmasıdır. Bilgi, çalışanların işlerini anlamlı bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli olan bilginin sağlanmasıdır. Destek, çalışanların, yöneticilerinden, iş arkadaşlarından ve üstlerinden performansları ile ilgili geri bildirim almaları, etkili bir şekilde yönlendirilmeleri ve gerektiği durumlarda yardım edilmesidir. Kaynak, çalışanların işlerini daha etkili şekilde yapabilmeleri için gerekli olan bütçe, zaman, insan ve malzeme kaynaklarının sağlanmasıdır. Biçimsel Güç, çalışanların yapmış oldukları işlerin, örgüt içerisinde görünürlüğünün sağlanması, işleri ile ilgili esneklik imkânının olması ve işlerine kattıkları yenilikler sonucunda ödül ve teşviklerin verilmesidir. Biçimsel Olmayan Güç, çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri eğitim kurumları ile iş birliği yapabilme imkânlarının, mevcut sorunlara yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile birlikte ortak çözüm yolları bulmalarının sağlanmasıdır (Laschinger ve Heather, 2012).

### **Yalnızlık**

Günümüzde bireyleri etkileyen bir diğer önemli konu yalnızlık kavramıdır. Yalnızlık, çağdaş iş yaşamında bireylerin içerisinde var olan yaygın bir duygusal durumdur. Çeşitli araştırmacılar yalnızlık kavramını farklı tanımlamalarla ele almaktadır. Perlman ve Peplau'ya göre (1984) yalnızlık, kişilerin sosyal ilişkilerinde hem nitelik hem de nicelik açısından anlamlı bir eksikliğin oluşması durumunda ortaya çıkan, arzu edilmeyen bir durumdur. Bu tanımlama, yalnızlık konusunu ele alan diğer pek çok araş-

tırmacının da uzlaştığı üç görüşü içermektedir. Birincisi, yalnızlık, bir insanın sosyal ilişkilerindeki eksikliğin bir sonucudur. Yalnızlık, bir insanın mevcut sosyal ilişkileri ile ihtiyaç duyduğu ve arzu ettiği sosyal iletişim-leri arasında bir uyumsuzluk olduğunda ortaya çıkar. İkincisi, yalnızlık öznel bir deneyim olup toplumsal yalnızlıkla aynı anlama gelmemektedir. Kişiler kalabalık içerisinde de yalnızlık duygusu yaşayabilirler. Üçüncüsü ise, yalnızlığın istenmeyen ve üzüntü verici bir durum olduğudur.

Andersson(1993) yalnızlığın depresyon, anksiyete, yorgunluk, sırt ağrısı, baş ağrısı, baş dönmesi, çarpıntı, nefes darlığı, psikosomatik şikâyetler, nevrotiklik gibi bir dizi olumsuz faktörle ilişkili olduğundan bahsetmektedir. Ponzetti'ye göre (1990) ise yalnızlık, kişiler için arzu edilmeyen, rahatsızlık veren, endişeyle bakılan çok yönlü bir olgudur.

Yalnızlık kavramını genel olarak ele aldıktan sonra, araştırmaya konu olan iş yaşamında yalnızlık aşağıda açıklanmıştır.

### ***İş Yaşamında Yalnızlık***

İş yaşamında yalnızlık konusu, örgütlerde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bunun sonucu olarak da düşük iş performansı, iş bırakma eğilimi ve iş tatmini gibi üzerlerinde olumsuz etki yaptığı konuların incelendiği çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Aytaç ve Başol, 2018; Ertosuna ve Erdil, 2012; Özçelik ve Barsade, 2011).

İş yaşamında yalnızlık, arzu edilen kaliteli ilişkiye ulaşma isteğinden kaynaklanmaktadır. O açıdan bir kişinin iş yerindeki memnuniyetsizliği, o iş yerinde iletişim kurmuş olduğu kişilerin nicelik olarak azlığından değil, ilişkilerin arzu edildiği kalitede kurulamayışının verdiği yalnızlık duygusundanır (Wright vd., 2006). Bir başka ifade ile iş yaşamında ortaya çıkan yalnızlık, genel yalnızlık kavramından farklı olarak yalnızca iş yerinde etkin olabilmektedir. Günlük yaşamında oldukça tatmin edici ve sağlıklı ilişkileri olan ve yalnızlık duygusu yaşamayan bir kişi, iş yaşamında arzu edilen sosyal ilişkiler kurmakta ve sosyal destek almakta zorluklar yaşayabilmektedir. Bunun sonucu olarak, bireyin iş yaşamında yalnızlık ve dışlanmışlık duyguları yaşamasına neden olabilmektedir (Doğan vd., 2009).

## 1. İş Yaşamında Yalnızlığın Boyutları

Weiss(1973) yalnızlığı, duygusal ve sosyal yalnızlık olarak iki boyutta ele almıştır. *Duygusal yalnızlık*, bireylerin diğerleri ile yakın ilişkiler kurduğu durumlarda ortaya çıkan duygularla ilgilidir. Kişi duygusal olarak yalnız hissettiğinde, üzüntülü olma ve boşluk hissine kapılma eğiliminde olup diğer bireylerle yakın ilişkiler kurma arzusu içerisindedir. *Sosyal yalnızlık* ise arkadaş gruplarındaki ilişkilerde olduğu gibi, bireylerin grup içerisindeki ilişkilerinde yaşadığı duygularla ilgilidir. Sosyal yalnızlık içerisinde olan bireyler, gerçekten grubun bir parçası olup olmadıklarına şüphe ile yaklaşırlar (Wright, 2005).

### *Kişilik*

Fiziksel özelliklerin aksine, kişilik özellikleri doğrudan ölçülemeyen ve bundan dolayı gözlemlenebilen ve gözlemlenemeyen davranış kalıplarından çıkarımların yapılabileceği soyut bir kavramdır. Kişilik üzerine çalışan uzmanların bu çıkarımları yapabilmesi için, gözlem formlarına veya anket ifadelerine verilen cevaplara ihtiyaçları vardır (McCrae ve Costa, 1997, s.510).

Aytaç'a göre (2007) kişilik, bireyleri birbirinden ayıran veya onların diğerlerinden farklılaşmasını sağlayan en önemli faktördür. İnsan doğasını anlamının zorluğunun yanında, düşünce, davranış ve tutumlar da insandan insana, toplumdaki topluma ayrılmaktadır. Bu durum da her bir insanı özgün ve diğer bireylerden farklı yapmaktadır. İnsana bu bireyselliği kazandıran özellikler "kişilik" denilen, onun kendisi ve çevresiyle, başkalarına benzemeyen kendine özgü geliştirdiği ilişkilerin yapısıdır.

## 1. *Kişilik Özellikleri ve Boyutları*

Kişiliği açıklama konusunda literatürde pek çok yaklaşım bulunmakla birlikte, kişisel farklılıkları dikkate alan ve gözlemlenebilen davranış biçimlerinden hareket eden "özellik yaklaşımı" ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşım, bireylerin kendilerini ve diğerlerini tanımlamada kullandıkları sözcüklerin analizinden hareket etmesi, olaylar karşısında sergiledikleri

davranışların tutarlı olması ve bu davranışların kalıtsal özellik taşımasıyla ön plana çıkmaktadır (McCrae vd., 2001).

Özellikler Kuramı ile kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik ilk çalışma 1936 yılında Allport ve Odbert tarafından yapılmıştır. Raymond Catel (1946), bu çalışmadan yola çıkarak davranış modellerini üç gruba ayırmıştır. Birincisi yaradılış, duyarlılık, nevrotik belirtiler, baskınlık gibi hareketli özellikler, ikicisi duygusallık, vazgeçmeme, kişisel tarz, inatçılık gibi mizaç özellikleri, üçüncüsü ise zekâ, zamanla oluşan algılar ve yönetim becerileri gibi yetenek ve bilişsel özelliklerdir. Bu özellik yaklaşımı, Beş Büyük Kişilik Kuramı'nın temelini oluşturmuştur.

Bu yapının isimlendirilmesi hususunda fikir ayrılıkları olsa da yapılan pek çok çalışma, bu yapının kişilerarası farklılıkları ortaya çıkarma anlamında genel olarak kabul gördüğünü göstermektedir. Bu kişilik yapısı "Dışadönüklük" (Extraversion), "Duygusal Denge" (Neuroticism), "Uyumluluk" (Agreeableness), "Sorumluluk" (Conscientiousness) ve "Açıklık" (Openness) boyutlarını içermektedir. *Dışadönüklük* boyutunu tanımlayan sıfatlar, girişken, aktif, konuşkan, iddialı, maceracı, heyecan odaklı, iyimser ve sıcakkanlı şeklindedir. *Duygusal denge* boyutunu tanımlayan sıfatlar, endişeli, kaygılı, depresif, güvenmeyen, benlik bilinci olmayan ve kırılğan şeklindedir. *Uyumluluk* boyutunu tanımlayan sıfatlar, dürüstlük, uyma, alçakgönüllülük, güven ve merhamet şeklindedir. *Sorumluluk* boyutunu tanımlayan sıfatlar, dikkatli, kararlı, başladığı işi bitiren, sabırlı, azimli, hırslı, başarma yönelimli, sistemli ve titiz şeklindedir. *Açıklık* boyutunu tanımlayan sıfatlar, analitik, geleneksel olmayan, bağımsız, meraklı, liberal, özgün, hayal gücü kuvvetli, yaratıcı, ilgi alanları geniş ve değişikliği seven şeklindedir (Costa vd., 1986, s.641).

### ***Personel Güçlendirme, İş Yaşamında Yalnızlık Ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Yapılan Araştırmalar***

Literatür taraması sonucunda, yapısal güçlendirme, iş yaşamında yalnızlık ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkilerin aynı anda incelendiği bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Bu açıdan, her bir değişkenle ilgili farklı araştırmalar ve kişilik özelliklerinin aracılık rolünü ele alan çalışmaların sonuçları üzerinde durulmuştur.

Sanayi sektöründe personel güçlendirme ile ilgili araştırmalardan birisi, İnan'ın Markazi bölgesindeki özel sektör ve kamu kurumlarına ait 40 sanayi kuruluşunda çalışan 50'nin üzerinde kişiye uygulanmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre, Markazi bölgesindeki imalat şirketlerinde, personel güçlendirme ile bireysel, örgütsel, yönetimsel ve çevresel faktörlerle arasında, nispeten güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Fatahi vd., 2016, s. 102). Bir başka araştırma, Çin'de 460 hemşire üzerinde Dan ve arkadaşları (2018) tarafından yapılarak, yapısal güçlendirmenin, inovatif davranış, özyeterlilik ve kariyer başarısını artırdığı bulgusu elde edilmiştir. Barselona'da bir sağlık merkezinde 131 hemşire üzerinde yapılan araştırmada ise, yapısal güçlendirme aracılık rolü açısından ele alınmış ve dönüşümcü liderlik ile bağıllık arasında pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur. Taş işleme sektöründe çalışan 112 kişi üzerinde yapılan araştırmada, yapısal güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi saptanmıştır (Yasım ve Işık, 2017).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde iş yaşamında yalnızlığın öncüllere ilişkin kısıtlı sayıda araştırmaya ulaşılmıştır. Bu kapsamda, aşırı iş yükü ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş yaşamında yalnızlığın aracılık rolü üzerine 145 kamu çalışanı ile yapılan bir araştırmada, iş yaşamında yalnızlık tam ara değişken olarak tespit edilmiştir (Aytaç ve Başol, 2018). Yazında, sosyal desteğin yalnızlık ile negatif yönlü bir ilişkisinin olduğunu gösteren ve 52 üniversite öğrenci üzerinde yapılan bir araştırma yer almaktadır (Rhodes, 2014).

Kişilik özellikleri ile iş yaşamında yalnızlığın bir arada ele alındığı araştırmalar da bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi, yaşları 16 ile 18 arasında değişen 90 ergenin kişilik özelliklerinin, yalnızlık algılarını negatif yönde anlamlı şekilde etkilediği yönündedir (Cheng ve Furnham, 2002). Bir diğeri ise, 124 üniversite öğrencisinin kişilik özellikleri ile yalnızlık algıları arasındaki ilişkiye yönelik olup, kişilik özellikler ile yalnızlık arasında anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır (Levin ve Stokes, 1986). Ayrıca, iş yaşamında yalnızlığı yordamada kişilik özelliklerinin rolünü incelemek üzere 201 akademik personelden veri elde edilmiş ve sorumluluk dışında kalan diğer tüm kişilik özelliklerinin, anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir (Çetin ve Alacalar, 2016).



## Yöntem

### *Araştırmanın Önemi ve Amacı*

Literatürde yapısal güçlendirme, iş yaşamında yalnızlık ve kişilik özellikleri ile ilgili pek çok çalışma bulunmakla birlikte, bu değişkenlerin aynı model içerisinde incelenmesine yönelik bir araştırmaya pek rastlanılamamıştır. Bundan dolayı bu araştırma, özgün bir çalışmadır. Verilerin farklı şehir ve sektörlerden elde edilmesi, personel statüsü açısından beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların bulunması, demografik özellikler açısından da konunun ele alınmış olması çalışmanın önemini daha da artırmaktadır.

### *Araştırmanın Kapsamı*

Araştırmanın evrenini İstanbul, Hatay, İzmir, Kocaeli ve Zonguldak illerindeki Ana Metal Sanayi, İmalat, Eğitim, Toptan ve Perakende gibi farklı sektörlerle ait kurumsal firmalarda çalışan beyaz ve mavi yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Anket verileri, tesadüfî olmayan kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 280 kişiye elektronik ortamda veya elden dağıtılmış, 181'inden geri dönüş sağlanmıştır. Fakat 4 anket formundaki bilgiler eksik olduğu için değerlendirme dışında bırakılmış ve örneklem sayısı 177 olarak belirlenmiştir.

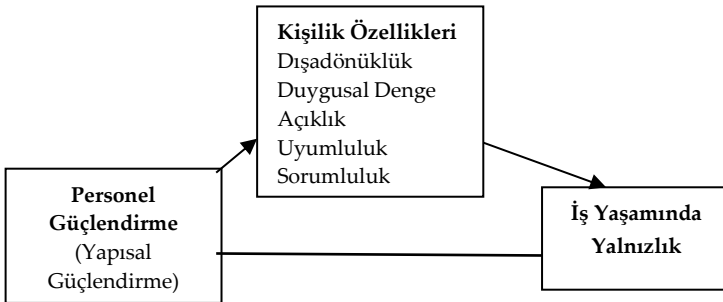
### *Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri*

Demografik özellikleri incelendiğinde 95'i kadın (%54), 82'si erkek (%46) olan katılımcıların yaşları 20 ile 59 arasındadır ( $\bar{X}=37,8$ ). Medeni durumları açısından ağırlıklı olarak (%63) evli, %37'si ise bekâr olduğunu belirtmiştir. Eğitim seviyeleri dikkate alındığında çoğunluğu (%59) lisans, yüksek lisans ve doktoralıdır. Mavi yakalı 62 (%35) çalışan, beyaz yakalı ise 115 (%65) çalışan bulunmaktadır. Kıdemleri 1 ile 37 yıl arasında değişmekte ( $\bar{X}=7,6$ ) ve %56'sının 0-5 yıl aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların %28'si Ana Metal Sanayi, %13'ü Eğitim, %40'ı İmalat, %19'u Toptan ve Perakende Ticaret sektöründe olduğunu ifade etmiştir. Yönetici pozisyonunda ise %34'ü yer almaktadır.

### *Araştırma Modeli, Değişkenleri ve Hipotezleri*

Çalışmada, araştırmaya katılanların yapısal güçlendirmeye ilişkin algılarının onların kişilik özelliklerini değiştirebileceği ve böylece iş yaşamında yalnızlık algılarını etkileyeceği varsayımına dayanarak bir model geliştirilmiştir (Bknz: Şekil 1). Modele göre yapısal güçlendirme “bağımsız değişkeni”, iş yaşamında yalnızlık da “bağımlı değişkeni” oluşturmaktadır. Ayrıca, kişilik özellikleri (dışadönüklük, duygusal denge, açıklık, uyumluluk, sorumluluk), yapısal güçlendirme ile iş yaşamında yalnızlık arasında “aracı (mediator) değişken” olarak ele alınmaktadır. Araştırma modelinden yola çıkarak oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

- H1: Personel güçlendirmenin iş yaşamında yalnızlık üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin aracılık rolü vardır.
- H1a: Yapısal güçlendirmenin iş yaşamında yalnızlık üzerindeki etkisinde, açıklık alt boyutunun aracılık rolü vardır.
- H1b: Yapısal güçlendirmenin iş yaşamında yalnızlık üzerindeki etkisinde, sorumluluk alt boyutunun aracılık rolü vardır.
- H1c: Yapısal güçlendirmenin iş yaşamında yalnızlık üzerindeki etkisinde, dışadönüklük alt boyutunun aracılık rolü vardır.
- H1d: Yapısal güçlendirmenin iş yaşamında yalnızlık üzerindeki etkisinde, duygusal denge alt boyutunun aracılık rolü vardır.
- H1e: Yapısal güçlendirmenin iş yaşamında yalnızlık üzerindeki etkisinde, uyumluluk alt boyutunun aracılık rolü vardır.
- H2: Değişkenlerin her biri, demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

## Ölçme Araçları

1. **Yapısal Güçlendirme Ölçeği: (Conditions of WorkEffectivenessQuestionnaire-II CWEQ):** Yapısal güçlendirme ölçeğinin fırsat, bilgi, destek, kaynak, biçimsel güç ve biçimsel olmayan güç başlıklı 6 alt boyutu bulunmaktadır ve 5'li Likert Ölçeği ile derecelendirilmiştir. Buna göre, katılımcılardan soru formunda verilen ifadeleri, mevcut işlerinde ne düzeyde yaşadıklarını, 1'den (Hiç), 5'e (Çok) uzanan 5'li ölçek üzerinde işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekten alınan yüksek puanlar, yüksek güçlendirme algısına işaret etmektedir (Laschinger ve Heather, 2012). Ölçeğin çevirisi Ton (2008) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada kullanılan ölçeğin geçerliliği ise Tolay, Sürgevil ve Topoyan(2012) tarafından yapılan "Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri" çalışmasında yapılmıştır.
2. **İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği: Loneliness at WorkScale (LAWS):** İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği, Wright, Burt ve Strongman(2006) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek toplam 16 sorudan ve "Duygusal Yoksunluk ile "Sosyal Arkadaşlık" olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Doğan ve arkadaşları tarafından yapılmıştır (Doğan vd., 2009).
3. **Beş Faktör Kişilik Ölçeği (BFI):** Beş faktör kişilik özelliklerini ölçmek için 44 ifadeden oluşan, John, Naumann ve Soto(2008) tarafından geliştirilen Beş Büyük Kişilik Ölçeği (BFI) kullanılmıştır. Beş Büyük kişilik özelliği ölçeği dışadönüklük (8 ifade), duygusal denge (8 ifade), uyumluluk (9 ifade), sorumluluk (9 ifade) ve açıklık (10 ifade) olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte ters ifadeler yer alıp, bu ters ifadelerle ilgili değerler kodlanırken ters puanlama yapılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlamasında Süren'in(2015) çalışmasından yararlanılmıştır.

## Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Ölçeklerin iç tutarlılıkları Cronbach Alpha güvenilirlik analiziyle test edilmiştir. Ölçeklerin alt boyutları için faktör analizine başvurulmuş, Temel

Bileşenler (principle components) yöntemi ve Varimax döndürme (rotation) metodu kullanılmıştır. Örneklemin yeterlilik düzeyi ve faktör analizine uygun olup olmadığı ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett küresellik testleriyle değerlendirilmiştir. Her bir hipotez testi için regresyon analizi yapılmıştır.

### 1. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik analizi, daha önceden belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçer. Güvenilirlik analizi için kullanılan temel analiz Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) değerinin bulunmasıdır. Tüm sorular için elde edilen  $\alpha$  değeri o anketin toplam güvenilirliğini gösterir ve 0,7'den büyük olması beklenir, bu değerden düşük  $\alpha$  değerleri anketin zayıf güvenilirliği olduğunu gösterir,  $\alpha > 0,8$  olması ise anketin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Can, 2017). Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri Tablo 1'de listelenmiştir.

*Tablo 1. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi*

Ölçek	Cronbach's Alpha
Yapısal Güçlendirme Ölçeği	0,944
İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği	0,917
Beş Faktör Kişilik Ölçeği	0,713

### 2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Faktör Analizleri

Araştırmanın yapısal geçerliliğini analiz etmek üzere faktör analizi kullanılmıştır. Yapısal geçerliliğin tahmini sırasında faktör analizinin kullanılabilmesi için belli ön koşullar söz konusudur. Bunlar, örneklem sayısının yeterliliğini anlamak için KMO ( $> 0,70$  olmalı) ve Bartlett Küresellik testidir ( $< 0,05$  ile anlamlı bir değer olması gerekir). Araştırma kapsamında kullanılan tüm ölçeklerin KMO değerlerinin tamamının 0,60'tan yüksek (Yapısal Güçlendirme Ölçeği 0,923; İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği 0,906; Beş Faktör Kişilik Ölçeği 0,757) ve Bartlett değerleri ise 0,05 önem derecesinde anlamlı (Yapısal Güçlendirme Ölçeği  $\chi^2=2474,015$ ,  $df=190$ ,  $p=0,000$ ; İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği  $\chi^2= 1494,063$ ,  $df = 120$ ,  $p=0,000$ ; Beş Faktör Kişilik

Ölçeği  $\chi^2= 3042,606$ ,  $df=946$ ,  $p=0,000$ ) bulunmuştur. Önkoşulların sağlanmasının ardından veri grubu, kullanılan tüm ölçeklerin alt boyutlarını belirlemek amacıyla açımlayıcı (keşfedici) faktör analizi için uygundur (Durmuş vd., 2011).

### 3. Yapısal Güçlendirme Ölçeği Geçerlilik Analizi

Yapısal Güçlendirme Ölçeği Tolay vd. (2012) tarafından geçerlilik analizine tabi tutulmuş ve orijinalindeki gibi altı faktörlü yapı elde edilmiştir. Faktör analizi sonrasında, madde 17 ve madde 9, orijinal ölçeğe göre farklı boyutlar altında yer aldığı için analizden çıkartılmış ve bu şekilde yeniden analize tabi tutulmuştur.

**Tablo 2. Yapısal Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

Ölçekte Yer Aldığı Boyut	Yapısal Güçlendirme Ölçeği	F1	F2	F3	F4
Biçimsel/ Biçimsel Olmayan Güç ve Destek	13. İşinize kattığınız yenilikler için aldığınız ödül veya teşvikler	,752			
	15. İşle ilgili faaliyetlerinizin kurum içindeki görünürlüğü	,741			
	14. İşinizdeki esneklik düzeyi	,737			
	18. Yöneticilerle birlikte sorunlara çözüm arama	,663			
	7. İyi yaptığınız şeylerle ilgili geri bildirim	,628			
	16. Eğitim ve/veya araştırma konularında öğretim üyeleri ile işbirliği yapma	,604			
	8. Geliştirebileceğiniz şeyler hakkında açıklayıcı bilgiler	,466			
	6. Üst yönetimin amaçları hakkında bilgi			,888	
Bilgi	5. Üst yönetimin değerleri hakkında bilgi		,886		
	4. Kurumun mevcut durumu hakkında bilgi		,807		
	11. İşin gereklerini yerine getirmek için zaman			,828	
Kaynak	10. Gerekli evrak işlerini yapmak için zaman			,787	
	12. İhtiyaç duyduğunuz anlarda yardım			,605	
	1. Zorlayıcı ama size katkı sağlayan bir iş				,842
Fırsat	2. Yeni bilgi ve beceriler elde edinme şansı				,765
	3. Tüm bilgi ve becerilerinizi kullanabileceğiniz görevler				,580

İkinci faktör analizine göre Tablo 2’de görüleceği gibi dört faktörlü bir yapı oluşarak, toplam varyansın% 70,34’ünü açıklamaktadır. Bunun sonucu olarak faktör isimleri “Biçimsel/Biçimsel Olmayan Güç ve Destek”, “Bilgi”, “Kaynak” ve “Fırsat” alt boyutlarıdır.

#### 4. İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği Geçerlilik Analizi

İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği Doğan vd. (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Bu araştırmada da iş yaşamında yalnızlık, orijinalindeki gibi "Duygusal Yoksunluk" ve "Sosyal Arkadaşlık" olarak iki boyutta ele alınmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda yapılan ilk faktör analizine göre üç faktörlü bir yapı oluşarak, toplam varyansın% 62,96'sını açıklamaktadır.

**Tablo 3. İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

Ölçekte Yer Aldığı Boyut	İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği	F1	F2
Duygusal Yoksunluk	4. Kendimi iş arkadaşlarımdan duygusal olarak uzak hissediyorum.	,822	
	3. Birlikte çalıştığım insanlarla arama mesafe koyduğumu hissediyorum.	,761	
	7. İş arkadaşlarımla birlikteyken çoğu zaman kendimi dışlanmış hissediyorum.	,755	
	9. İş yerindeyken kendimi genel bir boşluk duygusu içinde hissedirim.	,752	
	2. Çoğunlukla iş arkadaşlarımdan bana mesafeli durduklarını hissediyorum.	,751	
	8. İş yerinde çoğu zaman diğer çalışanlarla birlikte aramda bir kopukluk hissedirim.	,750	
	1. İş ortamında baskı altındayken, iş arkadaşlarımdan yalnız bırakıldığımı hissedirim.	,669	
	15. Kendimi iş yerindeki arkadaş grubunun bir parçası olarak hissedirim. (R)		,881
Sosyal Arkadaşlık	14. İş yerinde mola zamanlarında beraber vakit geçirebileceğim biri vardır. (R)		,870
	16. İş yerinde beni dinleme zahmetinde bulunan insanlar vardır. (R)		,727

İki faktörlü bir yapı oluşturmak için, madde 5 ve 6 (orijinal ölçekte "Duygusal Yoksunluk" alt boyutunda yer almasına rağmen bu analizde ikinci boyutta yer aldığından), madde 13 (orijinal ölçekte "Sosyal Arkadaşlık" boyutunda yer almasına rağmen bu analizde ilk boyutta yer aldığından), madde 10, 11 ve 12 (bu analizde farklı bir boyut oluşturduğundan) yapılan ikinci analizde listeden çıkartılmıştır. Sonuç olarak, 5, 6, 10, 11, 12 ve 13 nolu maddeler çıkartılarak yeniden faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3'de listelenmiştir. İkinci faktör analizine göre iki faktörlü

bir yapı oluşarak toplam varyansın %65,71'ini açıklamaktadır. Bunun sonucu olarak "Duygusal Yoksunluk" ve "Sosyal Arkadaşlık" alt boyutları belirlenmiştir.

##### 5. Beş Faktör Kişilik Ölçeği Geçerlilik Analizi

Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması, 56 ülke kapsamında kişilerin kendi öztanımlamapofilleri ve modellemeleri konusunda yapılan bir projenin (Schmitt vd., 2007) Türkiye ayağı kapsamında, Sümer ve Sümer (2005) tarafından yapılmıştır.

Tablo 4. Beş Faktör Kişilik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Ölçekte Yer Al- dığı Boyut	Beş Faktör Kişilik Ölçeği	F1	F2	F3	F4	F5
Açıklık	25. Yaratıcı	,809				
	30. Sanatsal ve estetik deneyimlere değer veren	,746				
	10. Birçok farklı konuya meraklı	,732				
	44. Sanat, müzik ve edebiyatta bilgili olan	,712				
	5. Yeni, orijinal fikirler üreten	,654				
	20. Hayal gücü yüksek	,510				
	41. Sanata ilgisi az olan (R)	,493				
Sorumluluk	40. Fikir yürüten ve fikirlerini açıklamayı seven	,466				
	33. İşleri verimli yapan	,620				
	28. Görevi tamamlayıncaya kadar sabır gösterebilen	,612				
	13. Güvenilir bir çalışan	,607				
	8. Bazen dikkatsiz olabilen (R)	,594				
	3. Bir işi titiz yapan	,587				
Dışadönüklük	18. Dağınık olmaya eğilimli (R)	,578				
	21. Sessiz bir yapıda (R)	,792				
	31. Bazen utangaç ve duygularını pek dışa vurmayan (R)	,727				
	1. Konuşkan	,644				
Duygusal Denge	6. Sosyal ilişkilerinde yakınlaşmaktan kaçınan (R)	,613				
	4. Depresyonda, hüzünlü	,384				
	39. Kolayca sinirlenen	,743				
	14. Gergin olabilen	,696				
Uyumluluk	29. Dakikası dakikasına uymayan	,559				
	22. Genellikle başkalarına güvenen	,766				
	42. Başkaları ile işbirliği yapmayı seven	,489				
	27. Soğuk ve mesafeli olabilen (R)	,475				

Bu araştırmada, orijinal ölçekte olduğu gibi 'Duygusal Denge', "Dışadönüklük", "Açıklık", "Uyumluluk" ve "Sorumluluk" olarak beş boyutta ele alınmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda yapılan ilk faktör analizi sonrasında,

orijinal faktör yapısına uygunluğunu sağlamak için 26, 9, 38, 34, 24, 37, 2, 23, 12, 43, 19, 15, 35, 32, 17, 7, 16, 11, 36 nolu maddeler çıkartılarak yeniden faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4’de listelenmiştir. İkinci faktör analizine göre beş faktörlü bir yapı oluşarak toplam varyansın% 50,94’ünü açıklamaktadır. Bunun sonucu olarak “Açıklık”, “Sorumluluk”, “Dışadönüklük”, ‘Duygusal Denge’ ve “Uyumluluk” alt boyutları belirlenmiştir.

## **Bulgular**

### *Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon ve Regresyon Analizi Sonuçları*

Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinde, Pearson korelasyon katsayısına (r) bakılarak ilişkinin kuvveti ve yönü değerlendirilmiştir. İşaretin pozitif olması, değişkenlerden birinin artması durumunda diğerinin de artacağını veya değişkenlerden birinin azalması durumunda diğerinin de azalacağını gösterir. İşaretin negatif olması ise değişkenler arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ve birinin artması durumunda diğerinin azalacağını gösterir (Büyüköztürk, 2010, s.31-32).

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, yapısal güçlendirme ile iş yaşamında yalnızlık ( $r=-0,343$ ;  $p<0,01$ ) orta düzeyde ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yapısal güçlendirme ile “Açıklık” arasında ( $r=0,268$ ;  $p<0,01$ ) düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yapısal güçlendirme ile “Sorumluluk” arasında ( $r=0,214$ ;  $p<0,01$ ) düşük düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yapısal güçlendirme ile “Duygusal Denge” arasında ( $r=-0,174$ ;  $p<0,05$ ) düşük düzeyde ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yapısal güçlendirme ile “Dışadönüklük” ve “Uyumluluk” kişilik özellikleri arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmamıştır. İş yaşamında yalnızlık ile “Sorumluluk” arasında ( $r=-0,299$ ;  $p<0,01$ ) düşük düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İş yaşamında yalnızlık ile “Dışadönüklük” arasında ( $r=-0,250$ ;  $p<0,01$ ) düşük düzeyde ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İş yaşamında yalnızlık ile “Duygusal Denge” arasında ( $r=0,325$ ;  $p<0,01$ ) orta düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İş



yaşamında yalnızlık ile “Uyumluluk” arasında ( $r=-0,355$ ;  $p<0,01$ ) orta düzeyde ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İş yaşamında yalnızlık ile “Açıklık” kişilik özelliği arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmamıştır.

Yapısal güçlendirme ile alt boyutları arasındaki ilişki 0,780-0,873 arasında değişmekte olup yüksek düzeyde ilişkilere işaret etmektedir. İş yaşamında yalnızlık ile alt boyutları arasındaki ilişkide “Duygusal Yoksunluk” 0,884, “Sosyal Arkadaşlık” 0,858 ile yüksek düzeyde tespit edilmiştir.

Hipotezleri test etmek üzere, yapısal güçlendirme ile iş yaşamında yalnızlık arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin aracılık rolünü incelemek için, basit doğrusal regresyon ve çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır.

Baron ve Kenny’e göre (1986) bir değişkenin ara değişken fonksiyonunu yerine getirebilmesi için şu koşulların gerçekleşmesi gerekmektedir; 1-Bağımsız değişkenin, ara değişken olduğu varsayılan değişken üzerinde anlamlı etkisinin olması, 2-Ara değişkenin, bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisinin olması, 3-İlk iki şartın sağlanması durumunda, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin, ara değişken dâhil edildikten sonra, kaybolmasıdır. Bir başka ifade ile bağımsız ve ara değişkenin aynı anda bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakıldığında, eğer bağımsız değişkenin daha önceki etkisi yok olursa tam ara değişken, etkisi azalır kısmi ara değişken rolünden bahsedilebilir.

Bununla ilgili her bir hipoteze yönelik yapılan regresyon analizleri aşağıda açıklanmıştır.

- H1: Personel Güçlendirmenin İş Yaşamında Yalnızlık Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Aracılık Rolü vardır.
- H1a:Yapısal güçlendirmenin iş yaşamında yalnızlık üzerindeki etkisinde, açıklık alt boyutunun aracılık rolü vardır hipotezi, açıklık ile iş yaşamında yalnızlık arasında anlamlı ilişki olmadığı için *reddedilmiştir*.
- H1b: yapısal güçlendirmenin iş yaşamında yalnızlık üzerindeki etkisinde, sorumluluk alt boyutunun aracılık rolü vardır hipotezi, ilk iki şartı sağladığı için regresyon analizine tabi tutulmuş olup sonuçları Tablo 5’de gösterilmiştir.

Bu analizin sonuçlarına göre ilk aşamada (Model 1) yapısal güçlendirmenin (bağımsız değişken), sorumluluk (ara değişken) üzerinde anlamlı

bir etkisi olduğu tespit edilmiş olup yapısal güçlendirme düzeyi, sorumluluk düzeyini artırmaktadır ( $\beta=0,214$ ;  $p<0,01$ ). Ayrıca yapısal güçlendirme, sorumluluk değişkenindeki varyansın %4,6 (Düzeltilmiş  $R^2=0,040$ )'lık bir kısmını açıklamaktadır. İkinci aşamada (Model 2) sorumluluk değişkenininin (bağımsız değişken), iş yaşamında yalnızlık (bağımlı değişken) üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmiş olup sorumluluk düzeyinin artması, iş yaşamında yalnızlık düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,299$ ;  $p<0,01$ ).

**Tablo 5. Yapısal Güçlendirme, İş Yaşamında Yalnızlık ve Sorumluluk Değişkenleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Model	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken					
		Sorumluluk (Ara Değişken)					
		$\beta$	T	p	$R^2$	<u>Düzeltilmiş</u> <u><math>R^2</math></u>	F
1	Yapısal Güçlendirme	0,214	2,902	0,004	0,046	0,040	8,422
		İş Yaşamında Yalnızlık					
		$\beta$	T	p	$R^2$	<u>Düzeltilmiş</u> <u><math>R^2</math></u>	F
2	Sorumluluk	-0,299	-4,138	0,000	0,089	0,084	17,127
		İş Yaşamında Yalnızlık					
		$\beta$	T	p	$R^2$	<u>Düzeltilmiş</u> <u><math>R^2</math></u>	F
3	Yapısal Güçlendirme	-0,343	-4,823	0,000	0,117	0,112	23,263
		İş Yaşamında Yalnızlık					
		$\beta$	T	p	$R^2$	<u>Düzeltilmiş</u> <u><math>R^2</math></u>	F
4	Yapısal Güçlendirme	-0,292	-4,130	0,000			
	Sorumluluk	-0,236	-3,339	0,001	0,170	0,161	17,879
İş Yaşamında Yalnızlık= 4,306 - Yapısal Güçlendirme*0,292 - Sorumluluk*0,236							

Ayrıca sorumluluk, iş yaşamında yalnızlıktaki varyansın %8,9 (Düzeltilmiş  $R^2=0,084$ )'lük bir kısmını açıklamaktadır. Üçüncü aşamada (Model 3) yapısal güçlendirmenin (bağımsız değişken), iş yaşamında yalnızlık (bağımlı değişken) üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmiş olup yapısal güçlendirme düzeyinin artması, iş yaşamında yalnızlık düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,343$ ;  $p<0,01$ ). Ayrıca yapısal güçlendirme, iş yaşamında yalnızlıktaki varyansın %11,7 (Düzeltilmiş  $R^2=0,112$ )'lik bir kısmını açıklamaktadır. Son aşamada (Model 4) yapısal güçlendirme ve sorumluluk

bağımsız değişkenler, iş yaşamında yalnızlık bağımlı değişken olacak şekilde çoklu doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuştur ve yapısal güçlendirmenin etkisinin anlamlı şekilde devam ettiği fakat etkisinin azaldığı görülmüştür ( $\beta=-0,292$ ;  $p<0,01$ ). Bunun sonucu olarak yapısal güçlendirme ve iş yaşamında yalnızlık arasındaki ilişkide, kişilik özelliklerinden sorumluluğun kısmi ara değişken rolü üstlendiği söylenebilir. Araştırmadaki *H1b hipotezi kabul edilmiştir*.

H1c:Yapısal güçlendirmenin iş yaşamında yalnızlık üzerindeki etkisinde, dışadönüklük alt boyutunun aracılık rolü vardır hipotezi, dışadönüklük ile yapısal güçlendirme arasında anlamlı ilişki olmadığı için *reddedilmiştir*.

H1d:Yapısal güçlendirmenin iş yaşamında yalnızlık üzerindeki etkisinde, duygusal denge alt boyutunun aracılık rolü vardır hipotezi, ilk iki şartı sağladığı için regresyon analizine tabi tutulmuş olup sonuçları Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6. Yapısal Güçlendirme, İş Yaşamında Yalnızlık ve Duygusal Denge Değişkenleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Model	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken					
		Duygusal Denge (Ara Değişken)					
		$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F
1	Yapısal Güçlendirme	-0,174	-2,333	0,021	0,030	0,025	5,441
		İş Yaşamında Yalnızlık					
		$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F
2	Duygusal Denge	0,325	4,543	0,000	0,106	0,100	20,643
		İş Yaşamında Yalnızlık					
		$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F
3	Yapısal Güçlendirme	-0,343	-4,823	0,000	0,117	0,112	23,263
		İş Yaşamında Yalnızlık					
		$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F
4	Yapısal Güçlendirme	-0,295	-4,258	0,000	0,190	0,190	20,398
	Duygusal Denge	0,274	3,949	0,000			

$$\text{İş Yaşamında Yalnızlık} = 2,285 - \text{Yapısal Güçlendirme} * 0,295 + \text{Duygusal Denge} * 0,274$$

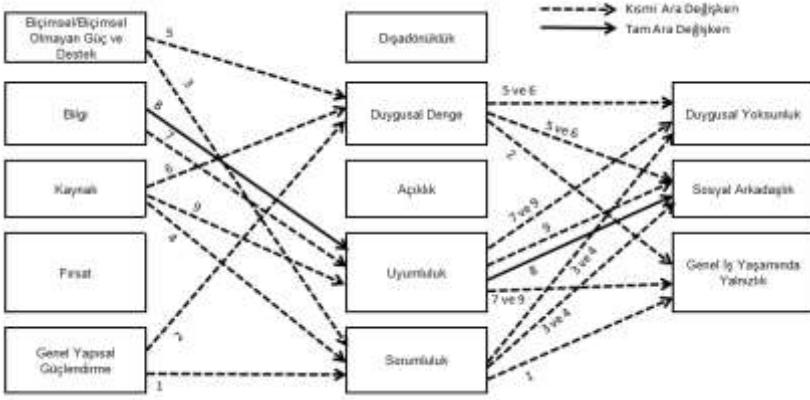
Bu analizin sonuçlarına göre ilk aşamada (Model 1) yapısal güçlendirme- nin (bağımsız değişken), duygusal denge (ara değişken) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiş olup yapısal güçlendirme düzeyinin artması, duygusal denge düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,174$ ;  $p<0,05$ ). Ayrıca yapısal güçlendirme, duygusal denge değişkenindeki varyansın %3,0

(Düzeltilmiş  $R^2=0,025$ )'lik bir kısmını açıklamaktadır. İkinci aşamada (Model 2) duygusal denge değişkeninin (bağımsız değişken), iş yaşamında yalnızlık (bağımlı değişken) üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmiş olup duygusal denge düzeyinin artması, iş yaşamında yalnızlık düzeyini artırmaktadır ( $\beta=0,325$ ;  $p<0,01$ ). Ayrıca duygusal denge, iş yaşamında yalnızlıktaki varyansın %10,6 (Düzeltilmiş  $R^2=0,100$ )'lük bir kısmını açıklamaktadır. Üçüncü aşamada (Model 3) yapısal güçlendirmenin (bağımsız değişken), iş yaşamında yalnızlık (bağımlı değişken) üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmiş olup yapısal güçlendirme düzeyinin artması, iş yaşamında yalnızlık düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,343$ ;  $p<0,01$ ). Ayrıca yapısal güçlendirme, iş yaşamında yalnızlıktaki varyansın %11,7 (Düzeltilmiş  $R^2=0,112$ )'lik bir kısmını açıklamaktadır. Son aşamada (Model 4) yapısal güçlendirme ve duygusal denge bağımsız değişkenler, iş yaşamında yalnızlık bağımlı değişken olacak şekilde çoklu doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuştur ve yapısal güçlendirmenin etkisinin anlamlı şekilde devam ettiği fakat etkisinin azaldığı görülmüştür ( $\beta=-0,295$ ;  $p<0,01$ ). Bunun sonucu olarak yapısal güçlendirme ve iş yaşamında yalnızlık arasındaki ilişkide, kişilik özelliklerinden duygusal dengenin kısmi ara değişken rolü üstlendiği söylenebilir. Araştırmadaki *H1d hipotezi kabul edilmiştir*.

H1e:Yapısal güçlendirmenin iş yaşamında yalnızlık üzerindeki etkisinde, uyumluluk alt boyutunun aracılık rolü vardır hipotezinde, uyumluluk ile yapısal güçlendirme arasında anlamlı ilişki olmamasına rağmen, alt boyutlar arasındaki ilişkiler incelendiğinde uyumluluk özelliğinin, yapısal güçlendirmenin bilgi boyutu ( $\beta=0,165$ ;  $p<0,05$ ) ile genel iş yaşamında yalnızlık ( $\beta=-0,355$ ;  $p<0,01$ ) ve iş yaşamında yalnızlığın duygusal yoksunluk ( $\beta=-0,354$ ;  $p<0,01$ ) boyutu arasında kısmi aracılık, sosyal arkadaşlık boyutu ( $\beta=-0,261$ ;  $p<0,01$ ) arasında ise tam aracılık rolü tespit edilmiştir. Benzer şekilde, uyumluluk özelliğinin, kaynak boyutu ( $\beta=0,170$ ;  $p<0,05$ ) ile genel iş yaşamında yalnızlık ( $\beta=-0,355$ ;  $p<0,01$ ) ve iş yaşamında yalnızlığın duygusal yoksunluk ( $\beta=-0,354$ ;  $p<0,01$ ) ve sosyal arkadaşlık boyutları ( $\beta=-0,261$ ;  $p<0,01$ ) arasında kısmi ara değişken rolü tespit edilmiştir. Araştırmadaki *H1e hipotezi kısmi kabul edilmiştir*.

Bulgular sonucunda elde edilen ara değişken rolleri Şekil 2'de numaralandırılarak gösterilmiştir.

Personel Güçlendirmenin İş Yaşamında Yalnızlık Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Aracılık Rolü



Şekil 2: Tüm Ara Değişken Rollerini

Bulgular ışığında; (1)- Sorumluluk özelliği, genel yapısal güçlendirme ile genel iş yaşamında yalnızlık arasında *kısmi* (H1b hipotezi), (2)- Duygusal denge özelliği, genel yapısal güçlendirme ile genel iş yaşamında yalnızlık arasında *kısmi* (H1d Hipotezi), (3)- Sorumluluk özelliği, “Biçimsel/Biçimsel Olmayan Güç ve Destek” boyutu ile duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık ilişkilerinde *kısmi*, (4)- Sorumluluk özelliği, kaynak boyutu ile duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık boyutları arasında *kısmi*, (5)- Duygusal denge özelliği, “Biçimsel/Biçimsel Olmayan Güç ve Destek” boyutu ile duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık boyutları arasında, *kısmi*, (6)- Duygusal denge özelliği, kaynak boyutu ile duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık boyutları arasında *kısmi*, (7)- Uyumluluk özelliği, bilgi boyutu ile genel iş yaşamında yalnızlık ve onun duygusal yoksunluk alt boyutu arasındaki ilişkide *kısmi* ara değişken rolündedir. (8)- Bu araştırmadaki tüm ilişkiler düşünüldüğünde *tam ara değişken* çıkan tek özellik, bilgi boyutu ile sosyal arkadaşlık boyutu arasındaki ilişkide uyumluluk özelliğidir. (9)- Uyumluluk özelliği, kaynak boyutu ile genel iş yaşamında yalnızlık ve onun duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık boyutları arasındaki ilişkide *kısmi* ara değişken rolündedir.

H2: Değişkenlerin her biri, demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir hipotezini test etmek üzere, aşağıdaki bölümde farklılaşma analizleri yapılmıştır.

### *Tüm Değişkenlerin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması*

Yapısal güçlendirme, iş yaşamında yalnızlık ve kişilik özellikleri değişkenlerinin, demografik özelliklere göre farklılaşması ile ilgili bulgular şu şekilde sıralanabilir. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerinin alt gruplarındaki örneklem sayılarının dağılımı  $N \geq 30$  olanlar için bağımsız gruplar T testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testleri kullanılmıştır. Ayrıca, Levene testi ile varyansların homojenliğine bakılarak, farklılaşma sonuçları buna göre değerlendirilmiştir. Anlamlı farklılık gösteren alt gruplar arasındaki anlamlılık düzeyini incelemek üzere homojen varyanslı örneklem grupları için Post Hoc-Scheffe, homojen varyanslı olmayan örneklem grupları için Post Hoc-Tamhane's çoklu karşılaştırma analizlerine başvurulmuştur (Kayri, 2009).

Araştırmaya katılanların genel yapısal güçlendirme düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, eğitim, personel statüsü (Mavi/Beyaz Yakalı), İş yerinde çalışma süresi (kıdem), sektör ve yönetici değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Yaş değişkenine göre ise genel yapısal güçlendirme düzeyleri anlamlı bir farklılık oluşturmuş ( $F=3,929$ ;  $p<0,05$ ) ve Post Hoc analizi sonrasında bu farklılığın kaynak alt boyutunun "30 ve Altı" ( $\bar{X}=3,37$ ) ile "40 ve Üzeri" ( $\bar{X}=3,89$ ) yaş grupları arasında olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde alt boyutlar açısından incelendiğinde eğitim değişkenine göre kaynak alt boyutunun "Orta Öğretim" ( $\bar{X}=4,08$ ), "Lisans" ( $\bar{X}=3,55$ ) ve "Yüksek Lisans/Doktora" ( $\bar{X}=3,44$ ) grupları arasında ( $F=3,870$ ;  $p<0,05$ ), sektörler göz önüne alındığında "Ana Metal Sanayi" ( $\bar{X}=3,40$ ) ile "İmalat" ( $\bar{X}=3,92$ ) sektörleri arasında ( $F=3,407$ ;  $p<0,05$ ), kaynak ( $t=2,129$ ;  $p<0,05$ ) ve bilgi ( $t=-2,193$ ;  $p<0,05$ ) alt boyutlarının çalışanın mavi yakalı ( $\bar{X}=3,89$ ) veya beyaz yakalı ( $\bar{X}=3,55$ ) statüsünde olmasına göre, yönetici düzeyinde olanlar ( $\bar{X}=3,65$ ) ile olmayan ( $\bar{X}=3,23$ ) çalışanlar arasında ise bilgi boyutuna göre anlamlı farklılıklar elde edilmiştir ( $t=2,290$ ;  $p<0,05$ ).

Araştırmaya katılanların genel iş yaşamında yalnızlık düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, personel statüsü (Mavi/Beyaz Yakalı), sektör ve yönetici değişkenlerine göre anlamlı farklılaşma tespit edilmemiştir. İş yerinde çalışma süresi (kıdem) değişkenine göre ise genel iş yaşamında yalnızlık düzeyleri anlamlı bir farklılık oluşturmuş ( $F=5,371$ ;  $p<0,01$ ) ve Post Hoc analizi sonrasında bu farklılığın "5 Yıl ve Altı" ( $\bar{X}=2,01$ ), "6-12 Yıl" ( $\bar{X}=1,57$ ) ve "13 Yıl ve Üzeri" ( $\bar{X}=2,10$ ) grupları arasında

oluştugu tespit edilmiştir. Aynı gruplar arasında duygusal yoksunluk alt boyutunun da farklılaştığı ( $F=6,691$ ;  $p<0,01$ ) görülmüş olup en yüksek duygusal yoksunluğun ( $\bar{X}=2,26$ ) “5 Yıl ve Altı” kıdeme sahip çalışmada olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, medeni durum, İş yerinde çalışma süresi (kıdem) ve yönetici değişkenlerine göre hiçbir kişilik özelliği anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır. Bununla birlikte personel statüsüne göre açıklık ( $t=-2,441$ ;  $p<0,05$ ) özelliğinin mavi yakalı ( $\bar{X}=3,71$ ) ve beyaz yakalı ( $\bar{X}=3,96$ ), sorumluluk ( $t=4,359$ ;  $p<0,01$ ) özelliğinin mavi yakalı ( $\bar{X}=4,36$ ) ve beyaz yakalı ( $\bar{X}=4,00$ ), dışadönüklük ( $t=-2,856$ ;  $p<0,01$ ) özelliğinin mavi yakalı ( $\bar{X}=3,35$ ) ve beyaz yakalı ( $\bar{X}=3,70$ ), uyumluluk ( $t=-2,354$ ;  $p<0,05$ ) özelliğinin mavi yakalı ( $\bar{X}=3,41$ ) ve beyaz yakalı ( $\bar{X}=3,70$ ) grupları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Eğitim değişkenine göre açıklık özelliği ( $F=3,187$ ;  $p<0,05$ ) “Orta Öğretim” ( $\bar{X}=3,62$ ) ile “Yüksek Lisans/Doktora” ( $\bar{X}=4,05$ ) grupları arasında, sorumluluk özelliği ( $F=9,798$ ;  $p<0,01$ ) “Orta Öğretim” ( $\bar{X}=4,51$ ), “Lise ve Dengi” ( $\bar{X}=4,09$ ), “Lisans” ( $\bar{X}=4,00$ ) ve “Yüksek Lisans/Doktora” ( $\bar{X}=3,97$ ) grupları arasında, dışadönüklük özelliği ( $F=5,130$ ;  $p<0,01$ ) ise “Lise ve Dengi” ( $\bar{X}=3,23$ ) ile “Lisans” ( $\bar{X}=3,79$ ) grupları arasında anlamlı farklılık göstermiştir. Sektörler göz önüne alındığında “İmalat” ( $\bar{X}=3,68$ ) ile “Toptan ve Perakende Ticaret” ( $\bar{X}=4,09$ ) sektörleri arasında açıklık özelliğine göre anlamlı farklılaşma oluşmuştur ( $F=4,007$ ;  $p<0,01$ ). “Ana Metal Sanayi” ( $\bar{X}=3,97$ ), “İmalat” ( $\bar{X}=4,36$ ), “Eğitim” ( $\bar{X}=4,01$ ) ve “Toptan ve Perakende Ticaret” ( $\bar{X}=3,93$ ) sektörlerinde sorumluluk özelliğine göre anlamlı farklılık oluşmuştur ( $F=7,864$ ;  $p<0,01$ ). Dışadönüklük özelliği açısından “İmalat” ( $\bar{X}=3,37$ ) ve “Toptan ve Perakende Ticaret” ( $\bar{X}=3,83$ ) sektörleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $F=3,358$ ;  $p<0,05$ ).

Analizler sonrasında  $H_2$  hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

## Tartışma ve Sonuç

Daha önceki araştırmalarda her birinin ayrı olarak ele alındığı pek çok çalışma bulunmakla birlikte, bu araştırmada kurulan model aracılığı ile personel güçlendirme, kişilik özellikleri ve iş yaşamında yalnızlık kavramı bir arada incelenerek, literatürde bir boşluğu doldurmaya katkı sağlaması amaçlanmıştır. Böylece kişilik özelliklerinin aracı ve düzenleyici rollerinin

araştırılmasında bu çalışma bir örnek teşkil edebilecektir. Ayrıca, gelecekte personel statüsü veya sektörler bazında yapılacak benzer nitelikteki araştırmalara da zemin oluşturacağı düşünülmektedir.

Alt boyutlar açısından tüm ara değişken rolleri incelenmiş (Bknz: Şekil 2) ve bunun sonucunda (1) numaralı ilişkiye göre yapısal güçlendirmenin artması, çalışandaki sorumluluk özelliğini artırmakta bu özellik de kişilerin iş yerinde kendilerini daha az yalnız hissetmelerini sağlamaktadır. Sorumluluğun, personel statüsünün mavi veya beyaz yakalı olmasına, eğitim düzeyine ve sektöre göre farklılık gösterdiği göz önünde bulundurulduğunda önemli bir kişilik özelliği olarak görülmektedir. Özellikle "İmalat", "Eğitim" ve "Toptan ve Perakende Ticaret" sektörlerinde çalışanların güçlendirilmesi, bu çalışanların işlerinde daha dikkatli, azimli, başarı odaklı ve sistemli olmalarına ve iş yerinde daha az yalnız hissetmelerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte sorumluluk, tam aracılık rolü yerine kısmi aracılık rolü üstelendiğinden bu durum, güçlendirme ve yalnızlık arasındaki ilişkide başka faktörlerin olduğunu da göstermektedir. (2) numaralı ilişkinin göstergesi olarak, yapısal güçlendirmenin artması, çalışanın duygusal denge halini olumlu etkilemekte ve kişi kendisini iş yerinde yalnız hissetmemektedir. Çalışanın güçsüz hale getirilmesi ise onu, daha endişeli, kaygılı ve defresif duygu haline getirebileceği için, yalnızlığı daha fazla hissedebilecektir. Fakat kısmi aracılık rolünden dolayı, bu ilişkide başka faktörlerin varlığı da söz konusudur. (3) numaralı ilişkiden dolayı, örgüt tarafından çalışanın görünürlüğüne sağlanması, işinde inisiyatif almasına imkân verilmesi, ekip arkadaşları ile birlikte sorunlara çözüm yolları aranması, çalışanın işine daha özen göstermesine, iş yerindeki diğer çalışanlarla bire bir ve grup iletişimlerinde, daha yakın ilişkiler kurabilmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca, sorumluluk özelliğinin tüm eğitim düzeylerinde anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu dikkate alındığında, eğitim seviyesinin artması ile birlikte sorumluluk özelliğinin azalması, ilginç bir bulgu olarak görülmektedir. (4) numaralı ilişkinin sonucu olarak, çalışanların işlerini daha etkili bir şekilde yapabilmeleri için gerekli olan bütçe, zaman, insan ve malzeme kaynaklarının sağlanması suretiyle, çalışanların sorumluluk özelliklerinin artacağı ve iş yerinde gerek bireysel gerekse de sosyal ortamlarda, kendilerini daha az yalnız hissedecekleri düşünülmektedir. Çalışanların iş yeri kıdemlerinin, genel iş yaşamında yalnızlık ve duygusal yoksunluk boyutunda anlamlı



farklılık gösterdiği ve yalnızlığın en çok “5 Yıl ve Altı” grupta hissedildiği bulgusu dikkate alındığında, bu gruba sağlanacak kaynakların, çok daha önemli olacağı söylenebilir. Fakat kısmi ara değişken özelliğinden dolayı burada, başka değişkenlerin varlığı da söz konusudur. (5) numaralı ilişki dikkate alındığında, örgütün çalışanlarına sağlayacağı ödül ve teşvikler, farklı kurumlarla iş birliği yapabilme olanaklarının artması, katılımlarının sağlanması, çalışanların duygusal dengelerine olumlu katkı sağlayacak ve gerek duygusal gerekse de sosyal açıdan yalnız hissetmeyeceklerdir. (6) numaralı ilişki sonucunda çalışanlara, işlerini yapabilmeleri için gerekli olan kaynakların sağlanması durumunda, karşı tarafa güvenmeme, kaygı, korku gibi olumsuz duygular azalacak, böylece iş yerindeki bire bir ve grup içi ilişkilerinde kendilerini yalnız hissetmeyeceklerdir. İş yeri kıdeminin duygusal yoksunluk boyutunda anlamlı şekilde farklılaştığı bulgusundan yola çıkarak, kendilerini en az yalnız hisseden grup “6-12 Yıl” grubu olarak görülmektedir. Bu durumda, en fazla kaynağın bu kıdeme sahip çalışanlara tahsis edildiği düşünülebilir. (7) numaralı ilişkinin göstergesi olarak, çalışanlara işleriyle ilgili gerekli bilgilerin sağlanması durumunda, kişiler kendilerini daha güvenli bulacak, başkalarıyla olan ilişkilerinde daha kibar ve samimi olacak böylece iş yerinde kendilerini yalnız hissetmeyeceklerdir. Ayrıca, uyumluluk özelliğinin personel statüsüne göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusundan yola çıkıldığında, beyaz yakalı çalışanların uyumluluk düzeylerinin daha yüksek olduğu, bunun sebebinin de kendilerine sağlanan bilgi düzeyinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Fakat bu ilişkide, kısmi aracılık rolünden dolayı başka değişkenlerin varlığından söz edilebilir. (8) numaralı ilişki açısından tam ara değişken çıkan tek özellik, bilgi boyutu ile sosyal arkadaşlık boyutu arasındaki ilişkide uyumluluk özelliğidir. Buradan yola çıkarak, örgüt içerisinde bilgi düzeyi artırılmış bir çalışanın, uyumluluk özelliğinin de olumlu etkisiyle, bu bilgisini sosyal ilişkilerinde etkin olarak kullanabildiğini ve kendisini yalnızlık duygusundan uzaklaştırdığını söylemek mümkündür. (9) numaralı ilişkinin göstergesi olarak, gerekli kaynaklarla donatılmış veya onlara rahat erişilebilme imkânı sağlanmış bir çalışanın uyumluluk özelliği gelişmekte ve kendisini iş yerinde daha az yalnız hissetmektedir. Fakat kısmi aracılık rolü dolayısı ile bu ilişkide farklı faktörlerin de varlığından söz edilebilir.

Bu araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle veriler anket aracılığı ile toplandığından yaygın metot yanılığı yaşanmış olması mümkündür. Araştırma yorumlarımız, örneklem sayısı ile sınırlıdır. Kolayda örnekleme yönteminin seçilmiş olması da araştırma sonuçlarının genellebilirliğini engellemiştir. Ayrıca, oluşturulan model daha önce Türkçe yazında araştırılmamış ve yeni önerilen bir model olmasından dolayı geçerliliğinin sınanması amacıyla benzer çalışmalarla ve farkı değişkenlerle desteklenmelidir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**The Mediating Effect of Personality Traits on The Relationship Between Employee Empowerment and Loneliness in The Workplace**

Emine Sever – Mahmut Paksoy

\*

*İstanbul Kültür University*

In today's business life, vertical organizations have begun to leave their place to horizontal communication channels, making it necessary for employees to take more effective roles in the organization, to participate in decision-making mechanisms, to provide easier access to information sources and to provide opportunities to increase self-sufficiency levels. As a result, empowerment is considered as an important subject in the literature of organizational behavior.

The concept of personnel empowerment is based on two basic approaches, "psychological" and "structural" (Menon, 2001, p.155). In this research, the issue of structural strengthening was discussed. The main reason for this is that structural empowerment is related to the organizational dimension and that the organization may have a shaping power over the personality of the employee (Arthur et al., 1989, p.238). In this context, although there is no study that directly examines the effect of structural empowerment on personality traits, it is known that empowerment of employees increases self-efficacy awareness. Conger and Kanungo's (1988, p. 480) suggest that the impact of empowerment on certain personality behaviors, such as patience and perseverance, to initiate an action and to maintain it is considered, as this is thought to be related to responsibility indent of personality traits. Innovative thinking and mental curiosity, which is also related to openness, Dan et al. (2018) and it is concluded that the perception of high structural strengthening increases the innovative thinking.

Individuals exhibit their personal characteristics in situations they encounter in business life. Thus, it is possible to state that personality traits can have a significant effect on perception of loneliness in business life.

Wright (2005) states that the perception of loneliness occurs in business life as a result of the effects of individual, organizational and environmental factors on individuals. In the literature, there are many studies examining the relationship between personality traits and loneliness in business life (Levin and Stokes, 1986; Bell et al., 1990; Cheng and Furnham, 2002; Özçelik and Barsade, 2011; Zhou, 2018). When the findings of these researches were examined, it was found that the significant effect of personality traits on loneliness in business life was an important issue to be investigated and contributed to the establishment of the research model.

Another important issue in the formation of the hypotheses and model in the article was the relationship between structural strengthening and loneliness in business life. Although there is no research examining these two variables on the same model, there are studies in the literature showing that they can be linked. For instance, according to Kanter's approach, structural empowerment has six dimensions: opportunity, knowledge, resource, support, formal and informal power. With this in mind, O'Brain (2010, p.6) defines structural strengthening as an organizational capability that provides access to these elements. According to Lashinger (2010, p.6), employees feel weak, hopeless and frustrated if they cannot reach these elements. Negative attitudes and behaviors such as absenteeism, high intention to quit, reduced loyalty to the organization and job satisfaction occur. Loneliness in business life is also a subject with negative attitudes. In addition to this information, a significant negative relationship between structural empowerment and intention to quit (Cai and Zhou, 2009) and a positive significant relationship between loneliness and intention to quit (Erdirençelebi and Ertürk, 2018). The researchers in this article have assumed that there may be a meaningful relationship between structural strengthening and business life alone.

In the light of this information, it is possible to state that the relationship between structural strengthening and loneliness in work life constitutes an important place in organizational life. However, it was preferred to examine the relationship between them through personality traits rather than directly. Since there is no model that deals with these three variables at the same time, it is aimed to eliminate this gap in the literature and a research model has been established in this direction.

Pearson correlation analysis was performed to reveal the relationships between the variables used in the study. In correlation analysis, the strength and direction of the relationship was evaluated by looking at the Pearson correlation coefficient ( $r$ ). A positive sign indicates that if one of the variables increases, the other will increase or if one of the variables decreases, the other decreases. Negative sign indicates that there is an inverse relationship between variables and if one increases, the other decreases (Büyüköztürk, 2010, p. 31-32).

According to the results of correlation analysis, there is a moderate and negative relationship between structural empowerment and loneliness in the workplace ( $r = -0.343$ ;  $p < 0.01$ ). There is a low positive correlation between structural empowerment and "openness" ( $r = 0.268$ ;  $p < 0.01$ ). There is a low-level positive correlation between structural empowerment and "Conscientiousness" ( $r = 0.214$ ;  $p < 0.01$ ). There was a significant negative correlation between structural empowerment and "Emotional Stability" ( $r = -0,174$ ;  $p < 0.05$ ). There was no significant relationship between structural empowerment and "Extraversion" and "Agreeableness" personality traits. There is a low and negative relationship between loneliness and "Conscientiousness" ( $r = -0.299$ ;  $p < 0.01$ ). Loneliness in the workplace and ad "Extraversion" ( $r = -0.250$ ;  $p < 0.01$ ), there is a significant low-level and negative relationship. There was a moderate and positive relationship between loneliness in the workplace and "Emotional Stability" ( $r = 0.325$ ;  $p < 0.01$ ). There was a moderate and negative relationship between loneliness in the workplace and "Agreeableness" ( $r = -0.355$ ;  $p < 0.01$ ). There was no significant relationship between loneliness in the workplace and "Openness" personality trait.

Although there are many studies in the previous studies, each of which is discussed separately, the aim of the study is to contribute to filling a gap in the literature by examining personnel empowerment, personality traits and the concept of loneliness in work life through the model established in this research. Thus, this study may serve as an example in investigating the mediator and regulatory roles of personality traits. In addition, it is thought that it will provide a basis for future research based on personnel status or sectors.

## Kaynakça / References

- Andersson, L. (1993). Loneliness and its relationship with misery. *Psychological Reports*, 73, 584-586.
- Aytaç, S. (2007). Örgütsel davranış açısından kişiliğin önemi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3 (1), No.96
- Aytaç, S., ve Başol, O. (2018). Mediating role of loneliness and organizational conflict between work overload and turnover intention. *Proceedings of the 20th Congress of the International Ergonomics Association* içinde (s. 291-301), 2018, İtalya.
- B.Arthur, M., Hall, D. T. ve Lawrance, B. S. (1989). *Handbook of career theory* (1 bsm.). New York: Cambridge University Press.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Barutçugil, P. D. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bell, R. A., Roloff, M. E., Camp, K. V. ve Karol, S. H. (1990). Is it lonely at the top?: Career success and personal relationships. *Journal Of Communication* , 40(1), 9-23.
- Bowen, D. E., ve Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları
- Cai, C., ve Zhou, Z. (2009). Structural empowerment, job satisfaction and turnover intention of chinese clinical nurses. *Nursing And Health Sciences*, 11, 397-403.
- Can, A. (2017). *SPSS İle bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi* (5. b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Cattel, R. B. (1946). Personality structure and measurement. *British Journal Of Psychology*, 36 (3), s. 159-174.
- Cheng, H., ve Furnham, A. (2002). Personality, Peer Relations And Self-Confidence As Predictors Of Happiness And Loneliness. *Journal of Adolescence*, 25, 327-339.

- Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
- Costa, P. T., Busch, C. M., Zonderman, A. B., ve R. McCrae, R. (1986). Correlations of MMPI factor scales with measures of the five factor Model Of Personality. *Journal Of Personality Assessment*, 50 (4), 640-650.
- Çetin, A., ve Alacalar, A. (2016). İş yaşamında yalnızlığı yordamada kişilik özellikleri ile algılanan sosyal ve örgütsel desteğin Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 12 (27), 193-216.
- Dan, X., Xu, S., Liu, J., Hou, R., Liu, Y., ve Ma, H. (2018). Relationships among structural empowerment, innovative behaviour, self-efficacy and career success in nursing field in Mainland China. *International Journal Of Nursing Practice*, e12674, s. 1-9.
- Doğan, T., Çetin, B., & Sungur, M. Z. (2009). İş yaşamında yalnızlık ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 10, 271-277.
- Durmuş, B., Yurtkuru, S., ve Çinko, M. (2011). *Sosyal bilimlerde Spss'le veri analizi*. (4 bsm.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erdirençelebi, M., ve Ertürk, E. (2018). Çalışanların örgütsel yalnızlık algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 17 (2), 603-618.
- Ertosuna, Ö. G., ve Erdil, O. (2012). The effects of loneliness on employees' commitment and intention to leave. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 469 – 476.
- Fatahi-Bayat, G., Goudarzi, A., ve Goudarzi, M. (2016). Study on variables influencing the employee empowerment case study: Industries of Markazi Province. *Mediterranean Journal Of Social Sciences*, 7 (5), 102-110.
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment In Organizations*, 5 (4), 202-212.
- John, O. P., Naumann, L. P., ve Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative big-five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues. (O. P. John, R. W. Robins, ve L. A. Pervin Eds.) *Handbook of personality: Theory and research*, içinde (s.114-158). New York: Guilford Press.

- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57 (4), 65-75.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation* (New Edition b.). New York: Basic Books.
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), 51-64.
- Laschinger, H. K., Gilbert, S., Smith, L. M., ve Leslie, K. (2010). Towards a comprehensive theory of nurse/patient empowerment: Applying kanter's empowerment theory to patient care. *Journal Of Nursing Management* 18, 4-13.
- Laschinger, K. S., ve Heather, D. (2012, Ocak). Conditions For Work Effectiveness Questionnaire I And II. 2019 tarihinde <https://www.uwo.ca/fhs/hkl/cweq.html> adresinden alındı.
- Levin, I., ve Stokes, J. P. (1986). An examination Of The Relation Of Individual Difference Variables To Loneliness. *Journal Of Personality*, 54 (4), 718-733.
- McCrae, R. R., ve Costa, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52 (5), 509-516.
- McCrae, R. R., Jang, K. L., Livesley, W. J., Riemann, R., ve Angleitner, A. (2001). Sources of structure: Genetic, environmental and artifactual influences on the covariation of personality traits. *Journal of Personality*, 69 (4), 511-535.
- Menon, S. T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (1), 153-180.
- O'Brien, J. L. (2010). *Structural Empowerment, Psychological Empowerment And Burnout In Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers*, Master Thesis, The StateUniversity Of New Jersey, New Jersey.
- Özçelik, H., ve Barsade, S. (2011). Work loneliness and employee performance. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-6.



- Perlman, D., ve Peplau, L. A. (1984). Loneliness research: A survey of empirical findings. (I. L. Eds.) *Preventing The Harmful Consequences Of Severe And Persistent Loneliness* içinde (s. 13-46). U.S. Government Printing Office: DDH Publication No.(ADM).
- Ponzetti, J. J. (1990). Loneliness among college students. *Family Relations*, 39 (3), 336-340.
- Rhodes, J. L. (2014). Loneliness: How superficial relationships, identity gaps and social support contribute to feelings of loneliness at Pepperdine University. *Pepperdine Journal Of Communication Research* 2, 1-15.
- Schmitt, D. P., Allik, J., McCrae, R. R., ve Benet-Martínez, V. (2007). The geographic distribution of big five personality traits: Patterns and profiles of human self-description across 56 nations. *Journal Of Cross-Cultural Psychology*, 38 (2), 173-212.
- Sümer, H. C., Bilgiç, R., Sümer, N., ve Erol, T. (2005). Personality attributes as predictors of psychological well-being for NCOs. *The Journal Of Psychology*, 139 (6), 529-544.
- Süren, S. (2015). *Banka çalışanlarında tükenmişlik ve beş büyük kişilik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Yayınları.
- Thomas, K. W., ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy Of Management Review*, 15 (4), 666-681.
- Tolay, E., Sürgevil, O., ve Topoyan, M. (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12 (4), 449-465.
- Ton, İ. A. (2008). *Bireycilik toplulukçuluk ve güvenin işyerinde güçlendirmeye olan etkileri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Weiss, R. S. (1973). *Loneliness: The Experience of emotional and social isolation*. Cambridge: MA: MIT Press.
- Wright, S. L. (2005). *Loneliness in the workplace*. Master Thesis, Philosophy In Psychology . University of Canterbury, Canterbury.
- Wright, S. L., Burt, C. D., ve Strongman, K. T. (2006). Loneliness In The Workplace: Construct Definition And Scale Development. *New Zealand Journal Of Psychology*, 35 (2), 59-68.

- Yasım, Y. K., ve Işık, U. (2017). Yapısal güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: Taş işleme sektörü. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7 (2), 377-386.
- Zhou, X. (2018). A review of researches workplace loneliness. *Psychology* 9, 1005-1022.

#### **Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

- Sever, E. ve Paksoy, M. (2019). Personel güçlendirmenin iş yaşamında yalnızlık üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin aracılık rolü *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. ÜİK Özel Sayısı), 373-409. DOI: 10.26466/opus.584629

## Toplulukçu Kültürün Öz Liderlik Algısı Üzerine Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma

DOI: 10.26466/opus.585045

\*

Ayşen Akbaş Tuna\*

\* Öğ. Gör. Dr. Ankara Hacı Bayram Veli Üni., Bankacılık ve Sigortacılık Y.O, Ankara / Türkiye

E-Posta: [aysenakbastuna@hotmail.com](mailto:aysenakbastuna@hotmail.com)

ORCID: [0000-0003-4615-4374](https://orcid.org/0000-0003-4615-4374)

### Öz

Günümüz iş dünyasında, hızlı ve sürekli olan değişim ve gelişmeler yaşanmaktadır. Bu nedenle işletmeler, sahip oldukları insan kaynaklarını en iyi şekilde yönlendirmek ve merkezi bir yönetimden daha esnek bir yönetime geçmek gereği duymaktadır. Böyle bir ortamda işletmelerde liderlik tarzları da bu değişime uyum sağlayacak şekilde değişmekte ve çeşitlenmektedir. Bazı davranışsal ve bilişsel stratejilerin kullanımı yoluyla bireylerin kendi davranışlarını kontrol ettikleri bir süreç olarak adlandırılan öz liderlik kavramı, çeşitli kültürel değerlere sahip toplumlarda çeşitli düzeylerde görülen bir liderlik çeşidi olarak karşımıza çıkmıştır. Bu çalışmada da, toplumsal kültürel boyutlardan toplulukçuluk boyutunun, davranış odaklı öz liderlik stratejileri üzerine olan etkisi araştırılmaktadır. Bu kapsamda, toplumsal kültürel değerlerin toplulukçuluk alt boyutu ile davranış odaklı öz liderliğin alt boyutları arasındaki ilişkiler ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmanın örneklemini Ankara'daki hizmet sektöründe çalışan 374 birey oluşturmaktadır. Oluşturulan modelin doğrulanması ve beklenen etkinin test edilmesi için AMOS 22; tanımlayıcı istatistikler için ise SPSS 20 paket programlarından yararlanılmıştır. Çalışmada toplulukçuluğun; davranış odaklı öz liderlik stratejilerinden kendini ödüllendirme, kendini gözlemleme ve kendine hatırlatıcılar belirleme stratejilerini anlamlı ve pozitif yönde; kendini cezalandırma stratejisini ise, anlamlı ve negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Öz liderlik, Kültürel Boyutlar, Toplulukçuluk

## The Impact of Collectivistic Culture on Self Leadership: A Study in Service Sector

\*

### Abstract

*In today's business world, rapid and continuous changes and developments are taking place. For this reason, businesses need to optimize their human resources and move from centralized management to a more flexible management. In such an environment, leadership styles in enterprises change and diversify to adapt to this change. The concept of self-leadership, which is called as a process in which individuals control their own behavior through the use of some behavioral and cognitive strategies, has emerged as a kind of leadership that is seen at various levels in societies with various cultural values. This study was conducted to explore the effect of collectivism on behavior-focused self-leadership strategies. In this context, it has been tried to reveal the relations between collectivism sub-dimension of social cultural values and behavior-oriented self-leadership. The sample of the study consists of 374 individuals working in the service sector in Ankara. In order to verify the created model and to test the expected effect, Amos 22 and for the descriptive statistics SPSS 20 package programs were used. In the study; it was concluded that collectivism has significant and positive effects on behavior-oriented self-leadership strategies named self-rewarding, self-observation and self-reminder. Also collectivism has a significant negative impact on the strategy of self-punishment.*

**Keywords:** *Self leadership, Cultural Dimensions, Collectivism*

## Giriş

İş dünyasındaki hızlı değişim nedeniyle, yönetilmesi gereken en önemli unsur olan insanı, zamanında ve doğru bir şekilde yönetememe riskini en aza indirmek için, yönetimler tarafından bir takım yöntemler geliştirilip bunlardan yararlanılmasının gerekli olduğu söylenebilir. Çalışanların dışsal motivasyondan çok kendi kendilerine harekete geçmelerini sağlayacak içsel motivasyonlarını arttırmak ve sorumluluk bilinci ile hareket etmelerini sağlamak bu anlamda yönetimlerin işlerini kolaylaştıracaktır.

Son yıllarda çok uluslu kuruluşlar, iş ortamındaki hızlı değişikliklere cevaben yeniden yapılandırılmış ve merkezi olmayan, organik tip organizasyon yapılarına yönelmiştir. Kendini yönlendirme ve kendine etki etme konusunda yüksek düzeyde kapasite ve beceriye sahip kişiler, organizasyon yapılarının ve ortamlarının dinamik değişimlerine daha başarılı ve etkili bir şekilde yanıt verebilirler. Bu nedenle öz liderlik kavramı, “insanların kendilerini yönlendirme ve kendi motivasyonlarını sağlama yoluyla gerçekleştirmeleri gereken öz etki (kendilerini etkileme) süreci olarak tanımlanmakta ve yönetim araştırmalarında önemli bir kavram haline gelmektedir (Ho ve Nespit, 2013, s.241). Yöneticiler de eğitim programları yoluyla işyerinde öz liderlik beceri ve davranışlarını arttırmaya yönelik tasarlanan öz liderlik kavramını benimsemişlerdir (Neck ve Houghton, 2006, s.271).

Dünyada çok uluslu kuruluşların artması nedeniyle farklı kültürel değerlere sahip işgörenlerin bir arada çalışması söz konusu olmuştur. Yurtdışında da değinildiği gibi, çok uluslu işletmelerin organizasyon yapılarına uyum sağlayabilecek işgörenlerde öz liderlik becerilerinin gelişmiş olması önem taşımaktadır. Bu durumun iş ortamını nasıl etkileyeceği ise araştırılması gereken bir konu olarak gündeme gelmiştir. Bu nedenle öz liderlik kavramının kültürler arası uygulanabilirliğine yönelik çalışmalar yapılmıştır. Georgianna (2007, s.573), kültür ve özliderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda ortaya çıkan soruyu, bireyciliği vurgulayan bireyci kültürler ile grup üyeliğinin önemini vurgulayan toplulukçu kültürler arasında her bir kültürde bulunan öz liderlik stratejileri nedeniyle performans farklılıklarının olup olmadığı şeklinde tanımlamıştır. Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen gözden geçirilmiş öz liderlik ölçeği ise pek

çok yazar tarafından (Alves, vd. 2006; Georgianna, 2007; Ho ve Nesbit, 2013; Houghton, vd., 2012; Houghton, vd., 2014; Neubert ve Wu, 2006) bu ölçeğin kültürler arası uygulanabilirliğini test etmek için çeşitli çalışmalarda kullanılmıştır. Türkiye'de Doğan ve Şahin (2008) bu uyarlama çalışmasını kamu sektöründe çalışanlar üzerinde gerçekleştirirken; Tabak, vd. (2013) ise uyarlama çalışmasını yönetici ve çalışanlar üzerinde yapmıştır. Bu çalışmada da Tabak vd. (2013) tarafından yapılan çalışma sonucunda, orjinal ölçekten farklı oluşan davranış odaklı öz liderlik stratejileri boyutu kullanılmıştır.

Kültür ise bir grup ya da zümrenin üyelerini diğer insanlardan ayıran zihnin toplu programlanmasıdır (Hofstede, 2011, s.3). Öz-liderlik kavramı ise Amerika kökenli bir modeldir ve Hofstede tarafından tanımlanan Amerikan kültür değerlerine dayanmaktadır.

Öz liderlik konusu ile ilgili Avrupa, Kuzey Amerika ve Avustralya' da yapılan çalışmaların evrensel bir geçerliliği olmadığını savunan Georgianna (2007), araştırma bulgularının sadece bu bölgelerde genellenebileceğini belirtmiştir. Bu nedenle yapılan çalışmaların batı kültürü olarak adlandırılan bu kültürlerin dışındaki kültürler için bir faydası bulunmamaktadır. Batı kültürü dışında kalan diğer kültürler ise küreselleşme sürecinde hızlı bir şekilde değişim göstermektedir. Batı kültürler, batılı olmayan kültürleri ağırlıklı olarak ticaret, göç ve bilgi teknolojilerinin yayılması yoluyla etkilediği için bu kültürler, küreselleşme sürecinde belirgin değişiklikler geçirmektedir. Bu kültürlere doğru genişleyen batılı şirketler, iletişim tarzları, bilgi gücü kullanımı, öğrenme ve hedef belirleme açısından önemli kültürel zorluklarla karşılaşmaktadır ve batılı olmayan çalışanların batılı yöneticiler tarafından yönetilmesi farklı zorluklar getirmektedir. Bu nedenle kültür ve öz liderlik ile ilgili çalışmaların, batılı olmayan kültürlerde de uygulanması için şartlar olgunlaşmıştır.

Bu çalışmada da toplumsal kültür boyutlarından toplulukçuluk boyutunun, öz liderlik stratejilerinden davranış odaklı öz liderlik stratejileri üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan yerli alanyazın taramasında toplumsal kültürel değerler ve öz liderlik arasındaki ilişkiyi araştırmaya yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırmamızın yerli alanyazına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

## Öz Liderlik Kavramı

Öz liderlik, bazı davranışsal ve bilişsel stratejilerin kullanımı yoluyla bireylerin kendi davranışlarını kontrol ettikleri, kendilerini etkileyen ve yönlendiren bir süreçtir. Öz liderlik kavramı ilk olarak 1980'lerin ortalarında, klinik öz kontrol teorisine dayanan ve "liderliğe ikame yaklaşımlar" kavramından esinlenen, kendi kendini yönetme durumunun genişlemesi olarak ortaya çıkmıştır (Neck ve Houghton, 2006, s.270). Manz (1986, s.585) öz-liderlik kavramını açıklarken bu kavramın, alanyazındaki sosyal öğrenme teorisi ve öz kontrol ile ilgili çalışmalardan ortaya çıktığına, organizasyon alanyazınında ise bu sürecin genellikle öz yönetim olarak anıldığına değinmiştir. Houghton ve Neck (2002, s.672) ise öz liderliğin, genellikle öz-düzenleme, öz-kontrol ve öz-yönetimin, davranış odaklı stratejilerini içeren ve ayrıca içsel motivasyon kuramlarından, sosyal bilişsel kuram ve pozitif bilişsel kuramdan türetilen bilişsel odaklı strateji kümelerini belirten öz etkinin (kendini etkileme) geniş bir konsepti olarak tasvir edildiğini belirtmiştir.

Burada, öz liderlik, kişileri doğal bir görev motivasyonu göstermeye yönlendirdiği gibi doğal motivasyon olmadan zorunlu işleri yapmaları için kendilerini yönetme ile ilgili kapsamlı bir öz etki perspektifi olarak kavramsallaştırılmıştır (Manz, 1986, s.589). Öz yönetim tekniklerinin uygulanması ise çalışanlara sistem tarafından tanımlanan bir standardın yerine getirilmesi için bir görevin nasıl tamamlanacağına dair önemli bir öz etki yaratma eğiliminde iken; öz liderlik, görevin nasıl yapılması gerektiğinin yanı sıra ne yapılması gerektiğini ve neden yapılması gerektiğini ele alır (Georgianna, 2007, s.570).

Pearce ve Manz (2005)'a göre; öz liderlik kendi kendine yöneticiliğin ötesinde, yönetimde her zaman "ne-neden-nasıl" sorularına yanıt arayan ve tüm çalışanların bir bilgi işçisi olarak görülmesi gerektiğini de ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. Öz liderlik, kendi kendine fayda sağlama algısıyla yakın ilişkili liderlik tarzlarından birisi olan, paylaşımcı liderliğin temelini teşkil etmektedir. Çünkü insanlar öncelikle kendilerine liderlik edebilmeli ve daha sonra da diğerleriyle bu süreci paylaşabilmelidirler (Tabak vd., 2013, s.215). Rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerde geleneksel liderlikten daha çok paylaşılan liderliğe yönelik bir değişiklik gerektiği söylenebilir.

Manz ve Sims (1991, s.23), öz liderlik konusuna "başkalarını nasıl yöneteceğimizi öğrenmeden önce, en önemli şey, kendimizi nasıl yöneteceğimizi öğrenmektir" demiş ve öz liderliği, kendi kendimizi motive etmeyi ve yönlendirmeyi başarmak için yine kendi üzerimizdeki etkimiz olarak tanımlamıştır. Yazarlar kavramı katılımcı yönetim açısından değerlendirdiklerinde, katılımcı yönetimin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için astların kendini yönetme becerisi kazanmış, kendi doğrularının lideri olan etkili izleyiciler olmalarının, etkili öz liderliğin özü olduğunu belirtmiştir.

Ayrıca Manz ve Sims (1991, s.22) öz liderliği, odağı büyük ölçüde takipçilerine yönelik olan süper liderliğin bir ürünü olarak görmüştür. Yani süper liderlikte liderler takipçilerin yeteneklerini açığa çıkarmaya yardım ederek birçok insanın gücüne ve bilgeliğine sahip olabilirler. Bu liderlik görüşünün odak noktası, öz liderler haline gelen takipçilerdir. Güç, liderler ve takipçiler tarafından daha eşit paylaşılmaktadır. Liderin görevi büyük ölçüde, takipçilerin organizasyona daha fazla katkıda bulunabilmeleri adına iş ve özellikle de öz liderlik için gerekli becerileri geliştirmelerine yardımcı olmaktır.

Houghton vd., (2012, s.219) çalışmalarında öz liderlik kavramının; liderlik stratejilerinin etkinliği değerlendirme, örgütsel değişim, öz liderlik ekipleri, girişimcilik, farklılık yönetimi, iş tatmini, kar amacı gütmeyen yönetim, takım performansı ve süreçleri, ardışık terfi planlama, yaratıcılık ve yenilikçilik ve etik kavramları ile uygulamalı olarak incelendiğini belirtmiştir.

Alanyazında öz liderlik stratejilerinin araştırmacılar tarafından davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce modeli stratejileri olmak üzere üç başlık altında değerlendirildiği görülmüştür (Houghton vd., 2002; Neck ve Houghton, 2006; Ho ve Nesbit, 2013).

## **Davranış Odaklı Stratejiler**

Davranış odaklı stratejiler, davranışların yönetimini, özellikle de yapılması gerekli fakat çok da hoş olmayan görevlerle ilgili davranışların yönetimini kolaylaştırmak için bireyin öz farkındalığını arttırmaya çalışır. Bu stratejiler, kendini gözlemlenme, hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendini cezalandırma ve kendine hatırlatıcılar belirleme boyutlarında



incelenmektedir. Kendini gözleme, kişinin ne zaman ve neden belirli davranışlarda bulunduğu dair farkındalığını arttırmayı içermektedir ve bu tür bir kişisel farkındalık, etkisiz ve verimsiz davranışların değiştirilmesi veya ortadan kaldırılması için gerekli ilk adımdır. Hedef belirleme stratejisi, hedef belirleme teorisine dayanmaktadır. Zorlu ve spesifik hedeflerin belirlenmesinin bireysel performans seviyelerini önemli ölçüde artırabileceğini göstermektedir. Kendini ödüllendirme, bireyin hedeflerine ulaşmasıyla bu başarısından dolayı takdir edilmesini, onaylanmasını, terfi ettirilmesini kısaca ödüllendirilmesini içermektedir. Hedef belirleme ile birlikte düşünüldüğünde, hedeflere ulaşmak için gereken çabanın harekete geçirilmesinde önemli ölçüde yardımcı olabilir. Kendini cezalandırma ise bireyin arzu edilmeyen davranışlarının yok edilmesine veya azaltılmasına yönelik olarak davranışlarını düzeltebilmesi için kendini olumlu yönde cezalandırmasını içermektedir. Bu anlamda, davranış odaklı öz liderlik stratejileri, başarılı çıktılara götüren pozitif istenilen davranışları teşvik ederken; başarısız çıktılara götüren negatif istenmeyen davranışları da bastırmaya yönelik olarak tasarlanmıştır (Neck ve Houghton 2006, s.270; Houghton ve Neck, 2002, s.673; Houghton, vd., 2014, s.415; Tabak vd., 2013, s.215).

### **Doğal Ödül Stratejileri**

Doğal ödül stratejileri, bireylerin görevlerini veya aktivitelerini doğal olarak zevkli buldukları ve bu nedenle yaptıkları şeylerden zevk aldıkları için motive oldukları durumlar oluşturmak için mevcuttur (Houghton, vd., 2014, s.416).

### **Yapıcı Düşünce Stratejileri**

Yapıcı düşünce stratejileri, olumlu ve üretken düşünce kalıplarının oluşumunu kolaylaştırmak ve performansı yapıcı bir şekilde etkileyebilecek alışılmış düşünce yolları oluşturmak için tasarlanmıştır (Houghton, vd., 2014, s.416). Bireylerin kendi zihinsel modellerini kontrol edebilmesi ve yönetebilmesi üzerine yapılandırılan bu stratejiler, başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma ve düşünce/fikirleri değerlendirmedir.

## Öz Liderliğe Yeni Stratejiler

Öz-liderlik konusunda çalışan bazı teorisyenler, öz liderliğin bir takım önemli nüanslarını yansıtan ek öz-liderlik strateji boyutları belirlemişlerdir. Örneğin bunlardan ilki olan *öz-farkındalık stratejileri*, bireyin uzun süreli günlük tutma ya da bir tür kayıt tutma yöntemi ile uzun süredir kendi davranışlarını sistematik olarak izlenmesine dayanmaktadır. Bugüne kadar yapılan araştırmalar, yüksek düzeyde öz farkındalığa sahip bireylerin daha güvenli, ilgi çekici ve heyecanlı olduklarını göstermektedir. Bu bireyler, daha iyi performans gösterip buna daha uzun süre devam ederler ve dış ya da bilinçsiz kontrole tabi olan bireylerden daha fazla yaratıcılık gösterirler. Bir diğer strateji ise *irade stratejileridir*. Hedef belirleme ve hedefe ulaşma ile ilgili stratejileri içerir. Bu stratejilerin kullanılması, istenen bir davranışı uygulayacak somut niyetler yaratarak karar alma sürecini etkiler. Bireylerin ne zaman, nerede ve nasıl hedefleri için çabalamaya başlayacaklarını ayrıntılandıran bir uygulama ile bir hedefe ulaşmaya karar vermek bir irade stratejisi örneği olabilir. Son strateji ise *motivasyon stratejileridir*. Motivasyon teorileri üzerine yapılan araştırmalar, ara hedefleri belirleyerek uzun vadeli hedeflerle mücadele etmeyi, hedefe ulaşmak için çabalarken kendini ödüllendirmeyi veya hoş olmayan görevleri daha büyük bir öğrenme deneyiminin bir parçası olarak görmektedir. Motivasyon stratejileri, başarılı performans sağlayan kişisel yetkinlik ve etkinliği görselleştirme süreci gibi performans sonuçlarına bilinçli olarak odaklanmayı içerir. Motivasyonel stratejilerin kullanımı, hedefe ulaşma çabası sırasında daha yüksek dayanıklılığa ve sonrasında da hedefe ulaşmada yüksek oranda etkili olmaktadır (Georgianna, 2007, s.570; Houghton, vd., 2012, s.219).

## Toplumsal Kültür Kavramı

Hofstede'ye göre kültür, milletimizin, bölgemizin veya grubumuzun diğer üyeleriyle paylaştığımız ancak diğer ulusların, bölgelerin veya grupların üyeleriyle paylaşmadığımız şartlandırmamızın bir parçası olan kolektif bir zihinsel programlamadır. Buna göre bir kültürün değişmesi için uzun yıllar geçmesi gerekmektedir (Hofstede, 1983, s.76). Kültür,

ebeveynlerin çocuklarına, öğretmenlerin öğrencilere, arkadaşların arkadaşlarına, liderlerin takipçilerine ve takipçilerin liderlerine aktardıkları düşünce kalıplarından oluşur (Hofstede, 1984, s.82).

Türk Dil Kurumu ise kültürü; "tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü" olarak tanımlamıştır (<http://www.tdk.gov.tr>).

Yine de, Hofstede kültürün, alt düzey (bireysel) ve üst düzey (toplumsal) yapılarda şekillenebileceğini kabul etmiştir. Çünkü kültür ve insanlar zaman içinde karşılıklı olarak şekillenir ve tıpkı insanların yeni kültürel alanlara (sosyal gruplar) geçebilmesi gibi, uygulama yoluyla da (kurumların yapısı ve işleyişi) kültür kavramları değişebilir (Alves, vd. 2006, s.345).

Toplumsal kültür ile ilgili pek çok çalışması olan Hofstede (1998), çalışanların tutumlarını ve örgüt kültürünü etkileyebilecek türden yönetim uygulamaları ile ilgili çalışmalarında, iletişim ve işbirliği alanındaki uygulamalar dışında, yönetsel uygulamalar ile çalışanların tutumları veya örgüt kültürü arasında bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır. Bu, çalışanların tutumlarını değiştirmede dil (sözlü veya sözsüz) ve sosyal etkileşimin iki önemli faktör olduğu anlamına gelmektedir. Bu bulgunun, öz yönetim teorisi ve pratiği için önemli etkileri olabilir. Öz liderlik teorisi için, dilin ve sosyal ilişkilerin önemi göz ardı edilemez, çünkü farklı kültürlerden gelen insanların yaptıkları, düşündükleri veya söyledikleri (düşünme, hissetme ve hareket etme) arasında farklılıklar ortaya çıkarabilir (Alves, 2006, s.345). Buna göre öz liderliğin farklı kültürlerde farklı şekillerde ortaya çıkabileceği söylenebilir.

## **Toplulukçuluk**

Bireycilik, bireylerin sadece kendilerine ve yakın ailelerine bakmaları gerektiğini varsaydıkları, toplum içindeki zayıf bir sosyal yapı tercihini ifade eder. Karşıtı olan toplulukçuluk ise bireylerin akrabalarının, klanlarının ya da grup içindeki diğer grupların sorgulamayan bir sadakat karşılığında kendilerine bakmalarını bekleyebilecekleri sıkı sıkıya bağlı bir sosyal yapının tercih edilmesi anlamına gelir. Bu boyut tarafından ele alınan

temel konu, bir toplumun bireyler arasında sürdürdüğü karşılıklı bağımlılık derecesidir (Hofstede, 1984, s.83).

Oyserman (2006) bireysellik ve toplulukçuluğun ardındaki kültürü incelediği çalışmada, Hofstede' nin yapmış olduğu ve pek çok araştırmacı tarafından kabul edilen, bireyselliğin zıttının toplulukçuluk olduğu varsayımının dışında, bireysellik ve toplulukçuluğun dikey bir yapı sergilediğini belirtmiştir. Bunun anlamı ise bireysellik ve toplulukçuluğun ve bunların psikolojik süreçler üzerindeki etkilerinin her birinin ayrı ayrı test edilmesi gerektiğidir. Çünkü her ikisi de toplumlarda bir dereceye kadar bulunmaktadır.

Triandis tarafından ise bireysellik vs. toplulukçuluk boyutuna ilişkin bir başka kavramsal model geliştirilmiştir. Modelde aşağıdaki dört farklı unsur bulunmaktadır (aktaran Dörtyol, 2012, s.46):

1. Yatay bireysellik; bağımsız öz olgusuna odaklanmakta ve her bir bireyin eşit olduğu inancını yansıtmaktadır.
2. Dikey bireysellik; bağımsız öz olgusuna odaklanmakta ve her bir bireyin eşit olmadığı inancını yansıtmaktadır.
3. Yatay toplulukçuluk; diğerlerine bağımlı öz olgusuna odaklanmakta ve her bir bireyin eşit olduğu inancını yansıtmaktadır.
4. Dikey toplulukçuluk; diğerlerine bağımlı öz olgusuna odaklanmakta ve her bir bireyin eşit olmadığı inancını yansıtmaktadır.

Hofstede' nin çalışmaları (1980, 1984); ülke düzeyinde yaptığı araştırma sonucunda elde edilen bireysellik skorlarının, ülkenin tüm bireyleri için geçerli olamayacağı, kullandığı deneklerin toplumun tüm katmanlarını yansıtmadığı yönüyle eleştirilmiştir. Toplumlar, homojen bir nüfus yapısına sahip olmadıklarından, ülke düzeyindeki bulguların birey düzeyinde geçerli olduğu söylenemez. Kültürel yönelimler, birey düzeyinde farklılaşırken; bu eğilimler zaman içinde de sabit kalmazlar. Kültürler, değişir ve dinamiklerdir. Bu açıdan kültürler arası çalışmaların "aşırı görecelik tuzağına düşme tehlikesi vardır" ve olgudaki farklılaşmayı (ya da farklılaşmama durumunu) gerçekte neyin açıkladığının ortaya konması, "kültürün her şeyi içeren geniş yapısı" nedeniyle zor ve sorunludur. alanyazında, araştırmalara konu olan kültür boyutlarının doğrudan ölçülmesi gerektiği; aksi halde, değişkenlerdeki varyansın kültür kaynaklı olduğunun iddia edilemeyeceği; "birey-

sel düzeydeki sosyal-psikolojik süreçleri anlamak için yine birey düzeyinde kültürel değerler ölçümlemesi" yapılmasının önemi vurgulanmıştır (Sakal ve Aytekin, 2014, s.52).

Markus ve Kitayama (1991) ise bireyin bağımsız ve karşılıklı bağımlı benliği bir arada barındırabileceğini vurgulamıştır. Bu boyutlar bağımsız olduğundan bir bireyin bireycilik değerlerinin yüksek olduğunu bilmemiz onun toplulukçuluğu hakkında bize bilgi vermeyebilir. Bireyler her iki boyutta veya birinde baskın varsayımlara veya değerlere sahip olabilir. "Bireycilik-toplulukçuluk eğilimleri bireylerde ya da gruplarda aynı anda ve bir arada görülebilir". Farklı durumlarda, değişik hedef gruplara karşı ya da değişik etkileşim amaçlarında bireycilik ya da toplulukçuluk ön plana çıkabilir. Bireycilik-toplulukçuluk tek bir kavram olarak değil, bireycilik ve toplulukçuluk adında iki bağımsız kavram olarak görülmelidir (Ton, 2008, s.18). Triandis (1994) ise bireysel düzeyde toplanacak verilerle yapılacak faktör analizinin, bireylerin hem bireyci hem de toplulukçu özellikleri aynı anda taşıyabileceklerini göstereceğini iddia eder. Yani, Triandis'e göre her birey, hem bireyci hem de toplulukçu eğilimlere sahiptir (aktaran: Sakal ve Aytekin, 2014, s.52.).

### **Toplulukçuluk ve Özliderlik Arasındaki İlişki**

Her alanda olduğu gibi iş dünyasında da yaşanan hızlı ve sürekli değişimler liderlik kavramını değiştirmiş ve geliştirmiştir. Bu nedenle liderlik alanında yapılan çalışmalar sürekli olarak güncelliğini korumakta ve hem alan yazına hem de uygulamaya önemli katkılar sağlamaktadır. Küreselleşen dünyada küreselleşen kuruluşlar, farklı kültürlerden çalışanları biraraya getirdiğinden liderlik ile ilgili yeni yaklaşımların ortaya çıkması söz konusu olmuştur. Öz liderlik kavramı da farklı kültürlerden gelen çalışanların başarılı bir şekilde yönetilmesini sağlamak üzere üzerinde çalışılan bir kavram olmuştur. Alves vd. (2006)'e göre, her ne kadar bu kavram bireylerin kendi hedeflerini belirlemede özerklik derecelerine sahip olduğu varsayımını düşündürse ve ABD'den daha toplulukçu olan kültürlerde meydana gelme ihtimalini sorgulatsa da; kavram kendine önderlik yapma, kendi kendini etkileme ve kendi performansını geliştirmeyi amaçlayan bir dizi strateji olarak kabul edildiğinde çoğu toplum için uygulanabilir bir kavramdır. İlk olarak Neubert ve Wu (2006)

Çin'de yaptıkları çalışmada toplulukçu kültürlerde öz liderlik davranışlarının sergilendiğini ortaya çıkarmışlardır. Bununla birlikte Georgianna (2007), çeşitli yollarla batı kültüründen etkilenen ve toplulukçu olarak nitelendirilen doğu kültürlerinin öz liderlik davranışı sergilemeye bu etkileşim sonucunda hazır olduğunu belirtmiştir.

Bu bağlamda yapılan alanyazın incelemesinde öz liderlik ile ilgili yapılan kültürler arası pek çok çalışmaya rastlanmıştır. Çalışmalar, Hofstede (1980) ve Alves vd. (2006)' in kültürel boyutlar ayırımına dayanarak, öz liderliğin diğer kültürlerde nasıl anlaşılabilirliği ve uygulanabilirliği sorusunu ele almıştır ve toplulukçu kültürlerdeki bireylerin, ilişkiler merkezli öz liderliği uygulama olasılığı daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Georgianna (2007) ise araştırmasında, kültür ve öz liderlik arasındaki ilişki nedir sorusuna cevap aramıştır ve aralıklı ölçümlerle gerçekleştirdiği çalışmasında Amerikalı öğrencilerin Çin 'li öğrenci grubuna göre daha yüksek öz liderlik özellikleri gösterdiği fakat şaşırtıcı bir şekilde Çinli öğrencilerin Amerikalı gruba göre daha yüksek bireyci özellikler gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Ancak çalışmasında, kültürel özelliklerin öz liderlik üzerinde anlamlı bir etkisini bulamamıştır. Yapılan bu çalışma, her bir öz liderlik stratejisi yalnızca bir madde ile ölçüldüğünden öz liderlik teorisyenleri tarafından önerilen öz liderliğin teorik olarak kavramsallaştırılmasını yeterince yakalayamaması açısından eleştirilmiştir.

Houghton vd. (2014) ise çalışmasında Amerika, Çin, Almanya ve Portekiz örneklerini karşılaştırmıştır. Çalışmada, Çin kültürünün, Portekiz kültürünün ve hatta bireycilikte göreceli olarak yüksek olmasına rağmen, Alman kültürünün, toplulukçuluk boyutu açısından Amerika'dan farklılaştığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Ho ve Nesbit (2013) de diğer kültürler arası çalışmalarla benzer şekilde kültürün Hong Kong ve Avustralyalı öğrenciler arasında öz-liderlik stratejilerinin kullanımını nasıl etkilediğini incelemiştir. Çalışma davranış odaklı stratejilerin sonuçları açısından incelendiğinde Çinli öğrencilerin, kendini ödüllendirme stratejisini daha fazla kullandıkları görülürken; Avustralyalı öğrencilerin hedef belirleme ve kendine hatırlatıcılar belirleme stratejilerini daha fazla kullandıkları görülmüştür. Bununla birlikte,

kendini cezalandırma stratejisi açısından kültürel bir farklılık bulunamamıştır.

Neubert ve Wu (2006), bu çalışmada da kullanılan "Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeği" nin, Çin bağlamında geçerlilik çalışmasını yapmış ve ölçeğin tamamının genellenemeyeceği sonucuna ulaşmıştır. Çalışma sonucunda en uygun öz liderlik modelinin, hedef belirleme, başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma, kendini ödüllendirme ve kendini cezalandırma boyutlarını içerdiği sonucuna ulaşmıştır.

Doğan ve Şahin (2008), ölçeğin Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını yaptığı araştırmasında, ölçeğin bireylerin öz liderlik stratejilerini ölçmede güvenilir bir ölçme aracı olduğu fakat ölçeğin geçerliliğinin elde edilen verilerle doğrulanamadığı sonucuna ulaşmıştır.

Tabak vd. (2013) ise ölçeğin orijinal ölçekte olduğu gibi "davranış odaklı", "doğal ödül" ve "yapıcı düşünce modeli" stratejilerinden oluşan üç boyuttan meydana geldiğini ancak bu boyutların altında iki ayrı faktör olan "hedef belirleme" ve "başarılı performans hayal etme" faktörlerinin çalışmalarında tek bir faktör altında yer aldığını, bu nedenle de orijinal ölçekte dokuz olan faktör sayısının, çalışmada sekiz faktörden meydana geldiği belirtmiştir. Oluşan yeni faktör, "kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme" olarak adlandırılmıştır. Elde edilen bulgular Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formunun kabul edilebilir değerlerde güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğunu düşündürmüştür.

Bu bağlamda çalışmanın araştırma sorusu, "Toplumların kültürlerini açıklamada kullanılan toplulukçuluk boyutunun, batı kültüründe ortaya çıkan ve kişilerin nasıl davrandıkları değil; nasıl davranmaları gerektiğini açıklayan öz yönetim teorisine dayanan, davranış odaklı öz liderlik stratejisi üzerinde bir etkisi var mıdır? şeklinde oluşturulmuştur. Araştırma sorusu oluşturulurken her bireyin, hem bireyci hem de toplulukçu eğilimlere sahip olduğu (Triandis:1994; aktaran: Sakal ve Aytekin, 2014, s.52) varsayımı da göz önünde bulundurulmuştur.

## Yöntem

### *Araştırmanın Amacı*

Yapılan alanyazın taramasında Amerika kökenli bir model olarak ortaya çıkan Öz-liderlik kavramının Amerika gibi batı kültürleri dışında kalan kültürlerde genellenebilir, geliştirilebilir ve uygulanabilir olup olmadığının araştırıldığı görülmüştür. Araştırma sonuçlarında ise öz liderlik stratejilerinin bu kültürlerde de farklı şekillerde uygulanabildiği ortaya çıkmıştır (Alves, vd. 2006; Georgianna, 2007; Ho ve Nespit, 2013; Houghton, vd., 2012; Houghton, vd., 2014; Neubert ve Wu, 2006, Tabak, vd. 2013). Bu çalışmada da toplumsal kültürel değerlerin toplulukçuluk alt boyutunun, davranış odaklı öz liderlik stratejilerinin alt boyutları üzerinde bir etkisi olup olmadığının ortaya konması amaçlanmıştır.

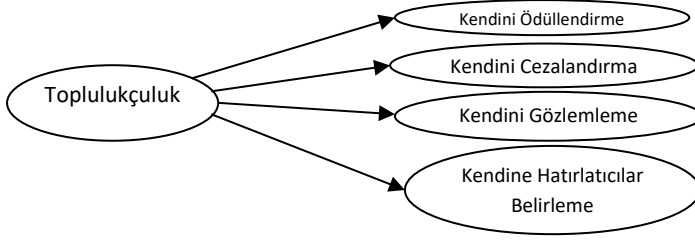
### *Araştırmanın Yöntemi*

Araştırma nicel araştırma desenlerinden nedensel ilişki tasarımı kullanılarak yapılmıştır. Veriler, anket aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini sağlamak için bütüncül bir yapıda doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Katılımcılara ilişkin demografik bulgular ve değişkenler arasındaki ilişkileri saptamak yönelik yapılan korelasyon analizi için SPSS paket programı kullanılmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek için ise yapısal eşitlik modellemesi kullanılmış ve AMOS paket programından yararlanılmıştır.

### *Araştırmanın Modeli ve Hipotezler*

Araştırma modeli, toplumsal kültürel değerlerden biri olan toplulukçuluk boyutunun davranış odaklı öz liderlik stratejileri olan kendini ödüllendirme, kendiniz cezalandırma, kendini gözleme ve kendine hatırlatıcılar belirleme boyutları üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmak üzere kurulmuş ve Şekil 1 'de gösterilmiştir.





Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın temel hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- H1: Toplulukçuluk kültürel boyutunun davranış odaklı öz liderlik stratejilerinden kendini ödüllendirme stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H2: Toplulukçuluk kültürel boyutunun davranış odaklı öz liderlik stratejilerinden kendini cezalandırma stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H3: Toplulukçuluk kültürel boyutunun davranış odaklı öz liderlik stratejilerinden kendini gözlemleme stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H4: Toplulukçuluk kültürel boyutunun davranış odaklı öz liderlik stratejilerinden kendine hatırlatıcılar belirleme stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

### *Araştırmanın Örnekleme*

Ankara'daki hizmet sektöründe çalışan 374 birey araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki katılımcıların %56,3' ü kadın; %43,7' si erkektir. Katılımcıların yaklaşık % 84,3' ü, 21-40 yaş aralığındadır.

### *Araştırmada Kullanılan Ölçekler*

Araştırma kapsamında Hofstede (1980)'nin tanımladığı boyutlar bağlamında, Chelariu vd. (2008) tarafından hazırlanan ve Şeşen (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Toplumsal Kültürel Değerler Ölçeği'nin

toplulukçuluk boyutuna ait altı maddesi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek ise öz liderlik ölçeğidir. Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeği'nin Tabak vd. (2009) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmış olan Öz Liderlik Türkçe Formu'nun davranış odaklı stratejileri belirleyen maddeleri kullanılmıştır. Davranış odaklı öz liderlik stratejileri, kendini ödüllendirme (3 madde), kendiniz cezalandırma (4 madde), kendini gözlemleme (4 madde) ve kendine hatırlatıcılar belirleme (2 madde) alt boyutlarından oluşmaktadır.

## Bulgular

### Ölçeklerin Geçerliliği

Araştırmanın yapısal geçerliliğini sağlamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çalışmanın araştırma modeline bütün bir yapıda doğrulayıcı faktör analizi (overall confirmatory factor analysis) uygulanmıştır. AMOS 22 programı kullanılarak yapılan analizde Maximum likelihood tahmin yöntemi kullanılmıştır.

Literatürde; uyum istatistiklerinin değerlendirilmesinde en çok kullanılan uyum indeksleri;  $\chi^2/df$ , GFI, CFI ve RMSEA 'dır. Bu endekslere ait eşik değerler ve modele ait uyum iyiliği değerleri Tablo 1' de verilmiştir. Buna göre, çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği bütün bir yapıda doğrulayıcı faktör analizi yapılarak sağlanmıştır. Analizde modifikasyon kullanılmamıştır.

*Tablo 1: Uyum İyiliğine İlişkin İstatistiksel Değerler ile Araştırma Modeline Ait Değerler(Meydan ve Şeşen 2011, s.37; Yaşlıoğlu, 2017, s.77)*

Uyum İndeksleri	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
Eşik Değerler	≤4-5	≥0,85	≥0,90*	≤0,08
Modele Ait Değerler	2,945	0,897	0,927	0,070

*p < 0.01*

Yüksek birleşme geçerliğinin sağlanabilmesi için yüksek faktör yüklerinin olması gerekmektedir. Böyle bir durum, gizil yapının ortak bir noktada

birleştiğini göstermektedir. Faktör yüklerinin 0,5 veya daha yüksek olması; idealinde ise 0,7 veya yüksek olması beklenmektedir.

**Tablo 2: Tüm Değişkenleri Kapsayan Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları**

Madde	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )
Toplulukçuluk		,863
TOPL1	,620	
TOPL2	,758	
TOPL3	,874	
TOPL4	,850	
TOPL5	,511	
TOPL6	,698	
Kendini Cezalandırma		,814
KCEZA1	,488	
KCEZA2	,939	
KCEZA3	,679	
KCEZA4	,803	
Kendini Gözleme		,825
KGÖZLE1	,718	
KGÖZLE2	,611	
KGÖZLE3	,780	
KGÖZLE4	,827	
Kendini Ödüllendirme		,849
KÖDÜL1	,753	
KÖDÜL2	,818	
KÖDÜL3	,864	
Kendine Hatırlatıcılar Belirleme		,737
HATIRLATICI1	,843	
HATIRLATICI2	,695	

Not: TOPL: Toplulukçuluk, KCEZA: Kendini Cezalandırma, KGÖZLE: Kendini Gözleme, KÖDÜL: Kendini Ödüllendirme, HATIRLATICI: Kendine Hatırlatıcı Belirleme

Tablo 2 incelendiğinde bütün değerlerin kendini cezalandırma boyutunun ilk maddesi dışında gerekli kabul edilen değer olan 0,5' in üstünde olduğu görülmektedir. İlgili madde 0,5 değerine çok yakın olduğundan ve analizden çıkarıldığında uyum iyiliği değerlerini düşürdüğünden analiz dışı bırakılmamıştır. Bu nedenle faktör yükleri anlamında geçerlikle ilgili bir sorunun olmadığı ifade edilebilir. Birleşme geçerliğinin bir diğer göstergesi de güvenilirliktir. Bu anlamda yapılan

tartışmalarda hangi güvenilirlik yönteminin daha iyi olduğu test edilmektedir. Farklı güvenilirlik yöntemleri ile bu durum değerlendirilmektedir (Hair ve diğerleri, 2010, s. 678). Tablo 2' de güvenilirlikle ilgili ilk olarak Cronbach Alfa değerlerinin hesaplanmış olduğu görülmektedir. Bu değerlerin bütün boyutlar için alan yazında kabul edilen değer olan 0,70' in üstünde olduğu görülmektedir.

**Tablo 3: Değişkenler Arasındaki İlişkiler**

Değişkenler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>Toplulukçuluk (1)</b>	1				
<b>K. Ödül (2)</b>	,374**	1			
<b>K. Ceza (3)</b>	-,315**	-,285**	1		
<b>K. Gözlem (4)</b>	,492**	,651**	-,345**	1	
<b>K. Hatırlatıcı (5)</b>	,425**	,559**	-,316**	,775**	1

Araştırmada değişkenler arasında korelasyon olup olmadığı analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 3'te verilmiştir. Buna göre toplulukçuluk ile kendi kendini ödüllendirme ( $r=374$ ), kendini gözleme ( $r=492$ ) ve kendine hatırlatıcılar belirleme ( $r=425$ ) arasında pozitif; kendini cezalandırma arasında ise ( $r=-315$ ) negatif bir ilişki bulunmuştur. Kendini ödüllendirme ile kendini cezalandırma ( $r=-285$ ) arasında negatif yönlü, kendini gözleme ( $r=651$ ) ve kendine hatırlatıcılar belirleme ( $r=559$ ) arasında pozitif yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır. Kendini cezalandırma ile kendini gözleme ( $r=-345$ ) ve kendine hatırlatıcılar belirleme ( $r=-316$ ) arasında negatif yönlü; kendini gözleme ve kendine hatırlatıcılar belirleme arasında ( $r=775$ ) ise pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

### **Araştırma Hipotezlerin Test Edilmesi**

Araştırma hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Meydan ve Şeşen (2011, s.97) yol analizini araştırmacının kuramsal olarak kurguladığı modelde değişkenler arasındaki ilişkilerin gücünü ve anlamlı olup olmadığını test etmek şeklinde tanımlamıştır. Test sırasında birden çok değişkenin karşılıklı etkileşimleri analiz edilmekte ve bütüncül bir bakış açısı ile değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konmaktadır. Bu çalışmada yapısal eşitlik modellemesine ilişkin

sonuçlar  $\chi^2/df=3,55$ ; GFI=0,890; CFI =0,909; RMSEA=0,080;  $p < 0.01$  şeklinde bulunmuştur.

Tablo 4'te bulunan yol analizi sonuçları incelendiğinde, hipotezlerin tümünün desteklendiği görülmüştür.

**Tablo 4: Araştırma Modeli İçin Yol Analizi Hipotezlerinin Sonuçları**

Hipo- tez	Yapısal İlişki	Std. Re- gresyon Katsayısı ( $\beta$ )	Std. Hata	Anlam- lılık	Hipotez
H1	KÖDÜL<--- TOPL.	,499	,063	$p < 0.0001$	Desteklendi
H2	KCEZA<--- TOPL.	-,358	,048	$p < 0.0001$	Desteklendi
H3	KGÖZLEM<--- TOPL.	,692	,060	$p < 0.0001$	Desteklendi
H4	HATIRLATICI<--- TOPL.	,639	,064	$p < 0.0001$	Desteklendi

$p < 0.01$

Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların davranış odaklı öz liderlik stratejilerini toplulukçuluk algılarının etkilediği görülmüştür. Buna göre toplulukçuluk algısından en çok etkilenen değişkenler sırasıyla kendini gözleme ( $p:0,0001$ ;  $\beta: 0,692$ ), kendine hatırlatıcılar belirleme ( $p:0,0001$ ;  $\beta: 0,639$ ) ve kendini ödüllendirme ( $p:0,0001$ ;  $\beta: 0,499$ ) olduğu görülmüştür. Toplulukçuluk algısının kendini cezalandırma stratejisi üzerinde ise negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $p:0,0001$ ;  $\beta: -0,358$ ).

## Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın amacı, toplulukçu kültürel değer boyutunun, bireylerin davranış odaklı öz liderlik stratejilerini kullanmaları üzerinde etkisi olup olmadığını incelemektir. Araştırma sonucunda toplulukçuluk boyutunun tüm davranış odaklı öz liderlik stratejileri üzerinde anlamlı etkileri olduğu görülmüştür. Toplulukçuluk algısının öz liderlik stratejilerinden sadece, kendini cezalandırma stratejisi üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunmuştur. Toplulukçu kültürlerin olduğu örgütlerde kişiler arası ilişkilerin ön plana çıkması nedeniyle, bireyler hata yaptıklarında örgüt tarafından cezalandırılma davranışı genellikle tercih edilmeyebilir. Bu nedenle de toplulukçu kültürlerdeki örgütlerde bireyler

kendilerini cezalandırma eğiliminde olmayabilirler. Bununla birlikte çalışanların toplulukçu kültüre ait örgütlerde çalışıyor olmalarının ve toplulukçu bir kültürün bireyleri olmalarının, öz liderlik stratejilerini uygulamalarına engel olarak gözükmediği söylenebilir.

Yerli alan yazında öz liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara da bakıldığında kendini cezalandırma boyutu görece daha düşük bir ortalama-ya sahip olsa da, tüm davranış odaklı öz liderlik stratejilerinin ortalamalarının, bu çalışmada da olduğu gibi orta değer üzerinde olduğu görülmüştür (Arlı ve Avcı, 2017, s.460; Tabak vd., 2013; Ay, 2017, s.935).

Kültürel değerler açısından incelendiğinde, baskın ve bağımsız bir içsel bağdaşıma sahip oldukları bilinen bireyciler, örneğin, ilerleme ve başarı gibi olumlu sonuçlara yönelik biliş ve davranışlarının düzenlenmesini destekleyen öz-liderlik stratejilerini kullanabilirler. Bu, bireycilerin, toplulukçulardan daha zorlu hedefler koyma, hedeflere ulaşma çabasını arttırmak kişisel ödüller uygulama ve yapıcı davranışları biçimlendirmek için kullanılan kendine hatırlatıcılar belirleme (örneğin, notlar, motivasyonel posterler) stratejilerini kullanmalarının daha muhtemel olduğunu göstermektedir. Buna karşılık, toplulukçular başkalarıyla uyum içinde olmaya ve diğerlerinin önemli beklentilerini yerine getirmeye çalışırlar. Toplulukçular, olumsuz sonuçlardan kaçınmaya daha fazla önem verdiklerinden, sosyal uyumu sürdürme amaçlarını tehlikeye atabilecek başarısızlık ve hatalardan kaçınmak arzularıyla önleyici odaklı davranışları daha yüksek olasılıkla sergilerler. Bu nedenle toplulukçuların bilişlerini ve davranışlarını olumsuz sonuçlardan uzak tutmak için öz-liderlik stratejileri kullanmaları beklenir (Ho ve Nesbit, 2013, s.242). Buradan hareketle öz liderlik stratejilerinin, hem bireyci hem toplulukçu kültürlerde uygulandığı ve bu çalışmada da görüldüğü gibi toplulukçuluk düzeyi arttıkça öz liderlik stratejilerinin de artmaya devam edeceği söylenebilir.

Yukarıda belirtilen varsayımın, yapılan bu çalışma ile toplulukçu bir kültürü yansıtan Türkiye örneğinde doğrulandığı söylenebilir. Sakal ve AYTEKİN (2014)'in çalışmalarında bireycilik-toplulukçuluk paradigmasını açıklarken kullandıkları "Ben varım çünkü biz varız" Malawi deyişi de toplulukçu kültürlerde bireylerin desteklendiği ve öz liderlik davranışları sergilenmesinin toplumun yararını amaçladığı; bireylerin, ben kendimi yönetebilirsem ve başarılı olabilirsem bunu toplum yararına

kullanıp, toplum için bir şeyler yapabilirim düşüncesinin de desteklediği söylenebilir.

Araştırma sınırlılıkları arasında verilerin sadece toplulukcu bir kültüre sahip olan Türkiye' den toplanmış olması sayılabilir. Günümüz şartlarında iş yaşantısında, öz liderlik stratejilerini uygulamanın çalışan performansını arttıracığı varsayımı yöneticilerin bu stratejileri anlayıp, geliştirmeleri ve uygulamaları için kritik öneme sahiptir. Bu nedenle Neubert ve Wu (2006)'nın da çalışmasında amaçladığı gibi yapılan kültürlerarası çalışmalar, öz liderlik kavramının gelişmesine ve genellenbilmesine katkı sağlamaktadır. Bu sayede farklı kültürlerden çalışanların bulunduğu işletmelerde genellenebilir bir öz liderlik stratejisi çalışması mümkün olabilir. Çalışmanın bir diğer sınırlılığı ise araştırmaya toplumsal kültürel boyutların tümünün dahil edilmemesidir.

Bu çalışmada toplumsal kültür boyutlarından toplulukçuluk boyutu araştırmaya dahil edilmiştir. Gelecek çalışmalarda diğer kültürel boyutların öz liderlik stratejileri üzerindeki etkilerinin araştırılması bir öneri olarak sunulabilir. Ayrıca bireyci özellikler taşıyan bir kültürden de veriler toplanarak, toplulukcu kültür özelliklerine sahip Türkiye'de karşılaştırmalı bir çalışma alan yazında böyle bir araştırmaya rastlanmadığından, yapılabilir.

Öz liderlik stratejisi, her ne kadar paylaşımcı liderlik içerisinde liderle birlikte izleyicilerin de öz liderlik becerilerine sahip olması gerektiğini savunsa da, araştırmanın, Türkiye örneğinde sadece yönetici pozisyonunda çalışanlarla yapıp, bireysel performansı arttırmak için kullanılabilen öz liderlik stratejilerini, yöneticilerin bireycilik algılarının mı yoksa toplulukçuluk algılarının mı etkilediğinin araştırılması son bir öneri olarak sunulabilir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**The Impact of Collectivistic Culture on Self Leadership: A Study in Service Sector**

\*

Ayşen Akbaş Tuna

*Ankara Hacı Bayram Veli University*

Over the past two decades, multi-national organizations have restructured, and moved toward decentralized, organic-type organizational structures in response to the rapid changes in the business environment. People with high levels of capacity and skills in self-direction and self-influence should respond more successfully and effectively to the dynamic changes of organization structures and environments. Thus, self-leadership which is defined as “a self-influence process through which people achieve the self-direction and self-motivation necessary to perform”, has become an important concept in management research (Ho and Nesbit, 2013, p.241). Business executives have also embraced self-leadership concepts through training programs designed to increase self-leadership skills and behaviors in the workplace (Neck and Houghton, 2006, p.271).

Due to the increasing number of multinational organizations in the world, it has been possible for employees with different cultural values to work together. It is important that self-leadership skills are improved in employees who can adapt to the organizational structures of multinational enterprises. How this will affect the business environment has come up as an issue that needs to be investigated. Therefore, studies have been conducted on the intercultural applicability of the concept of self leadership. According to Georgianna (2007, p.573), the question emerges: whether there is a difference in performance between individuals in cultures that emphasize strong independence from others (i.e. individualist or Western cultures) and individuals in cultures that emphasize the importance of group membership (i.e. collectivist or non Western cultures) due to the self-leadership strategies found in the respective cultures.



Georgianna (2007) argues that the studies on self-leadership in Europe, North America and Australia do not have universal validity, and that research findings can only be generalized in these regions. For this reason, studies have no use for cultures other than those called Western culture. Other cultures other than Western culture are changing rapidly in the process of globalization. Since Western cultures mainly affect non-Western cultures through trade, migration and dissemination of information technologies, these cultures undergo significant changes in the process of globalization. Expanding into these cultures, Western companies face significant cultural challenges in terms of communication styles, use of information power, learning and goal setting, and the management of non-Western employees by Western managers poses different challenges. Therefore, the conditions for the implementation of studies on culture and self-leadership in non-western cultures have matured.

In this study, it was investigated whether collectivism dimension, which is one of the social culture dimensions, has an effect on behavior-oriented self-leadership strategies. In the search of local literature, there was no study on the relationship between social cultural values and self leadership. Therefore, it is thought that the research will contribute to the literature.

One of the variables used in this study is self leadership. Self-leadership is a process through which individuals control their own behavior, influencing and leading themselves through the use of specific sets of behavioral and cognitive strategies (Neck and Houghton, 2006, p.270). Here, self-leadership is conceptualized as a comprehensive self-influence perspective that concerns leading oneself toward performance of naturally motivating tasks as well as managing oneself to do work that must be done but is not naturally motivating (Manz, 1986, p.589).

Self-leadership strategies are usually grouped into the three primary categories of behavior-focused strategies, natural reward strategies and constructive thought pattern strategies (Houghton at al., 2002; Neck and Houghton, 2006; Ho and Nesbit, 2013). Behavior-focused strategies used in the study, strive to heighten an individual's self-awareness in order to facilitate behavioral management, especially the management of behaviors related to necessary but unpleasant tasks. Behavior-focused strategies

include self-observation, self-goal setting, self-reward, self-punishment and self-cueing (Neck and Houghton, 2006, p.271).

Another variable used in the study is collectivism that is one of the social culture variables. Individualism stands for a preference for a loosely knit social framework in society wherein individuals are supposed to take care of themselves and their immediate families only. Its opposite, Collectivism, stands for a preference for a tightly knit social framework in which individuals can expect their relatives, clan, or other in-group to look after them in exchange for unquestioning loyalty (it will be clear that the word "collectivism" is not used here to describe any particular political system). The fundamental issue addressed by this dimension is the degree of interdependence a society maintains among individuals (Hofstede, 1984, p.83).

Hofstede (1980) described individualism and not individualism and collectivism; that is, he made the assumption that the opposite of individualism is collectivism, and that once high and low individualism were operationalized, there would be no need to separately operationalize collectivism. This simplifying assumption was accepted by many researchers, but a recent meta-analysis showed that individualism and collectivism are orthogonal. This means that individualism and collectivism, and their effects on psychological processes, must each be tested separately—presumably because both exist to some extent in all societies and influence psychological processes when they are made salient or brought to mind via situational priming (Oyserman, 2006).

Albeit self-leadership assumes individuals to have degrees of autonomy in setting their own goals, this cultural dimension questions the extent that self-leadership is likely to happen in cultures that are more collectivistic than the USA. Considering self-leadership as a self-influencing process and a set of strategies aiming at the enhancement of one's performance, we have to believe that this theory may be applied to most societies (Alves, at.al., 2006). As a result of this research, it has been seen that all dimension of collectivism has significant effects on all behavior oriented self leadership strategies. it was concluded that collectivism has significant and positive effects on behavior-oriented self-leadership strategies named self-rewarding, self-observation and self-reminder. Also collectivism has a significant negative impact on the strategy of self-punishment. Because of the interpersonal relations in organizations with collectivist

cultures, the behavior of punishment by the organization when individuals make mistakes may not be preferred. For this reason, individuals in organizations in collectivist cultures may not tend to punish themselves. However, it can be said that the fact that the employees are working in organizations belonging to the collectivist culture and are being members of a collectivist culture do not seem to be an hindrance to the implementation of self-leadership strategies.

Individualists (who are known to hold a predominant independent self-construal) may, for example, use self-leadership strategies that support the regulation of their cognitions and behaviors toward positive outcomes such as advancement and achievement. We expect that such individualists are more likely than collectivists to initiate the setting of challenging goals, apply self-rewards imposed for energizing the effort towards goal achievement, and construct certain concrete environmental cues (e.g. notes, motivational posters) used for shaping constructive behaviors. The application of these three self-leadership strategies may enhance the individualists' perceived control and self-efficacy in attaining their desired outcomes. In contrast, collectivists (who are known to hold a predominant interdependent self-construal) strive to harmoniously fit in with others and to live up the expectations of significant others. Since collectivists place more emphasis on avoiding negative outcomes, they are more likely to exhibit prevention focus behaviors in their desire to avoid failure and mistakes that may jeopardize their goals of maintaining social harmony. Thus collectivists are expected to use self-leadership strategies in order to regulate their cognitions and behaviors away from negative outcomes (Ho and Nesbit, 2013, p.242). From this point of view, it can be said that self-leadership strategies are applied in both individualist and collectivist cultures and as seen in this research, self-leadership strategies will continue to increase as the level of collectivism increases.

As a suggestion: Although the self-leadership strategy claims that self-leadership skills should be shared with the leader in shared leadership, another research may be done only by working in executive positions in Turkey sample. It can be researched whether the self-leadership strategies that can be used to increase individual performance are influenced by the perceptions of individualism or perceptions of collectivism of the managers.

## Kaynakça / References

- Alves, J. C., Lovelace, K. J., Manz, C. C., Matsupura, F., Toyasaki, D. ve Ke, K. (2006). A cross-cultural perspective of self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4), 338-359.
- Arli, Ö. ve Avcı, A. (2017). Öz kendilik değerlendirmesinin öz liderlik davranışları üzerinde etkisi: İlköğretim öğretmenleri üzerine bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (22),455-468.
- Ay, G. (2017). Yönetici ve yönetici asistanlarının öz liderlik düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (52), 929-940.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2008). Kendi kendine liderlik ölçeğinin türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *H.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 139-164.
- Dört Yol, İ.T. (2012). *Ulusal kültürün algılanan hizmet kalitesi ve algılanan müşteri değeri üzerindeki etkisi: Turizm sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Georgianna S. (2007). Self-leadership: A cross-cultural perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (6), 569-589.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. ve Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis* (7<sup>th</sup> Ed.), Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1983), The cultural relativity of organizational practices and theories, *Journal of International Business Studies*, 14, 75-89.
- Hofstede, G. (1984), Cultural differences in management and planning, *Asia Pacific Journal of Management*, 1, 81-99.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 3-26.
- Ho, J. ve Nesbit, P.L. (2013). Exploring self-leadership across Eastern and Western cultures. *Journal of Service Science and Management*, 6, 241-249.
- Houghton J. D. ve Neck C.P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership, *Journal of Managerial Psychology*, 17 (8), 672-691.

- Houghton, J. D., Dawley, D. ve Diliello, T. C. (2012). The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of selfleadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 216 – 232.
- Houghton, J.D., Carnes, A. ve Ellison, C.N. (2014). A cross-cultural examination of self-leadership: Testing for measurement invariance across four cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21 (4), 414–430.
- Manz, C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *The Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.
- Manz, C.C. ve Jr Sims, H.P. (1991), SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics, Spring*, 19(4), 18-35.
- Neck, C.P., ve Houghton, J.D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities, *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4), 270-295.
- Neubert, J.M. ve Wu, J.C. (2006) An investigation of the generalizability of the Houghton and Neck Revised Self-Leadership Questionnaire to a Chinese context, *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4), 360-373.
- Oyserman, D. (2006). High power, low power, and equality: Culture beyond individualism and collectivism, *Journal of Consumer Psychology*, 16 (4), 352-356.
- Sakal, Ö.ve Aytekin, İ. (2014). Bireycilik-Toplulukçuluk Değerlerinin Başarı Amaç Yönelimlerine Etkisi Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (8), 45-66.
- Şeşen, H. (2010). *Öncülleri ve sonuçları ile iç girişimcilik: savunma sanayinde bir araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tabak. A., Siğri, Ü. ve Türköz, T. (2013). Öz liderlik ölçeğinin türkçeye uyarlanması çalışması. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 67, 213-246.
- Ton, İ.A. (2008). *Bireycilik–toplulukçuluk ve güvenin işyerinde güçlendirmeye olan etkileri*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Yaşlıoğlu, M.M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(Special Issue/Özel Sayı), 74-85.

<http://www.tdk.gov.tr>

#### **Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

Tuna-Akbaş, A. (2019). Toplulukçu kültürün öz liderlik algısı üzerine etkisi: Hizmet sektöründe bir araştırma.*OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. UİK Özel Sayısı), 410-438. DOI: 10.26466/opus.585045

## İstismarcı Yönetici Algısının Kişisel Başarı Hissinde Azalma Üzerine Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü

DOI: 10.26466/opus.584746

\*

Ali Acaray\*

\* Dr. Öğr. Üyesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Fındıklı / Rize / Türkiye

E-Posta: [aliacaray@hotmail.com](mailto:aliacaray@hotmail.com)

ORCID: [0000-0002-1002-9937](https://orcid.org/0000-0002-1002-9937)

### Öz

İstismarcı yönetici davranışı, yöneticilerin çalışanlarına yönelik fiziksel saldırıları haricinde sözel ve sözel olmayan düşmanlık davranışlarını içeren bir davranıştır. Örgütlerdeki yıkıcı davranış örneklerinden biri olarak da çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkiler ortaya koyabilmektedir. Kişisel başarı hissinde azalma da, çalışanın kendi yetersizliğine ve başarısızlığına dair bir değerlendirmesini içermekte olup istismarcı yönetici davranışları ile daha da artabilecektir. Araştırmanın diğer bir değişkeni duygusal tükenme, çalışanların icra ettikleri görevin ortaya çıkardığı stres neticesinde duygusal kaynaklarını büyük miktarda kaybetmiş hissetmesidir. Bu çalışmanın temel amacı, istismarcı yönetici davranışının kişisel başarı hissinde azalma üzerine etkisinde duygusal tükenmenin aracı rolünü araştırmaktır. Araştırmanın verileri anket tekniği ile kamu sektörü okullarında görev yapan 169 öğretmenden elde edilmiştir. Araştırmanın verilerine kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları; istismarcı yönetici algısının kişisel başarı hissinde azalma ve duygusal tükenme üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu; duygusal tükenmenin kişisel başarı hissinde azalma üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ve duygusal tükenmenin de istismarcı yönetici algısının kişisel başarı hissinde azalma üzerine etkisinde aracı rolü üstlendiğini ortaya çıkarmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İstismarcı yönetici, Kişisel başarı hissi, Duygusal tükenme

# The Mediator Role of Emotional Exhaustion on the Relationship between Abusive Supervision and Personal Accomplishment

\*

## Abstract

*Abusive executive behavior is a behavior that includes verbal and non-verbal hostility behaviors, except for physical attacks by managers. As one of the examples of destructive behavior in organizations, it may affect employees' attitude and behaviors. The reduction in the sense of personal accomplishment includes an assessment of the employee's own inadequacy and failure, and may be further enhanced by abusive executive behavior. Emotional exhaustion, which is another variable of the study, is that employees feel a great deal of loss of their emotional resources based on the stress of the task they perform. The main purpose of this study is to explore the mediating role of emotional exhaustion on the effect of abusive supervision on the decrease of personal sense of accomplishment. The data of the study were obtained from 169 teachers working in public sector schools through survey technique. The data of the study were obtained by the convenience sampling method. The results of the research revealed that abusive supervision had a positive effect on the decrease of personal sense of accomplishment and emotional exhaustion; emotional exhaustion had a positive effect on the decrease of personal sense of accomplishment; emotional exhaustion had a mediating role on the effect of abusive supervision on the decrease of personal sense of accomplishment.*

**Keywords:** *Abusive supervision, Personal accomplishment, Emotional exhaustion*



## Giriş

Örgütlerde yönetim ve astlar arasındaki ilişki ve etkileşimin kalitesi, çalışma koşullarında taraflar adına çok sayıda istenen ve istenmeyen sonuçları beraberinde getirebilmekte ve bu sonuçlar ise örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesinde önemli bir ölçüt olarak ortaya çıkmaktadır (Üçok ve Turgut, 2014). Dolayısıyla karşılaşılan örgütsel problemlerin doğru tanımlanmasında ve analiz edilmesinde temelde çalışan ve yöneticisi arasındaki ilişki ve etkileşimin doğru biçimde kavranmasına ihtiyaç vardır (Bolat vd., 2017). Bu kapsamda da liderlik yazınındaki odak nokta artık etkili liderlik davranışlarından liderliğin hem olumlu hem de olumsuz yönlerine doğru kaymaktadır (Wu, 2008). Tierney ve Tepper (2007, s.171) çalışmasında, “yapılan liderlik araştırmalarının üstünlüğünün liderliğin daha yapıcı taraflarına odaklanmış olmasına rağmen, liderlik pozisyonlarındakilerin bazen yıkıcı olma kapasite ve motivasyonuna sahip oldukları olgusuyla örgütlerde artan bir şekilde karşı karşıya kalındığını” ifade etmiştir. Kelloway ve arkadaşları (2006) da işyeri liderliği üzerine yapılan çalışmaların çoğunun olumlu ve yapıcı liderlik biçimlerine odaklanmaları nedeniyle liderliğin karanlık ve yıkıcı tarafının görmezden gelindiğini ifade etmişlerdir. Bu düşüncelerle paralel olarak da liderliğin karanlık taraflarına yönelik toksik liderlik (Goldman, 2011), kötü liderlik (Kellerman, 2004), küçük zorbalık (Ashforth, 1994) gibi kavramların inceleme yapıldığı çalışmalar, yıkıcı liderliğin büyüyen ve dikkate değer bir alan olduğunu da ortaya koymaktadır. Etkili olmayan liderlik çalışmalarının incelediği konulardan biri de yöneticilerin istismarcı davranışı olarak ele alınmaktadır (Tepper, 2000; Tepper, 2007). Ayrıca söz konusu istismarcı yönetimin içeriğindeki olumsuz davranışların sergilenmesinin devamlı bir yükseliş içerisinde olduğu da belirtilmektedir (Pradhan ve Jena, 2017). Bu bağlamda istismarcı yönetimin sonuçlarına odaklanmayı artırmak gerekmektedir.

İstismarcı yönetici, “astların yöneticisinin fiziksel şiddet haricinde sözlü ve sözel olmayan düşmanca ve işlevsiz davranışlarına uzun bir süreden beri maruz kalmaları halinde oluşturduğu kişisel değerlendirmesi” biçiminde ifade edilmektedir (Tepper, 2000, s.178). Tanımda ön plana çıkan özellikler; istismarcı yönetici davranışlarının her bir çalışana göre öznel içerme, istismar halinin devamlılık kazanması, fiziksel şiddeti

kapsamaması ve istismarcı davranışta yöneticinin niyetine değil, davranışın kendisine atıf yapılmasıdır (Harris vd., 2007). Çalışanların gözünü korkutmak, onlara maksatlı şekilde risk içeren ya da güç bir görev vermek, onların isteklerine ya da problemlerine ses vermemek, terfilerini daraltmak, onları yapmadıkları şeyler için suçlamak ve onlarla alay etmek istismarcı yönetici davranışları arasında sayılabilir (Tepper, 2000; Tepper, 2007). Dolayısıyla söz konusu eylemler, ilişkilerde karşı tarafın uyumunu sağlamada kişilerarası kötü davranışların önemli bir yönünü açıklar (Wang vd., 2012).

İstismarcı yönetim örgütlerde düşük tabanlı bir olguya sahip olmasına rağmen çalışanların tutum ve davranışları üzerinde arzu edilmeyen sonuçlara sahiptir (Tepper, 2000). Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı (Tepper vd., 2004; Duffy vd., 2002; Tepper, 2000), öz yeterliliği (Duffy vd., 2002), prosedürel adalet algılaması ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Tepper vd., 2004; Zellars vd., 2002), bağlamsal performansı (Aryee vd., 2008) ve özgüveninde azalma (Harvey vd., 2007); işyeri-aile, aile-işyeri çatışmaları (Wu ve Cao, 2015; Tepper, 2000), stresle ilgili problemleri –depresyon gibi- (Duffy vd., 2002; Tepper, 2000), iş gerginliği (Harvey vd., 2007), duygusal tükenmesi (Bolat vd., 2017; Grandey vd., 2007; Harvey vd., 2007; Tepper, 2000), aktif ve pasif üretkenlik karşıtı iş davranışları (Duffy vd., 2002), örgüte ve bireye yönelik sapkın davranışları (Üçok ve Turgut, 2014), negatif duyguları (Zellars vd., 2002), işyeri kaytarma davranışı (Sezici ve Güven, 2017) ve işten ayrılma niyetlerinde artış (Pradhan ve Jena, 2017; Harvey vd., 2007) ortaya çıkarabilmektedir. Dolayısıyla istismarcı yönetim, çalışanlar ve örgütler nezdinde önemli sonuçlara neden olabilme kapasitesine sahip bir yönetim konusudur.

Kişisel başarı hissinde azalma çalışmanın bağımlı değişkenidir. Çalışanın kişisel başarısızlığı ya da düşük kişisel yeterliliği, karşılaştığı problemlerle mücadelesinde kendisini yetersiz, güçsüz ve beceriksiz olarak değerlendirmesidir (Duru vd., 2014; Maslach vd., 2001). Kişilerin kendilerine yönelik olumsuz değerlendirmelerde bulunmaları özellikle başarmaya yönelik (öz yeterlilik) duygularının azalmasını beraberinde getirebilir. Taylor (1991) da kişilerarası olumsuz olayların, bireylerin duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkiler vermesine yol açabileceğini iddia etmiştir (aktaran: Duffy vd., 2002). İstismarcı yönetim davranışlarının hedefi olmuş

bir çalışanın bu düşünce mekanizmasında duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkiler vermesi beklenir. İstismarcı yönetim davranışları özellikle de duygusal olarak çalışanların çaresizlik, kontrol eksikliği ve sıkıntı duygularını harekete geçirebilir ve bilişsel olarak ise benliğe dair karmaşık bilişsel sonuçları ortaya çıkarabilir (Duffy vd., 2002). Bu bağlamda, istismarcı yönetim davranışları çalışanların iş yaşamlarını etkileyebilecek kişilere-rası bir stres kaynağı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca istismarcı yönetimin kişiler arası bir çatışma ve çalışanların duyguları, öz yeterliliği ve özgüvenine kronik bir baskı hali olduğu (Harvey vd., 2007) ve dolayısıyla çalışanlar üzerinde etkisinin büyük olduğu ve bu durumun çalışanlar açısından kritik kaynakların kaybedilmesine yol açabileceği ifade edilmektedir (Pradhan ve Jena, 2017). Dolayısıyla istismarcı yönetim çalışanların kişisel başarısızlık hislerini duygusal tükenme vasıtasıyla artırabilir. Bu çalışmanın da temel amacı, istismarcı yönetici algısının kişisel başarı hissinde azalmaya etkisinde duygusal tükenmenin aracı rolünü araştırmaktır. Yazında istismarcı yönetimin işten ayrılma niyetine (Pradhan ve Jena, 2017), işyeri-aile çatışmasına (Wu ve Cao, 2015), işyeri kaytarma davranışına (Sezici ve Güven, 2017), bağlamsal performans (Aryee vd., 2008) etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü üstelenmesine yönelik çeşitli çalışmalar mevcuttur. Ayrıca yazında istismarcı yönetimin duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi arasındaki ilişkilere dair çalışmalar mevcut olmakla birlikte, istismarcı yönetimin kişisel başarı hissi azalmasına etkisinde duygusal tükenmenin aracı rolünü öğretmenler örnekleminde üzerinde inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Örnekleme, kamu sektörü okullarında halen eğitim ve öğretim faaliyetlerini sürdüren öğretmenlerden seçilmiştir. Öğretmenler hedef kitleyle doğrudan iletişim kuran, girdisi ve çıktısı öğrenciler olan bir sistemin en önemli unsurlarındandır. Yöneticileri ile olan ilişkilerinin niteliği, en başta eğitim ve öğretim faaliyetlerinin niteliğini etkileyebilecek ve bu durum da sistemin işleyişi ve performansı üzerinde kaçınılmaz etkiler ortaya koyabilecektir. Çünkü istismara uğrayan öğretmenlerin stres, gerginlik yaşamaları yüksek ihtimaldir. Söz konusu olumsuz duygular da öğretmenlerin tutum ve davranışlarını olumsuz etkileyebilecektir. Dolayısıyla istismarcı yönetici algısının kişisel başarı hissinde azalma üzerine etkisinde duygusal tükenmenin aracı rolünün öğretmenlerden elde edilecek verilerin

analizi ile incelenmesinin hem yazına hem de profesyonel çalışma yaşamına önemli katkılar sunması beklenmektedir. Başka bir ifade ile böyle bir çalışma yapmak, eğitim kurumlarındaki yöneticilerin istismarcı yönetimleri ve bu algılamaların öğretmenlerin tutum ve davranışlarında olası etkileri ve böylece çözüm yollarının neler olabileceğine katkı sağlayabilecektir. Ayrıca böyle bir çalışma ile özellikle öğretmenler örnekleminde sınırlı sayıdaki istismarcı yönetim ve etkilerine dair çalışmaların kapsamı çeşitlenecek ve genişleyecektir.

## Hipotez Geliştirme

### *İstismarcı Yönetici Algısının Kişisel Başarı Hissinde Azalmaya Etkisi*

Çalışanın kişisel başarı hissine sahip olması, görevini gerçekleştirirken ihtiyaç duyduğu güce ve başarıya ilişkin hissiyatı yaratır. Bu hissiyatın azalması başarı, moral, üretkenlik, özsaygıda azalma ve yetersiz olma durumu olarak açıklanmaktadır (Demir, 2010). İstismarcı yönetim davranışlarının kişilerarası bir stres kaynağı olarak (Harris vd., 2007) ortaya çıktığı olumsuzluklar çalışanların duyuşsal, bilişsel ve davranışsal tepkilerine neden olabilecektir. Kaynakların Korunması Teorisi (Conservation of Resources Theory) bağlamında da işyeri stresi; sahip olunan eldeki kaynaklarını tehdit eden ya da kaynakların gerçekten kaybına yol açan ya da kaynak yatırımlarına rağmen yeni kaynak kazanılmasını başarısız kılan iş koşullarına karşı tepkidir. Söz konusu kaynaklar ise maddi kaynaklar, kişisel özellikler, koşullar, ilişkiler ve enerjidir (Hobfoll, 1989). Dolayısıyla teori, çalışanın stres halinde sahip olduğu kaynakları korumak ya da kayıpları azaltmak için tepkiler ortaya koyacağını ileri sürer. Tepper (2000) da yöneticisinin desteğini kaybeden çalışanın stresli hale gelebileceğini ifade etmiştir. Ayrıca istismarcı yönetici davranışları, sürekliliğinden ötürü çalışanın psikolojik açıdan zorluk çekmesine ve böylelikle de uyum kabiliyeti ve direncinde bir azalma yaşamasına neden olabilecektir (Ülkü ve Bilgin, 1983). Bu bağlamda istismarcı yönetici davranışına maruz kalan çalışanın kendi yeterlilik ve başarısına dair değerlendirmesini azaltacağı beklenmektedir. Başka bir ifadeyle, istismarcı yönetici davranışı kapsamındaki istismar halinin sürekliliği, çalışanın özsaygısı ve öz yeterlili-

ğinde zayıflık ortaya çıkararak başarı hissinde azalma ortaya çıkarabilecektir. Yazında yapılan çalışmalar da istismarcı yönetici davranışının kişisel başarı hissinde azalma ile pozitif ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Sezici ve Yıldız, 2017; Aryee vd., 2008; Harvey vd., 2007; Tepper, 2000). Dolayısıyla teori ve yapılmış çalışmalardan hareketle aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür:

- *H<sub>1</sub>: İstismarcı yönetici algısı kişisel başarı hissinde azalmayı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.*

### ***İstismarcı Yönetici Algısının Duygusal Tükenmeye Etkisi***

Tükenmişliğin alt bileşenlerinden biri olarak duygusal tükenme, çalışanların görevlerine bağlı yaşadıkları strese dayalı olarak kendilerini duygusal güçler bakımından çok fazla tükenmiş/zayıflamış hissetmesidir (Maslach vd., 2001). Duygusal güçlerin tükenme ya da zayıflamasına bağlı olarak çalışanlar kendilerini stresli hissetmekte ve rahat hissedememektedir (Wu ve Cao, 2015). Dolayısıyla istismarcı yönetici davranışına maruz kalmak, işyeri kaynaklı stres tetikleyicilerinden biri olarak da duygusal tükenme ile ilişkilidir (Harvey vd., 2007; Tepper, 2000). İstismarcı yönetimin duygusal tükenme ile ilişkisi Kaynakların Korunması Teorisi bağlamında (Hobfoll, 1989) istismarcı yönetici davranışları liderlik desteği açısından bir çeşit kaynak yitimi ortaya çıkarabilmektedir (Aryee vd., 2008). Çalışanlar karşı karşıya kaldıkları stres faktörleriyle mücadele edecek yeterli miktarda kaynağa sahip olmadıklarında duygusal tükenmeleri artabilmektedir (Lee ve Ashforth, 1996). İstismarcı yönetici davranışlarının sürekliliğinde çalışanın duygusal kaynaklarında tükenme ortaya çıkabilecektir. Konuya dair yapılan çalışmalar da istismarcı yönetici algısı ile duygusal tükenmenin pozitif ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir (Bolat vd., 2017; Grandey vd., 2007; Harvey vd., 2007; Tepper, 2000). Dolayısıyla teori ve yapılmış çalışmalardan hareketle aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür:

- *H<sub>2</sub>: İstismarcı yönetici algısı duygusal tükenmeyi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.*

### ***Duygusal Tükenmenin Kişisel Başarı Hissinde Azalmaya Etkisi***

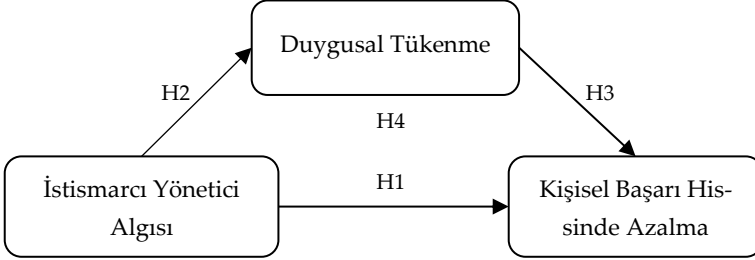
Duygusal açıdan tükenmiş çalışanlar kaynaklarında meydana gelen eksilmeye bağlı olarak görevlerini tam kapasite ile sürdürmelerinde güçlükler yaşayabileceklerdir. Çünkü görevinin ortaya koyduğu stres ve iş yoğunluğu çalışanın kendisini yorulmuş ve tükenmiş hissetmesine neden olacaktır. Dolayısıyla tükenmişlik hali çalışanların duygusuz ve umursamaz bir şekilde karşısındakine davranmasına yol açabilecektir (Demir, 2010). Ayrıca tükenmişlik hissi içerisindeki birinin tekrardan başarı hissine sahip olabilmesi de zordur (Maslach vd., 2001). Çalışan bu koşullarda, kendini yeterlilikten uzak görerek iş tatmini azalmakta ve buna bağlı olarak da kişisel başarı hissinde azalma içerisine girebilmektedir. Duru ve arkadaşlarının (2014) çalışmasında duygusal tükenmişlik ile akademik başarı arasında negatif ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Dolayısıyla yapılan açıklama ve çalışmadan hareketle aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür:

- *H<sub>3</sub>: Duygusal tükenme kişisel başarı hissinde azalmayı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.*

### ***İstismarcı Yönetici Algısının Kişisel Başarı Hissinde Azalmaya Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü***

Yöneticilerin istismarcı davranışlarına maruz kalmak; çalışanların niteliksiz ilişki ve etkileşiminin ortaya çıkardığı istenmeyen koşullarla karşılaşması ve bu durumdan sıkıntı, stres duymaları anlamına gelmektedir. Bu durum çalışanlar açısından düşük enerji, yüksek zihinsel yorgunluk/bitkinlik ve stres ortaya çıkararak onları duygusal tükenmeye sevk edebilecektir (Wu ve Cao, 2015). İstismar davranışlarının kaynağıyla savaşmak ve ayrıca örgütün kendisinden beklentilerini yerine getirmek için çabalayan birisi gereğinden fazla kaynağını harcayabilir/tüketebilir ve bu durum çalışanlar açısından düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkarabilir. Yazında da istismarcı yönetimin çeşitli değişkenlerle (işten ayrılma niyeti, işyeri kaytarma davranışı, işyeri-aile çatışması, bağlamsal performans) ilişkisinde duygusal tükenmenin aracı rolü ortaya konulmuştur (Pradhan ve Jena, 2017; Sezici ve Güven, 2017; Wu ve Cao, 2015; Aryee vd., 2008). Yapılan açıklamalar kapsamında ileri sürülen hipotez şu şekildedir:

- *H4: Duygusal tükenme istismarcı yönetici algısının kişisel başarı hissinde azalma üzerine etkisinde aracı rolüne sahiptir.*



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

İstismarcı yönetici algısı, kişisel başarı hissinde azalma ve duygusal tükenme değişkenleri arasındaki araştırma amacı istikametinde geliştirilen hipotezleri içeren araştırma modelinin gösterimi Şekil 1'dedir.

## Yöntem

### Örnekleme Süreci ve Örneklemin Demografik Sonuçları

Araştırmanın evreni, Giresun ve Rize il merkezlerindeki ortaokullarda halen görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklem ise ilgili merkezlerdeki okullardan kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 169 öğretmendir. Anket formu internet ortamında hazırlanan bir link vasıtasıyla öğretmenlerin e-postalarına gönderilmiş ve geri dönüş yapanların sayısı 169 olarak ortaya çıkmıştır. 169 öğretmenin demografik sonuçları incelendiğinde; % 74'ünün kadınlardan, % 88'inin lisans ve % 12'sinin yüksek lisans mezunlarından, % 75'inin evlilerden oluştuğu ve ortalama yaşları 33,40 ve ortalama meslekte çalışma süreleri ise 9,42 yıl olarak ortaya çıkmıştır.

### Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmaya katılanlara demografik bilgilerinin öğrenilmesi ve istismarcı yönetici, duygusal tükenme ve kişisel başarı hissinde azalma algılamala-

rının ölçülmesine yönelik dört farklı grupta sorular sorulmuştur. Demografik bilgilerle ilgili altı adet soru sorulmuştur. Araştırmanın değişkenleri ise "1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum" şeklindeki 5'li likert tipindeki ölçeklerle ölçülmüştür.

Öğretmenlerin istismarcı yönetici algılamaları, Tepper'ın (2000) geliştirdiği ve Ülbeği ve arkadaşlarının (2014) Türkçe'ye uyarladığı 15 ifadeli ve tek boyutlu ölçek ile ölçülmüştür. Ölçekteki sorulardan birisi "Yönetim/amirim diğer kişilere benim hakkımda olumsuz şeyler söyler" şeklindedir. Ülbeği ve arkadaşlarının (2014) çalışmasında ölçeğin güvenilirliği 0,97 olarak hesaplanmıştır.

Öğretmenlerin duygusal tükenme ve kişisel başarı hissinde azalma algılamaları ise Maslach ve Jackson'ın (1981) geliştirdiği tükenmişlik envanterinden Ergin'in (1992) Türkçe'ye uyarladığı 22 soruluk ölçeğin 17 sorusu ile ölçülmüştür. Kalan 5 soru ise duyarsızlaşma boyutuna aittir. Duygusal tükenme alt boyutuna ilişkin sorulardan birisi "İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum" şeklindedir. Kişisel başarı hissinde azalma alt boyutuna ilişkin sorulardan birisi ise "İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım" şeklindedir. Bu boyuta ilişkin ifadeler ters puanlanmıştır. Ardıç ve Polatçı'nın (2008) çalışmasında duygusal tükenmenin güvenilirliği 0,81 ve kişisel başarı hissi değişkeninin güvenilirliği ise 0,76 olarak hesaplanmıştır.

### *Verilerin Analizi*

Araştırma ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlikleri SPSS 23.0 ve SmartPLS 3.0 programlarıyla tespit edilmiştir. Araştırma modelinin geçerlilik ve güvenilirlik ölçümü ve modelin parametrelerinin hesaplanması yapısal eşitlik modeli kapsamında kısmi en küçük kareler (PLS-Partial Least Squares) ile yapılmıştır. PLS, yapısal eşitlik modeli yapılabilmesinde AMOS ve LISREL gibi diğer kovaryans tabanlı klasik yaklaşımlardan farklı olarak, bileşen tabanlı yeni bir yaklaşımdır. İlgili yazında da PLS, küçük örneklemlemlerle analiz yapabilmeye ve karmaşık modelleri tahminleyebilmeye uygun bir yöntem olarak yer almaktadır. Ayrıca bileşen tabanlı YEM yaklaşımının (PLS), kovaryans tabanlı YEM yaklaşımlarından bir farkı da, normal dağılım varsayımını zorunlu kılmamasıdır (Chin, 2001).



## Bulgular

### *Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlikler Bulguları*

Ölçeklerin yapısal geçerliliğinde keşfedici (EFA) ve doğrulayıcı faktör analizleri (CFA), güvenilirlikleri ise Cronbach's alfa ( $\alpha \geq .70$ ), bileşik güvenilirlik ( $CR \geq .70$ ) ve hesaplanan ortalama varyans (AVE  $\geq .50$ ) ile analizleri yapılmıştır (Hair vd., 2016).

Ölçeklerin KMO değerleri; istismarcı yönetici 0,926 (Bartlett testinin p değeri 0,000), duygusal tükenme ve kişisel başarı hissinde azalma ise 0,873 (Bartlett testinin p değeri 0,000) hesaplanmıştır. KMO değerleri için kabul edilen alt sınır değer 0,50 (Field, 2000) olup; kullanılan ölçeklerin KMO sonuçlarının 0,50'nin üzerinde olması nedeniyle faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde çıkarım yöntemi olarak temel bileşen analizi, rotasyon yöntemi olarak ise Varimax kullanılmıştır. Ölçeklerin hesaplanan EFA değerleri Tablo 1'dedir. Ölçeklerin faktör analizi sonuçlarında özdeğerlere ilişkin bulgulara göre; istismarcı yönetici değişkeninin 10,026, duygusal tükenme değişkeninin 5,294 ve kişisel başarı hissinde azalma değişkeninin ise 3,018 olup birin üzerinde değerler olarak ortaya çıkmıştır. İstismarcı yönetici algısındaki on beş ifade toplam varyansın % 66,84'ünü; duygusal tükenmedeki sekiz ifade toplam varyansın % 30,13'ünü ve kişisel başarı hissinde azalmadaki yedi ifade ise toplam varyansın % 24,46'sını açıklamaktadır.

Ölçeklerin tespit edilen faktöryel yapıları doğrulayıcı faktör analizi ile (CFA) sınanmıştır. Faktör analizinde duygusal tükenme faktöründe bir adet sorunun (faktör yükü; 0,023) ve kişisel başarı hissinde azalma faktöründe ise bir adet sorunun (faktör yükü; 0,386) faktör yükünün düşük olduğu görülmüş; bu iki soru ilgili faktörlerin içeriklerinde bir sorun teşkil etmeyeceği değerlendirilerek analiz dışında bırakılmıştır. Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin ortaya çıkan faktör yükleri, AVE, CR ve Alfa değerlerine dair sonuçlar Tablo 1'de görülmektedir. Bununla birlikte ayrışma geçerliliğinin tespiti gerekmekte olup; buradaki hesaplamalarda her bir değişkenin AVE değerinin karekökünün değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinden büyük olması gerekir (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 2'de parantez içerisindeki değerler ayrışma geçerliliğine ilişkin analiz

sonuçları olup, burada da bir sorunun olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla yapılan analiz sonuçları, değişkenlerin tek boyutlu olduğunu ve gerekli geçerlilik ve güvenilirlik şartlarını karşıladığını ortaya koymaktadır.

**Tablo 1. Faktör ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları**

Ölçekler	Maddeler	Faktör Yükleri		AVE	CR	Alfa
		EFA	CFA			
İstismarcı Yönetici Algısı (İYA)	İYA 1	0,843	0,761	0,598	0,917	0,912
	İYA 2	0,776	0,755			
	İYA 3	0,574	0,721			
	İYA 4	0,692	0,819			
	İYA 5	0,756	0,779			
	İYA 6	0,706	0,724			
	İYA 7	0,731	0,718			
	İYA 8	0,694	0,806			
	İYA 9	0,822	0,729			
	İYA 10	0,640	0,797			
	İYA 11	0,673	0,823			
	İYA 12	0,793	0,801			
	İYA 13	0,592	0,766			
	İYA 14	0,560	0,784			
	İYA 15	0,795	0,804			
Duygusal Tükenme (DT)	DT 1	0,761	0,771	0,559	0,909	0,884
	DT 2	0,805	0,797			
	DT 3	0,794	0,800			
	DT 4	0,781	0,789			
	DT 5	0,886	0,902			
	DT 6	0,711	0,670			
	DT 7	*	**			
	DT 8	0,550	0,598			
	DT 9	0,559	0,602			
Kişisel Başarı Hissinde Azalma (KBHA)	KBHA 1	0,785	0,674	0,509	0,877	0,839
	KBHA 2	0,834	0,804			
	KBHA 3	0,822	0,832			
	KBHA 4	0,706	0,769			
	KBHA 5	0,648	0,647			
	KBHA 6	0,575	0,674			
	KBHA 7	0,541	0,546			
	KBHA 8	*	**			

\*: Farklı bir faktör altında kaldığı için analize katılmamıştır.

\*\* : Faktör yükleri düşük olduğu için analize katılmamıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak için korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 2'deki analiz sonuçları, istismarcı yönetici algısının kişisel başarı hissinde azalma ( $r= 0,193$ ,  $p<0,05$ ), istismarcı yönetici algısının duygusal tükenme ( $r= 0,461$ ,  $p<0,01$ ) ve duygusal tükenmenin ise kişisel başarı hissinde azalma ( $r= 0,340$ ,  $p<0,01$ ) ile arasındaki ilişkilerin pozitif olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 2. Korelasyonlar ve Ayrışma Geçerlilik Değerleri**

Değişkenler	(1)	(2)	(3)
İstismarcı Yönetici Algısı (1)	(0,773)		
Kişisel Başarı Hissinde Azalma (2)	0,193*	(0,713)	
Duygusal Tükenme (3)	0,461**	0,340**	(0,748)
Ortalama	1,61	1,86	2,23
Standart Sapma	0,7110	0,4857	0,8795

N:169 \*  $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$

## Hipotez Testleri

Araştırmada ileri sürülen modelin gücünün ve değişkenler arası ilişkilerin ortaya konulabilmesinde en küçük kareler (PLS) yol analizi; beklenen ilişkilerin istatistiksel yönden anlamlılıklarının belirlenmesinde SmartPLS programında önyükleme yapılarak yeniden-örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Chin vd., 2003). Yeniden-örnekleme süreci orijinal veriler yerine tesadüfi olarak seçilmiş 5000 alt-örnekleme oluşturmayı içermektedir (Hair vd., 2013). Tesadüfi olarak seçilen her bir alt-örneklemin yol katsayıları ( $\beta$ ) ve t-istatistik değerleri hesaplanmıştır (Tablo 3).

**Tablo 3. Hipotez Test Sonuçları**

	Yol		B	t	p	Hipotez	Sonuç
İstismarcı Yönetici Algısı	→	Kişisel Başarı Hissinde Azalma	0,21	2,759	0,006	H1	Desteklendi
İstismarcı Yönetici Algısı	→	Duygusal Tükenme	0,46	7,381	0,000	H2	Desteklendi
Duygusal Tükenme	→	Kişisel Başarı Hissinde Azalma	0,32	4,025	0,000	H3	Desteklendi

\* $p<0,05$ . \*\* $p<0,01$

İstismarcı yönetici algısının kişisel başarı hissinde azalma ( $\beta= 0,21$ ,  $p<0,01$ ) üzerine etkisi pozitif olup istatistiksel açıdan anlamlıdır. Dolayısıyla H1 hipotezi desteklenmiştir.

İstismarcı yönetici algısının duygusal tükenme ( $\beta= 0,46$ ,  $p<0,01$ ) üzerine etkisi pozitif olup istatistiksel açıdan anlamlıdır. Dolayısıyla H2 hipotezi desteklenmiştir.

Duygusal tükenmenin kişisel başarı hissinde azalma ( $\beta= 0,32$ ,  $p<0,01$ ) üzerine etkisi pozitif olup istatistiksel açıdan anlamlıdır. Dolayısıyla H3 hipotezi desteklenmiştir.

Geliştirilen yapısal modelde, istismarcı yönetici algısının duygusal tükenme üzerindeki değişimin % 21'ini ( $R^2=0,21$ ), istismarcı yönetici algısının duygusal tükenme ile birlikte ise kişisel başarı hissinde azalma üzerindeki değişimin % 11'ini ( $R^2=0,11$ ) açıklamaktadır.

Duygusal tükenmenin aracılık testi işlemleri SmartPLS programı kullanılarak toplam etki yöntemiyle yapılmıştır. Söz konusu yöntemin aracılık testinde kullanılmasının Sobel, güç analizi ile Tip I ve II hata testleri (MacKinnon vd., 2004) gibi diğer test metotlarına göre daha iyi tahminleme bulduğu belirtilmektedir. Aracılık rolünün incelenmesinde dolaylı etkilerin anlamlı olup olmaması hem aracı değişkenlerin modele katılmaması (C yolu ile gösterilen toplam etki) hem de katılması (C' yolu ile gösterilen direk etki) durumlarında test edilmelidir. Aracılık işleminden önce de bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilediği sağlanmalıdır. Baron ve Kenny'nin (1986) üç adımlı prosedürü şöyledir: i) bağımsız değişkenin aracı değişkene bir etkisi olmalı; ii) aracı değişkenin bağımlı değişkene bir etkisi olmalı ve iii) bağımsız değişkenin de bağımlı değişkene bir etkisi olmalıdır. Bağımsız ile aracı değişkenin modele aynı anda katılması halinde bağımlı değişken üzerine etkileri incelendiğinde ise, ya bağımsız değişkenin etkisinde bir azalma (kısmi aracı etkisi) ya da bağımsız değişken etkisinin tamamen ortadan kalkması gerekir (tam aracı etkisi). Ayrıca etki oranlarının ( $R^2$ ), ara etkilerle aracı(lar) aracılığıyla açıklanan toplam etkinin miktarının gösterilmesinde hesaplanması gerekir. Özetle açıklanan toplam etki yöntemi; aracılık rolünün ortaya konulabilmesinde kullanılan nicel bir yöntem olarak, tam ve kısmi aracılığı hesaplayabilmektedir (Shrout ve Bolger, 2002).

Tablo 4'te, istismarcı yönetici algısı ile kişisel başarı hissinde azalma arasında dolaylı ilişkiler görülmektedir.

*Tablo 4. Yapısal Modeldeki Dolaylı Etki*

İlişki			Dolaylı Etki ( $\beta$ )
İstismarcı Yönetici Algısı ->	Duygusal Tükenme->	Kişisel Başarı Hissinde Azalma	0,147**

İstismarcı yönetici algısının kişisel başarı hissinde azalmayı etkilemesinde duygusal tükenmenin aracı rolü ile ilgili ulaşılmış sonuçlar Tablo 5'te sunulmaktadır.

*Tablo 5. Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü*

Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü		Toplam Etki C yolu ( $\beta$ )	Toplam Etki C' yolu ( $\beta$ )	Etki Oranı
İstismarcı Yönetici Algısı ->	Kişisel Başarı Hissinde Azalma	0,211*	0,046	0,70

İstismarcı yönetici algısının kişisel başarı hissinde azalmayı etkilemesinde duygusal tükenme değişkeni tam aracı rolü üstlenmekte olup; bu tam aracılığın etki oranı 0,70 tespit edilmiştir. Dolayısıyla H4 hipotezi desteklenmiştir.

## Sonuç ve Tartışma

Yazında istismarcı yönetim, liderliğin karanlık ve yıkıcı taraflarını ön plana çıkaran yönetim tiplerinden biri olarak çalışan tutum ve davranışları üzerinde etkili olabilmektedir. Örgütlerde düşük tabanlı olarak görülmesine rağmen yazındaki çalışmaların da ortaya koyduğu gibi ciddi sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Dolayısıyla söz konusu sonuçlar etkili liderlik davranışları yanında etkili olmayan liderlik davranışlarının da önemini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda istismarcı yönetici algısının kişisel başarı hissinde azalma üzerine etkisinde duygusal tükenmenin aracı rolünü araştırmak için kamu sektöründeki okullarda görev yapan öğretmenler örnekleminde gerçekleştirilen bu çalışmanın ulaştığı sonuçlar,

özellikle sistem girdisinin ve çıktısının insan olduğu bir sektör için değerli sonuçlardır.

Araştırmada öğretmenlerin incelenen değişkenlere dair algılamalarına bakıldığında; istismarcı yönetici ve kişisel başarı hissinde azalma algısı katılmıyorum seviyesine yakın, duygusal tükenme algılaması ise katılmıyorum ile kararsızım arası seviyede ortaya çıkmıştır.

Ulaşılan temel bulguya göre, istismarcı yönetici algısı kişisel başarı hissindeki azalma seviyesini artırmaktadır. İstismarcı yönetici davranışlarına maruz kalan çalışanlar, bu davranış karşısında çeşitli tepkiler gösterebilmektedir. Ortaya çıkan stresli hal, çalışanların örgütünde sahip olduklarını elde tutup tutamayacaklarına dair endişe durumudur. Ayrıca yöneticinin istismarcı davranışlarda bulunması çalışanın yönetici desteğinin azalması ya da kaybı anlamına da gelebilir. İstismarcı yönetimdeki davranışların devam etmesi çalışanların sahip oldukları psikolojik kaynaklarda (öz yeterlilik, öz saygı) tükenme oluşturarak amaçlarına ulaşmada yetersizlik duygularını beraberinde getirebilir. Dolayısıyla kişisel başarısızlık hisseden öğretmenlerin eğitim faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürmeleri ve kaliteli nesiller yetiştirmeleri güçleşebilecektir. Ulaşılan bu sonuç, konuyla ilgili yapılan çeşitli çalışmaların sonuçlarıyla tutarlıdır (Sezici ve Yıldız, 2017; Aryee vd., 2008; Harvey vd., 2007; Tepper, 2000).

Ulaşılan diğer bulguya göre, istismarcı yönetici algısı duygusal tükenmeyi artırmaktadır. Eğer çalışan görevinin ortaya çıkardığı stresle mücadele edebilmesinde gerekli duygusal kaynaklardan yoksunsa tükenmeyi yaşayabilecektir. Ayrıca istismarcı yönetim, yönetici desteğinin kaybı anlamına gelebildiği için söz konusu destekten mahrum kalmak çalışanların ortaya çıkabilecek olumsuz davranışlara karşılık verebilmesini zorlaştırabilecektir. Ulaşılan bu sonuç, önceki çalışmaların sonuçlarıyla da uyumludur (Bolat vd., 2017; Grandey vd., 2007; Harvey vd., 2007; Tepper, 2000). Ayrıca duygusal tükenme öğretmenlerin kişisel başarısızlık hislerini artırmaktadır. Zorlukların üstesinden gelebilmede duygusal kaynakların kaybı, çalışanın başarılı olacağına ilişkin inancını olumsuz olarak etkileyebilecektir. Ulaşılan bu sonuç da, Duru ve arkadaşlarının (2014) duygusal tükenmişlik ile akademik başarı arasındaki negatif ilişkiye dair ulaştıkları sonuçla uyumludur.

Aracılık etkisine dair ulaşılan bulguya göre ise, duygusal tükenme istismarcı yönetici algısının kişisel başarı hissinde azalma üzerine etkisinde

tam aracı rolü üstlenmiştir. İstismarcı yönetici algısının kişisel başarı hissinde azalma üzerinde pozitif etkisi duygusal tükenme üzerinden gerçekleşmektedir. Başka bir deyişle de çalışanın yöneticisinin istismarına bağlı olarak kişisel başarısızlık hissinde azalma yaşaması için duygusal tükenme algısının mevcudiyeti gerekmektedir.

Bu çalışmanın uygulama açısından ortaya koyduğu önemli sonuçlar söz konusudur. Okullarda yönetim kadrosunda (okul müdürleri) bulunanların öğretmenleriyle alay etme, onları herkesin içinde küçük düşürme ve sessiz kalarak cezalandırma, onlara yalan söyleme ve kaba davranmaları öğretmenlerin hem kişisel başarısızlıklarını hem de duygusal tükenmelerini artırmaktadır. Her iki olumsuz sonucun öğretmenlerin eğitim ve öğretim faaliyetleri sürecinde başta öğrenci ile olan ilişki ve etkileşimlerinde, sınıf yönetimlerinde, derslere hazırlanmalarında, sınavlarda karşılaşılacak stresin üstesinden gelebilmelerinde zayıflık ortaya çıkarabileceği yüksek bir ihtimaldir. Dolayısıyla temelde yöneticilerin bu tür davranışlardan kaçınmaları gerekmektedir. Ayrıca duygusal tükenmenin istismarcı yönetici algısı ile kişisel başarı hissinde azalma arasındaki ilişkide tam aracı rolü üstlenmesi, yönetici pozisyonundakiler için de önemli konu olarak ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin istismarcı yönetici davranışlarından kaçınmaları yanında çalışanların duygusal tükenmelerini azaltacak uygulamaları örgüt içinde artırmaları gerekmektedir.

Bu çalışmanın yalnızca kamu sektöründe tam gün olarak çalışmakta olan öğretmenlerden ankete iştirak edenler üzerinde gerçekleştirilmesi, önemli bir kısıtlamasıdır. Bu konularla ilgili çalışmalar yapacaklara istismarcı yönetici davranışlarının hem rol içi davranışlara (görev performansı) hem de rol ötesi davranışlara (örgütsel vatandaşlık davranışları, bağlamsal performans, bilgi paylaşma gibi) etkisini başka sektör ve örneklemeler üzerinde incelemeleri önerilebilir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**The Mediator Role of Emotional Exhaustion on the Relationship between Abusive Supervision and Personal Accomplishment**

\*

Ali Acaray

*Recep Tayyip Erdogan University*

The quality of interaction and relationship between managers and subordinates in organizations bring many positive and negative results for the related parties in the organizational conditions and these results are considered as an important criterion for the organizations to achieve their goals (Ucok and Turgut, 2014). Because of that, it is necessary to properly understand the relationship and interaction between employee and manager in order to correctly identify and analyze organizational problems (Bolat et al., 2017). In this context, the focus on leadership literature is changed from effective leadership behaviors to both positive and negative behaviors of leadership (Wu, 2008). In their study, Tierney and Tepper (2007, p.171) stated that although superiority of leadership researches focused on more constructive aspects of leadership, managers in leadership positions have sometimes destructive capacity and motivation. Kelloway et al. (2006) stated that because most of the studies on workplace leadership focus on positive and constructive leadership styles, dark and destructive sides of leadership are ignored. In parallel with this, concepts such as toxic leadership (Goldman, 2011), bad leadership (Kellerman, 2004), petty tyranny (Ashforth, 1994), which address the darker aspects of leadership, were studied. Abusive supervision is considered as one of the non-influential types of leadership (Tepper, 2000; Tepper, 2007). In addition, it is stated that the abusive manager behaviors are constantly rising in practice (Pradhan and Jena, 2017). In this context, it is necessary to focus on the consequences of abusive supervision.

The abusive supervision is expressed as employee' personal evaluation for his/her manager if employee has been exposed to verbal and non-verbal hostile and dysfunctional behaviors for a long time, except for physical



attack (Tepper, 2000, p.178). Negative attitudes and behaviors such as intimidating the employees, deliberately giving them a risky or difficult task, keeping silent to their questions / problems, restricting their promotion can be counted among abusive manager behaviors (Tepper, 2000; Tepper, 2007). These behaviors are interpersonal bad behaviors to ensure compliance of the other party (Wang et al., 2012).

Although abusive supervision occur a low-based phenomenon in organizations, it has remarkable results on employees' attitudes and behaviors (Tepper, 2000). While there are negative relationships between abusive supervision and job satisfaction, organizational commitment (Tepper et al., 2004; Duffy et al., 2002; Tepper, 2000), self-efficacy (Duffy et al., 2002), procedural justice and organizational citizenship behavior (Tepper et al., 2004; Zellars et al., 2002), contextual performance (Aryee et al., 2008) and self-confidence (Harvey et al., 2007); there are positive relationships between abusive supervision and workplace-family, family-workplace conflicts (Wu and Cao, 2015; Tepper, 2000), stress-related problems -depression- (Duffy et al., 2002; Tepper, 2000), work tension (Harvey et al., 2007), emotional exhaustion (Bolat et al., 2017; Grandey et al., 2007; Harvey et al., 2007; Tepper, 2000), active and passive non-productive job behaviors (Duffy et al., 2002), deviant behaviors (Ucok and Turgut, 2014), negative emotions (Zellars et al., 2002) and intention to quit (Pradhan and Jena, 2017; Harvey et al., 2007). Therefore, abusive supervision has important results on employees and organizations. The reduction in the sense of personal accomplishment is the dependent variable. Employee's personal sense of failure is an evaluation related to inadequate, powerless and incompetent to solve the problems encountered (Duru et al., 2014; Maslach et al., 2001). Individual negative evaluations may lead to a decrease on self-efficacy. Taylor (1991) also argued that interpersonal negative events may lead to affective, cognitive, and behavioral responses (cited in: Duffy et al., 2002). It is reasonable for an employee who is target of abusive supervision to respond affective, cognitive and behavioral reactions in this mechanism. Abusive supervision may affect employees' feelings of helplessness, lack of control and distress, especially in terms of affective reactions (Duffy et al., 2002). In this context, abusive supervision is considered as a source of interpersonal stress which may affect employees' professional life. Moreover, it is stated that abusive supervision

means an interpersonal conflict and it is a chronic pressure on employees' feelings, self-efficacy and self-confidence (Harvey et al., 2007) and hence abusive supervision have a great impact on employees and this may lead to the loss of critical resources for employees (Pradhan and Jena, 2017). Therefore, abusive supervision may increase employees' feelings of personal failure through emotional exhaustion. The main purpose of this study is to investigate the mediating role of emotional exhaustion on the effect of abusive supervision on the decrease of personal sense of accomplishment.

The universe of the research consisted of teachers who work in schools in Giresun and Rize provinces. The sample was 169 teachers obtained by convenience sampling method. The questionnaire form was sent to the teachers' e-mails via a link prepared on the internet and the number of teachers who returned was 169. 169 sample of research composed of 74% women, 88% graduate and 12% post graduate, 75% married; and average age 33,40 and average working time 9,42 years.

Tepper (2000) developed a 15-item and one dimensional abusive supervision and this scale was adapted by Ulbegi et al. (2014) to Turkish.

Maslach and Jackson (1981) developed a 22-item and three dimensional burnout inventory and this scale was adapted by Ergin (1992) to Turkish. Emotional exhaustion and personal failure dimensions were used in this study. Abusive supervision had a positive effect on the decrease of personal sense of accomplishment. This result supported the results of various studies on this subject (Sezici and Yildiz, 2017; Aryee et al., 2008; Harvey et al., 2007; Tepper, 2000).

Abusive supervision had a positive effect on emotional exhaustion. This result supported the results of previous studies (Bolat et al., 2017; Grandey et al., 2007; Harvey et al., 2007; Tepper, 2000).

Emotional exhaustion had a positive effect on the decrease of personal sense of accomplishment. This result is consistent with the conclusion of Duru et al. (2014) on the negative relationship between emotional exhaustion and academic achievement.

According to the findings of mediation effect, emotional exhaustion had a full mediator role on the effect of abuse supervision on the decrease of personal sense of accomplishment. Emotional exhaustion affected personal failure much more.

## Kaynakça / References

- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama:GOÜ örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.
- Aryee, S., Chen, Z.X.G.C. ve Debrah, Y.A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4, 393-411.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O. ve Yüksel, M. (2017). İstismarcı yönetim ve tükenmişlik: Lider-üye etkileşimi ve güç mesafesinin düzenleyici etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(38), 123-161.
- Chin, W.W., Marcolin, B.L. ve Newsted, P.R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14(2), 89-217.
- Chin, W.W. (2001). *PLS-graph user's guide version 3.0*. Houston, Texas: C. T. Bauer College of Business, University of Houston.
- Demir, N. (2010). Küçülmeye giden işletmelerde geri kalanların yaşadıkları tükenme sendromunun örgüte bağlılık üzerindeki etkisi. *Öneri*, 9(33), 185-198.
- Duffy, M.K., Ganster, D.C. ve Pagon, M. (2002). Social undermining and social support in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45, 331-351.
- Duru, E., Duru, S., ve Balkıs, M. (2014). Tükenmişlik, akademik başarı ve öz düzenleme arasındaki ilişkilerin analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(4), 1263-1284.

- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tikenmişlik ve maslach tikenmişlik olçeğinin uyarlanması. (R. Bayraktar, ve İ. Dağ Ed.), 7. *Uluslararası Psikoloji Kongresi Bilimsel alışmaları* içinde (s.143-154), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Field, A.P. (2000). *Discovering statistics using spss for windows*. London: Sage Publications.
- Fornell, C. ve Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Goldman, A. (2011). Demagogue to dialogue: An alternative to toxic leadership in corporate downsizings. *Organizational Dynamics*, 40, 235-241.
- Grandey, A.A., Kern, J. ve Frone, M. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 63-79.
- Hair, J.F.Jr., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. ve Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis*. (6th Ed.), New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J.F.Jr., Hult, T.M., Ringle, C.M. ve Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (pls-sem)*. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Harris, K.J., Kacmar, K.M. ve Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *Leadership Quarterly*, 18(3), 252-263.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W. ve Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18, 264-280.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Kelloway, E.K., Mullen, J. ve Francis, L. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*(1), 76-86.
- Lee, R.T. ve Ashforth, B. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology, 81*, 123-133.
- MacKinnon, D.P., Lockwood C.M. ve Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research, 39*(1), 99-128.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior, 2*, 99-113.
- Pradhan, S. ve Jena, L.K. (2018). Abusive supervision and job outcomes: A moderated mediation study. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, 6*(2), 137-152.
- Sezici, E. ve Yıldız, B. (2017). Nevrotik kişilik özelliği ile kişisel başarı hissinde azalma ilişkisinde istismarcı yönetimin aracılık etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi, 10*(2), 50-76.
- Sezici, E. ve Güven, Ö.Z. (2017). İstismarcı yönetici algısının kaytarma üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü: Otel işletmelerinde bir inceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 28*(1), 58-68.
- Shrout, P.E. ve Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods, 7*(4), 422-445.
- Tepper, B.J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review synthesis, and research agenda. *Journal of Management, 33*, 261-289.
- Tepper, B.J., Duffy, M.K., Hoobler, J. ve Ensley, M.D. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology, 89*(3), 455-465.
- Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*(2), 178-190.

- Tierney, P. ve Tepper, B.J. (2007). Introduction to the Leadership Quarterly special issue: Destructive leadership. *Leadership Quarterly*, 18(3), 171-173.
- Üçok, D. ve Turgut, T. (2014). İstismarcı yönetici davranışının işyerindeki sapkın davranışlar üzerindeki rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(3), 163-179.
- Ülbeği, İ.D., Özgen, H.M. ve Özgen, H. (2014). Türkiye’de istismarcı yönetim ölçeğinin uyarlaması: Güvenirlilik ve geçerlik analizi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 1-12.
- Ülkü, S. ve Bilgin, N. (1983). Stres:psikolojik zorlanma. *Eğitim ve Bilim*, 7(41), 20-28.
- Wang, W., Mao, J., Wu, W. ve Liu, J. (2012). Abusive supervision and workplace deviance: The mediating role of interactional justice and the moderating role of power distance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50, 43-60.
- Whitman, M.V., Halbesleben, J.R.B. ve Holmes, O. (2014). Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 38-53.
- Wu, S.Q. ve Cao, K. (2015). Abusive supervision and work-family conflict: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, 171-178.
- Wu, T.Y. (2008). Abusive supervision and emotional exhaustion: The mediating effects of subordinate justice perception and emotional labor. *Chinese Journal of Psychology*, 50(2), 201-221.
- Zellars, K.L., Tepper, B.J. ve Duffy, M.K. (2002). Abusive supervision and subordinates’ organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1068-1076.

### Kaynakça Bilgisi / Citation Information

Acaray, A. (2019). İstismarcı yönetici algısının kişisel başarı hissinde azalma üzerine etkisinde duygusal tükenmenin aracı rolü. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. ÜİK Özel Sayısı), 438-461. DOI: 10.26466/opus.584746

# Gıda ve Finans Sektöründe Çalışan Performansı Hangi Faktörlerden Etkileniyor? Sürdürülebilir Kalite Algısı, Psikolojik İyi Oluş ve Çalışmaya Tutkunluk Değişkenlerinin Rolü<sup>1</sup>

DOI: 10.26466/opus.583821

\*

Selma Arıkan\* - Bilal Çankır\*\*

\* Doç. Dr. İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Kadıköy / İstanbul / Türkiye

E-Posta: [selma.arikan@medeniyet.edu.tr](mailto:selma.arikan@medeniyet.edu.tr)

ORCID: [0000-0002-9603-8243](https://orcid.org/0000-0002-9603-8243)

\*\* Doç. Dr. İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Kadıköy / İstanbul / Türkiye

E-Posta: [bilal.cankir@medeniyet.edu.tr](mailto:bilal.cankir@medeniyet.edu.tr)

ORCID: [0000-0001-5126-8769](https://orcid.org/0000-0001-5126-8769)

## Öz

Örgütler için sürdürülebilir kalite sadece örgütsel verimlilik ve etkinlik ilişkili gibi algılansa da kurum çalışanlarının sürdürülebilir kalite algıları da çalışan tutumları ve iş sonuçları gibi pek çok değişkeni etkileyebilmektedir. Bu çalışma kapsamında finans ve gıda sektöründe tam zamanlı olarak çalışan toplam 659 katılımcıdan toplanan veriler ile çalışanların sürdürülebilir kalite algısı, psikolojik iyi oluşları, çalışmaya tutkunlukları ve performans arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Veriler Çankır ve Eti'nin (2017) 13 maddelik Sürdürülebilir Kalite Algısı Ölçeği, Diener ve arkadaşlarının (2009) 8 maddelik Psikolojik İyi Oluş Ölçeği, Schaufeli ve arkadaşlarının (2017) 3 maddelik Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği (UWES -3 Very Short Form) ve Kirkman ve Rosen'in (1999) 4 maddelik Performans Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Hipotezlerimizi test etmek için yapılan analizler neticesinde sürdürülebilir kalite algısı değişkeninin çalışanların psikolojik iyi oluşlarını anlamlı olarak açıkladığı ( $\beta: .509, p < .01$ ), psikolojik iyi oluşun çalışmaya tutkunluk değişkenini etkilediği ( $\beta: .484, p < .01$ ) ve çalışmaya tutkunluk değişkeninin de çalışan performansını öngördüğü ( $\beta: .699, p < .01$ ) bulunmuştur. Aracılık etkileri için yapılan analizler neticesinde de psikolojik iyi oluşun sürdürülebilir kalite algısı ve çalışmaya tutkunluk arasında, çalışmaya tutkunluğun da psikolojik iyi oluş ve performans arasında kısmi aracı değişken rolünü üstlendikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca finans ve gıda sektörü arasında yapılan karşılaştırmalarda finans sektörü çalışanlarının hem sürdürülebilir kalite algısı ( $t: 3.12, p < .01$ ) hem de psikolojik iyi oluş ( $t: 2.374, p < .05$ ) oluş açısından gıda sektörü çalışanlarına göre daha düşük puanlar aldığı gözlemlenmiştir. Bu fark hizmet sektöründe çalışmanın zorluklarından kaynaklanıyor olabilir. Bulgular sürdürülebilir kalite algısının çalışan ile ilgili değişkenler üzerinden performans gibi sonuç değişkenlerini etkileyebileceğini göstermektedir. Bulgular ışığında sürdürülebilir kalite algısı ve etkileri hizmet ve gıda sektörünün özellikleri çerçevesinde tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilir kalite algısı; Psikolojik iyi oluş; Çalışmaya tutkunluk; Performans, Hizmet ve üretim sektörleri

<sup>1</sup> Bu çalışma İstanbul Medeniyet Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon birimince desteklenmiştir. Proje Numarası: S-BEK-2019-1502

## What are the Factors Affecting Employee Performance in the Food and Finance Sector? The Role of Sustainable Quality Perception, Psychological Well-being and Work Engagement Variables

\*

### Abstract

*For the organizations, sustainable quality is not only related with organizational effectiveness but employee related variables and outcomes as well. In this study we aimed to figure out the associations among sustainable quality perceptions of employees, employee wellbeing, work engagement and performance by using the data of 659 participants from finance (317) and food (342) sectors in Turkey, İstanbul. The data was gathered by using Çankır and Eti's (2017) 13-item sustainable quality perception scale, Diener et al.'s (2009) 8-item wellbeing scale, Schaufeli et al.'s (2017) 3 item UWES-3 scale and Kirkman and Rosen's (1999) 4 item performance scale. We assumed that employee wellbeing and work engagement would act as mediators between sustainable quality perceptions and employee performance. The analysis yielded that sustainable quality perceptions predicted employee wellbeing ( $\beta: .509, p < .01$ ), employee wellbeing predicted work engagement ( $\beta: .484, p < .01$ ) and work engagement predicted performance ( $\beta: .699, p < .01$ ). The results also revealed that employee wellbeing acted as a partial mediator between sustainable quality perceptions and work engagement, whilst work engagement acted as a partial mediator between wellbeing and performance. Moreover, it was found that participants from finance sector had significantly lower scores for sustainable quality perceptions ( $t: 3.12, p < .01$ ) and employee wellbeing ( $t: 2.374, p < .05$ ) compared to the food sector. The differences can be associated with the difficulties in working in a service sector vs production sector. The results signify the importance of quality related applications of the organizations for employee related variables and outcomes. The importance of sustainable quality perceptions and its implications in both service and food sectors were discussed in the light of our findings and previous literature.*

**Keywords** Sustainable Quality Perceptions; Psychological Well-Being; Work Engagement; Performance; Service and Manufacturing Sector



## Giriş

Yönetim çalışanların ideografik amaçlarıyla organizasyonların nomotetik amaç ve hedeflerinin ahenkli olduğu bir kurum oluşturmayı amaçlayan bir faaliyet türüdür. Yönetimin başlıca gayesi örgütün varlığını sürdürmesi, sonrasında ise büyüme, etkinlik ve verimlilik. Bu amaçlar değerler üstünde her yönetici tarafından kabullenmiş metadegerler olarak görülmektedir (Hodgkinson, 2008'den Akt. Çankır ve Şahin, 2018). Bu çalışma, finans ve gıda sektöründe tam zamanlı olarak çalışanlardan toplanan veriler ile çalışanların sürdürülebilir kalite algısı, psikolojik iyi oluşları, çalışmaya tutkunlukları ve performansları arasında ilişki olup olmadığını ve araştırma çerçevesinde oluşturulan modelin uygunluğunu saptamayı amaçlamaktadır. Çalışma literatürde bu dört değişkeni ilk defa beraber inceleyen bir araştırma özelliğindedir. Ayrıca her bir değişkene yönelik yapılan araştırmalara yön vermesi ve her bir kavramın gelişimi açısından bu çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca birbirinden bağımsız iki ana sektör karşılaştırılmasının hem demografik hem de yukarıda zikredilen diğer değişkenlerle incelenmesinin belirli bir ehemiyete sahip olduğu düşünülmektedir.

## Literatür

Kalite, müşteri istek ve beklentilerinin karşılanma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Toplam kalite yönetimi (Crosby, 1979, 1984; Deming, 1986; Feigenbaum, 1983; Garvin, 1987, 1988; Grocock, 1986; Ishikawa, 1976, 1985; Juran, 1979, 1988; Oakland, 1989); süreçlere odaklanan, iç ve dış müşteri ihtiyaçlarını tanıyan ve bu ihtiyaçları analiz etme ve geliştirme için objektif verilere dönüştüren bir kalite yönetim yaklaşımıdır. Sürekli gelişim ile müşteri mutluluğunu ve tatminini temel alan bir yaşam tarzıdır (Çankır, Koçak ve Yüksel, 2012).

Sürdürülebilirlik yaklaşımı ise, bugünün insan ihtiyaçlarını, gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme imkânından ödün vermeden, yani insan ihtiyaçlarının sürekli bir biçimde karşılanabilmesini ve yaşam kalitesinin artırılmasını sağlarken, dünyanın yaşam destek sistemlerinin kapasitesini aşmayacak şekilde, doğanın yenileyebileceğinden daha

fazlasını doğadan almadan ve dünyanın sınırlarına saygı göstererek, ekonomik, çevresel ve sosyal büyümenin sınırlarının farkına varan bir toplum oluşturmak ve belirli bir gelir düzeyinin devamlılığını sağlamak amacıyla hedeflenen yaklaşım şeklidir (Bozlağan, 2005). Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (1987) sürdürülebilir büyümeyi; *“bugünün ihtiyaçlarını, gelecek kuşakların da kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme olanağından ödün vermeksizin karşılamaktır”* olarak tanımlanmıştır (TÇV, 1991’den Akt. Çankır, Fındık ve Koçak, 2012).

Sürdürülebilir kalite ise söz konusu hususlarda kalitenin sürdürülebilirlik çabaları ile yürütülmesini sağlamayı hedeflemektedir. Sürdürülebilir kalite algısı, ilgili işletmede işgörenlerin işletmelerinin sürdürülebilirlik faaliyetlerine ne kadar önemiyet verdiklerini ve bu faaliyetlere onları ne kadar dâhil ettiklerini içerirken, örgütün toplam kalite yönetiminin gereklerini ne şekilde sağladığını algılama dereceleri olarak tanımlanmaktadır (Çankır ve Şahin, 2018a).

Pozitif psikoloji teorisi psikolojik iyi-oluşun esas dayanak noktasıdır. Pozitif psikoloji, farklı olumsuzluklarla meydana gelen faktörlerin yerine hayat kalitesini artıran etkenlerin araştırılmasını amaçlayan bir alandır (Seligman, 2002’den Akt. Çankır ve Şahin, 2018b). Bir başka tanıma göre, psikolojik güçlülük ve pozitif hisler hakkında çalışma yapılan bilim ve uygulama alanıdır (Snyder, Lopez ve Pedrotti, 2010). (Seligman & Csikszentmihalyi, 2014’den Akt. Çankır, 2016). Çalışanların üyesi oldukları kuruma yönelik olumlu tutumunu içeren sürdürülebilir kalite algısının çalışanların memnuniyeti ve dolayısıyla psikolojik iyi oluşları üzerinde olumlu bir etkisinin olması beklenmektedir. Buna göre araştırmanın ilk hipotezi *“H1: Sürdürebilir kalite algısı çalışanın psikolojik iyi oluş halini yordar”* şeklinde oluşturulmuştur.

Çalışmaya tutkunluk (work engagement) da psikolojik iyi-oluş gibi pozitif psikoloji kuramına dayanan bir kavramdır. Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker (2002) çalışmaya tutkunluğu; canlılık, adanmışlık ve çalışmaya odaklanma özellikleriyle beraber iş ile ilgili olumlu ve tatmin veren bir zihinsel durum olarak tanımlamaktadır (Çankır, 2016). Çalışmaya tutkunluk canlılık, adanmışlık ve odaklanma boyutlarını içermektedir. Çalışanların yaptığı işe ve çalıştıkları kuruma yönelik olumlu tutumlarından etkilenen ve motivasyonu artıran bir değişken olan çalış-

maya tutkunluğun, çalışanlar için önemli bir kişisel kaynak olan psikolojik iyi oluş değişkeninden de pozitif bir biçimde etkilenmesi beklenebilir. Bu bağlamda araştırmanın ikinci hipotezi de “H<sub>2</sub>: Çalışanların psikolojik iyi oluşları çalışmaya tutkunluk düzeylerini yordar” şeklindedir.

Performans, bireyin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki bağın bir fonksiyonu biçiminde tanımlanabilmektedir (Başaran, 2000). İş performansı, resmi olarak, çalışılan yerin amaç ve hedeflerine pozitif ya da negatif katkıda bulunan çalışan davranışları olarak ifade edilmektedir (Campbell, 1990’ dan Akt. Colquitt, Lepine ve Wesson, 2011). Performans ise herhangi bir olgu veya duruma ulaşma arzusu ve kudreti olarak tanımlanmaktadır (Çankır ve Semiz-Çelik, 2018). Çalışan ile ilgili performansı etkileyen en önemli değişkenler çalışanın yeteneği ve işine yönelik motivasyonudur. Çalışanın işine yönelik tutumu ve motivasyonu ile bağlantılı önemli bir değişken olan çalışmaya tutkunluk performansı olumlu yönde yordamaktadır (Bakker ve Bal, 2010). Literatürde yer alan bu bilgiler ışığında araştırmanın diğer hipotezleri de şu şekilde kurgulanmıştır: “H<sub>3</sub>: Çalışmaya tutkunluk çalışanın performansını yordar”, “H<sub>4</sub>: Sürdürülebilir kalite algısı ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluş aracı değişkendir”, “H<sub>5</sub>: Çalışmaya tutkunluk ile performans arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluş aracı değişkendir”.

## Yöntem

### Katılımcılar

Araştırmaya 317 tanesi finans 342 tanesi de gıda sektöründe olmak üzere, tam zamanlı olarak çalışan, toplam 659 kişi katılmıştır. Katılımcıların 380 tanesi erkek, 279 tanesi kadındır. Kurum içindeki pozisyon dağılımlarına göre katılımcıların 94 tanesi üst düzey yönetici, 182 tanesi orta ve alt kademe yönetici, 383 tanesi de uzman seviyesinde olduğunu belirtmiştir. Genel dağılıma bakıldığında katılımcıların çoğunluğunun çalıştıkları kurumda 3 yıldan daha fazla deneyime sahip oldukları ve %80’inin de 40 yaş altında olduğu gözlenmiştir.

## Veri Toplama Araçları

**Demografik Bilgiler Formu:** Katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim, iş tecrübesi, pozisyon ve sektör gibi demografik bilgilerini elde etmek için demografik bilgi formu kullanılmıştır. Katılımcılar kendilerine kategorik olarak verilen bilgiler arasında kendi durumlarına uyan bilgileri seçerek demografik bilgi formunu doldurmuşlardır.

**Sürdürülebilir Kalite Algısı Ölçeği:** Çalışanların sürdürülebilir kalite algısını ölçmek için Çankır ve Eti (2017) tarafından geliştirilen 13 maddelik Sürdürülebilir Kalite Algısı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek çalışanların genel olarak kaliteli bir organizasyonda olması gereken özellikleri değerlendirmelerini sağlayan ifadelerden oluşmaktadır. Ölçekteki ifadelerden örnek olarak “İşletmede başarıyı artırmak için yönetici ve çalışanlar iş birliği içinde çalışır” ve “Kaliteli bir işletmede sürdürülebilirliğin sağlanması için maddi kaynaklar tasarruflu bir şekilde kullanılır” maddeleri verilebilir. Katılımcılar ölçekteki her bir ifadeye ne düzeyde katıldıklarını beşli Likert Skalasına göre değerlendirmişlerdir (1 Kesinlikle Katılmıyorum – 5 Kesinlikle Katılıyorum). Ölçeğe yapılan iç tutarlılık analizi sonucunda Cronbach  $\alpha$  değeri .95 olarak bulunmuş olup bu değer ölçeğin iç güvenilirliğinin yeterli olduğunu göstermektedir.

**Psikolojik İyi Oluş Ölçeği:** Çalışanların iyi oluş düzeylerini değerlendirebilmek için Diener ve arkadaşları (2019) tarafından geliştirilen ve 8 maddeden oluşan Psikolojik İyi Oluş Ölçeği (Psychological Wellbeing Scale) kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe adaptasyonu, geçerlik ve güvenilirlik çalışması Telef (2013) tarafından yapılmıştır. Telef (2013) ölçek ile ilgili çalışmada 7’li skala kullanmıştır. Ölçekteki maddelere örnek olarak “Geleceğim hakkında iyimserim” ifadesi örnek olarak verilebilir. Bu araştırma kapsamında katılımcılar ölçek maddelerini okuyarak kendilerine maddelerdeki ifadelerin uyum derecelerini “1- Kesinlikle Katılmıyorum” ifadesinden “5-Kesinlikle katılıyorum” ifadesi arasında değişen beşli Likert skalasında değerlendirmişlerdir. Ölçeğe yapılan iç tutarlılık analizinde Cronbach  $\alpha$  değeri .90 bulunmuştur.

**Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği (Çok Kısa Form):** Çalışanların çalışmaya tutkunluk düzeylerini tespit etmek için Schaufeli, Schimazu, Hakanen, Salanova ve De Witte (2017) tarafından geliştirilen UWES-3 (Utrecht Work Engagement Scale Very Short Form / Utrecht Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Çok Kısa Formu) kullanılmıştır. Bu ölçek daha önce 17 maddelik uzun form ile 3 alt boyutlu olarak ölçülen ve ardından 9 maddelik kısa forma indirgenen UWES-17 ve UWES-9 ölçeklerinin en kısa halidir. Ölçeğin Türkçe uyarlanması Çankır ve Şahin (2018) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek maddelerine örnek olarak “*İşimde enerji dolu olduğumu hissediyorum.*” verilebilir. Çalışmamız kapsamında katılımcılar ölçeği beşli Likert skalasına göre değerlendirmişlerdir ve ölçeğin iç tutarlılık katsayısı hesaplandığında da Cronbach  $\alpha$  değeri .86 bulunmuştur.

**Performans Ölçeği:** Çalışanların performansları ile ilgili algılarını değerlendirmek için Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen 4 maddelik performans ölçeği kullanılmıştır. Ölçek maddelerine örnek olarak “*Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.*” ifadesi verilebilir. Çalışmamız kapsamında katılımcılar her bir ölçek maddesini beşli Likert skalasına göre kendi performanslarını dikkate alarak değerlendirmişlerdir. Ölçeğin Cronbach  $\alpha$  katsayısı .87 olarak bulunmuştur.

## İşlem

Araştırma verileri anket yöntemi kullanılarak internet üzerinden araştırma linki katılımcılara gönderilerek toplanmıştır. Katılımcılara araştırmanın kapsamını belirten bir ön bilgilendirme formu ile birlikte anketin bulunduğu sayfanın bağlantısı gönderilmiş ve çalışmaya katkıda bulunmak isteyen katılımcılar ilgili bağlantıyı tıklayarak anketin bulunduğu web adresine ulaşmışlar ve sorulara cevap vermişlerdir.

## Verilerin Analizi

Araştırma bulgularını tespit etmek ve hipotezleri test etmek için IBM SPSS Statistics 22 programı kullanılmıştır. Araştırma için toplanan veriler parametrik istatistik testlerini uygulamak için gerekli şartları sağlamaktadır.

Katılımcıların demografik bilgileri için frekans analizi yapılmış, araştırma-  
daki her bir ölçeğin iç tutarlılık analizleri Cronbach  $\alpha$  katsayısı hesapla-  
narak bulunmuştur. Ardından araştırma kapsamında incelenen değişken-  
lerin kendi aralarındaki ilişkilerini tespit etmek için Pearson's r korelas-  
yon analizi uygulanmıştır. Daha sonra araştırma hipotezleri basit, çoklu  
ve hiyerarşik regresyon yöntemleri ile test edilmiştir. Çalışmaya Tutkun-  
luk ve psikolojik iyi oluş değişkenlerinin sürdürülebilir kalite algısı ve  
performans arasında aracılık rollerinin değerlendirilmesinde Baron ve  
Kenny (1986) tarafından önerilen yöntem dikkate alınmış, ayrıca bu de-  
ğişkenlerin aracılık etkisi ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üze-  
rindeki dolaylı etkileri Sobel Testi ile sınanmıştır. Araştırma modeli aynı  
zamanda AMOS 20 kullanılarak Yapısal Eşitlik Modellemesi ile de test  
edilmiştir. Finans ve gıda sektörü çalışanları arasında araştırma değişken-  
leri açısından farklılık olup olmadığı da bağımsız örneklem için t-testi  
analizi yapılarak değerlendirilmiştir.

## Bulgular

Araştırma hipotezlerini test etmeden önce değişkenler hakkında genel  
bilgi edinmek için değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri he-  
saplanmış ve değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkiler Pearson's r korela-  
syon analizi ile test edilmiştir. Tablo 1'de değişkenlerin ortalama değere-  
leri 5 puan üzerinden hesaplanarak standart sapma değerleri ile birlikte  
verilmiştir. Korelasyon analizleri neticesinde de hipotezler ile uyumlu ola-  
rak Sürdürülebilir Kalite Algısı, Psikolojik İyi Oluş, Çalışmaya Tutkunluk  
ve Performans arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

*Tablo 1: Değişkenlerin Betimsel Analizi ve Kendi Aralarında Korelasyonları*

Değişken	Ort /5	Ss	SKA	PİO	ÇT	Perf
Sürdürülebilir Kalite Algısı	1.76	0,69	1			
Psikolojik İyi Oluş	2.03	0.73	.51**	1		
Çalışmaya Tutkunluk	2.13	0.86	.31**	.48**	1	
Performans	1.95	0.75	.37**	.51**	.70**	1

*p<.05, \*\* p<.01 (Ort: Ortalama, Ss: Standart Sapma, SKA: Sürdürülebilir Kalite Algısı, PİO: Psikolojik İyi Oluş, ÇT: Çalışmaya Tutkunluk, Perf: Performans)*

### **Hipotez Testlerine Yönelik Basit Regresyon Analizleri**

Araştırmanın ilk hipotezi olan “*H<sub>1</sub>: Sürdürülebilir kalite algısı çalışanın psikolojik iyi oluş halini yordar*” hipotezini test etmek için uygulanan basit regresyon analizinde sürdürülebilir kalite algısındaki varyansın çalışanların psikolojik iyi oluşlarındaki varyansın %26’sını anlamlı olarak açıkladığı bulunmuştur ( $R^2$ : .26,  $F$ : 229.755,  $\beta$ :.509,  $p$ <.01). Daha sonra psikolojik iyi oluş değişkeninin çalışmaya tutkunluk üzerindeki yordayıcılığı da basit regresyon analizi ile test edilmiş ve “*H<sub>2</sub>: Çalışanların psikolojik iyi oluşları çalışmaya tutkunluk düzeylerini yordar*” hipotezi de doğrulanmıştır ( $R^2$ :.23,  $F$ :201.035,  $\beta$ :.484,  $p$ <.01). Ayrıca “*H<sub>3</sub>: Çalışmaya tutkunluk çalışanın performansını yordar*” hipotezi de yapılan basit regresyon analizi sonucu doğrulanmış ( $R^2$ :.49,  $F$ :629,391,  $\beta$ :.699,  $p$ <.01) ve çalışmaya tutkunluğun performanstaki varyansın %49’unu açıkladığı bulunmuştur.

**Tablo 2: Basit Regresyon Analizi Bulguları (Hipotez 1, 2 ve 3’e yönelik)**

Bağımsız D.	Bağımlı D.	$R^2$ :	$F$ :	$\beta$	$T$	$p$
Sür. Kalite Algısı	Psikolojik İyi Oluş	.26	229,755	.509	15,158	.000
Psikolojik İyi Oluş	Çalışmaya Tutkunluk	.23	201,035	.484	14,179	.000
Çalışmaya Tutkunluk	Performans	.49	629,391	.699	25.088	.000

### **Aracı Değişken Hipotezlerine Yönelik Analiz Bulguları**

“*H<sub>4</sub>: Sürdürülebilir kalite algısı ve çalışmaya tutkunluk arasında psikolojik iyi oluş aracı değişkendir*” hipotezini test etmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntem kullanılmıştır. Bu yöntemde göre öncelikle bağımsız değişken aracı değişkeni ve bağımlı değişkeni teker teker anlamlı olarak yordamalı, bağımlı değişken de aracı değişken tarafından anlamlı olarak yordanmalıdır. Daha sonra bağımsız değişken ve aracı değişkenin her ikisi birden regresyon analizine bağımsız değişkenler gibi dahil edilip çoklu regresyon analizi yapıldığı zaman bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisi ortadan kalkıyor ve aracı değişken anlamlı olarak bağımlı değişkeni yorduyor ise aracı değişken için tam aracı

değişkenlik durumundan bahsedilir. Söz konusu çoklu regresyon analizinde bağımsız değişkenin  $\beta$  değeri azalır ise, yani bağımlı değişken üzerindeki yordayıcılık değeri düşer ise bu durumda kısmi aracılıktan bahsedilebilir. Bu nedenle öncelikle sürdürülebilir kalite algısı, psikolojik iyi oluş ve çalışmaya tutkunluk değişkenleri arasında yukarıdaki ön şartların sağlandığını görmek için basit regresyon analizleri yapılmıştır. Hipotez 1 ve Hipotez 2 doğrulandığı için sürdürülebilir kalite algısının psikolojik iyi oluş, psikolojik iyi oluşun da çalışmaya tutkunluk üzerindeki açıklayıcılığı gerekli şartları sağlamaktadır. Ayrıca sürdürülebilir kalite algısı ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki de basit regresyon analizi ile incelenmiş ve sürdürülebilir kalite algısının her ne kadar açıklanan varyans düşük olsa da çalışmaya tutkunluğu anlamlı olarak yordadığı bulunmuştur ( $R^2$ :.01, F: 71,986,  $\beta$ :.314,  $p$ <.01). Ardından denkleme psikolojik iyi oluş da eklenmiş ve psikolojik iyi oluş değişkeninin eklenmesi ile sürdürülebilir kalite algısının beta değerinin azaldığı gözlemlenmiştir. Bu durum tam aracılık etkisini göstermektedir. Bu durumu teyit etmek için yapılan Sobel Testi analizinde de psikolojik iyi oluş değişkeninin sürdürülebilir kalite algısı ve çalışmaya tutkunluk arasında kısmi aracı değişken olduğu teyit edilmiştir (Sobel:9,009, Sh:.03,  $p$ :000). Bu bulgular Tablo 3'te de ayrıntılarıyla sunulmuştur.

**Tablo 3: Psikolojik İyi Oluş Değişkeninin Sürdürülebilir Kalite Algısı ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki Kısmi Aracılık Rolü**

Bağımsız D.	Bağımlı D.	R <sup>2</sup> :	F:	$\beta$	T	p
Sür. Kalite Algısı	Çalışmaya Tutkunluk	.01	71,986	.314	8,484	.000
Sür Kalite Algısı	Çalışmaya Tutkunluk	.24	103,870	.092	2,317	.021
Psikolojik İyi Oluş				.437	11,066	.000
Sobel Testi:	9,009	S. hata:	.03			.000

“H<sub>5</sub>: Çalışmaya tutkunluk ile performans arasında psikolojik iyi oluş aracı değişkendir” hipotezini test etmek için de yukarıda açıklanan basamaklar uygulanmıştır. Zaten H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> doğrulandığı için bağımsız değişkenin aracı değişkeni, aracı değişkenin de bağımlı değişkeni yordaması şartı sağlanmaktadır. Psikolojik iyi oluşun performans üzerindeki etkisini test etmek



için yapılan analizde psikolojik iyi oluşun performansı anlamlı olarak öngördüğü bulunmuştur ( $R^2$ :.26,  $F$ :232,096,  $\beta$ :.511,  $p<.01$ ). Ardından analize aracı değişken özelliğini anlamaya çalıştığımız çalışmaya tutkunluk değişkeni de eklenmiştir ve çoklu regresyon analizi yapılarak hem psikolojik iyi oluşun hem de çalışmaya tutkunluğun performans değişkenini anlamlı olarak açıkladığı bulunmuştur ( $R^2$ : .53,  $F$ :367,008,  $p<.01$ ). Ancak tek başına denklemde iken  $\beta$  değeri. 511 olan psikolojik iyi oluş değişkeninin  $\beta$  değeri .225'e düşmüştür ve regresyon denkleminde .591  $\beta$  değeri ile çalışmaya tutkunluk değişkeni performans değişkeni üzerinde daha güçlü bir yordayıcılığa sahiptir. Bu durumda çalışmaya tutkunluk değişkeni psikolojik iyi oluş ve performans arasında kısmi aracı değişken gibi gözükmektedir. Sobel Testi ile bu ilişkide çalışmaya tutkunluğun kısmi aracı değişken olduğu onaylanmıştır (Sobel:11,408,  $Sh$ :.03,  $p$ :.000).

**Tablo 4: Çalışmaya Tutkunluk Değişkeninin Psikolojik İyi Oluş ve Performans Arasındaki Kısmi Aracılık Rolü**

Bağımsız D.	Bağımlı D.	R <sup>2</sup> :	F:	$\beta$	T	p
Psikolojik İyi Oluş	Performans	.26	232,096	.418	15,235	.000
Psikolojik İyi Oluş	Performans	.53	367,008	.225	7,343	.000
Çalışmaya Tutkunluk				.591	19,265	.000
Sobel Testi:	11,408	S. hata:	.03			.000

### **Araştırma Modelinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Test Edilmesi**

Araştırma modeli yukarıdaki kısmi aracılık bulgularını da dikkate alınarak AMOS 20 programında Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılarak test edilmiştir. Yapılan analiz neticesinde yukarıdaki analizler ile uyumlu olan modelin araştırma verisi ile iyi uyum gösterdiği gözlemlenmiştir ( $X^2$ :700,364,  $CMIN/DF$ :2,110,  $GFI$ :0.93,  $TLI$ :0.964,  $CFI$ :0.968,  $RMSA$ :0.041,  $SRMR$ :0.037). Uyum indekslerinden 0,93 değerine sahip olan  $GFI$  modelin kabul edilebilir uyum sınırları içinde olduğunu gösterirken, diğer uyum indeksleri veri ve model arasındaki uyumun iyi olduğunu göstermektedir. Çünkü YEM literatürüne (Schumacker ve Lomax, 2010) göre  $TLI$ ,  $CFI$ , ve  $GFI$  değerlerinin 0.95'ten büyük olması veri ile model arasındaki uyumun iyi, 0.90 ile 0.95 arasında olması da kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca  $SRMR$  ve  $RMSA$  değerlerinin de 0.05'ten küçük,  $CMIN$

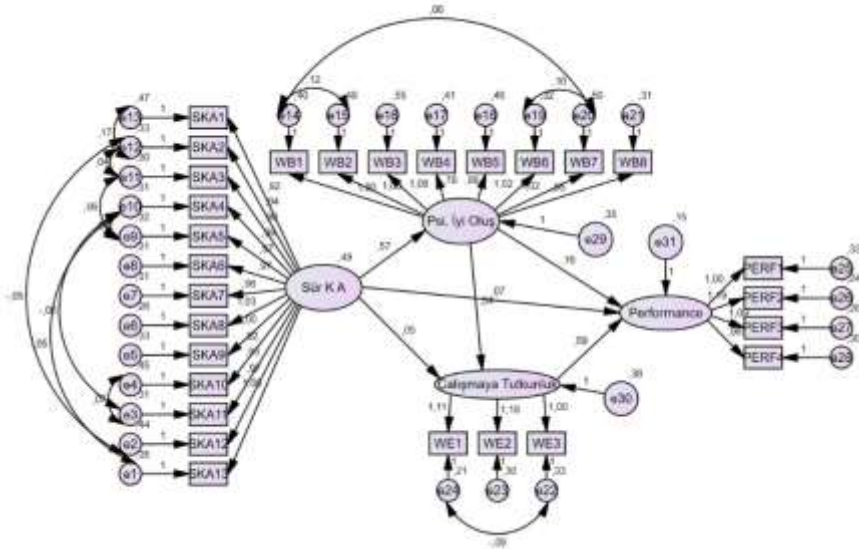
/DF'in de 3'ten küçük değerlere sahip olması uyumun iyi olduğunun göstergeleridir. Modeldeki değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren yol tablolarını Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5: Yapısal Eşitlik Modellemesinde Maksimum Olabilirlik Çıkarımı Sonuçlarına Göre İlişkiler**

Yollar		Standart Olmayan K.	S.Hata	Standart Katsayılar
Sür. Kalite Algısı → Psiko. İyi Oluş		.568***	.046	.557***
Psikolojik İyi Oluş → Çalış. Tutkunluk		.538***	.055	.518***
Sür. Kalite Algısı → Çalış. Tutkunluk		.050	.049	.047
Çalış. Tutkunluk → Performans		.588***	.045	.658***
Psikolojik İyi Oluş → Performans		.164***	.042	.177***
Sür. Kalite Algısı → Performans		.074*	.035	.078*

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

Veri ile uyumlu olan model, standart ilişki katsayıları ile birlikte Şekil 1'de bilgilerinize sunulmuştur.



Şekil 1: Yapısal Eşitlik Modellemesine Göre Araştırmadaki Değişkenler Arasındaki İlişkiler

## *Gıda ve Finans Sektörünün Karlaştırmasına Yönelik Analizler*

Araştırmamız kapsamındaki değişkenlerin gıda veya finans sektöründe istihdam edilme açısından bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik bağımsız örneklemeler için t-testi analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde finans sektöründe çalışan katılımcıların gıda sektöründe çalışan katılımcılara göre sürdürülebilir kalite algısı ( $t_{657}: -3.117, p<.01$ ) ve psikolojik iyi oluş ( $t_{643,35}: -2,355, p<.05$ ) ölçeklerinden anlamlı olarak daha düşük puan aldıkları bulunmuştur. Bulgular Tablo 6'da sunulmuştur.

*Tablo 6: Gıda ve Finans Sektörü Çalışanları Arasındaki Farklar*

Bağımlı Değişken	Sektör	t	Ortalama	Standart Sapma
Sürdürülebilir Kalite Algısı	Finans	-3,117**	1,67	0,63
	Gıda		1,84	0,73
Psikolojik İyi Oluş	Finans	-2,355*	1,96	0,64
	Gıda		2,09	0,80

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

## **Sonuç ve Tartışma**

Genel olarak araştırma bulgularına baktığımızda sürdürülebilir kalite algısına yönelik değişkenlerin çalışan ile ilgili diğer değişkenler üzerinde anlamlı olarak etkili olduğu ve araştırma hipotezlerimizin desteklendiği görülmektedir. Sürdürülebilir kalite algısı hem direkt ve hem de psikolojik iyi oluş değişkeni üzerinden dolaylı olarak çalışmaya tutkunluk değişkeni ile ilişkilidir. Aynı zamanda çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleri de performansı hem doğrudan hem de çalışmaya tutkunluk değişkeni üzerinden etkilemektedir. Bu bulgular literatürde daha önce yapılan çalışmalar ile de (Shimazu ve Schaufeli, 2009; Rich, Lepine ve Crawford, 2010; Christian, Garza ve Slaughter, 2011; Brunetto ve arkadaşları, 2012; Shimazu ve arkadaşları, 2015; Breevaart ve arkadaşları, 2015) uyumludur.

Performans ve onu önceleyen psikolojik iyi oluş ve çalışmaya tutkunluk gibi çalışan ile ilgili olumlu değişkenler açısından sürdürülebilir kalite algısı önemli bir değişken olarak dikkat çekmektedir. Bu bulgular örgütlerin yapmış oldukları kalite çalışmalarının sadece üretkenlik ve verimlilik üzerinde etkili olmadığını aynı zamanda çalışanlar üzerinde de olumlu

etkiye sahip olabileceğini göstermektedir. Tabii ki pek çok çalışan müşterilerini memnun etmek, mal ve hizmet üretiminde sürekli gelişmek, yönetim süreçlerinde kaliteyi sağlamak gibi temel ilkeleri benimsemiş ve bunların devamlılığını sağlamaya çalışan bir organizasyonun parçası olmanın memnun olacak ve böyle bir organizasyonun parçası olduğu için mutlu olacaktır. Dolayısıyla, işgörenlerin, kendilerini psikolojik olarak iyi hissetmeleri, çalışmaya tutkun olmaları ve yüksek iş performansı sergilemeleri ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmelerini sağlayacak örgüt ortamı oluşturmaları önemlidir.

Araştırma kapsamında çalışmamıza konu olan temel değişkenler açısından finans ve gıda sektörü açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığına da bakılmıştır. Yapılan analizlerde hizmet sektörünü temsil eden finans sektörü çalışanları ve üretim sektörünü temsil eden gıda sektörü çalışanları arasında sürdürülebilir kalite algısı ve psikolojik iyi oluş değişkenleri açısından anlamlı farklar bulunmuştur. Finans sektöründe çalışan katılımcılar hem sürdürülebilir kalite algısı hem de psikolojik iyi oluş açısından gıda sektöründe çalışan katılımcılara göre anlamlı olarak daha düşük puanlar almışlardır. Çalışmaya tutkunluk ve performans açısından ise böyle bir farklılık bulunmamıştır. Sürdürülebilir kalite algısındaki farklılık Türkiye'deki finans sektörünün yapısı ile bağlantılı olabilir. 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz öncesine göre bankalar yapısal olarak çok daha sağlam durmaya çalışsalar da finans sektörü gıda sektörü ile kıyaslandığında çok daha kırılgan bir sektördür. Ayrıca finans sektörü hizmet sektörünü temsil etmektedir ve finans sektöründeki kuruluşlar arasında sıkı bir rekabet bulunmaktadır. Ayrıca Türkiye'de enflasyonun 90lı yıllara göre daha düşük olması nedeniyle finans sektöründeki kurumlar özellikle bankalar artık bireysel bankacılık hizmetlerine yönelmiş ve çalışanların üzerinde özellikle kredi vb. ürünlerin satışı için hedef baskıları oluşmuştur. Tabii ki kısa zamanda bu hedefleri yerine getirmeye çalışan finans sektörü çalışanlarının kalite alguları ve psikolojik iyi oluşları bu durumdan olumsuz olarak etkilenebilir. Diğer taraftan hizmet sektörü olarak nitelenebilecek finans sektöründe müşterilerin verilen servislerden memnun kalması ve güler yüzlü hizmet almaları da çok önemlidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde duygusal emek açısından finans sektörü çalışanları gıda sektörü çalışanlarına göre daha dezavantajlı konumdadır. Yoğun

duygusal emek harcamak da çalışanın üzerindeki stresi artırarak ve çalışan memnuniyetini azaltarak psikolojik iyi oluşu olumsuz yönde etkilemektedir (Holman, Claire, ve Totterdell , 2002; Pugliesi, 1999; Zapft, 2002). İleride yapılacak araştırmalarda duygusal emek değişkeninin de modele dahil edilmesi bu konuya açıklık getirebilir.

Araştırmanın sonuçları değerlendirilirken araştırmanın kesitsel olması ve anket yöntemi kullanıldığı için bulguların ilişkisel nitelikte oldukları göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca performans verileri de dahil olmak üzere tüm değişkenler için verinin çalışanalardan toplanması da araştırmanın bir sınırlılığı olarak dikkate alınmalıdır.

**EXTENDED ABSTRACT**

**What are the Factors Affecting Employee Performance in the Food and Finance Sector? The Role of Sustainable Quality Perception, Psychological Well-being and Work Engagement Variables**

Selma Arıkan - Bilal Çankır

\*

*İstanbul Medeniyet University*

Total Quality Management (TQM) and other quality related interventions has become popular in organizations since the end of 1990s as a result of the rise in the global competition among the organizations. Quality related interventions concerned with the improvement of applications, relations and methods in all aspects of organizational life. For instance one of the most known quality related interventions is TQM, and the main aim of TQM is to increase the satisfaction of customers via increasing the quality in all the processes of service or product generation from relations with suppliers to increasing the quality of work life for employees and workers. Employee related applications of quality related interventions are mainly shaped by participation and empowerment principles to increase employments competencies and satisfaction. TQM and other quality oriented interventions also deal with the quality of the relations and communication among the departments, employees and stakeholders of the organizations. Quality oriented interventions also give importance to the training and development of the employees. Besides increasing organizational effectiveness these interventions effect the satisfaction and well-being of the employees and shape employees' attitudes toward their organizations (Bozkurt and Arıkan, 2011). One of these quality related constructs that shapes employees' attitudes and motivation is sustainable quality perceptions of the employees. Sustainable quality perception is defined as the degree to which the employees perceive their organizations success about

the quality related interventions and permanency and sustainability of these quality related successful applications (Çankır and Şahin, 2018a).

Wellbeing and happiness at work has become an area of interest since 1930s (Wright, Cropanzano, and Bonett, 2007) however earlier studies mainly concerned with the job satisfaction while trying to understand the happy worker hypothesis. However employee well-being is a larger construct compared to job satisfaction not only covering the work related aspect of employees' lives but overall well-being and satisfaction of employees about their lives. Employee well-being can be defined as the state of having no anxiety, uneasiness, depression, and other psychological disorders in individual's life (Ryff, 1995, p.99). Wright (2005) also defined well-being as the effectiveness of the psychological functions. The meaning of life, autonomy; competence, context which are three basic psychological needs according to the self-determination theory; satisfaction with life about different areas and overall life; and happiness have been also stated as indicators of well-being (Samman, 2007; Çankır and Yener, 2017, p. 228). Frederickson's (2001) Broaden and Built theory of Positive Emotions gave us insight that psychological well-being have the capacity to increase employees positive attitudes towards their work and organizations and their performance (Wright, et. al, 2007)

One of the constructs that covers the positive attitudes and motivation of employees towards their work and organizations is work engagement. Schaufeli, Salanova, González-Romá and Bakker (2002) described work engagement as a positive and satisfying mental state including high energy and vitality, dedication and focus on work (as cited in Çankır, 2016). Work engagement is the indicator for the fact that the personnel feel themselves happy, healthy, good, and peaceful (Poon, 2013) and work-engagement is also found to be an antecedent of employee performance (Bakker, and Bal, 2010)

Work performance is formally expressed as the employee behavior that contributes positively or negatively to the goals and objectives of the workplace (Campbell, 1990, cited in Colquitt, Lepine and Wesson, 2011). Performance is defined as the desire and power to reach any event or situation that fulfills the employees organization and work related goals (Çankır and Semiz Çelik, 2018).

In this study we tried to understand the relations among sustainable quality perceptions of employees, employees' psychological well-being, work engagement and performance. To reach this aim we gathered data from 659 participants employed in finance (317) and food (342) sectors in Turkey, İstanbul. The measurement tools that we used to measure our variables were Çankır and Eti's (2017) 13-item sustainable quality perception scale, Diener et al.'s (2009) 8-item wellbeing scale, Schaufeli et al.'s (2017) 3 item UWES-3 scale and Kirkman and Rosen's (1999) 4 item performance scale.

We expected positive relations among sustainable quality perceptions, employee wellbeing and performance. It was also expected that employee wellbeing and work engagement would act as mediators between sustainable quality perceptions and employee performance. The statistical analysis conducted showed that sustainable quality perceptions predicted employee wellbeing ( $\beta$ :.509,  $p<.01$ ) in a positive way. Employee wellbeing was found to be predicting work engagement ( $\beta$ :.484,  $p<.01$ ) and work engagement was found to be predicting performance ( $\beta$ :.699,  $p<.01$ ). The results also revealed that employee wellbeing acted as a partial mediator in the relationship between sustainable quality perceptions and work engagement. Moreover work engagement was found to be a partial mediator between wellbeing and performance. Besides these analysis in SPSS the model was also tested by using Structural Equation Modeling (SEM) by using AMOS 20 , and the proposed model showed a good fit with our data as it can be seen in Figure 1 ( $X^2$ :700,364, CMIN/DF:2,110, GFI:0.93, TLI:0,964, CFI:0,968, RMSA:0,041, SRMR:0,037).

The sectorial comparisons showed that participants from finance sector had significantly lower scores for sustainable quality perceptions ( $t$ :3,12,  $p<.01$ ) and employee wellbeing ( $t$ :2,374,  $p<.05$ ) compared to the food sector.

The differences can be associated with the difficulties in working in a service sector rather than production sector. The results once again emphasized the importance of quality related applications and interventions of the organizations for employee wellbeing and other employee related variables and outcomes. This study also shed light on the antecedents of employee performance.



## Kaynakça / References

- Bakker, A. B., ve Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(1), 189-206.
- Bozlağan, R. (2005). Sürdürülebilir gelişme düşüncesinin tarihsel arka planı. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50, 1011-1028.
- Bozkurt, T., ve Arıkan, S. (2011). Çalışma yaşamının kalitesi. (T. Bozkurt Ed.) *Çalışma İlişkilerinin Evrimi*, içinde (s. 191-232). İstanbul: Beta
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., ve van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770.
- Brunetto, Y., Teo, S. T., Shacklock, K., ve Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428-441.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In (M.D. Dunnetteand, L.M. Hough. P. Alto ed.), (2nd ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (p.687-732.), CA: Consulting Psychologists Press,
- Christian, M. S., A. S. Garza ve J. E. Slaughter. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64 (1), 89-136.
- Colquitt, J.,Lepine, J. A., ve Wesson, M. J. (2011). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. McGraw-Hill Irwin.
- Crosby, P.B. (1979). *Quality is free*. New York, McGraw-Hill Book Company.
- Crosby, P.B. (1984). *Quality without tears*. New York, McGraw-Hill Book Company.
- Çankır, B. ve D. Semiz Çelik (2018). Çalışan performansı ve mali performans: Pozitif ses çıkarma, psikolojik iyi- oluş ve çalışmaya tutkunluk ile ilişkileri ve otel işletmeleri örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (2), 54-67.

- Çankır, B. ve Eti, S. (2017). Üniversitelerde sürdürülebilirlik ve kalite: Sürdürülebilir kalite algısı ölçeği (ska-ö)'nin geliştirilmesi, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. II. *Uluslararası Yükseköğretim Çalışmaları Konferansı*, 12-14 Ekim, Antalya.
- Çankır, B. ve Şahin, S. (2018c). Psychological well-being and job performance: the mediating role of work engagement. *Hitit University Journal of Social Sciences Institute*, 11(3), 2549-2560. doi: 10.17218/hititsosbil.487244
- Çankır, B. (2016). *Çalışmaya tutkunluk ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çankır, B., ve Şahin, S. (2018). Medya-Kültür ve Sanat Alanında Çalışanların Psikolojik İyi-Oluşları İle İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkide Çalışmaya Tutkunluğun Aracı Rolü. *Uluslararası İdari ve İktisadi İncelemeler Dergisi*.(17. Uik Özel Sayısı), 17, 333-346.
- Çankır, B., ve Yener, S. (2017). *İş'te pozitif davranış*. Çizgi Kitapevi: Konya.
- Çankır, B., Koçak, Ö. E., ve Yüksel, S. (2012). Eğitimde toplam kalite yönetimi. *10th International Conference on Knowledge, Economy and Management*, Proceedings Book içinde (s. 842-856), 8 Kasım 2012, İstanbul.
- Çankır, B., ve Şahin, S. (2018a). Sürdürülebilir kalite algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (17. UİK Özel Sayısı), 135-146.
- Deming, W.E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA, MIT Centre for Advanced Engineering Study.
- Fbigenbaum, A.V. (1983). *Total quality control*. (3rd ed.), New York, McGraw-Hill Book Company.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218-226.
- Garvin, D.A. (1987). Competing on the Eight Dimensions of quality. *Harvard Business Review*, 65(6), 101-109.
- Garvin, D.A. (1988). *Managing quality*. New York, The Free Press.
- Groocock, J.M. (1986). *The chain of quality*. New York, John Wiley & Sons.

- Holman, D., Chissick, C., ve Totterdell, P. (2002). The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers. *Motivation and Emotion*, 26(1), 57-81.
- Ishikawa, K. (1976). Guide to quality control. Asian Productivity Organization.
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? — the Japanese way.* (translated by D.J. Lu), NJ:Prentice-Hall.
- Juran, J.M. (1979). *Quality control handbook*, (3rd ed). New York, McGraw-Hill Book Company.
- Juran, J.M. (1988). *Juran On planning for quality.* New York, The Free Press.
- Oakland, J.S. (1989). *Total quality management.* Oxford, Heinemann Professional Publishing Ltd.
- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and emotion*, 23(2), 125-154.
- Rich, B. L., Lepine J. A., ve Crawford, E. R.. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-625.
- Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science*, 4, 99-104.
- Samman, E. (2007). Psychological and subjective well-being: A proposal for internationally comparable indicators. *Oxford Development Studies*, 35(4), 459-486.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schumacker, R. E., ve Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling.* New York: Routledge. .
- Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook Of Positive Psychology*, 2, 3-12.
- Seligman, M. E., ve Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction. In *Flow And The Foundations Of Positive Psychology* (p. 279-298). Netherlands:Springer

- Shimazu, A., ve Schaufeli, W. B. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial Health*, 47(5), 495-502.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., ve Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International Journal Of Behavioral Medicine*, 22(1), 18-23.
- Snyder, C. R., Lopez, S. J., ve Pedrotti, J. T. (2010). *Positive psychology: The scientific and practical explorations of human strengths*. Sage Publications.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., ve Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 93-104.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237-268.

#### **Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

Arıkan, S. ve ankır, B. (2019). Gıda ve finans sektöründe çalışan performansı hangi faktörlerden etkileniyor? Sürdürülebilir kalite algısı, psikolojik iyi oluş ve çalışmaya tutkunluk değişkenlerinin rolü. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. ÜİK Özel Sayısı), 462-483. DOI: 10.26466/opus.583821.

## Bir Dijital Pazarlama Stratejisi Olarak Etkileşimli Reklamların Etkinliği: Deneysel Bir Çalışma

DOI: 10.26466/opus.583849

\*

Makbule Büşra Çetinkaya\* - Rukiye Çelik\*\*

\* Dok. Öğrencisi, S D Ü , İletişim Fak., Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü/ Isparta / Türkiye

E-Posta: [busraeyiis@gmail.com](mailto:busraeyiis@gmail.com)

ORCID: [0000-0003-3294-6426](https://orcid.org/0000-0003-3294-6426)

\*\* Dr. Öğr. Üy., S. D.Ü., İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü / Isparta/ Türkiye

E-Posta: [bursa-84@hotmail.com](mailto:bursa-84@hotmail.com)

ORCID: [0000-0002-2538-0228](https://orcid.org/0000-0002-2538-0228)

### Öz

Günümüzde enformasyon ve haberleşmenin yanı sıra kişiler arası etkileşimi sağlayan pazarlama stratejileri de teknolojiyen önemli bir pay almıştır. Bu çalışmada dijital pazarlama stratejisi olarak etkileşimli reklamın etkinliği araştırılmıştır. Bu çerçevede deney olarak tasarlanan çalışmada etkileşimli, pre-roll ve skip pre-roll reklamların etkinlik düzeyleri ölçülerek kıyaslanmıştır. Deney için bir kamu üniversitesinde eğitim görmekte olan ve kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 90 öğrenciyeye ulaşılmıştır. Deney öncesinde anket uygulanan öğrenciler üç gruba ayrılmış ve her bir gruba farklı reklam türü hazırlanmıştır. 30'ar kişilik deney, kontrol 1 ve kontrol 2 gruplarına 7 gün boyunca grupları için seçilen 20'şer reklam izletilmiş ve deneyin ardından tekrar anket uygulanmıştır. Ön test ve son test sonuçları arasındaki farklar analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre; kullanıcıların duygusal ve bilişsel ilgileniminin, markaya yönelik tutum ve satın alma niyetinin en çok artış gösterdiği reklam türü etkileşimli reklam olarak bulunmuştur. Bu sonuçtan hareketle dijital pazarlama stratejisi olarak etkileşimli reklamın diğer reklam türlerine göre daha etkili olacağı söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Dijital pazarlama, Etkileşimli reklam, Deneysel çalışma

## Effectiveness of Interactive Advertising As A Digital Marketing Strategy: An Experimental Study

\*

### Abstract

*Today, in addition to information and communication, marketing strategies that provide interpersonal interaction have taken an important role in technology. In this study, the effectiveness of interactive advertising as a digital marketing strategy was investigated. In this study, the effectiveness levels of interactive, pre-roll and skip pre-roll ads were measured and compared. For the experiment, 90 students educated at a public university and easily determined by sampling method were reached. Before the experiment, students were divided into three groups and different types of advertising were prepared for each group. 30-person experiment, Control 1 and Control 2 groups were selected. 20 selected ads were tracked for groups for 7 days and then the survey was applied again. Differences between pre-test and post-test results were analyzed. According to the results of the study, the type of advertising, in which the user's emotional and cognitive interest, attitude towards the brand and purchasing intentions increased the most, was found to be interactive advertisement. Based on this result, it can be said that interactive advertising as a digital marketing strategy will be more effective than other types of advertising.*

**Keywords:** *Digital marketing, Interactive advertising, Experimental study*

## Giriş

Yakın geçmişe kadar gazete, radyo ve televizyon ile kısıtlı olan kitle iletişim araçları günümüzde teknolojinin hızla gelişmesiyle önemli bir aşama kaydetmiştir. Toplumsal gelişim sürecinin bir göstergesi olan teknoloji; dijitalleşmeyle birlikte, birbirinden farklı alanların değişim içinde olmasını zorunlu kılmıştır (Yengin, 2012, s.123).

Günümüz kitle iletişim araçlarından; telefon, bilgisayar ve internet yaşamımızın her alanında vazgeçilmez bir konumda yer alır. İnternet erişiminin herkes tarafından sağlanabiliyor olması ile yeni medyanın etki alanı genişlemiştir. Tek taraflı iletişim, dijitalleşen yeni medya ile birlikte geri iletinin sağlanabildiği karşılıklı etkileşim içeren iletişim modeline evrilmiştir. Etkileşimli medya, kullanıcının aktif olduğu çift yönlü bir iletişim biçimi sağlayarak günümüzde birçok dijital alanda kullanılmakta olup özellikle reklam sektöründe ön plana çıkmaya başlamıştır.

İçinde bulunduğumuz dönemde internet kişiler için vazgeçilmez bir iletişim aracı haline gelmiştir. İnternet aracılığıyla bulunduğumuz herhangi bir ortamda enformasyona ulaşmak oldukça kolay bir hal almıştır. Kişisel veya toplumsal gündelik bilgiye ulaşmak istediğimizde, ulusal veya uluslararası gündem hakkında bilgi sahibi olmamızda, kişisel paylaşım veya araştırma yapacağımızda ilk başvurduğumuz kaynak görevini çoğu zaman üstlenmektedir. İnternet kullanımı için mekân ve zaman kısıtlaması olmaması, internet üzerinden aynı zamanda geleneksel iletişim mecraları olan gazete, dergi ve televizyona da erişilebilmesi internetin hayatımızın önemli bir bölümü haline gelmesinin açık sebeplerindedir.

Geleneksel medya için kolayca erişim sağlanan bu iletişim ortamı geleneksel reklamların da kullanıcıya ulaşmasında önemli bir araç haline gelmiştir. Gelişen teknoloji ile sürekli kendini yenileyen internet de geleneksel reklamı farklı bir biçime dönüştürmüştür ve bu şekilde etkileşimli reklamlar gelişmiştir. Dijital reklamlar; internet, telefon, bilgisayar vb. ile kullanıcıya ulaşır ve bunun sonucunda kullanıcı ile reklam arasında etkileşimi gerçekleştirirler. İnternet aracılığı ile sağlanan çift yönlü iletişimde eş zamanlılık ile etkileşim gerçekleşir ve bunun sonucunda kullanıcı reklama karşı iletişime açık hale gelir (Gün, 1999, s.47). Günümüzde bilgisayar ve akıllı telefon kullanımının yaygın hale gelmesi de internet reklam-

larının sıklığını ve reklam veren kurum ya da kuruluşlar tarafından sıklıkla tercih edilmesini sağlamıştır. İnternet reklamcılığı geleneksel reklam uygulamalarının gelişmiş bir biçimi olarak kullanılmaktadır. İnternetin reklam mecraları içerisinde yeni bir uygulama olarak görülememesi geleneksel reklam mecralarının çok ötesine geçemediğini ve teknoloji ile farklı yöntemler izlemesi dışında önemli farklılıklar taşımadığı düşünülmektedir. İnternet ortamında uygulanan reklamların kullanıcının dikkatini çekmesi ve hakkında bilgi edinme isteği ile işleyen bir süreç olmasından kullanıcı kontrolüne bağlı bir reklam biçimidir. İnternet reklamlarının zamanla geleneksel bir reklam uygulamasına dönüşmesi Cappel'e (2005, s.195) göre, internet ağının çok yönlülüğü onu diğer mecralardan farklı ve üstün kılar bununla beraber geleneksel medyadan belli olguları da kapsayarak ilerlemesi ile bir entegrasyon sağlar.

Geleneksel medya için kolayca erişim sağlanan bu iletişim ortamı geleneksel reklamların da kullanıcıya ulaşmasında önemli bir araç haline gelmiştir. Gelişen teknoloji ile sürekli kendini yenileyen internet de geleneksel reklamı farklı bir biçime dönüştürmüştür ve bu şekilde etkileşimli reklamlar gelişmiştir. Dijital reklamlar; internet, telefon, bilgisayar vb. ile kullanıcıya ulaşır ve bunun sonucunda kullanıcı ile reklam arasında etkileşimi gerçekleştirirler. İnternet aracılığı ile sağlanan çift yönlü iletişimde eş zamanlılık ile etkileşim gerçekleşir ve bunun sonucunda kullanıcı reklama karşı iletişime açık hale gelir (Gün, 1999, s.47).

## **Dijital Reklam Ve Dijital Pazarlama**

İlk kez 1994 yılında hotwired.com'da karşılaştığımız banner reklamları, birçok farklı kaynaktan internet reklamcılığının ilk örneği olarak karşımıza çıkmaktadır (Aktaş, 2010, s.151). 1994 Ekim ayında yayınlanan banner reklamı, AT&T web sitesine bağlantı vererek ilk kez ticari bir amaçla kullanılan reklam olma özelliğini kazanmıştır (Çelik, 2016, s.24). İlk örneğinin ardından Maytag, United Airlines gibi büyük şirketlerde banner reklamlar sıkça görülmeye başlamış ve günümüze kadar varlığını sürdürmüştür. Başlangıçta yalnızca başka bir web sitesine yönlendirme olarak ortaya çıkan banner reklamlar, günümüzde kullanıcılara; video içeriği izleme, dosya indirme, arama yapma, mesaj gönderme, navigasyon ile yönlendirme



dirme, anket doldurma veya satın alma gibi birçok işlemi yapmada kolaylık sağlıyor (Varnalı, 2013, s.71). İlk internet reklam türü olarak karşımıza çıkan banner reklamların yanı sıra günümüzde birçok farklı tür ve formatlarda reklamlar, internet reklamcılığı kapsamında görülmektedir. Bu bağlamda banner reklamları da içine dahil eden Display reklamlar, e-posta reklamları, arama motoru reklamları, sosyal medya reklamları, web sitesi reklamları, viral reklamlar ve daha birçok farklı reklam türü günümüzde aktif olarak kullanılmakta ve bunlara her geçen gün bir yenisi eklenmektedir. İnternetin hızlı gelişimi ve kitlelerin dijital cihazları kullanım alışkanlıklarıyla doğrudan ilişkili olarak gelişen dijital reklamcılığın birçok tanımının bulunması ile beraber, daima gelişen ve değişen bir mecra olması da reklam türlerinin ve tanımlarının sürekli değişmesini beraberinde getirmektedir.

Dijital reklamcılığının güncel tanımlarını incelediğimizde Önal ve Bendaş, (2017, s.113) bir ürün ya da malın kişilere doğrudan internet aracılığı ile tanıtılması olarak dijital reklamı genel bir çerçevede tanımlamıştır. Çelik (2016, s.23), dijital reklamın, internet vasıtasıyla bilgisayar ve cep telefonu kullanıcılarına ulaştığını ve bu reklamların arama motoru reklamı, banner reklamlar, video, e-posta reklamları, sosyal medya reklamlarından oluştuğunu belirtmektedir. Peltekoğlu (2016, s.67) ise; internetin, pazarlama stratejileri için önemli bir kavram olduğunu, hem yerel hem de küresel bir markanın günümüze uyum sağlayabilmesi, ekonomik devinime tutunabilmesi ve markasına en uygun tüketiciye ulaştırabilmesi için web sitelerinden yararlanmaları gerektiğini belirtmektedir. Kırcova (2008, s.211) ise; internet reklamlarını, internet ortamında yer alan sayısız web sitesi içeriği olarak karşımıza çıkan, birçok ticari içeriğin kullanıcıya duyurularak tanıtılması için kullanılan bir reklam aracı olarak internet reklamcılığını tanımlamaktadır. Business Sözlüğü'nün (2018), dijital pazarlama tanımı ise; dijital ortamda farklı tür ve şekillerle bir ürün, mal veya markanın tanıtılmasıdır (www.businessdictionary.com). Dijital reklamın, geleneksel pazarlama yöntemlerinden ayrıldığı nokta, hedef kitleye ulaşmakta kullanılan kanallardır. Bunun yanı sıra yeni medya ile yaşamımıza giren cep telefonu, bilgisayar, internet gibi kavramlar ile dijital pazarlama bu derece önem kazanabilmiştir. Dijital reklam, tüketici ile güçlü bir etkileşim kurmayı amaçlarken aynı zamanda ölçülebilir veriler elde etmeyi hedefler. Bu bağlamda Penpece (2013, s.52) dijital pazarlamada; doğru

hedef kitleye ulaşarak kullanıcı grubuyla etkileşimli bir ilişki kurmak ve rasyonel sonuçlara ulaşmanın önemini belirtmiştir. Aynı zamanda sosyal ağlar yoluyla tüketiciye ulaşarak iletişim kurmak, var olan müşterinin memnuniyet düzeyini artırarak satış oranını artırmak ve markaya bağlamak, tüketici ile güven bağı kurmak gibi amaçları gerçekleştirir. Bu kavramlar reklamcılık ve pazarlama açısından büyük önem taşımakta olduğundan işletmelerin sosyal medya ve gelişen teknolojiyi kullanması kaçınılmazdır. Teknolojinin gelişimine ayak uyduran ve bu bağlamda çalışmalar yaparak yeni stratejiler geliştiren işletmeler daha hızlı büyüyerek bunu önemli bir avantaj olarak kullanmaktadır (Alan, 2018, s.497).

İnternet aracılığı ile ortaya çıkan e-ticaret kavramı 1997 yılında kullanılmaya başlanmış ve ortaya çıkışından günümüze kadar pazarlama için önemli bir yer edinmiştir. Dijital pazarlama, OECD'ye üye olan ülkeler arasında ekonomik gelişmelerin yaşanacağına habercisi olmuştur (İnce, 1999). Dijital pazarlama ya da diğer adıyla elektronik ticaretin birçok tanımını mevcuttur.

En genel anlamda, dijital ortamlar yolu ile kullanıcılara bir ürünü tanıtmak veya pazarlamak olan dijital pazarlama ile tüketicilere internet üzerinden ses, metin, video vb. içeriklerin iletilmesi sağlanır (Özmen, 2013, s.365). Dijital pazarlama Dijital pazarlamada: SEO- SEM- web site, sosyal medya, video, banner, display, e-posta reklamları gibi çeşitli reklam türleri kullanılarak bir ürünün tanıtımı ve satışı hedeflenir. Tüketici bu tanıtım sayesinde ürün ve marka hakkında kampanyaları, ürünün sağlayacağı hizmetleri ve ürün ile ilgili diğer tüm bilgileri edinebilir. Öte yandan teknoloji dönüşürken etrafından kendi devinimine eklediği belli kavramlar olmuştur. Bu kavramlara ürün ve pazarı da dâhil etmemiz yanlış olmaz (Hartman, Sifonis ve Kador, 2002, s.185). elektronik pazarlamada ürün ve pazar dönüşümünün yeni sınırlandırmaları ve yeni tasarımlarını oluşturarak başarının daha fazla artırabileceğini ifade eder. Dijital pazarlamayla kullanıcı ile web sitesi, e-posta, sosyal ağlar, bloglar veya herhangi bir internet ortamı aracılığıyla etkileşim kurulur ancak bu süreçte kullanıcının gizlilik sınırlarına girmeden ve kullanıcı odaklı, onun için tasarlanmış, özel bir ürün ya da hizmet sunulur. Öte yandan bu bilgilerin müşteriye sunulurken rahatsız etmeyecek düzeyde faydalı olması amacıyla üretilen; gerekirse kullanıcının internet ortamında bıraktığı izler takibe

alınarak buna yönelik teklif ve hizmetler sunulmalıdır (Özmen, 2013, s.365).

Dijital pazarlamanın günümüzün en etkili reklam mecralarından biri olmasını Aktaş (2010, s.151), internetin diğer geleneksel kitle iletişim araçlarından farklı olarak, teknolojik olanaklar sunarak içerikleri daha etkili hale getirirken; görsel ve işitsel tüm öğelerden de yararlanabilmesi ve sonucunda tüketiciye daha etkili bir biçimde sunmasına bağlamıştır. Dijital reklamın tüketici üzerinde etkili olabilmesi için yüksek bütçeli bir işletme olmaya gerek yoktur. Köse ve Yengin'e (2018, s.81) göre; dijital reklamın başarılı olması için ihtiyacı olan en önemli olgunun yenilikçi olmaktan geçtiğini, bu özellik sayesinde ilgi çekici ve başarılı olacağını belirtirler.

Dijital reklamı diğer reklam türlerinden ayırıcı ve avantajlı kılan en önemli özellikleri; çift yönlü olması, ucuz ve ulaşılabilir olması, daha hızlı bir şekilde ulaşabilmemiz gibi özelliklerdir (Vural ve Öz, 2007, s.224). Dijital reklamın özellikleri ve avantajları konusunda genel bir tutumla; her yerde bulunabilme (ubiquity), interaktiflik, paylaşım, uzmanlaşma, kişiselleştirme, kendiliğinden yayılım gibi belli temel özellikler sunulmaktadır (Erdem, 2014; Aksoy, 2009).

Erdem'e (2014, s.161) göre; dijital reklamın dört temel özelliği bulunmaktadır. İlki; reklamın her yerde bulunabilirliği, sebebini ise teknolojik cihazların kullanımındaki artış ve insanın gündelik yaşamında önemli bir yerde olmasına bağlamaktadır. İkinci özelliği olan etkileşim ve karşılıklılığı ise; web 2.0 teknolojisinin gelişmesi ile sıradan bir internet kullanıcısının da içeriğin üretiminde etkin bir rolü olmasını meydana getirir ve bu süreç de reklam ile tüketici arasında bir etkileşim oluşmasına sebep olur. Üçüncü özelliği olan kişiselleştirme ise, dijital medya içeriğinin tüketiciye özel bir biçimde sunulması anlamına gelir. Kullanıcının dijital medya ortamındaki geçmiş deneyimlerinden ulaşılan bilgiler vasıtasıyla elde edilen bilgilerin kişinin ilgilerine göre en uygun reklamın sunulmasıdır. Son olarak kendiliğinden yayılım diğer anlamıyla viral etki özelliği ise; geleneksel pazarlama yöntemlerinden olan ağızdan ağıza pazarlamanın dijital ortama adapte edilmesi ile gerçekleştirilir. Geleneksel ortamda sınırlı sayıda insana ulaşan bu yöntem dijital ortamda bloglar veya kişisel hesaplar sayesinde binlerce kişiye ulaşabilir. Bu özelliklerin yanı sıra Aksoy (2009: 40) ise; paylaşım, uzmanlaşma, sanal değer yaratma, web sitesi kullanımı

gibi özellikleriyle internetin reklamcılık ve pazarlama bağlamında önemli etkilerinin olduğunu belirtmiştir.

Daldal ve Kılıç, (2014, s.123) dijital reklamın ve mobil pazarlamanın, kullanıcının sahip olduğu teknolojik cihazlara her daim erişimin gerçekleşebilmesinin en önemli özelliği olarak kabul etmektedir. Buna ilaveten; birebir pazar anlayışına sahip olması, ölçülebilir olması, maliyetinin düşük olması, tek veya çift taraflı iletişimin mümkün olması ve hızlı olması gibi özelliklerinin de önemini vurgulamaktadır. Pencepe'de (2013: 108) benzer olarak; dijital ortamın daha samimi, anlaşılır, güncel, tutarlı, tüketicinin içeriğe katkı sağlamasına izin veren, hedef kitleye uygunluk ve harekete geçirme yönlerinden güçlü, değer yaratan ve hayat tarzı oluşturan, farklılık katabilen, eğitici ve duyguyu kullanıcıya hissettirebilme bakımından güçlü bir ortam olduğunu ifade etmektedir.

İnternet reklamları ile doğru sayısal bilgilere ulaşılabilmesi, işletmelerin iyi bir strateji planlamasında önemli bir etkidir. İnternet reklamlarının tüketici üzerindeki etkisini ölçmek için birçok yol vardır. En sık kullanılanı ziyaretçi sayısı ile reklamın görüntülenme sayısıdır. Ulaşılan her iki sayının birbirine yakınlık derecesi reklamın etkinliği ile ilgili önemli bir bilgi verir. Reklamı gören kullanıcının tıklayarak sayfaya ulaşması, doğru kullanıcıya ulaştığının ve etki ettiğinin göstergesidir. Öte yandan sayfada ne kadar süre geçirdiği de etkinliği ölçmek için önemli bir veridir. Bu bilgiler vasıtasıyla işletmeler, kullanıcının reklamı görüp görmediğini, sayfaya kaç kez tıkladığını ve açtığını, sayfada ne kadar süre gezdiğini ve diğer işlemlerini anında görüntüleyebilmek için bilgilere ulaşabilir ve stratejilerini bu yönde geliştirebilir (Vural ve Öz, 2007, s.232).

İnternet reklamlarının bu kadar fazla kullanılması, eğlence içerikli olması, web sitesindeki içeriğin daha zengin ve dikkat çekici olması, internetin kolaylıkla ulaşılabilir bir ortam olması gibi sebeplere bağlanabilir (Çakır, 2004, s.171). Zaman veya mekân uyumu gerektirmeyen, 7/24 saat istediğimiz an ulaşabildiğimiz bir platformda yer alıyor olması, görsel, işitsel ve duyuşsal olarak kullanıcıya hitap etmesi ve dikkatini çekmesi, satış yapmak ve bunu gerçekleştirirken rakiplerinden farklı olabilmek adına daha ucuz ve kaliteli olmayı ön planda tutması, kullanıcı ile bire bir iletişime geçebilmesi, kullanıcıya özel içerik üretebilmesi, uluslararası alışveriş yapabilmek seçeneğini sunması, değişen herhangi bir bilgiyi (fiyat vb.)

anında değiştirerek tüketiciye en güncel bilgiyi anında verebilmesi, firmanın tüketici istekleri doğrultusunda hareket edebilmesi gibi sebeplerle firmalar internet reklamcılığını sıklıkla kullanmaktadır.

Dijital reklamların kullanıcıyı eğlendirerek isteklerini karşılması her iki taraf içinde önemli bir avantaj iken; kullanıcının ilgisini çekmeyen, ihtiyacı olmayan veya ilgilenmediği bir reklam ile mail, internet sitesi, sosyal medya vb. reklam türü olarak karşılaştığında hoşlanmadığı ve bir an önce reklamdan kurtulmak istediği sonucuna ulaşılmıştır (Tosun, 2004, s.161). Fakat kullanıcının almak istediği veya düşündüğü, ilgilendiği bir alana ait, iş veya gündelik yaşamında kullanabileceği kısaca ona yönelik, kendine özel bir ürünün reklamı ile karşılaştığında eğlenir ve etkilenir. Bu durum günümüz teknolojisiyle Web üzerinde bıraktığımız izlerimiz sayesinde rahatlıkla sağlanır ve bununla kullanıcı; kişiye özel, ilgi alanına yönelik reklam iletileri ile karşılaştırılır. “Dijital iz takibi” ile farklı veri tabanı programları uygulanarak kullanıcının belli bilgilerine ulaşılır (Atabek, 2006, s.3). Bu durum etik olarak tartışılmakta olsa da kullanıcının izniyle gerçekleşen ev adresi bilgileri, sağlık bilgileri, banka bilgileri, web üzerinden arama yaptığımız bilgiler, konum bilgilerimiz ve teknolojiyi kullanırken girdiğimiz çoğu adım “büyük veri” nin bir parçası oluyor. Gerçekleşen iz takibi ile özgür bir iletişim ortamı olarak değerlendirilen; internet, kullanıcıları ekonomik ve sosyal bakımdan bazı noktalarda düşündürmektedir. Aynı zamanda iz, izlenenin izleyen tarafından bir güç unsuru içerdiği anlamına gelmektedir (Kurt, 2018, s.74). Öte yandan devletler, büyük dijital şirketlerin bu verileri elde ettiğini ve büyük bir güce sahip olduğunun farkına vararak kişisel bilgilerin gizliliği, “dijital veri gizliliği” gibi yeni yasalar çıkarmaktadır. Fakat devletlerin de ulaşabildiği ‘büyük veri’ ile toplumsal ve ekonomik problemlerde büyük veriyi analiz ederek önemli bilgilere ulaşıyor ve bu bilgiler doğrultusunda birçok gelişme yaşanıyor. Dijitalleşmenin önemli boyutta hayatımızın içinde olması ile verilerin depolanmaması veya kişisel bilgilerimizin ve tercihlerimizin dijital veri depolarında tutulmaması oldukça zor görünmekte. Gündelik yaşamımızda eğlence, bilgi alma veya hayatımızı kolaylaştırma amacıyla kullandığımız internet vasıtasıyla tüm uygulamalar ve web sayfaları aslında veri toplama için en büyük araçlardır. En sık kullanılan uygulamaları incelediğimizde hepsi bir amaç ve genel paylaşım içeriği sunmaktadır. Bu

içeriklerden yola çıkarak, nereye daha sık gittiğimiz, hangi müziği dinlediğimiz, fotoğraflarımızdan yola çıkarak arkadaşlarımız, giyim tercihlerimiz ve daha fazla bilgi aslında kendi onayımız doğrultusunda büyük veri şirketleri tarafında toplanır. Bununla beraber karşımıza ilgilendiğimiz bir ürünün reklamı olarak çıkabilir.

### *Etkileşimli (İnteraktif) Reklamlar*

İnteraktif reklamların kullanıcı odaklı tasarlanıp geliştirilmekte olmasını, dijitalleşmeye paralel olarak ortaya çıkmasıyla ilişkilendirmek yerinde olacaktır. Pazarlama ve iletişim faaliyetlerinin en önemli unsuru olan kullanıcının bu noktada rolü çok büyüktür. Kullanıcının reklama olan tutumu, etkisi, önerileri veya ilgisini yakalayabilmek için teknoloji ile hayatımıza giren, yeni iletişim teknolojilerinden ve alt başlıklarından yararlanmak, reklam ve pazarlama stratejileri geliştirmekte oldukça önemlidir (Özmen, 2013, s.367). Dijitalleşme ile hayatımıza giren etkileşimlilik kavramı, geleneksel reklam mecraları ile dijital reklamları birbirinden farklılaştıran en önemli unsurdur (Yüksektepe ve Haşioğlu, 2017, s.271). Dijital çağda etkileşim kavramı, birçok alanda olduğu gibi reklam sektöründe de daha başarılı olabilmenin, kullanıcının ilgisini çekerek, hızlı geçişlerin olduğu bu dönemde firmaların ayakta kalabilmesinin en etkin yolu olarak değerlendirilir. Hareketsiz veya kullanıcıyla etkileşim içinde olmayan bir reklam ile hareketli görsel, işitsel imgelerin kullanıldığı etkileşimli bir reklam türü karşılaştırıldığında; etkileşimli reklam türü, tüketicinin daha fazla ilgisini çekerek, firmanın daha kolay bir şekilde adını ve ürününü tanıtmayı sağlarken aynı zamanda hedef kitleyi de daha fazla etkilemektedir (Şahin, 2018, s.27). Yeni medya ile yaşamımıza giren üretici ve tüketiciyi birbirine bağlayan etkileşimlilik faktörü zaman ve mekân kısıtlarını ortadan kaldırarak iletişimin iki yönlü olmasıyla beraber kitle iletişim araçlarının içerik ve düşünce olarak yeniden şekillenmesine neden olmuştur. Böylece reklamın odaklandığı nokta bir ürünü tanıtmak ve satışını gerçekleştirmekten çıkarak; tüketicinin ihtiyaç ve beklentilerine karşılık verebilecek aynı zamanda onları eğlendirirken, ürün veya marka ile ilgili birçok bilgiye sahip olmalarını ve reklamın içinde yer alarak bir parçası

olmalarını sağlar (Özkaya, 2010, s.462). Kısaca etkileşimli reklamlar, doğrudan tüketici odaklı bir reklam içeriğinin oluşturulmasını ve bilgi akışının tüketici ile üretici arasında gerçekleşmesini beraberinde getirmiştir.

Etkileşim kavramını açıklayan çift yönlü veri iletiminin, teknolojinin hızlı dönüşümü düşünüldüğünde doğal bir süreç olduğunu söyleyebiliriz. Dijital reklamda etkileşim, en genel tanımıyla, kullanıcının reklama dâhil olmasıdır (Yılmaz, 2017, s.264). Dijital teknolojilerin sunduğu kişiselleştirme ve etkileşim fikri, demografik özelliklerin belirlenip daha hedefe yönelik reklamın ötesinde tüketicinin reklam sürecinin içinde yer aldığı, kişiselleştirilmiş ve reklamın içerisinde tüketicinin de var olduğu bir süreç ile meydana gelir (Güney, 2006, s.81). Varnalı ise (2013, s.59) benzer şekilde; pazarlama ve dijitalleşme sonucunda gerçekleşen en önemli değişimin; ürün- marka ve tüketici ilişkisini daha etkili hale getirerek çift yönlüleştirilmesi olduğunu belirtmiştir. Ayrıca dijitalleşme ile hayatımıza giren etkileşim veya diğer adıyla interaktivite kavramlarının, dijital reklamlıkta kullanılan en önemli yeniliklerden olduğunu ifade etmiştir (Erdem, 2014, s.163). Geleneksel reklamlarda, tüketiciler kendilerine izletilen, okutulan veya dinletilen ürün seçenekleri arasında bir karar verme süreci yaşarken, günümüzde yeni medya ve dijitalleşme ile tüketicinin ilgi, istek ve ihtiyaçlarına göre bir ürün çerçevesi sunulur (Çakır, 2004, s.175). Kırcova (2008, s.34), geleneksel iletişimde mesaj tek taraflı iletilir ve kullanılan iletişim aracının niteliğine göre cevap süresi birkaç gün veya birkaç hafta bile sürebilir. Bu sebeple internetin iletişimde oluşturduğu kolaylık ile gönderilen mesaj saniyeler içinde alıcıya ulaşır ve bu şekilde iletişimde hız, güncellenebilme ve en önemlisi karşılıklı etkileşim kurulabilir. Doğan (2002, s.41) ise; fiziksel pazar anlayışında bulunan zaman ve mekân kavramlarındaki kısıtlamalara karşı olarak marka ve ürünle daha etkili ve kısıtlanmadan bir bağ kurması ile hem ulusal hem de uluslararası pazarda çok daha önemli bir yere sahip olunabileceğini belirtir.

Etkileşim reklam sektöründe ne kadar sık kullanılıyor olsa da eksik kalan yönleri ya da dikkat edilmesi gereken tarafları vardır. Özmen'e (2013, s.368) göre bu eksikliklerden bazıları; görsel ve işlevsel olarak kullanıcıya istediğini veremeyen, dönemine uyum sağlayamayan kendini geliştirip sürekli güncellenemeyen web siteleri veya mobil uygulamalar, arama motoru reklamlarında doğru arama kelimesini ürün veya markaya yönlendirememek, kullanıcıya gönderilen rahatsız edecek boyuttaki atılan spam

mesajlar, sadece reklamın tıklanma sayısını göz önünde bulundurarak ürünü ne kadar incelediği, sayfada ne kadar süre geçirdiği, sonucunda ürünü alıp almamaya karar verdiği gibi bilgilerin yok sayılması, facebook, instagram gibi sosyal medya uygulamalarında topluluk sayfası oluşturarak kaç beğeni kaç takip gibi basit bilgilerle veri elde etmeye çalışmak doğru reklam stratejilerini geliştirmede yetersiz kalır ve bununla orantılı olarak başarı düzeyi de yüksek olmaz. Doğru stratejiler geliştirmek için; arama motorunda doğru kavram ve kelimelerin olması, tüketicinin bu sa- yede aradığı ürüne daha kolay ulaşması, doğal (organik) optimizasyon ile aranan kelimenin ilk başlarda yer alarak tüketici sayfaya yönlendirilebil- mesi, kişiselleştirme özelliğini ile kullanıcı sayfada ne görmek istiyorsa veya ihtiyacı olan ürünler hangisi ise uygulamanın ana sayfasında yer al- masını sağlamak, ürünleri fiyat, çeşit veya talebe göre sıralamak ve bu sı- ralamayı kullanıcının da tercihine bırakmak, etkileşimli reklam türlerini en doğru şekilde kullanarak tüketiciye bunu bir deneyim haline getirme- sini, eğlenirken, ürün hakkında bilgi sahibi olmasını ve diğer amaçlarını gerçekleştirebilmesi, üretici ve reklamcının hedefini gerçekleştirmesinde önemli adımlardır.

## Yöntem

Bu çalışmada dijital pazarlama stratejisi olarak etkileşimli reklamın etkin- liği araştırılmıştır. Bu çerçevede deney olarak tasarlanan çalışmada etkile- şimli, pre-roll ve skip pre-roll reklamların etkinlik düzeyleri ölçülerek kı- yaslanmıştır. Araştırmanın problem cümlesini; etkileşimli dijital reklam- lar, kullanıcıların reklama dikkat düzeyini, reklama yönelik tutumunu, markaya yönelik tutumunu, satın alma niyetini, ürüne yönelik ilgi düze- yini ve bilgi düzeyini farklılaştırıyor mu sorusu oluşturmaktadır.

Bu araştırmada etkileşimli dijital reklamların etkinliği test edilmiştir. Bu süreçte Deney, Kontrol I. Ve Kontrol II. Grupları oluşturularak deney süreci hazırlanmıştır. Deney sürecinde ürünü satın alan kişilerin reklam ile karşılaşmadan önceki markaya tutumu, ürüne yönelik ön bilgisi, ürün kategorisine yönelik ilgisi ve satın alma niyeti ile reklama maruz kaldıktan sonraki markaya tutumu, ürüne yönelik ön bilgisi, ürün kategorisine yö- nelik ilgisi ve satın alma niyeti, reklama yönelik tutumu ve reklama yöne- lik dikkati ölçülerek arasındaki fark belirlenmeye çalışılmıştır.



Araştırmada deney tasarımı yöntemiyle veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada 3 farklı reklam türü kullanılarak 3 farklı gruba 7 gün boyunca izletilen reklamların öncesinde ön test ve reklamların bitiminden sonra son test uygulanarak elde edilmiştir.

Ön testte; ürüne yönelik ön bilgi değerlendirmesi, ürün kategorisine yönelik ilgi, markaya yönelik tutum ve satın alma niyeti ölçekleri kullanılmıştır. Ürüne yönelik duygusal ve bilişsel ilgilenim soruları ile reklamı gösterilen Redbull enerji markasına ve enerji içeceklerine yönelik tutum ve bilgilerin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada ürün olarak Redbull kullanılmasının nedeni; araştırma sırasında etkileşimli reklamı bünyesinde kullanan Voscreen uygulamasının etkileşimli reklamlarından kullanılacak ölçeklere en uygunu olmasıdır. Son testte ise aynı şekilde ürüne yönelik ön bilgi değerlendirmesi, ürün kategorisine yönelik ilgi, markaya yönelik tutum ve satın alma niyeti ölçekleri kullanılmıştır. İlaveten reklama yönelik tutum ve reklama dikkat ölçeği de eklenerek anketler oluşturulmuştur. Bu sorular ile Voscreen uygulamasında hazırlanmış olan Playlistte bulunan reklamdaki görsel-yazılı mesajlara ve reklamın tamamına ne ölçüde dikkat ettiği ölçülmeye çalışılmıştır.

Çalışmada veri toplama için Ürün Kategorisine Yönelik Ön Bilgi Ölçeği, Reklama Dikkat Ölçeği, Reklama Yönelik Tutum Ölçeği, Markaya Yönelik Tutum Ölçeği ve Satın Alma Niyeti Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerin her biri 7'li Likert tarzında ölçeklerdir.

Deney ve kontrol gruplarının benzer özelliklere sahip olması önemlidir. Deney başlangıcında yakın eğitim seviyesine ve kültürel- toplumsal olarak benzer kişilere ulaşılması gerekmektedir. Bu sebeple Süleyman Demirel Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım ile Gazetecilik Bölümü aynı sınıf ve yaş grubu öğrencilere ulaşılmıştır. Deney Grubu Gazetecilik II. Öğretim öğrencilerinden oluşurken, Kontrol 1 Grubu Halkla İlişkiler ve Tanıtım bölümü öğrencilerinden oluşur. Kontrol 2 Grubu da Halkla İlişkiler II. Öğretim öğrencilerinden oluşmaktadır.

Araştırmada etkileşimli reklam, pre-roll reklam ve skip pre-roll reklamdan oluşan 3 farklı reklam türü kullanılarak, otuzar kişiden oluşan 90 kişiye, 3 farklı grup şeklinde ayrılarak 7 gün boyunca playlistler izletilmiştir. Grupların 30 kişiden oluşmasının sebebi ise; parametrik bir test yapılabilmesi için yeterli bir sayı olmasıdır. Normal dağılım göstererek, güvenilirlik testlerinde geçerli oranlara ulaşmış olması sebebiyle otuz kişilik

gruplar uygun görülmüştür. Ardından 7 günlük süreç öncesinde deneye katılacak öğrenciler belirlenmiş ve toplantı düzenlenip ön test uygulanmıştır. 7 günlük sürecin bitiminde öğrencilerle tekrar toplantı düzenlenip son test uygulanmıştır. Gerçekleştirilen ilk toplantıda Voscreen uygulaması tarafından araştırma için oluşturulan 3 ayrı playlist ve 3 ayrı grup olduğu ve 7 gün için ayrı olarak hazırlanan playlist linklerini nasıl kullanacakları, linkler aracılığıyla playlistlere ulaşmak için nasıl kayıt olacakları ve sistem hakkında diğer genel bilgiler verilmiştir. Katılımcılar, her gün 100 videodan oluşan ve her 20 video arasında 1 kez reklam filmi gösterilen playlistlerde günde 5 kez reklama maruz bırakılmıştır. WhatsApp uygulamasından 3 ayrı deney grubu için gruplar oluşturulmuş ve 7 gün süren uygulama süreci içinde online olarak destek sağlanmıştır. Aynı zamanda araştırmaya katılanların günlük çözmeleri gereken 100 video Voscreen tarafından sistemden kontrol edilmiş, eksik kalanlar tespit edilerek bildirilmiş ve düzenli hale getirilmesi sağlanmıştır.

Voscreen uygulamasının arayüzünde hali hazırda kullanılan etkileşimli reklamlar mevcut olmasına rağmen deney alanı için ayrı bir platform hazırlanmıştır. Bu alanda uygulamada kullanılmakta olan RedBull enerji içeceği reklamı etkileşimli reklamların bulunduğu linke eklenmiştir. Etkileşimli reklamların ölçüldüğü Deney grubuna gösterilen reklamlar; Voscreen uygulamasının mevcut formatı halinde soru-videolar şeklinde hazırlanmış ve kullanıcı ile etkileşimli hale getirilmiştir. Diğer reklam türü olan Pre-roll reklamın yer aldığı Kontrol 1 grubunda ise günlük 100 videodan oluşan listeler için her 20 video-sorudan sonra soru şeklinde olmayan (etkileşimsiz) reklam videosu gelerek sonuna kadar izlenmesi gereklidir. Kontrol 2 grubu için hazırlanan Skip Pre-roll reklamların bulunduğu liste ise günlük 100 videodan oluşan her 20 sorudan sonra gelen geçilebilen pre-roll reklamlar eklenmiştir. Kontrol 1 ve Kontrol 2 grubunda yer alan Pre-roll ve Skip Pre-roll reklamlar, etkileşimli reklamların aksine soru şeklinde olmayan video şeklinde gelerek etkileşimsiz bir reklam modeli olarak kullanıcılara sunulmuştur.

## **Bulgular**

Çalışmada kullanılan gruplara ait kısaltmalar ve anlamları şu şekildedir:

O1: Etkileşimli Reklam: Deney Grubu: Ön test

- XO2: Etkileşimli Reklam: Deney Grubu: Son test
- O3: Pre- Roll (geçilemeyen): Kontrol 1 Grubu: Ön test
- XO4: Kontrol 1 Grubu: Son test
- O5: Skip Pre- Roll (geçilebilir) - Kontrol 2 Grubu: Öntest
- XO6: Kontrol 2 Grubu: Son test

Deney ve kontrol gruplarının öntest ve sontest güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1. Ölçeklerin Psikometrik Özellikleri**

Güvenilirlik Testi	O1	XO2	O3	XO4	O5	XO6
Ü.Y. Duygusal İlgilenim	0,894	0,933	0,906	0,924	0,928	0,960
Ü.Y. Bilişsel İlgilenim	0,922	0,911	0,864	0,866	0,918	0,938
M.Y. Tutum	0,950	0,976	0,926	0,942	0,911	0,926
Ü.Y. Bilgi	0,891	0,844	0,858	0,909	0,841	0,896
Satın Alma Niyeti	0,942	0,936	0,952	0,977	0,909	0,963
Reklama Dikkat		0,811		0,712		0,816
Reklama Tutum		0,966		0,976		0,946

Testte yer alan her bir ölçek; ürüne yönelik duygusal ilgilenim, ürüne yönelik bilişsel ilgilenim, markaya yönelik tutum, ürüne yönelik bilgi, satın alma niyeti, reklama dikkat, reklama tutum alt ölçeklerinden oluşmaktadır. Testin güvenilirlik analizinde, Cronbah’s Alpha verilerininin 0,7’nin üzerinde olması güvenilir olduğu sonucuna ulaşmada yeterlidir.

Deney 1 (O1- XO2) grubuna katılan 30 katılımcıdan %63,3’ü kadın, %36,7’i erkektir. Deney uygulanmadan önceki O1 verilerine göre; ürünü tüketenler %70 iken ürünü tüketmeyenler %30’dur. Kontrol I (O3- XO4) grubuna katılan 30 katılımcıdan %66,7’si kadın, %33,3’ü erkektir. Deney uygulanmadan önceki O3 verilerine göre; ürünü tüketenler %80 iken ürünü tüketmeyenler %20’dir. Kontrol II (O5- XO6) grubuna katılan 30 katılımcıdan %53,3’si kadın, %46,7’si erkektir. Deney uygulanmadan önceki O3 verilerine göre; ürünü tüketenler %83,3 iken ürünü tüketmeyenler %16,7’dir.

Katılımcıların alt ölçeklerden aldıkları puanlara ilişkin veriler Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Alt Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapmaları

Betimsel İstatistik Değerleri	O1		XO2		Değ- şimi	O3		XO4		Değ- şimi	O5		XO6		Değ- şimi
	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S		$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S		$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	
Ü.Y. Duygusal İlgilenim	3,1	1,4	3,3	1,4	0,23	3,8	1,4	3,7	1,4	-0,08	3,7	1,5	3,9	1,6	0,18
Ü.Y. Bilişsel İlgilenim	2,9	1,4	2,9	1,4	0,05	3,2	1,4	3,2	1,4	0,03	3,5	1,6	4	1,6	0,44
M.Y. Tutum	3,6	1,4	3,8	1,7	0,23	4,5	1,4	4,3	1,5	-0,21	4,5	1,4	4,6	1,5	0,11
Ü.Y. Bilgi	3	1,5	2,4	1	-0,58	2,2	1,1	2,4	1,4	0,23	2,3	1	2,8	1,3	0,47
Satın Alma Niyeti	3,6	2,2	3,8	2,2	0,23	4,6	2	4,6	2	0	4,7	1,8	4,5	2	-0,2
Reklama Dikkat			5,6	1,3				5,4	1,1				4,6	1,5	
Reklama Tutum			4,1	1,7				4	1,6				4,4	1,2	
Tüm Ölçek	3,2	1,3	3,7	1,2	0,54	3,6	1,2	3,9	1,2	0,36	3,7	1,1	4,1	1,1	0,46

Tüm ölçeğe baktığımızda deney grubunda 3,19'dan 3,73'e yükselerek +0,58, Kontrol 1 grubunda 3,56'dan 3,92'e yükselerek +0,36, Kontrol 2 grubunda ise 3,67'den 4,13 yükselen 0,46 artış görülmektedir. Ürün grubuna dair reklama maruz kalma söz konusu olduğu için grupların tamamında artış olmuştur. Fakat üç grup arasında en az artışın Kontrol I grubunda olması zoraki olarak reklama maruz kalma ve herhangi bir etkileşim olmadan reklamı sonuna kadar izlemesi gerektiği söylenebilir. En yüksek artış oranı etkileşimli reklamın uygulandığı deney grubunda sağlanmıştır ve etkileşimli reklamların pre-roll ve skip pre-roll reklama göre daha etkin bir reklam türü olduğu bulunmuştur.

Katılımcıların ön test ve son testlerine ait puanları arasındaki farklara ilişkin bulgular Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Wilcoxon Test Sonuçları

Wilcoxon	Ü.Y.	Ü.Y.	M.Y	Ü.Y.	Satın	Tüm	
İşaretlenmiş	Duygusal	Bilişsel	Tutum	Bilgi	Alma	Ölçek	
Sıralar Testi	İlgilenim	İlgilenim			Niyeti		
O1	<b>z</b>	-1,924 <sup>b</sup>	-,890 <sup>b</sup>	-1,737 <sup>b</sup>	-1,869 <sup>c</sup>	-,693 <sup>b</sup>	-3,054 <sup>b</sup>
	<b>p</b>	0,054	0,373	0,082	0,062	0,488	0,002
a. Wilcoxon Signed Ranks Test							
b. Based on negative ranks							
c. Based on positive ranks							
Farkın Etki Büyüklüğü: 0,557							
O3	<b>z</b>	-,703 <sup>b</sup>	-,098 <sup>c</sup>	-,985 <sup>b</sup>	-1,377 <sup>c</sup>	,000 <sup>d</sup>	-2,828 <sup>c</sup>
	<b>p</b>	0,482	0,922	0,325	0,168	1,000	0,005
a. Wilcoxon Signed Ranks Test							
b. Based on positive ranks							
c. Based on negative ranks							
d. the sum of negative ranks equals the sum of positive ranks							
Farkın Etki Büyüklüğü: 0,516							
O5	<b>z</b>	-1,133 <sup>b</sup>	-2,322 <sup>b</sup>	-,544 <sup>b</sup>	-2,544 <sup>b</sup>	-,808 <sup>c</sup>	-3,908 <sup>b</sup>
	<b>p</b>	0,257	0,020	0,586	0,011	0,419	0,000
a. Wilcoxon Signed Ranks Test							
b. Based on negative ranks							
c. Based on positive ranks							
Farkın Etki Büyüklüğü: 0,713							

Tablo 3'e bakıldığında üç grupta da öntest ve sontest sonuçları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Farkın etki büyüklüğü genel olarak 1'in üzerinde çok büyük olarak ifade edilirken, 0,8 büyük, 0,5 orta, 0,2 az olarak değerlendirilmektedir. Farkın etki büyüklüğü hesaplanırken t değerinin, örneklem mevcudunun kareköküne oranı etki büyüklüğünü vermektedir (Can, 2014, s.112).Uygulanan ölçeğin deney grubunda ön test ile son test arasındaki farkın anlamlılığını ölçtüğümüz Wilcoxon işaretlenmiş sıralar testinde bu farkın 0,002 düzeyinde olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda deney grubunda uygulanan etkileşimli reklam örneğinin istatistiki olarak anlamlı derecede diğer reklam türlerinden orta düzeyde daha etkin olduğu görülmüştür. Etki büyüklüğü en fazla olan grubun Kontrol 2 grubu olduğu görülmektedir. Bu noktada geçilemeyen reklamı izlemek zorunda kalan katılımcıların reklamı geçebilen ve reklama dâhil olan katılımcılardan daha fazla değişim yaşadığı gözlenmiştir.

## Tartışma ve Sonuç

Teknolojinin gelişimi çoğu disiplinde olduğu gibi iletişim alanında da önemli değişimleri beraberinde getirmiştir. Kitle iletişim araçlarının dijitalleşmesi, insan yaşamının önemli olgularından olan kültürü de etkisi altına almıştır. Kültür, toplumun duygusal ve maddesel ihtiyaçlarına etki ederek; sanat, sosyoloji, psikoloji, bilim, teknoloji, iletişim, siyaset, ekonomi, dil, tarih ve daha pek çok disipline yansımaktadır. Bu olgulardan olan iletişim ise insanlık tarihinin başından beri var olarak bilim ve teknolojinin gelişimiyle sürekli yenilenmiş ve farklılaşmıştır. Dijitalleşme ile yaşanan bu değişimler günlük hayattaki düşünce, davranış, tutum ve ilişkilerimize yansiyarak; “dijital yerli”, “dijital kuşak”, “doğuştan dijital”, “ağ toplumu” gibi ifadeleri ortaya çıkarmıştır. Dijitalleşmenin hayatımızdaki yeri kişiler üzerindeki kavramsallaşmadan da anlaşılacağı üzere oldukça önemlidir. Böylece birçok disiplinde olduğu gibi reklam sektöründe de dijitalleşme gerçekleşerek yeni kavramları beraberinde getirmiştir.

Teknolojik gelişmeler ile meydana gelen kültürel değişimler ve görsel kültür, toplumsal algı değerlerinde önemli farklılıklar getirmiştir. Bu farklılıklar ise hem kişiye hem de toplumsal alana etkide bulunarak görsellik ile ortaya çıkan yeni bir kültür oluşturmuştur. Hall’un, (1998: 47) “dijital görüntünün egemenliği” olarak açıkladığı görüntünün, artık dilin eksik kaldığı ve sonucunda iletişimin zorlaştığı süreci atlayarak görsellik üzerinden kurulan bir küresel kültürden söz etmektedir. Küresel kültürün ortaya çıkması ve dijital görsel kültürün hâkim olmasıyla dil faktörü artık önemini yitirmektedir. Dünya üzerinde farklı dili kullanan, farklı kültürlere ait olan birçok toplum iletişim kurabilir, görseller yolu ile gündem hakkında bilgi sahibi olarak, küresel gelişmeleri takip edebilir ve farklı toplumlarda araştırma yapabilir. Bu bağlamda görseller dijital çağda oldukça önemli bir yere sahiptir.

Görselliğin yanı sıra ses, metin, video gibi içeriklerin de kullanılabilirliği internet ile kullanıcı kategorisi için en uygun reklam türü seçilmeye çalışılarak en etkili sonuçların alınması hedeflenir. Bu bağlamda günümüzde sık olarak kullanılan ve çalışmada incelenen; banner, pop-up, rich media, video, arama motoru, SEO, SEM, E-posta, sosyal medya, facebook, twitter, instagram, vlog, blog, web site, viral, advergaming, native (doğal) vb. reklam türleri mevcuttur.

Dijital reklam türleri arasında etkileşimli reklamın etkinliğinin ölçüldüğü çalışmada etkileşimli reklam, pre-roll ve skip pre-roll reklamlar kullanılarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan deney uygulaması sonucunda etkileşimli reklamın diğer dijital reklam türlerine göre katılımcıların olumlu görüşlerinin, ürüne yönelik duygusal ve bilişsel ilgileniminin, markaya yönelik tutumu ve satın alma niyetinin olumlu yönde arttığı söylenebilir. Ek olarak etkileşimli reklamın reklama dikkati diğer dijital reklam türlerine göre daha fazla sağlayabildiğini söyleyebiliriz. Bu durumda dijital pazarlama stratejisi olarak dijital etkileşimli reklamların diğer reklamlara göre daha etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışma sonucunda etkileşimli reklamların kullanıcı ile etkileşim halinde kalarak devamlılık sağlaması reklamın etkinliğini artırmaya yönelik bir öneri olarak sunulabilir. Öte yandan kullanıcının reklam sürecine tamamen dâhil edilmesi ile birlikte reklam içerik ve tasarımının belirli aralıklarda yenilenmesi de bir öneridir.

Reklam tasarımının dikkat çekici, özgün bir tasarıma sahip olması ve araçsal kullanımın dâhil edilmesi de reklam etkinliğini artırmada önemli koşullardır. Bununla birlikte çağımızın getirdiği tüm teknolojik yenilikleri yakından takip ederek ve hatta ön görülen gelişmeleri içeren reklam çalışmaları tasarlanmalıdır. Örneğin; reklamda artırılmış gerçeklik kullanımı, bu gerçekliğe tüketici dâhil olacağı ve etkileşim halinde olacağından ürüne yönelik tutumu ve satın alma niyeti olumlu yönde değişebilir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**Effectiveness of Interactive Advertising As A  
Digital Marketing Strategy: An Experimental Study**

Makbule Büşra Çetinkaya - Rukiye Çelik

\*

*Suleyman Demirel University*

Today, the widespread use of computers and smart phones has enabled the frequency of internet advertisements and often preferred by advertisers or institutions. Internet advertising is used as an advanced form of traditional advertising practices. It is thought that the internet cannot be seen as a new application in advertising media and that traditional advertising media cannot go far beyond it and it does not carry significant differences except for technology and different methods. It is a form of advertising that is connected to user control because the ads applied on the internet are a process that works by attracting the attention of the user and asking for information about them. According to Cappo (2005, p.195), the versatility of the internet network makes it different from other media and superior to other media.

This communication environment, which is easily accessible for traditional media, has become an important tool for traditional advertising to reach the user. The internet has also transformed traditional advertising into a different format and interactive advertising has developed in this way. Digital ads; internet, telephone, computer etc. it reaches the user and consequently interacts with the user and the ad. The interaction with concurrency occurs in two-way communication via the internet, and as a result, the user becomes open to communication against advertisement (Günay, 1999, p.47).

In this study, the effectiveness of interactive advertising as a digital marketing strategy was investigated. In this study, the effectiveness levels of interactive, pre-roll and skip pre-roll ads were measured and compared. The problem sentence of the research; interactive digital ads, users' ad attention level, ad-oriented attitude, brand-oriented attitude, intention



to buy, product-oriented interest level and information level are different. In this study, the experimental design method was used as a data collection tool.

In the research, three different types of advertisement types were obtained by using the pre-test and the final Test after the end of the advertisement before the advertisement that was followed for 7 days in 3 different groups.

In this study, interactive advertising, pre-roll and skip pre-roll ads were investigated. As a result of the experiment conducted, it can be said that the positive views of the participants according to the other digital advertising types of Interactive Advertising increased positively by the emotional and cognitive interest of the product, the attitude towards the brand and the intention to sell. In addition, we can say that Interactive Advertising can provide more advertising attention than other types of Digital Advertising. In this case, as a digital marketing strategy, it is possible to say that digital interactive ads are more effective than other ads.

As a result of the study, interactive ads interact with the user to ensure continuity may be presented as a recommendation to increase the effectiveness of the ad. On the other hand, it is also a recommendation that the advertising content and Design be renewed at certain intervals with the inclusion of the user in the advertising process.

Advertising design has a remarkable original design and the inclusion of the use of tools are important conditions in increasing the effectiveness of advertising. However, all technological innovations brought by our age should be closely followed and even ad studies should be designed to include the developments seen. For example, the use of augmented reality in advertising may change positively, as this reality will include the consumer and will interact with the product.

## Kaynakça / References

- Aksoy, R. (2009). *İnternet ortamında pazarlama*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aktaş, H. (2010). İnternet reklam türlerinde uygulayıcılardan kaynaklanan sorunlar ve bir sınıflandırma önerisi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 3, 147-166.

- Alan, K. A., Kabadayı, E. T. ve Erişke, T. (2018). İletişimin yeni yüzü: dijital pazarlama ve sosyal medya pazarlaması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 493-504.
- Dijital pazarlama. (t.y.) *Business dictionary*. 08.02.2019 tarihinde <http://www.businessdictionary.com/definition/digital-marketing.html> adresinden erişilmiştir.
- Can, A. (2014). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çakır, V. (2004). Yeni iletişim teknolojilerinin reklam üzerine etkileri. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi*, 2, 168-181.
- Çelik, N. (2016). *Reklamcılıkta dijital dönüşüm ve uygulamaları üzerine bir inceleme*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, H. (2002). *Karşı etkileşimli pazarlama*. Isparta: Fakülte Kitabevi.
- Erdem, M. N. (2014). *Tüketime dayılı bilinç endüstrisi ve reklam bağlamında bir dijital reklam okuryazarlığı eğitim modeli önerisi*. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Güney, Z. (2006). *Etkileşimli reklam planlama ve yaratım süreci*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hartman, A., Sifonis, J. ve Kador, J. (2002). *Ağa hazır: E-Konomide başarı stratejileri*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- İnce, M. (1999). *Elektronik ticaret: Gelişme yolundaki ülkeler için imkanlar ve politikalar*. İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Hukuki Tedbir-ler ve Kurumsal Düzenlemeler Dairesi Başkanlığı, Ankara.
- Kırcova, İ. (2008). *İnternette pazarlama*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kotler, P., Kartajaya, H. ve Setiawan, I. (2010). *Pazarlama 3.0*. (K.Dündar Çev.) İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Köse, N. ve Yengin, D. (2018). Dijital pazarlamadan fijital pazarlamaya geçiş örnek olarak artırılmış gerçeklik ve sanal gerçeklik uygulamalarının pazarlama üzerindeki katkılarının incelenmesi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi (İAÜD)*, 1, 77-110.
- Önal, İ. ve Bendaş, K. (2017). Sinoptik çağda gözetimin morfolojisi: takip edilmek ve internet reklamcılığı. *T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı GENÇDES, ANASAY*, 2, 109-117.

- Özkaya, B. (2010). Reklam aracı olarak Advergaming. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, 455-748.
- Özmen, Ş. (2013). *Ağ ekonomisinde yeni ticaret yolu: E-ticaret*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Peltekoglu, F. B. (2016). *Halkla ilişkiler nedir?* İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Penpece, D. (2013). *Dijital içerik pazarlaması*. Adana: Karahan Kitabevi.
- Şahin, S. (2018). 21. Yüzyıl teknolojileriyle etkileşim: Sanat - Reklam – Birey. *Journal of Arts*, 1, 23-30.
- Tosun, N. B. (2004). Kullanılan teknikler açısından internet reklamları. *Selçuk İletişim Dergisi*, 2, 159- 167.
- Varnalı, K. (2013). *Dijital Tutulma*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Vural, İ. ve Öz, M. (2007). Bir reklam mecrası olarak internet. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 221- 240.
- Yengin, D. (2012). Yeni medyaya eleştirel bir bakış. (D. Yengin, Ed.) *Yeni medya ve... içinde* (s.123-134) İstanbul: Anahtar Kitapları Yayınevi.
- Yılmaz, R. (2017). Türkiye’de reklam anlatısının dijital çağdaki yapısal dönüşümü. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İletişim Fakültesi I. Uluslararası İletişimde Yeni Yönelimler Konferansı*. Bildiriler Kitabı içinde (s.260-267), 4-5 Mayıs 2017, Samsun
- Yüksektepe, M. ve Haşioğlu, S. B. (2017). Dijital dünya ile birlikte değişim gösteren bir kavram: Reklam. *IBANESS Congress Series*, 270- 276.

#### Kaynakça Bilgisi / Citation Information

Çetinkaya, M. B. ve Çelik, R. (2019). Bir dijital pazarlama stratejisi olarak etkileşimli reklamların etkinliği: Deneysel bir çalışma. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. ÜİK Özel Sayısı), 486-506. DOI: 10.26466/opus.583849.

## Proaktif Kişiliğin Kariyer Uyum Yeteneğine Etkisinde Kendini Yetiştirmenin Rolü<sup>1</sup>

DOI: 10.26466/opus.583813

\*

Seyhan Özdemir\*

\* Arş. Gör. Dr. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak., Isparta/Türkiye

E-Posta: [seyhanozdemir@sdu.edu.tr](mailto:seyhanozdemir@sdu.edu.tr)

ORCID: [0000-0002-3530-6689](https://orcid.org/0000-0002-3530-6689)

### Öz

*Bu çalışmanın amacı, kariyer yapılandırma kuramından yola çıkarak proaktif kişiliğin öğrencilerin kariyer uyum yeteneklerine etkisinde kendini yetiştirmenin durumsal aracılık rolünü tespit etmektir. Araştırmanın verileri, 234 öğrenciden oluşmaktadır. Araştırmada anket tekniği kullanılmış olup, hazırlanan anket formu kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak araştırmacı tarafından bizzat öğrencilere ulaştırılmıştır. Anket formunda kullanılan ölçekler ise, Bateman ve Crant (1993) tarafından geliştirilen Proaktif Kişilik Ölçeği, Porath vd. (2012) tarafından geliştirilen Kendini Yetiştirme Ölçeği ve Savickas ve Porfeli (2012) tarafından geliştirilen Kariyer Uyum Yetenekleri Ölçeği kullanılmıştır. Toplanan verilerin analizinde, IBM SPSS 25 ve AMOS 24 programları kullanılarak betimleyici istatistikler, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon ve bootstrap regresyon analizleri kullanılmıştır. Yapılan analizler neticesinde, proaktif kişilik, kariyer uyum yeteneği ve kendini yetiştirme boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca proaktif kişiliğin kariyer uyum yeteneği üzerine etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır. Son olarak ise, proaktif kişiliğin, kariyer uyum yeteneği üzerine etkisinde kendini yetiştirmenin aracı rolü tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Proaktif kişilik, Kariyer uyum yeteneği, Kendini yetiştirme, Üniversite öğrencileri, Aracılık

<sup>1</sup> Bu çalışma, 02-04 Mayıs 2019 tarihleri arasında düzenlenen 18. Uluslararası İşletmecilik Kongresinde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

## The Role of Self Thriving in the Effect of Proactive Personality on Career Adaptability

\*

### Abstract

*The aim of this study is to determine the mediating role of self-thriving in the effect of proactive personality on career adaptation skills based on career structuring theory. The data of the study consisted of 234 students. The survey technique was used in the research, and the questionnaire was delivered to the students by the researcher by using convenience sampling method. The scales used in the questionnaire were: Proactive Personality Scale developed by Bateman and Crant (1993), Self-Training Scale developed by Porath et al. (2012) and Career Adaptation Capabilities Scale developed by Savickas and Porfeli (2012) was used. Descriptive statistics using IBM SPSS 25 and AMOS 24 programs, confirmatory factor analysis, correlation and bootstrap regression analyzes were used to analyze the collected data. As a result of the analyzes, it has been found that there is a positive positive relationship between proactive personality, career adaptability and self-thriving dimensions. Furthermore, proactive personality has a significant positive effect on career adaptability. Finally, it has been determined that self-thriving plays a mediating role in the effect of proactive personality on career adaptation skills.*

**Keywords:** *Proactive personality, Career adaptability, Self- thriving, University students, Mediating*

## Giriş

Sürekli ve çok hızlı bir şekilde çevresel faktörlerin değiştiği, bireysel rekabetin giderek arttığı günümüzde, artık bireyler sadece mevcut eğitim programlarının gelecekteki kariyer beklentilerini karşılamada yeterli olmayacağına bilincine varmıştır. Öğrenciler açısından bakıldığında ise, günümüz rekabet ortamında sürekli gerçekleşen değişime ayak uydurabilmek için değişime ve öğrenmeye açık, kendini yetiştirebilen kişiler önem arz etmektedir. Bunun için proaktif özelliğe sahip olmak, motive olma, öğrenmeye istekli olma, muaffak olma ve çıktısında da iyi kariyer basamağına sahip olmayı hedeflemektedir (Parker vd., 2010).

Özellikle yurtdışı literatüründe karşımıza çıkan ve örgütsel davranış değişkeniyle ilişkisi ortaya konulan değişkenlerden birisi de “Thriving” kavramıdır. Bu kavram ile ilgili Türkçe literatüründe sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Özellikle Koçak (2017) yapmış olduğu çalışmasıyla “Thriving” kavramını “gelişen ve yetişen” şeklinde Türkçe yazına katkıda bulunmuştur. Buradan hareketle içinde öğrenme ve canlılık barındıran kavramın kişilik ve kariyer ile ilişkisi ele alınmıştır.

Bu çalışma, proaktif kişilik ve kariyer uyum yeteneği arasındaki ilişkinin temelini oluşturan mekanizmayı araştırmak için aracılık modelini inceleyerek bu alana katkı sağlamaktır. Bireylerin hem canlılık hem de öğrenme hissi yaşadığı psikolojik durum ile ilgili olan gelişmenin, proaktif kişiliğin etkisini kariyer uyum sürecinin oluşum sürecine aktaran bir aracı olarak hizmet ettiğini öne sürülmektedir. Bu yüzden kendini yetiştirme rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Yurtdışında yapılan çalışmalarda kendini yetiştirme ile ilgili model çalışılmış, ancak Türkçe yazında çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu anlamda çalışmanın literatüre katkı olacağı düşünülmektedir.

## Kavramsal Çerçeve

Bu başlık altında çalışmada ele alınan Kariyer Uyum Yeteneği, Proaktif Kişilik ve Kendini Yetiştirme kavramları açıklanıp, aralarındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılacaktır.

## Kariyer Uyum Yeteneği

Kariyer uyum yeteneğini, kariyer yapılandırma kuramına oturan merkezi bir kavramdır. Kariyer yapılandırma kuramı, bireylerin kişisel ve sosyal yapılandırıcılık yoluyla kariyerlerini nasıl inşa ettiklerine açıklama getirmektedir (Savickas, 2005). Kariyer uyum yeteneği, kişilerin kariyer gelişimine dair görevlerin, iş ya da okul değiştirme gibi geçişlerin ya da iş kaybı gibi travmatik durumların üstesinden gelmede sahip oldukları başa çıkma becerileri olarak tanımlanabilir (Savickas ve Porfeli, 2012). Başka bir tanıma göre, “bireylerin iş yaşamları ve kariyerleri ile ilgili karar verme süreçlerinde sahip olmaları gereken kritik becerileri” ifade etmektedir (Duffy, 2010). Bu bakımdan, sosyal ve psikolojik uyum ile kariyer geliştirme arasında kariyer uyum yeteneği bir köprü görevi görmektedir (Skorikov, 2007).

Kariyer uyum yetenekleri kaygı, kontrol, merak ve güven gibi boyutlardan oluşmaktadır; kaygı, kişinin gelecek için becerilerinin farkında olması; kontrol, kişilerin gelecekle ilgili kendilerini yönetebilme ve kendileriyle ilgili karar verebilme duygusuna sahip olması; merak, kişilerin etrafını araştırma çabası; güven, kişilerin kariyerle ilgili kendilerine güvenmesidir (Savickas ve Porfeli, 2012).

Kariyer yapılandırma teorisi, mesleki seçim, uyum, meslek seçim sürecinde eşleştirmeler yapmak ve bu eşleştirmeleri anlamlı hale getirmek gibi konuları inceleyen bir yaklaşımdır (Hartung ve Taber, 2008). Kariyer yapılandırma kuramı, bireysel gelişim, psikodinamik motivasyon ve bireysel farklılık konularını bir araya getirerek kariyer konusunda büyük bir meta-teori oluşturmuştur. Böylece mesleki davranışlar konusunda kapsayıcı bir konu ortaya çıkmıştır (Sevinç ve Siyez, 2018). Yine kariyer yapılandırma kuramı kariyer dünyasının kişisel ve sosyal yapılandırma aracılığıyla nasıl oluşturulduğuyla da ilgilenmektedir (Pişkin, 2017).

Kariyer Yapılandırma Kuramı, günümüzün globalleşen dünyada ve sıklaşan iş geçişleri karşısında kişinin kendini merkez konuma getirmeyi başarabilmesi için bireysel yaşamı ile kariyerini uyumlaştırmasının gerekliliğini vurgulamıştır. Gelişimsel ve bireysel farklılıklara dayalı, yaşam boyu öğrenme ve uyum sağlama becerilerini önemseyen bir kariyer danışmanlığı modeli sunmaktadır. Kariyer yapılandırma kuramına göre, ki-

şilere sadece bir kariyer yolu seçmeleri değil, kendilerini tanımaları, çevreyle olan etkileşimleri ve öğrenmeleri aracılığıyla yaşamlarındaki anlam ve amacı nasıl oluşturduklarının farkına varmaları ve aslında yaşamlarını biçimlendirmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır (Savickas, 2005). Kuramda bireylerin söz konusu yapılandırmalar aracılığıyla mesleki davranışlarına nasıl anlam yükledikleri ve bu davranışlarını nasıl yönlendirdikleri açıklanmaya çalışılmaktadır (Pişkin, 2017).

### **Proaktif Kişilik ve Kariyer Uyum Yeteneği**

Proaktif olmak, motive olma, öğrenmeye hevesli, muaffak olma ve sonucunda da kariyer muaffakına sahip olmayı hedeflemektedir. Proaktif bireyler, sadece kendi etrafında değişim gerçekleştirmezler aynı zamanda etraflarında da olumlu değişimler sergileme içerisindedirler. Proaktif davranışlar içsel motivasyonun artmasına neden olmaktadır. Ayrıca güçlü içsel motivasyon üreten bir kişilik özelliğinin sonucu proaktif kişilik oluşmaktadır. Bu durumda kurumlardaki işgörenlerin işlerini verimli bir şekilde yapmalarına ve daha çok sorumluluk bilinci oluşmasına katkı sağlamaktadır (Parker vd., 2010).

Proaktif kişiliğe sahip bireyler, dış çevreden daha az etkilenen ve çevresel değişime daha fazla katkı sağlayan kişilerdir. İnsanların çevrelerini etkilemek için harekete geçme eğilimleri kişilere göre farklılık gösterebilmektedir. Proaktif bireyler, girişken, fırsatları önceden kollayan, harekete geçer, inisiyatif gösterir ve anlamlı bir değişim ve amaçlarına ulaşana kadar azim ve kararlılıkla çaba gösteren, diğer işgörenlerden ayrılan kişilerdir (Bateman ve Crant, 1993; Gupta ve Bhawe, 2007). Çevreden ve çevresel durumlardan etkilenmeden kendi çevresinde olumlu bir değişiklik gerçekleştiren bireyler proaktif kişilik özelliğine sahip bireyler olarak ifade edilmektedir (Seibert vd., 2001). Proaktif bireyler, iş yaşamlarında ve kariyer basamaklarında daha fazla bağımsız hareket etme ve karar alma yetisine sahiptirler (Siebert vd., 1999).

Proaktif kişilik özelliği gösteren bireyler, herhangi bir sınırlandırmaya kalmadan hedeflerine ulaşana kadar azimle çaba gösteren kişilerdir (Presbitero, 2015). Ayrıca bu kişilik özelliğini gösteren bireyler, işin püf noktalarını iyi öğrenirler, öğrenmeye, harekete geçmeye daha çok isteklidirler ve geri dönütleri izledikleri için daha çok bilgiye ulaşmaktadırlar. Aynı



şekilde iş yerinde sosyal ilişkileri geliştirmede, etrafındaki insanlarla etkileşim içinde olma ve kuruma uyum sağlama konusunda diğer çalışanlara göre daha başarılıdırlar (Lambert vd., 2006).

Normalde değişim ve eylem odaklı proaktif bireylerin, kariyerle ilgili değişikliklerle aktif olarak ilgilenmeleri, gelişim fırsatlarını keşfetmeleri ve kariyer ihtiyaçları için çalışma ortamları yaratmaları daha muhtemeldir (Bateman ve Crant, 1993). Bu nedenlerden dolayı, proaktif bireyler, kariyer gelişim imkânlarını kolaylaştırmak için aktif olarak adapte edilebilirlik kaynakları geliştirmeye daha eğilimlidir.

Kariyer uyum yeteneğine sahip öğrenciler okul hayatı ile aktör rolünden çıkıp kendi kariyerinin biçimlendiricisi rolüne girmesi; kendine hedefler koymaya başlaması ve özdüzenleme becerileri ile şekillenmeye başlamaktadır (Savickas, 2011). Kariyer uyumu, bireylerin mesleki yaşamlarını dinamik bir şekilde inşa ettikleri ve aynı zamanda içinde buldukları sosyo-kültürel ve sosyoekonomik koşullar çerçevesinde proaktif olarak değişikliklere uyum sağlama yeteneğini gösteren bir süreci yansıtır (Tladyane ve Merwe, 2016).

Ayrıca yazın incelendiğinde, kariyer uyum yetenekleri ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında kişilik değişkeniyle ilgili olduğu görülmektedir. Örneğin, Tolentino ve diğerleri (2014), çalışmalarında Avustralyalı üniversite öğrencilerinde kariyer uyum yetenekleri ölçeğinin psikometrik özelliklerini ve bu ölçeğin kariyer uyum sağlama istekliliği ile proaktif kişilik ilişkisini incelemişlerdir. Cai ve diğerleri (2015), Çinli üniversite öğrencileri üzerinde yürüttükleri çalışmalarında proaktif kişilik ve kariyer uyum yeteneği arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Proaktif kişilik özelliğe sahip kişilerin iş bulmada ve kariyer uyumluluğu sağlamada daha başarılı oldukları bulunmuştur (Brown vd., 2006; Seibert vd., 1999).

## **Kendini Yetiştirme (Thriving)**

İşte, okulda veya bir kurumda, kendini yetiştirme bireylerin iş hayatında bir kişisel gelişim hissi, işinde daha iyi olma ve ivme kazanmaları olarak görülebilmektedir (Carmeli ve Spreitzer, 2009). Kendini yetiştirmenin iki altı boyutu bulunmaktadır. Öğrenme, kişinin iş yerinde yeni şeyler edinecek işinde daha iyi olmasının altını çizerken; canlılık, enerji dolu, atik ve

zinde olması halini anlatmaktadır (Porath vd., 2012). İş'te kendini yetiştiren bireylerin tecrübe ettikleri öğrenme de işle ilgili yeni bilgi ve beceriler edinmek, yeteneklerin farkına varmak, kısacası işini daha iyi yapabilmesine katkıda bulunacak her türlü edinimlerdir. Buna kişisel gelişimler ve yeni farkındalıklar da eklenebilir (Koçak, 2017)

Kendini yönetme teorisine göre (self-determination theory) ilişkiler insanların özerklik, yetkinlik ve ilişkide olma ihtiyaçlarını giderebildiği ölçüde insanlara enerji vermektedir (Ryan ve Deci, 2000). Bu ortamların öğrencilere hem öğrenme hem de canlılık hissi yaşayarak okulda kendilerini yetiştirme fırsatı sağlayacağı düşünülmektedir. Proaktif kişilik özelliğine sahip öğrencilerin okul ortamında daha fazla kariyer uyum yeteneklerini geliştirmesi, kendini yetiştiren öğrencilerin ise okul ortamında daha fazla kariyer uyum yeteneği göstermeleri beklenmektedir.

Kuramsal çerçevesini oluşturan diğer bir teori ise, Maslow'un Kendini Gerçekleştirme Teorisidir. Teori, hiyerarşinin en üst basamağındaki kişinin kendini (olmak istediği kişiliğini) gerçekleştirme ve yaratıcı yeteneklerini kullanma ihtiyaçları yer almaktadır (Tuncer vd., 2011). Bu çalışmada ise okulda kendilerini gerçekleştirme fırsatı sağlayacağı düşünülmektedir

Psikolojik güvenliğin olduğu bir ortamda bireyler orijinal benliklerini ortaya koyarak özerk davranmaktan korkmadıkları, yetkinliklerinin farkına varabildikleri ve ilişki ihtiyaçlarını rahatça karşılayabildikleri için bu ortamların onlara hem öğrenme hem de canlılık hissi yaşayarak işte kendilerini yetiştirme fırsatı sağlayacağı düşünülmektedir (Koçak, 2017).

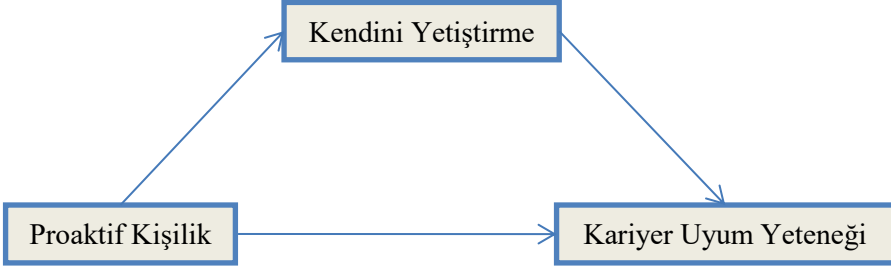
Öğrencilerin okullarda aldığı kariyer temelli eğitimlerin odak noktasının yeni iş dünyasına uyum sağlama, proaktif düşünme ve toplum için yenilik üretme üzerine kurulması gerektiğini belirtmektedir (Teichler, 1999). İş'te kendini yetiştiren bireylerin tecrübe ettikleri öğrenme de işle ilgili yeni bilgi ve beceriler edinmek, yeteneklerin farkına varmak, kısacası işini daha iyi yapabilmesine katkıda bulunacak her türlü edinimlerdir (Koçak, 2017).

## **Araştırmanın Yöntemi**

Bu başlık altında araştırmanın modeli, örnekleme ve kullanılan ölçüm araçları hakkında bilgiler verilmiştir.

## Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, proaktif kişilik, kariyer uyum yeteneği ve kendini yetiştirme değişkenlerini içeren bir model geliştirilmiştir. Bu hedef doğrultusunda araştırma modeli aşağıda şekilde tasarlanmıştır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Önerilen model doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıda verilmiştir;

- *H<sub>1</sub>: Proaktif kişiliğin, kariyer uyum yeteneği üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.*
- *H<sub>2</sub>: Proaktif kişiliğin, kendini yetiştirme üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.*
- *H<sub>3</sub>: Proaktif kişilik, kariyer uyum yeteneğini kendini yetiştirme vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler.*

## Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni öğrencilerden oluşmaktadır. Örneklem ise Isparta'da Süleyman Demirel Üniversitesi İşletme Bölümü 4. Sınıflardan 234 öğrenci oluşturmaktadır. Bu çalışmada örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme tekniği seçilmiştir. Bu kapsamda, 2018 yılı Kasım ve Aralık aylarında sınıflarda bizzat araştırmacı tarafından ziyaret edilmiş ve çalışmaya katılmayı kabul eden öğrencilere anket formu uygulanmış, 243 öğrenciden veri toplanmış olup 9 adet anket formu tümüne aynı yanıtları verme gibi sebeplerle analiz dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak 234 geçerli anket analize tabi tutulmuştur.

Araştırmaya katılanların %37,2'si erkek ve %62,8'i kadındır. Katılımcıların yaş ortalaması ise 22.55 olarak bulunmuştur. Gelir düzeyleri açısından katılımcılar değerlendirildiğinde %15,8 düşük, %79,5 orta ve % 4,7 ise yüksektir. Ailenin yaşadığı yer olarak değerlendirildiğinde %13,2 köyde, % 3,0 kasabada, %34,6 ilçede ve %49,1 ise ilde yaşamaktadır. Katılımcıların %56,8 okuduğu bölümü isterken, 43,2 ise istememektedir.

### Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama amacıyla 3 farklı ölçekten faydalanılmıştır. Bu ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda detaylı şekilde verilmiştir.

**Proaktif Kişilik Ölçeği:** Bateman ve Crant (1993) tarafından geliştirilen, Akin ve diğerleri (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek soruları 10 maddeden oluşmaktadır. Tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 7'li likert (1= *Kesinlikle katılmıyorum* ve 7= *Kesinlikle katılıyorum*) şeklindedir. Yapılan (DFA) doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin geçerliğini belirlenmiştir. Ölçekteki maddelere örnek olarak, "*Kendi yaşamımı geliştirmek için sürekli yeni yollar araştırırım*" ve "*Her zaman bir şeyin en iyisini yapmanın yollarını ararım*" verilebilir.

**Kendini Yetiştirme:** Porath vd. (2012) tarafından geliştirilen, Koçak (2016) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. 2 (canlılık ve öğrenme) boyuttan oluşmaktadır 5'li likert şeklinde tasarlanan (1= *Kesinlikle katılmıyorum*, 5= *Kesinlikle katılıyorum*) şeklindedir. Birinci düzey DFA sonuçları 2 boyutlu yapıyı doğrulamış olup, bu çalışmada tek boyutlu çalışma düşüncesiyle ikinci düzey DFA uygulanmıştır. Ölçeğin ikinci düzey DFA ile elde edilen uyum iyiliği değerleri tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır. Ölçekteki maddelere örnek olarak, "*Okuldayken kendimi hayat dolu ve canlı hissediyorum.*" ve "*Okuldayken işime yarayacak yeni beceriler ediniyorum.*" verilebilir.

**Kariyer Uyum Yetenekleri Ölçeği:** Araştırmada kariyer uyum yeteneklerini ölçmek amacıyla Savickas ve Porfeli'nin (2012) çalışmalarında yer alan ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek 24 madde ve 4 alt boyuttan (merak, güven, kontrol ve kaygı) oluşmaktadır. 5'li likert şeklinde tasarlanan (1=

*Kesinlikle Katılmıyorum*, 5= *Kesinlikle Katılıyorum*) ölçeğe 2 madde ters puanlanmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışması Kanten (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Birinci düzey DFA sonuçları 4 boyutlu yapıyı doğrulamış olup, bu çalışmada tek boyutlu çalışma düşüncesiyle ikinci düzey DFA uygulanmıştır. Ölçeğin ikinci düzey DFA ile elde edilen uyum iyiliği değerleri tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır. Ölçeğe madde örnek olarak, "Geleceğimin nasıl olacağını sıklıkla düşünüyorum." ve "Kariyerim ile ilgili seçim yapmak zorunda olduğumun farkındayım." verilebilir.

Çalışmada, yukarıda tanıtımı yapılan 3 ölçekten oluşan anket formu hazırlanmıştır. Araştırmacı bizzat sınıfları dolaşarak gönüllü öğrencilerin ankete katılım sağlamaları istenmiştir.

Araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotezlerin sınanmasına ilişkin çalışmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerlilikleri, DFA yardımıyla araştırılmıştır. DFA sonucunda ulaşılan uyum iyiliği değerleri Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1. Uyum İyiliği Değerleri**

Model	$\chi^2/df$	GFI	CFI	AGFI	NFI	NNFI	RMSEA
1.Proaktif Kişilik	2.35	.94	.96	.90	.94	.95	.07
2.Kendini Yetiştirme	2.57	.95	.99	.91	.98	.98	.06
3.Kariyer Uyum Yeteneği	1.53	.95	.98	.92	.95	.97	.05
Kabul edilebilir uyum*	$\leq 5$	>0.85	>0.90	>0.80	>0.90	>0.90	<0.08
İyi uyum *	$\leq 3$	>0.90	>0.97	>0.85	>0.95	>0.97	<0.05

\*(Joreskog ve Sorbom, 1993; Kline, 1998)

Tablo 1 incelendiğinde, ölçeklerle ilgili uyum değerleri kabul edilebilir ve iyi uyum indeksleri değer aralığında olduğu bulunmuştur.

## Bulgular

Araştırmada kullanılan değişkenlerin ortalama değerleri, standart sapmaları, çarpıklık/basıklık değerleri ve pearson korelasyon değerlerine yönelik bulguları Tablo 2'de verilmiştir. Çalışma verileri normal dağılım göstermektedir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ile +1 aralığında olması verilerin normal dağılım gösterdiği şeklinde ifade edilebilir (Morgan

vd., 2004). Bu çalışmada da çarpıklık basıklık katsayıları bu değer aralıklarındadır.

**Tablo 2. Betimsel İstatistikler ve Değişkenler Arası İlişkiler**

Değişkenler (N= 234)	$\bar{x}$	SS	Çarpıklık	Basıklık	1	2	3
<b>Proaktif Kişilik</b>	5,18	0,97	-,781	1,000	<b>(0.83)</b>		
<b>Kendini Yetiştirme</b>	3,69	1,26	-,274	-,829	,229**	<b>(0.92)</b>	
<b>Kariyer Uyum Yeteneği</b>	4,19	0,59	-,810	-,489	,596**	,334**	<b>(0.90)</b>

( $p<0,01$  için \*\*). Parantez içerisindekiler boyutların **Cronbach Alpha ( $\alpha$ )** değerlerini göstermektedir.

Tablo 2’de değişkenlere ait aritmetik ortalama değerlerine de yer verilmiştir. Tabloya göre öğrencilerin proaktif kişilik (5,18±0,97) düzeyleri 7 maksimum puan olarak değerlendirildiğinde yüksek sayılabilecek bir ortalama değere sahiptir. Katılımcıların kendini yetiştirme düzeylerinin 5 maksimum puan olarak değerlendirildiğinde orta seviyenin üzerinde bir ortalama değere (3,69±1,26) sahip olduğu görülmektedir. Son olarak katılımcıların kariyer uyum yeteneği düzeylerinin de (4,19±0,59), 6 maksimum puan olarak değerlendirildiğinde yüksek sayılabilecek bir seviyede olduğu tablo 1’de görülmektedir. Tablo 1’de görüldüğü üzere tüm değişkenler arasında pozitif yönlü ve orta kuvvet seviyesinde,  $p<0,01$  düzeyinde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Aracılık ilişkilerinden oluşan araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi kullanılmıştır (Hayes, 2018). Hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 3’ gösterilmektedir. Aracılık etkisini modern yöntem ile test etmek amacıyla ise IBM SPSS Process Makro uygulaması kullanılmıştır (Hayes ve Matthes, 2009). Modern yaklaşımda modeldeki aracı değişken olan kendini yetiştirmenin, kariyer uyum yeteneği üzerinde dolaylı etkisi olup olmadığı Bootstrap tekniği ile elde edilen güven aralıklarına göre tespit edilmiştir (Gürbüz ve Bayık, 2018; Fritz ve MacKinnon, 2007; MacKinnon vd., 2002; Preacher ve Hayes, 2004).

Tablo 3. Bootstrap Regresyon Analizi Sonuçları (N = 234)

Değişkenler	Kendini Yetiştirme			Kariyer Uyum Yeteneği		
	B	LLCI	ULCI	B	LLCI	ULCI
Proaktif Kişilik	.297***	.133	.460	.449	.364	.533
Kendini Yetiştirme (Aracı)	-	-	-	.013***	.066	.196
R <sup>2</sup>	.052			.39		
Bootstrap dolaylı etki	Proaktif Kişilik → Kendini Yetiştirme → Kariyer Uyum Yeteneği B = .047, 95% BCA CI [.015, .087]					

$p < .001$ . LLCI = Lower level confidence interval; ULCI = Upper level confidence interval. Bootstrap yeniden örnekleme = 5000.

Tablo 3 incelendiğinde, proaktif kişilik ile kendini yetiştirme ( $B=.297$ ,  $t=3.57$ ,  $p=.000$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca tabloda, proaktif kişilik ile kariyer uyum yeteneği pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür ( $\beta= .449$ ,  $t=10.44$ ,  $p=.000$ ). Son olarak, aracı değişkenin (kendini yetiştirme) kariyer uyum yeteneğiyle pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür ( $\beta= .013$ ,  $t=3.96$ ,  $p=.000$ ). Bu kapsamda hipotezler kabul edilmiştir. Bu çalışmada, Hayes'in (2013) bootstrap yaklaşımına dayanan (5,000 örneklem) PROCESS bulguları, proaktif kişiliğin kendini yetiştirme vasıtasıyla kariyer uyum yeteneği üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu ( $B = .047$ , 95% BCA CI [.015, .087]) tespit edilmiştir. Modern yaklaşım ile yapılan analizde, dolaylı etkisinin % 95 bootstrap güven aralığı (BCA CI [.015, .087]) değerleri 0 değerini kapsamadığından test edilen aracılık modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Buna göre, proaktif kişiliğin kariyer uyum yeteneği üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla da kendinin yetiştirmenin proaktif kişilik ile kariyer uyum yeteneği arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. İki öğrenciden proaktif kişilik değeri diğer öğrenciden bir birim yüksek olan bir öğrencinin; proaktif kişiliği yüksek olan öğrencilerin kendini yetiştirmeye daha meyilli olması ve kendini yetiştiren öğrencilerin de kariyer uyum yeteneği düzeyinin daha yüksek olması nedeniyle kariyer uyum yeteneği düzeyi .039 birim daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

## Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, proaktif kişiliğin kariyer uyum yeteneği üzerine etkisinde kendini yetiştirmenin rolü araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, proaktif kişiliğin kariyer uyum yeteneğini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuçlar, (Bateman ve Crant, 1993; Siebert vd. 1999; Crant, 2000; Tolentino vd., 2014; Hou vd., 2014; Cai vd., 2015; Li vd., 2015; Öncel, 2014) tarafından yapılan çalışmaların bulgularıyla örtüşmektedir. Yani proaktif kişiliğin kariyer uyum yeteneğini etkilediği bu çalışmayla da ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, kendini yetiştirme, proaktif kişilik ile kariyer uyum yeteneği arasında aracılık rolü üstlenmektedir. Bu sonuçlar, (Abid vd., 2015; Jiang, 2017) tarafından yapılan çalışmaların bulgularıyla örtüşmektedir.

Çalışmada kurulan üç hipotezde desteklenmiştir. İlk 2 hipotez değişkenler arası ilişkilere odaklanmıştır. Bu kapsamda öğrencilerin proaktif kişilik özelliği arttıkça öğrenme, canlılık, kendini yetiştirme ve kariyer uyum yetenekleri düzeyleri de artmaktadır. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler pozitif yönlü ve orta kuvvet seviyesinde ve anlamlı bulunmuştur. Son hipotezi ile kendini yetiştirme, proaktif kişilik ile kariyer uyum yeteneği arasında aracılık rolü araştırılmıştır. Bu kapsamda hipotez kabul edilmiş olup, proaktif kişiliğin kariyer uyum yeteneğine üzerine etkisinde kendini yetiştirmenin aracılığıyla olmaktadır.

Proaktif bireylerin iş bulmada ve kariyer uyumluluğu sağlamada daha avantajlı oldukları gözlenmiştir (Brow vd., 2006; Seibert vd., 1999; Tolentino vd., 2014). Bu sonuçlar ışığında, proaktif kişiliğin ilk olarak bireylerin okuldaki gelişimini desteklediğini ve bu sayede kariyer uyumunun geliştirilebileceğini göstermiştir. Bulgular, bireylerin daha proaktif olduklarında, okulda daha fazla kendilerini yetiştirme eğiliminde olduklarını ve daha sonra kariyer uyumunun gelişimini kolaylaştırdığını göstermektedir. Günümüz rekabet ortamında sürekli gerçekleşen değişime ayak durabilmek için değişime ve öğrenmeye açık, kendini yetiştirebilen öğrenciler önem arz etmektedir. Bununla birlikte, öğrencilerin kendilerini yetiştirmede yüksek düzeyde tutulabilmesi için akademisyenlerin veya da piyasada söz sahibi kişilerin fikirlerini ve önerilerini dikkate alarak kendilerini geliştirmeleri önerilmektedir. Proaktif kişilik özelliğine sahip öğrenci-



lerin kariyer gelişimleri sürecinde kendini yetiştirebilmesi için akademisyenlere ve kariyer danışmanlarına görev düşmektedir. Üniversite dönemindeki öğrencilerin kişilik özellikleriyle çalışmayı hedefledikleri işler arasındaki uyumu sağlamaları kariyerleri açısından büyük önem taşımaktadır.

Araştırmanın çeşitli kısıtları bulunmaktadır. Sadece öğrenciler üzerinde yapılması, cevapların kullanılan ölçeklerle sınırlandırılması, boylamsal bir çalışma olmaması bu kısıtlar arasında sayılabilir. Ayrıca bilgi toplama aracı olarak ise öğrencilerin anket formundaki sorulara verdikleri cevapların gerçek durumu yansıttığı kabul edilmiştir. Tabi ki bu sonuçların ortaya çıkmasında sosyal istenirlik etkisinin de varlığı söz konusu olabilir.

Gelecek çalışmalar için ise, bu çalışma işletme öğrencilerine yapıldığından dolayı diğer bölümlerle de yapılarak karşılaştırma yapılabilir. Ayrıca özel ve devlet üniversitelerinde farklı sonuçlar çıkabilir. Aynı zamanda farklı sektörlerde de uygulanabilir. Bu çalışma farklı değişkenler (kariyer inşası, beş faktör kişilik özellikleri, girişimcilik niyeti ve farklı kişilik özellikleri gibi) eklenerek farklı örneklemeler üzerinde de çalışmalar önerilebilir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**The Role of Self Thriving in the Effect of Proactive Personality on Career Adaptability**

\*

Seyhan Özdemir

*Süleyman Demirel University*

This study contributes to the field by investigating the mechanism underlying the relationship between proactive personality and career adaptability. It is suggested that the development of the psychological state in which individuals experience both vitality and a sense of learning serves as a means of transferring the effect of proactive personality to the formation process of the career adaptation process. Therefore, the role of self thriving was tried to be determined.

Career adaptability is a central concept that rests on the theory of career structuring. Career structuring theory explains how individuals construct their careers through personal and social constructivism (Savickas, 2005). Career adaptability can be defined as the coping skills of individuals in overcoming career development tasks, transitions such as changing jobs or schooling, or traumatic situations such as job loss (Savickas and Porfeli, 2012).

Individuals with proactive personality are less affected by the external environment and contribute more to environmental change. The tendency of people to act to influence their environment is to vary according to people. Proactive individuals are individuals who are aggressive, anticipate opportunities, take action, show initiative and strive with determination until they reach a meaningful change and goals, and differentiate from other employees (Bateman and Crant, 1993; Gupta and Bhawe, 2007). Proactive individuals have the ability to act more independently and make decisions in business and career stages (Siebert et al., 1999). Career adjustment reflects a process in which individuals build their professional lives dynamically and at the same time demonstrate their ability to proactively

adapt to changes within the socio-cultural and socioeconomic conditions in which they live (Tladinyane ve Merwe, 2016).

As a result of the study, the role of self-thriving in the effect of proactive personality on career adaptation ability was investigated. According to the results of the study, it was determined that proactive personality had a positive effect on career adaptation ability. These results (Bateman and Crant, 1993; Siebert et al. 1999; Crant, 2000; Tolentino et al., 2014; Hou et al., 2014; Cai et al., 2015; Li et al., 2015; Öncel, 2014) support other studies. In other words, it has been demonstrated that proactive personality affects career adaptation ability. However, self-thriving acts as an intermediary between proactive personality and career adaptability. These results are consistent with the findings of the studies conducted by others (Abid et al., 2015; Jiang, 2017).

In this context, as the proactive personality traits of the students increase, their levels of learning, vitality, self-cultivation and career adaptation skills increase. The relationships between these variables were positively and moderately strong and significant. With the last hypothesis, the role of mediation between self-thriving, proactive personality and career adaptability was investigated. In this context, the hypothesis is accepted and the effect of proactive personality on career adaptability is through self-cultivation. Proactive individuals were found to be more advantageous in finding jobs and achieving career compliance (Brow et al., 2006; Seibert et al., 1999; Tolentino et al., 2014).

In light of these results, it has been shown that proactive personality first supports the development of individuals in the school and thus, career adaptation can be improved. The findings show that when individuals become more proactive, they tend to educate themselves more at school and then facilitate career development. In order to keep up with the changes that are taking place in today's competitive environment, students who are open to change and learning and able to train themselves are important. However, it is recommended that students develop themselves by taking into account the ideas and suggestions of academicians or people who have a say in the market. Academicians and career counselors have a duty to enable students with a proactive personality to develop themselves in their career development process. It is of great importance

for the students in their careers to ensure the harmony between personality traits and the jobs they aim to work with. In addition by making KFA and DFA validity, it is suggested that the scales used in our study can be used in similar studies.

For future studies, since this study is conducted for business students, it can be compared with other departments. There may also be different results in private and public universities. It can also be conducted in different sectors. This study may be suggested by adding different variables (such as career building, five-factor personality traits, entrepreneurial intention, and different personality traits) on different sample

### **Kaynakça / References**

- Akın, A., Abacı, R., Kaya, M., ve Arıcı, N. (2011). Kısaltılmış proaktif kişilik ölçeği'nin (KPÖ) Türkçe formunun geçerlik ve güvenilirliği. In *ICES11 International Conference on Educational Sciences*, June (pp. 22-25).
- Bateman, T. S. ve Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Brown, D. J., Cober, R. T., Kane, K., Levy, P. E., ve Shalhoop, J. (2006). Proactive personality and the successful job search: A field investigation with college graduates. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 717.
- Cai, Z., Guan, Y., Li, H., Shi, W., Guo, K., Liu, Y., ... ,Hua, H. (2015). Self-esteem and proactive personality as predictors of future work self and career adaptability: An examination of mediating and moderating processes. *Journal of Vocational Behavior*, 86, 86-94.
- Carmeli, A. ve Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729.
- Duffy, R. D. (2010). Sense of control and career adaptability among undergraduate students. *Journal of Career Assessment*, 18(4), 420-430.
- Fritz, M. S. veMacKinnon, D. P. (2007). Required sample size to detect the mediated effect. *Psychological science*, 18(3), 233-239.

- Gupta, V. K. ve Bhawe, N. M. (2007). The influence of proactive personality and stereotype threat on women's entrepreneurial intentions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 73-85.
- Gürbüz, S. ve Bayık, M. E. (2018). Aracılık modellerinin analizinde modern yaklaşım: Baron ve Kenny yöntemi artık terk edilmeli mi?. 6. Örgütsel Davranış Kongresi, *Bildiriler Kitabı* içinde (s.30-45) 2-3 Kasım 2018, Isparta.
- Hartung, P. J. ve Taber, B. J. (2008). Career construction and subjective well-being. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 75-85.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2. Baskı). New York: The Guilford Press
- Hayes, A. F. ve Matthes, J. (2009). Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior Research Methods*, 41(3), 924-936.
- Hou, C. , Wu, L. ve Liu, Z. (2014). Effect of proactive personality and decision-making self-efficacy on career adaptability among chinese graduates. *Social Behavior and Personality*, 42(6), 903-912.
- Jiang, Z. (2017). Proactive personality and career adaptability: The role of thriving at work. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 85-97.
- Jöreskog, K. G. ve Sörborm, D. (1993). *Lisrel 8: Structural equation modeling with the simples command language*. Lincolnwood: Scientific Software International, Inc.
- Kanten, S. (2012). Kariyer uyum yetenekleri ölçeği: geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences Year*, 2(16), 191-205.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Koçak, Ö. F. (2017). *How employees thrive at work? Importance of relationship quality, person-job fit and recovery experiences after work hours*, Doctoral Thesis, Marmara Universities, Social Sciences Institute, Istanbul.
- Lambert, T. A., Eby, L. T. ve Reeves, M. P. (2006). Predictors of networking intensity and network quality among white-collar job seekers. *Journal of Career Development*, 32(4), 351-365.

- Li, Y. , Guan, Y. , Wang, F. , Zhou, X. , Guo, K. , Jiang, P. , ... , Fang, Z. (2015). Big-five personality and bis/bas traits as predictors of career exploration: The mediation role of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 39-45
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G. Ve Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological methods*, 7(1), 83-104.
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W. ve Barret, K. C. (2004). *SPSS for introductory statistics: Use and interpretation, Second Edition*. Lawrance Erlbaum Associates: London.
- Öncel, L. (2014). Career adapt-abilities scale: Convergent validity of subscale scores. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 13-17.
- Parker, S. K., Bindl, U. K. ve Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-856.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C. ve Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models, *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36(4), 717-731.
- Presbitero, A. (2015). Proactivity in career development of employees: the roles of proactive personality and cognitive complexity. *Career Development International*, 20(5), 525-538.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. (R. W. Lent ve S. D. Brown Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, içinde (s. 42-70). Hoboken, NJ: John Wiley, USA.
- Savickas, M. L. (2011). Constructing careers: Actor, agent, and author. *Journal of Employment Counseling*, 48(4), 179-181.
- Savickas, M.L. ve Porfeli, E.J. (2012). The Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries, *Journal of Vocational Behavior*, 80, 661-673.

- Seibert, S. E., Crant, J. M., ve Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of applied psychology*, 84(3), 416-427.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., ve Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.
- Sevinç, A., ve Siyez, D. M. (2018). Öğrenci kariyer yapılandırma envanteri'nin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 157-168.
- Skorikov, V. B. (2007). Adolescent career development and adjustment. *Career Development in Childhood and Adolescence* içinde (s. 237-254). Brill Sense.
- Teichler, U. (1999). Internationalisation as a challenge for higher education in Europe. *Tertiary Education & Management*, 5(1), 5-23.
- Tladinyane, R. and Merwe, M. (2016). Career adaptability and employee engagement of adults employed in an insurance company: An exploratory study. *Journal of Human Resource Management*, 14 (1), 1-9.
- Tuncer, D., Ayhan, D. Y. ve Varoğlu, D. B. (2011). *Genel işletmecilik bilgileri*. Siyasal Kitabevi.
- Abid, G., Zahra, I. ve Ahmed, A. (2015). Mediated mechanism of thriving at work between perceived organization support, innovative work behavior and turnover intention. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(3), 982-998.

#### Kaynakça Bilgisi / Citation Information

- Özdemir, S. (2019). Proaktif kişiliğin kariyer uyum yeteneğine etkisinde kendini yetiştirmenin rolü. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18). UİK Özel Sayısı, 507-526. DOI: 10.26466/opus.583813.

## Respect and Trust in Organizations: A Research About Their Effect on Job Satisfaction

DOI: 10.26466/opus.590684

\*

Elif Bilginoğlu\* - Uğur Yozgat\*\* - İnci Erdem Artan\*\*\*

\* Dr., İstanbul / Turkey

E-Posta: [elifb@ada.net.tr](mailto:elifb@ada.net.tr)

ORCID: [0000-0003-1481-0170](https://orcid.org/0000-0003-1481-0170)

\*\* Prof. Dr., Arkin University of Creative Arts and Design; Kyrenia / Cyprus.

E-Posta: [ugur.yozgat@arucad.edu.tr](mailto:ugur.yozgat@arucad.edu.tr)

ORCID: [0000-0001-9893-3551](https://orcid.org/0000-0001-9893-3551)

\*\*\* Prof. Dr., Marmara University, İstanbul / Turkey

E-Posta: [iartan@marmara.edu.tr](mailto:iartan@marmara.edu.tr)

ORCID: [0000-0002-1465-8650](https://orcid.org/0000-0002-1465-8650)

### Abstract

*Most organizations aspire to employee satisfaction, but only some can reach this goal. For this reason the human resources professionals need to have a better understanding about the factors that can boost employee satisfaction. The findings of employee surveys revealed that treating the employees in a respectful manner is the very first antecedent of job satisfaction, whilst trust between employees and senior management was among the top five. This study investigates the relationship between respect and trust in organizations and their relationship with job satisfaction of the employees. The research was conducted in Istanbul by using convenient sampling method on 369 participants working in different sectors. According to the results of the research, respect in organizations has a positive effect on trust, while both respect and trust positively affect employees' job satisfaction. The findings also revealed that trust in organizations fully mediates the relationship between respect in organizations and job satisfaction of the employees.*

**Keywords:** *Respect in organizations, trust in organizations, job satisfaction.*



## Örgütlerde Saygı ve Güven: İş Tatmini Üzerindeki Etkileri Hakkında Bir Araştırma

\*

### Öz

*Birçok örgüt çalışanların iş tatmini konusunda uğraş veriyor olmakla birlikte, sadece bazıları bu hedefe ulaşabilmektedirler. Bu nedenle, insan kaynakları profesyonellerinin çalışanların iş tatminini artıracak unsurlar hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaları önemli bir konu teşkil etmektedir. Yapılan anketler, tüm çalışanlara saygılı davranmanın iş tatminine en çok katkıda bulunan unsur olduğunu, çalışanlar ve üst düzey yönetim arasındaki güveninse ilk beş unsurdan biri olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışma örgütlerde saygı ve güven arasındaki ilişki ve onların çalışanların iş tatmini ile ilişkisini incelemektedir. Araştırma İstanbul'da çeşitli sektörlerde çalışan ve kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 369 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları, örgütlerde saygının örgütlerde güven üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu; bununla birlikte hem örgütlerde saygı, hem de örgütlerde güvenin çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuçlar aynı zamanda örgütlerde güvenin örgütlerde saygı ve iş tatmini arasındaki ilişkide tam aracı rolü olduğunu ortaya koymaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütlerde saygı, örgütlerde güven, iş tatmini

## Introduction

An understanding of factors involved in job satisfaction is relevant to improving the wellbeing of a large number of people who spend a large part of their lives at work. As organizations are realizing that employees' issues are business issues, they are striving to ensure that their employees remain happy and motivated at work. Another reason for investigating this construct is that it is believed that increasing job satisfaction will have a positive effect on productivity and accordingly the profitability of organizations (Edwards, 2015; Gruneberg, 1979, p.1; Schuler, 1990, p.49).

Most organizations aspire to employee satisfaction, but only some can reach this goal. For this reason, the human resources professionals need to have a better understanding on the factors that can increase employee satisfaction and how it fits into a company's overall success (Villanova University, 2016). Snetsinger and Pellet (1996) claimed that one of the key components in many successful organizational strategies is listening and acting on the employees' voice. The findings of employee surveys revealed that treating all employees in a respectful way is the number-one contributor to job satisfaction, whilst trust in employee – management relationship was among the top five (Gardner, 2008; Society for Human Resource Management, 2015; 2016; 2017). Research also revealed that feeling valued creates a deeper level of trust and security at work, which frees the employees to spend less energy seeking and defending their own value, and more energy creating it (Schwartz & Porath, 2014). These findings showed that treating each employee uniquely is what really matters in an organization. Accordingly to have an organizational culture based on respect and trust should be a priority for every organization (Besner, 2015).

By investigating the effects of respect and trust in organizations on job satisfaction, the present study attempts to provide empirical evidence to enhance organizational decisions to invest in human resource improvement initiatives that cultivate a work environment that fosters respect and builds trust among employees.

## **Theoretical Background**

### ***Respect in Organizations***

Respect can be defined as consideration for self and of others (Balovich, 2017). Every employee needs to feel valued which is at the core of every human interaction (Khurana, 2017). Mutual respect is regarded as a value grounded in human relationships that requires attitudinal developments that are evolving, dynamic and involve acceptance, self-awareness of structural inequalities, open-mindedness, empowerment and ability to revisit one cultural understanding of the world (Sheldon, Fesenmaier & Tribe, 2014, p.29). A respectful workplace where employees feel respected brings enormous benefits to organizations where they are more satisfied with their jobs and as they are more grateful for their companies, they are also loyal to their organizations (Rogers, 2018).

Mutual respect refers to people's respect for one another, regardless of their role or status within the organization (Douglass, 2017, p.20). Establishing respectful relationships in the workplace breeds a culture of continuous improvement. The culture of continuous improvement promises longevity and success, something that every company aspires to (Dames, 2016b).

Respect is considered crucial to an employees' trust of others in an organization (Mishra and Spreitzer, 1998).

### ***Trust in Organizations***

Trust is defined as a person's expectations, assumptions, or beliefs about the likelihood that another's future actions will be beneficial, favorable, or at least not detrimental to one's interests (Robinson, 1996, p.576). Positive relationships, good judgement / expertise and consistency are the three elements of trust in organizations (Zenger and Folkman, 2019). Trust is built on reliability, openness, and mutual concern for the needs of employees and the organization (Mishra, 1996). Mutual trust occurs when people rely upon each other to be fair and just and not to do anything that would harm each other (Jaques, 2002, p.180). Trust is a critical part of an organization's culture, often referred to as the "glue" that keeps a culture intact

(Bruhn, 2001, p.105). Mutual trust exists when two people have complementary trust for one another, and when each perceives that the other is aware of his intent and his trust (Deutsch, 1958; Serva, Fuller and Mayer, 2000). Hence, trust among coworkers is crucial to organizations (Dames, 2016a; Reina and Reina, 2006; Reynolds, 1997).

Mutual trust and mutual respect in an organization are strong predictors of an employee's job satisfaction.

### *Job Satisfaction*

Job satisfaction is defined as the degree to which people like their jobs (Spector, 1997, p.7). Job satisfaction is fundamental for employees' motivation to remain loyal to and employed with an organization (Bathena, 2018). Besides, a contended work life and a satisfactory job experience increase an employee's work performance (Rane, 2011).

### **Method**

#### *Model and Hypotheses*

The conceptual model is shown in Figure 1.

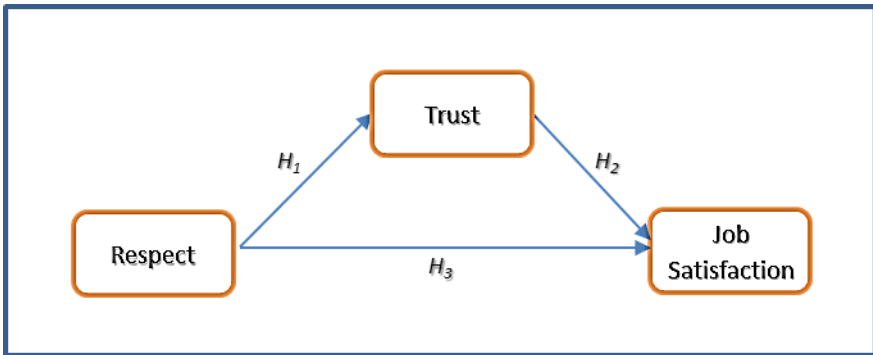


Figure 1: Research Model and Hypotheses

Proposed hypotheses are:

- *H<sub>1</sub>: Respect in organizations positively effects trust in organizations.*

- *H<sub>2</sub>: Trust in organizations positively effects job satisfaction.*
- *H<sub>3</sub>: Respect in organizations positively effects job satisfaction.*
- *H<sub>4</sub>: Trust in organizations has a mediating effect on the relationship between respect in organizations and job satisfaction.*

### ***Participants***

Volunteering participants working in different sectors in Istanbul were selected by using convenient sampling method. 392 (78.40 %) of the distributed, 500 questionnaires were returned. 369 (73.80 %) questionnaires were analyzed using hierarchical regression analysis, where the semi-filled ones were deleted.

### ***Measures***

The measures were translated from English into Turkish and then from Turkish back to English (back translation) independently by each author of the study. Together they agreed on a Turkish version of the scale. A five-member committee, consisting of two translators and the authors, examined discrepancies between the different versions. After the discussions the modified Turkish versions of the measures were developed. All items of the measures were rated on a 6-point Likert scale.

#### ***1. Respect***

Carmeli and Gitell's (2009) 3-item questionnaire was used to measure respect.

#### ***2. Trust***

Bulińska-Stangrecka and Bagińska's (2018) 3-item questionnaire was used to measure trust.

### 3. Job Satisfaction

Job satisfaction was measured using the questionnaire developed by Brayfield and Rothe (1951) and adapted as a 5-item short version by Judge, Bono, and Locke (2000).

#### Findings

Depending on the frequency analysis of the data 197 (53.40 %) of the 369 participants are male. 220 (59.60 %) of them have a university or higher degree. The participants' mean age is 36.93 (StdDev = 11.23) and average of their job tenure is 12.67 years (StdDev = 10.53).

**Table 1: Factor Analysis**

	Factor Score	% of Variance	Total	Cronbach's Alpha
<i>Respect in Organization</i>		24.115	2.653	0.917
RiO2	0.900			
RiO3	0.896			
RiO1	0.854			
<i>Trust in Organization</i>		21.741	2.392	0.876
TiO2	0.893			
TiO3	0.857			
TiO1	0.741			
<i>Job Satisfaction</i>		38.256	4.208	0.954
JS4	0.924			
JS5	0.900			
JS1	0.895			
JS2	0.891			
JS3	0.884			

*KMO = 0.871; Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square = 3681.419, df = 55, Sig. = 0.000*

Common method bias was controlled with the original-factor test. Where in exploratory factor analysis (EFA) no single factor emerged the test was passed (Podsakoff, MacKenzie, Lee and Podsakoff, 2003).

EFA using Varimax rotation were conducted for the dependent variable (job satisfaction) and the independent variables (respect and trust in organizations) to control the structure of the factors and loadings (Knight, 1997). Where communalities were found low (<0.50) none of the items were removed. Detailed factor analysis results are shown in Table 1.

Cronbach’s alpha values are found reliable where they are greater than the reliable considered value 0.70 (Nunnally, 1978).

Most of the respondents’ level of trust in their organization (M = 4.35) is high, followed by respect in organization (M = 4.18) and finally the lowest is job satisfaction (M = 3.51). Table 2 shows the existence of the statistically significant positive correlations between respect in organization, trust in organization and job satisfaction (p<0.01 level).

**Table 2: Correlation Matrix, Means and Standard Deviations (n= 369)**

	Mean	Std.Dev.	1	2	3
1 Respect in Organization (RiO)	4.18	1.356	1		
2 Trust in Organization (TiO)	4.35	1.295	0.568**	1	
3 Job Satisfaction (JS)	3.51	1.631	0.292**	0.407**	1

\*\* p<0.01

The first three hypotheses were tested using hierarchical regression analysis (Table 3).

**Table 3: Summary of Regression Analysis**

Ind.Var.	Dep.Var.	Std. β	t	Adj. R <sup>2</sup>	F	p	Hyp.	Result
RiO	TiO	.568**	13.22	.321	174.63	.000	H <sub>1</sub>	√
TiO	JS	.407**	8.54	.163	72.84	.000	H <sub>2</sub>	√
RiO	JS	.292**	5.85	.083	34.23	.000	H <sub>3</sub>	√

\*\* p<0.01

The mediating effect of the trust in organizations (TiO) between respect in organizations (RiO) and job satisfaction (JS) relationship was tested using four-step regression analysis (Baron and Kenny, 1986). Expected conditions to mention an intermediary effect are as follows:

- Respect in organizations (independent variable) must have an effect on job satisfaction (dependent variable),

- Respect in organizations (independent variable) must have an effect on trust in organizations (intermediary variable),
- Trust in organizations (intermediary variable) must have an effect on job satisfaction (dependent variable),
- When trust in organizations (int. var.) is involved in a regression analysis with respect in organizations (ind. var.), trust in organizations (int. var.) must have an effect on job satisfaction (dep. var.) as the regression coefficient of respect in organizations (ind. var.) upon job satisfaction (dep. var.) drops.

The first three hypotheses were approved so that the first three steps validated (Table 3)

The fourth step was tested through following hierarchical regression analysis (Table 4):

*Table 4: Hierarchical Regression Analysis Results*

Ind. Var.	Dep. Var.	Std.	T	Adj. R <sup>2</sup>	F	p	Hyp.	Result
RiO	JS	.090	1.56	.167	37.78	.000	H <sub>4</sub>	√
TiO		.356**	6.16					

\*\*  $p < 0.01$

In the last step trust in organization (TiO) included with the respect in organization (RiO) to the regression model. The statistically significance and decline by the regression coefficient was shown by the trust in organization (TiO). Where respect in organizations (RiO) was not statistically significant in model; it proves the fully mediating effect of trust in organization between respect in organization and job satisfaction (Hypothesis H<sub>4</sub>).

## Conclusion

This study investigates the relationship between respect and trust in organizations and their relationship with job satisfaction of the employees. The findings revealed that respect in organizations has a positive impact on trust in organizations. These findings are consistent with the claims of the studies which argue that trust and respect are strongly linked (Clarke,



2011, p.322; Hammoud, 2018; Whipple, 2018) and trust in a relationship is less likely to occur without respect first being present (Clarke, 2011, p. 322; Tyler and DeGoey, 1996, p. 344), thus respect is fundamental to employees' trust of others in the organization (Mishra and Spreitzer, 1998). These findings are also consistent with the findings of the studies which reveal that respect leads to trust (Eckermann, Dowd, Chong, Nixon, Gray and Johnson, 2010, p.193; Laschinger, 2004; McDonald, 2017, p.24).

The findings which revealed that trust in organizations have a positive impact on employees' job satisfaction are consistent with the findings of the studies of Aryee, Budwhar and Chen (2002), Cunningham and MacGregor (2000), Gardner (2008), Rich (1997), Romeike, Nienaber and Schewe (2016) and Society for Human Resource Management (2015; 2016; 2017).

The findings also revealed that respect in organizations has a positive impact on employees' job satisfaction. These findings are consistent with the argument of Spector (1997, p.2) that people deserve to be treated with respect and job satisfaction is to some extent a reflection of good treatment and with the findings of the studies of Bofo (2018), Gardner (2008), Laschinger (2004), McGuire, Houser, Jarrar, Moy and Wall (2003), Quin and Wang (2012) and Society for Human Resource Management (2015; 2016; 2017).

The findings also revealed that respect in organizations has a positive effect on trust which leads to a higher job satisfaction of the employees. These findings are consistent with the findings of the study of Laschinger and Finegan (2005).

Furthermore, the findings revealed that trust in organizations fully mediates the relationship between respect and job satisfaction. The findings of this study make it clear that the way people treat each other in the organizations is what really matters. Thus developing a culture of respect and trust should be a priority for the management. The management should make investments in order to develop a culture of respect and trust, while this will increase the employees' job satisfaction.

It is important for the organizations to work collaboratively with employees to create a positive workplace environment. The organizations should develop effective communication practices that include respect for

each employee. As a culture of respect can be viewed as the walls protecting the employees from the harsh elements, keeping them loyal, supportive and productive (Dames, 2016a; 2016b), when there is mutual respect among employees, the workplace becomes a blessing, not a burden. In a respectful organizational environment, relationship building and strengthening can be better understood and this will build a culture of trust.

Creating and sustaining trust throughout the organization is a very important managerial activity (Institute of Medicine, 2004). And it is the employees' responsibility to promote trust in their immediate work environment (Heathfield, 2018).

In short, it is not very difficult to keep employees satisfied with their jobs. It comes down to two surprisingly simple concepts: respect and trust. The employees want to feel respect and trust. In order to promote a culture of respect and trust, it is suggested that the employees listen to each other and help each other, while the management encourages the employees to be themselves and shows them that they care about them (Besner, 2015). When the organizations develop ways to deliver on these important factors, they can satisfy employees which will help build a stronger, more stable and profitable future.

The results of the present study indicate that as respect and trust among employees increased from low to high, job satisfaction of the employees significantly increased. These findings further emphasize the importance of considering perceptions of respect and trust among employees, suggesting that organizations can maximize the potential benefits deriving from interpersonal relationships among employees when they all share similar, high levels of respect and trust toward each other.

Trust and respect make the cornerstones which constitute the basis of a healthy and positive organizational culture (Page, Boysen and Arya, 2019, p.33). Building trust does not happen in a little while. It usually takes years to build (Daskal, 2016). Likewise, it takes work to earn respect. (Daskal, 2015). However as the findings of the present study reveal, the managers who invest in fostering a positive work environment based on mutual respect will be rewarded with a work environment based on trust and employees who are more satisfied with their jobs. As the employees would not like to stay in organizations where they are not satisfied with

their jobs, the organizations that foster a culture of respect and trust will also have a further advantage in the competition for talent. Thus, organizations may benefit by utilizing the results of the present study in their work redesign process to foster mutual respect and mutual trust in order to maximize job satisfaction.

### **Kaynakça / References**

- Aryee, S., Budwhar, P.S. and Chen, Z.X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Balovich, D. (2017, August 06). Respect in the workplace. <http://www.creditworthy.com/3jm/articles/cw81706.html> accessed on 15.01.2019.
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bathena, Z. (2018, March 18). Why job satisfaction is an important phenomenon of the vicious circle? <https://www.entrepreneur.com/article/310608> accessed on 10.01.2019.
- Besner, G. (2015, July 01). Here are 4 ways to develop a culture of respect and trust. <https://www.entrepreneur.com/article/247932> accessed on 05.03.2019.
- Boafo, I.M. (2018). The effects of workplace respect and violence on nurses' job satisfaction in Ghana: A cross-sectional survey. *Human Resources for Health*, 16(1), 1-10.
- Brayfield, A. H. and Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.
- Bruhn, J.G. (2001). *Trust and the health of organizations*. New York: Springer Science+Business Media
- Bulińska-Stangrecka, H. and Bagieńska, A. (2018). Investigating the links of interpersonal trust in telecommunications companies. *Sustainability*, 10(7), 1-17.

- Carmeli, A. and Gittell, J.H. (2009). High quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729.
- Clarke, N. (2011). An integrated conceptual model of respect in leadership. *Leadership Quarterly*, 22(2), 316-327.
- Cunningham, J.B. and MacGregor, J. (2000). Trust and the design of work complementary constructs in satisfaction and performance, *Human Relations*, 53(12), 1575-1591.
- Dames, K. (2016a, August 18). 5 ways to build a culture of trust. <https://peopledevelopmentmagazine.com/2016/08/18/5-ways-build-culture-of-trust/> accessed on 10.01.2019.
- Dames, K. (2016b, August 26). 5 ways to create a culture of respect. <https://peopledevelopmentmagazine.com/2016/08/26/create-culture-respect/> accessed on 05.03.2019.
- Daskal, L. (2015, May 15). 99 simple ways to gain the respect of others. <https://www.inc.com/lolly-daskal/99-simple-ways-to-gain-the-respect-of-others.html> accessed on 15.01.2019
- Daskal, L. (2016, March 14). 99 simple things that will help you build trust and credibility. <https://www.inc.com/lolly-daskal/99-simple-ways-you-can-build-trust-and-credibility.html> accessed on 10.01.2019
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2(4), 265-279.
- Douglass, A.L. (2017). *Leading for change in early care and education: Cultivating leadership from within*. New York: Teachers College Press.
- Eckermann, A., Dowd, T., Chong, E., Nixon, L., Gray, R. and Johnson, S. (2010). *Binan goonj: Bridging cultures in aboriginal health*. Sydney: Elsevier Australia.
- Edwards, S. (2015, October 29). Examining the relationship between workplace satisfaction and productivity. <https://www.inc.com/-samuel-edwards/examining-the-relationship-between-work-place-satisfaction-and-productivity.html> accessed on 15.01.2019.
- Gardner, M. (2008, January 28). Seven things employees want most to be happy at work. <https://www.csmonitor.com/Business/2008/0128/p13s03-wmgn.html> accessed on 05.03.2019.

- Gruneberg, M.M. (1979). *Understanding job satisfaction*. London: The Macmillan Press.
- Hammoud, M (2018, January 19). Building respect through trust: Putting power in empowerment. <https://thriveglobal.com/stories/-building-trust-through-respect/> accessed on 10.01.2019.
- Heathfield, S.M. (2018, December 17). How to build trust at work, <https://www.thebalancecareers.com/top-ways-to-build-trust-at-work-1919402> accessed on 15.01.2019.
- Institute of Medicine (2004). *Keeping patients safe: Transforming the work environment of nurses*. Washington, DC: Institute of Medicine.
- Jaques, E. (2002). *Social power and the CEO: Leadership and trust in a sustainable free enterprise system*. USA: Greenwood Publishing.
- Judge, T.A., Bono, J.E. and Locke, E.A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237-249.
- Khurana, S. (2017, May 25). 20 quotes that teach organizations how to give respect and get respect: Give respect, get respect: The new Mantra for business leaders of tomorrow. <https://www.thoughtco.com/give-and-get-respect-2830793> accessed on 15.01.2019.
- Knight, G.A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation, *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213-225.
- Laschinger, H.K.S. (2004). Hospital nurses' perceptions of respect and organizational justice, *Journal of Nursing Administration*, 34(7/8), 354-364.
- Laschinger, H.K. and Finegan, J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing Economics*, 23(1), 6-13.
- McDonald, K. (2017). *How to work with and lead people not like you: Practical solutions for today's diverse workplace*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- McGuire, M., Houser, J., Jarrar, T., Moy, W. and Wall, M. (2003). Retention: It's all about respect. *Health Care Manager*, 22(1), 38-44.
- Mishra, A.K. (1996). Organizational responses to crisis. In (R.M. Kramer and T.R. Tyler Eds.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. (1-32). Thousand Oaks: Sage Publications.

- Mishra, A.K. and Spreitzer, G.M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23(3), 567-588.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- Page, L., Boysen, S. and Arya, T. (2019). Creating a culture that thrives: fostering respect, trust, and psychological safety in the workplace, *Organization Development Review*, 51(1), 28-35.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. and Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Quin, F. and Wang, D. (2012). Current research on the fitness coaches' Job satisfaction in Hubei. In (W. Zhang Ed.) *Advanced Technology in Teaching*, AIS 163 (585-589) Berlin: Springer Verlag.
- Rane, D.B. (2011). Employee job satisfaction: An essence of organization, *HRM Review*, 11(7), 10-16.
- Reina, D.S. and Reina, M.L. (2006). *Trust and betrayal in the workplace: Building effective relationships in your organization*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Reynolds, L. (1997). *The trust effect: Creating the high trust, high performance organization*. London, UK: Nicholas Brealey Publishing.
- Rich, G. (1997). The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction and performance of salespeople, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 25(4), 319-328.
- Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract, *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-590.
- Rogers, K. (2018, July-August). Do your employees feel respected? <https://hbr.org/2018/07/do-your-employees-feel-respected> accessed on 05.03.2019.
- Romeike, P.D., Nienaber, A. and Schewe, G. (2016). How differences in perceptions of own and team performance impact trust and job satisfaction in virtual teams, *Human Performance*, 29(4), 291-309
- Schuler, R.S. (1990). Repositioning the human resource function: Transformation or demise? *Academy of Management Executive*, 4(3), 49-60.

- Schwartz, T. and Porath, C. (2014, June 30). The power of meeting your employees' needs. <https://hbr.org/2014/06/the-power-of-meeting-your-employees-needs> accessed on 05.03.2019.
- Serva, M. A., Fuller, M. A. and Mayer, R. C. (2005). The reciprocal nature of trust: A longitudinal study of interacting teams. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 625–648.
- Sheldon, P. J., Fesenmaier, D.R. and Tribe, J. (2014). The tourism education futures initiative (TEFI): Activating change in tourism education. In (D. Prebežac, C. Schott & P. Sheldon Eds.) *The Tourism Education Futures Initiative: Activating Change in Tourism Education* (14-35). NewYork: Routledge.
- Snetsinger, D. and Pellet, G. (1996, July-August). Making employee research pay off, *CMA Magazine*, 13-15.
- Society for Human Resource Management (2015). Employee job satisfaction and engagement: optimizing organizational culture for success. <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/business-solutions/Documents/2015-job-satisfaction-and-engagement-report.pdf> accessed on 10.01.2019.
- Society for Human Resource Management (2016). Employee job satisfaction and engagement: revitalizing a changing workforce. R <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2016-Employee-Job-Satisfaction-and-Engagement-Report.pdf> accessed on 05.03.2019.
- Society for Human Resource Management (2017). Employee job satisfaction and engagement: The doors of opportunity are open. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2017-Employee-Job-Satisfaction-and-Engagement-Executive-Summary.pdf> accessed on 15.01.2019.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Tyler, T.R. and DeGoey, P. (1996). Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions. In (R.M. Kramer & T.R. TylerEds.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, (331-356). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

- Villanova University (2016, October 06). How important is job satisfaction in today's workplace? <https://www.villanovau.com/resources/hr/importance-of-job-satisfaction-in-the-workplace/> accessed on 10.01.2019.
- Whipple, B. (2018). Trust and respect, <https://leadergrow.com/articles/78-trust-and-respect-> accessed on 05.03.2019.
- Zenger, J. and Folkman, J. (2019, February 05). The 3 elements of trust, <https://hbr.org/2019/02/the-3-elements-of-trust> accessed on 15.01.2019.

### **Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

Bilginoğlu, E., Yozgat, U. ve Artan-Erdem, İ. (2018). Respect and trust in organizations: A research about their effect on job satisfaction. *OPUS–International Journal of Society Researches*, 12(18. ÜİK Özel Sayısı), 527-543.DOI: 10.26466/opus.590684.



## Demografik Değişkenlerin Yaşam Doyumuna Etkisinin Lojistik Regresyon Analizi İle Belirlenmesi: Konaklama Sektörü Örneği

DOI: 10.26466/opus.589382

\*

Boran Toker\* - M. Bahadır Kalıpçı\*\*

\* Doç. Dr., Akdeniz Üniversitesi, Serik İşletme Fakültesi, Serik / Antalya / Türkiye

E-Posta: [borantoker@akdeniz.edu.tr](mailto:borantoker@akdeniz.edu.tr)

ORCID: [0000-0002-4658-1934](https://orcid.org/0000-0002-4658-1934)

\*\* Öğr. Gör., Akdeniz Üniversitesi, Manavgat Meslek Yüksekokulu, Manavgat / Antalya / Türkiye

E-Posta: [bkalipci@gmail.com](mailto:bkalipci@gmail.com)

ORCID: [0000-0001-7310-890X](https://orcid.org/0000-0001-7310-890X)

### Öz

Bu çalışmanın amacı, yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma durumu, sektörde çalışma senesi ve konaklama işletmesinde çalışma senesi gibi demografik değişkenlerin yaşam doyumu üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir. Çalışmada anket tekniği kullanılmıştır. Veriler, Diener, Emmons, Larsen ve Griffin (1985) Yaşam Doyumu Ölçeği ve kişisel bilgi formu kullanılarak elde edilmiştir. Uygulama, Antalya'nın önemli bir turizm destinasyonu olan Manavgat'taki konaklama işletmelerinde görev yapan 598 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri SPSS 23.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. İstatistiksel anlamda öncelikle ölçeklerin güvenilirliği (Cronbach Alpha) test edilmiştir. Ardından yaşam doyumu ölçeğine faktör analizi (principal component analysis) uygulanmış ve tek boyut elde edilmiştir. Çalışmada, kategorik değişkenlerden oluşan bağımsız değişkenlerin, iki düzeyli olan bağımlı değişkene etkilerini belirleyebilmek için lojistik regresyon analizi kullanılmıştır. Lojistik regresyon analizi sonucunda, işgörenlerin yaşam doyumlarını etkileyen demografik değişkenlerden tam zamanlı ya da sezonluk çalışma durumunun istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmış ve tam zamanlı çalışmanın sezonluk çalışmaya göre yaşam doyumunu azaltacağı ortaya koyulmuştur. Diğer demografik değişkenlerin etkilerinin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yaşam doyumu; Demografik değişkenler; Lojistik regresyon; Konaklama sektörü

## Determination of the Effects of Demographic Variables on Life Satisfaction by Logistics Regression Analysis: Case of the Accommodation Sector

\*

### Abstract

*The aim of this study is to determine the effects of demographic variables such as age, gender, education, working status, working years in sector and working years in accommodation business on life satisfaction. Survey technique was used in the study. The data were obtained by using Diener et al. (1985) Life Satisfaction Scale and personal information form. The research was carried out on 598 employees working in the accommodation business in Manavgat, an important tourism destination of Antalya. Research data were analyzed with SPSS 23.0 statistical package program. Firstly, the reliability of the scales (Cronbach Alpha) was tested. Afterwards, factor analysis (principal component analysis) was applied to the life satisfaction scale and a single dimension was obtained. In this study, logistic regression analysis was used to determine the effects of independent variables consisting of categorical variables on the binary dependent variable. As a result of the logistic regression analysis, it was determined that the full-time or seasonal working status, which is one of the demographic variables affecting the life satisfaction of the employees, had a statistically significant effect and it was revealed that the full-time work would reduce life satisfaction according to the seasonal work. The effects of other demographic variables were not statistically significant.*

**Keywords:** *Life satisfaction; Demographic variables; Logistic regression; Accommodation sector*

## Giriş

Hizmet sektöründe yer alan konaklama işletmelerinde yaşam doyumu, performans ve verimliliği artırmada hem işgören hem de işletme açısından önemli etkenlerden biri olduğu söylenebilir. Günümüzde, çağdaş yöneticilerin sadece hizmet kalitesi odaklı olmaması gerektiği; işgörenlerin yaşam doyumlarının artması ile işletmenin verimliliği ve işgörenlerin bağlılığının da artırılmasının mümkün olacağı artık önemsenmesi gereken bir gerçektir. Öznel iyi oluşun insanların yaşam kalitesindeki büyük önemi nedeniyle, araştırmacılar farklı kültürlerde öznel iyi oluşun farklı unsurlarını yordamak ve ilişkilerini saptamak için çeşitli araştırmalar yapmaktadırlar (Joshano ve Afshari, 2011, s.106). Öznel iyi oluşun bir bileşeni olarak yaşam doyumu, erişkinlik dönemi çalışmalarında en eski ve en çok araştırılan konulardan biri olmuştur (Lewis ve Borders, 1995, s.94). Yaşam doyumu, bir bireyin yaşamının genel kalitesini bütün olarak olumlu bir şekilde değerlendirme derecesidir. Başka bir deyişle, kişinin yaşadığı hayatı ne kadar sevdiğini ortaya koyar (Veenhoven, 1996, s.6). Özetle, yaşam doyumunu, bireyin kendi yaşamı hakkındaki genel değerlendirmelerini kapsayan bilişsel bir yargı şeklinde tanımlanmak mümkündür (Yetim, 1991, s.113-114). Aynı zamanda yaşam doyumu, bir bireyin özlemlerinin gerçek başarılarıyla karşılaştırılmasından kaynaklanan genel varoluş koşullarının bir değerlendirmesini ifade eder. Kişinin algıladığı yaşam doyumu, temel olarak bireyin yaşamında arzuladığı hedeflere doğru ilerlemesine ilişkin bilişsel değerlendirmelerini de yansıtır (Brown ve Duan, 2007, s.268).

Öte yandan, Donovan ve Halpern (2002, s.32) “insanların mutlu olduklarında, düşüncelerinde daha açık fikirli ve yaratıcı olma eğiliminde olduklarını; bunun aksine, mutsuz, stresli ya da tatminsiz olduklarında ise ‘dar bakış açısı’ ve sabit düşünce sergileme eğiliminde olduklarını” ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, yaşamlarından memnun olan insanlar daha sağlıklı olma eğilimindedir ve yaşam doyumu işten ayrılma niyetiyle ters orantılıdır (Donovan ve Halpern, 2002, s.32; Lambert vd., 2009, s.690).

Bireysel olarak değerlendirilen yaşam doyumunun farklı demografik değişkenlerin etkisi ile nasıl bir değişim göstereceği çeşitli çalışmalarla ortaya koyulmuştur. Bu çalışmada konaklama işletmelerinde görev yapan işgörenlerin yaşam doyumlarının cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, işletmede

çalışma süresi, sektörde çalışma süresi ve çalışma durumu gibi demografik değişkenlerle nasıl bir etkileşim içinde olduğunun tespiti amaçlanmıştır. Turizm işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiş bu tür bir çalışmaya rastlanmamış olmasından dolayı, literatüre katkı yapılması da hedeflenmiştir.

## Yaşam doyumu

Yaşam doyumu kavramı, ilgili literatürde genellikle “öznel iyi oluş / öznel iyi olma hali” gibi temel yapıların altında bir bileşen olarak incelenmektedir. Bilişsel düzeyde, öznel iyi oluş, kişinin işi, evliliği ve diğer alanları ile ilgili belirli tatmin olma düzeylerinden beslenen genel tatmin duygusunu içerir. Yüksek seviyede öznel iyi oluş duygusuna sahip bireyler, olayları olumlu bakış açısı ile değerlendirmelerinden dolayı öncelikle tatminkâr duygular hissetmektedirler. Düşük seviyede öznel iyi oluş duygusuna sahip bireyler ise yaşam koşullarını ve olaylarını olumsuz olarak değerlendirirler ve bu nedenle kaygı, depresyon ve öfke gibi hoş olmayan duygular yaşarlar (Myers ve Diener, 1995, s.11). Medley (1976) yaşam doyumunu, yaşamla ilgili öznel bir mutluluk ve memnuniyet duygusu olarak tanımlamıştır (akt. Lee, Hwang, Kim ve Daly, 2004, s.633). Yaşam doyumu; yaşamı değiştirme isteği, mevcut yaşamdan memnun olma, geçmişten doyum, gelecekte doyum ve diğerlerinin birey hakkındaki görüşlerini kapsamaktadır. Doyum alanlarını ise iş, aile, boş zaman, sağlık, finans, kişilik ve kişinin yakın çevresi oluşturmaktadır (Diener, Suh, Lucas ve Smith, 1999, s.277).

Genel olarak yaşam doyumu bir bireyin tüm yaşamını ve bu yaşamın farklı boyutlarını da içerir (Toker ve Çelik, 2016, s.337). Bu çerçevede, yaşam doyumu bir bireyin yaşam deneyimlerinin hem fiziksel hem de psikolojik olarak kişisel istek ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi olarak tanımlanmaktadır (Rice, 1984, s.3). Bu istek ve ihtiyaçlar, örneğin bireyler çalışan, ebeveyn, eş veya arkadaş rolünü üstlendiğinde, yaşamın çeşitli alanlarında otaya çıkabilir (Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli, 2000, s.456).

Yaşam doyumu aynı zamanda bireyin kendi yaşamının kavramsal bir değerlendirmesini veya yargısını içerir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde ise yaşam doyumu bir tutum olarak görülebilir. Yaşam doyumu, kişinin kendi yaşamının hoşlandığı veya hoşlanmadığı yönlerinin özet bir

değerlendirmesidir (Saldamlı, 2008, s.700). Bu çerçevede, yaşam doyumunun birçok olumlu faydaları da bulunmaktadır. Başlıca faydası, insanların genel refahlarını etkileyen, kendileri ve yaşamları hakkında iyi hissetmeleridir. Yaşamından memnun olan insanlar daha mutlu olma ve diğer insanlara da daha iyi davranma eğilimindedirler. Çalışma hayatındaki sorunları ve meseleleri verimli ve etkin bir şekilde ele almaları daha olasıdır (Pasupuleti, Allen, Lambert ve Cluse-Tolar, 2009, s.320). Yaşam doyumunu, insanın yaşamındaki genel doyum derecesinin bilişsel bir değerlendirmesidir (Hart, 1999, s.566). Bu nedenle, yaşam doyumunu genellikle bireyin genel yaşam kalitesini değerlendirmesinin global bir ölçüsü olarak görmektedir (Lambert vd. 2009, s.690).

Literatürde yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve gelir düzeyi gibi demografik değişkenlerin yaşam doyumunu düzeyleri ile ilişkisine dair çalışmalar bulunmaktadır. Yaş, medeni durum, yükseköğrenim ve gelirin yüksek yaşam doyumuyla ilişkili olduğu saptanmıştır (Edwards ve Klemmacks, 1973, s.497; Linn, Yager, Cope ve Leake, 1986, s.2780; Iwatsubo, Derriennic, Cassou ve Poitrenaud, 1996, s.163; Lee vd. 2004, s.639). Öte yandan, literatürde cinsiyet farklılıkları ve yaşam doyumunu ile ilgili araştırmalar yapılmıştır; ancak bulgular belirsizdir. Bazı araştırmalar kadınların erkeklerden daha yüksek yaşam doyumuna sahip olduğunu ortaya koyarken, bazı araştırmalar ise erkeklerin kadınlardan nispeten daha memnun olduklarını saptamıştır (Wood, Rhodes ve Whelan, 1989, s.249; Haring, Stock ve Okun, 1984, s.645; Brown ve Duan, 2007, s.268). Myers ve Diener (1995, s.16-17) sağlık, gelir düzeyi ve fiziksel çekiciliğin yaşam doyumunu üzerindeki etkisinin küçük oranda olduğunu, bununla birlikte bireylerin adaptasyon kapasitesi, kültürel bakış açısı ve kişisel amaçlarının yaşam doyumuna daha büyük bir etkisinin olduğunu ifade etmektedirler. Para, sosyal beceriler ve zekâ eğer kişinin amaçları içerisinde yer alıyorsa yaşam doyumunu artırır (akt. Karakaplan Özer ve Doğan, 2017, s.308-309). Fernandez-Ballesteros, Zamarron ve Ruiz (2001, s.37) çalışmalarında, insanların yaşam doyumlarındaki değişikliğin sosyo-demografik koşullara bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Bireylerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve gelir düzeylerinin, yaşam doyumunda farklılığa yol açabileceğine vurgu yapmışlardır. Genç, erkek, evli, eğitim ve gelir seviyesi yüksek bireylerin yaşlı bireylere göre yaşam doyumunu seviyelerinin yüksek olduğu sonucuna da ulaşmışlardır. Melin, Fugl-Meyer ve Fugl-Meyer

(2003, s.84) de çalışmalarında lojistik regresyon analizi kullanmışlar ve sonuç olarak iyi bir sağlık algısının, bir bütün olarak hayatın, yaşam alanlarının çoğunun memnuniyetinde en olumlu belirleyici olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, eğitim seviyesinin memnuniyeti etkilediğini de vurgulamışlardır. Yorgun, Yılmaz ve Keser (2009, s.57) çalışmalarında, sendikali otel işgörenlerinde demografik değişkenlerin iş doyumu ve yaşam doyumu üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Karimi (2009, s.137) İranlı işgörenlerin iş ve yaşam doyumlarını incelediği çalışmasında, erkek işgörenlerin iş-aile etkileşimlerinin yaşamları veya işlerinde algıladıkları doyum üzerinde daha fazla etkiye sahipken, kadın işgörenler için ise çalışma saatleri ve aile-iş etkileşiminin iş veya yaşam doyumu üzerinde daha önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Şad ve Şahin (2018, s.475) çalışmalarında, işgörenlerin eğitim düzeyinin artması ile yaşam doyumu düzeyinin arttığını, aylık gelir düzeyinin azaldığında yaşam doyumunun da azaldığını ve bölüm işgörenlerinin departman müdürlerine göre daha az yaşam doyumuna sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

## Yöntem

Çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin yaşam doyumu düzeylerinin belirlenmesi ve yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma durumu, sektörde ve konaklama işletmesinde çalışma seneleri gibi demografik değişkenlerin işgörenlerin yaşam doyumuna olan etkilerinin saptanıp, analiz edilmesidir. Araştırmada kullanılan temel veri toplama aracı ankettir. Anketin ilk bölümünde işgörenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise Diener vd. (1985) tarafından geliştirilen Yaşam Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Yaşam doyumu ile ilgili sorular beşli Likert tipi ölçekle, demografik sorular ise kapalı uçlu olarak sunulmuştur.

Çalışma, Antalya'nın en çok turist çeken ilçelerinden biri olan Manavgat'ta yer alan konaklama işletmelerinde uygulanmıştır. Örneklem olarak Manavgat'ın tercih edilme sebebi, hem Türkiye'nin hem de Antalya'nın en çok turist çeken merkezlerinden biri olması yanında çalışmada daha

verimli sonuçlar elde edilebilecek tüm yıl açık otellerin bulunmasıdır. Bölgede tüm yıl faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerden elde edilen 598 anket ile analizler değerlendirmeye alınmıştır.

İşgörenlerin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda elde edilen veriler SPSS 23.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. İstatistiksel anlamda öncelikle ölçeklerin güvenilirliği (Cronbach Alpha) test edilmiştir. Ardından değişkenlerin daha sağlıklı bir biçimde belirlenmesi amacıyla yaşam doyumu ölçeğine faktör analizi (principal component analysis) uygulanmıştır. İşgörenlerin demografik özelliklerinin yaşam doyumları üzerindeki etkilerini değerlendirmek için lojistik regresyon analizi kullanılmıştır.

## Bulgular

Çalışmada, istatistiksel bazda verilere öncelikle güvenilirlik analizi uygulanmıştır ve yaşam doyumu ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,879 olarak tespit edilmiştir. Yaşam doyumu ölçeğine ilişkin ayrıntılı sonuçlar Tablo 1’de yer almaktadır.

*Tablo 1. Yaşam doyumu faktör analizi sonuçları*

	Faktör Yüklü	Özdeğer	Tanımlanan Fark Yüzdesi	Ortalama	Güvenilirlik
Yaşam Doyumu		3,436	68,727	3,4220	,879
Yaşam koşullarım mükemmeldir	,890				
Yaşamım beni tatmin ediyor	,876				
Şimdiye kadar, yaşamda istediğim önemli şeyleri elde ettim	,846				
Pek çok açıdan ideallerime yakın bir yaşamım var	,838				
Hayatımı bir daha yaşama şansım olsaydı, hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim	,678				

Elde edilen bu güvenilirlik değerine göre, değişkenleri daha sağlıklı bir şekilde belirlemek ve ölçeğin yapı geçerliliğini sınamak amacıyla yaşam doyumu ölçeğine faktör analizi uygulanmıştır. Ölçek üzerinde gerçekleştirilen faktör analizinde, 5 sorunun Barlett küresellik testi sonuçları ile (,10

ve Sig.  $P < 0,001$ ) Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değerinin ( $,868$ ) kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmüştür. Ölçeğe uygulanan temel bileşenler analizinde varimax faktör döndürme seçeneği kullanılmış ve elde edilen saçılma diyagramına göre özdeğerleri birin ( $>1$ ) üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmış ve tek boyut elde edilmiştir.

Çalışmaya ilişkin frekans analizleri ile ilgili detaylar Tablo 2’de yer almaktadır. Çalışmaya katılan işgörenlerin %37,5’i kadın, %62,5’i erkektir. İşgörenlerin %58,9’u tam zamanlı, %41,1’i sezonluk çalışmaktadır. İşgörenlerin, %30,4’ü 17-25 yaş aralığında, %42’si 26-35 yaş aralığında, %21,4’ü 36-45 yaş aralığında, %5,5’i 46-55 yaş aralığında ve %0,7’si ise 56 yaş ve üzerindedir. İşgörenlerin çalıştıkları bölümlerin dağılımına bakıldığında; ön büro çalışanları toplam çalışanların %9’unu, F&B (Food&Beverage) çalışanları %29,9’unu, kat hizmetleri çalışanları %18,2’sini, muhasebe çalışanları %9’unu ve diğer departmanlarda (teknik, animasyon, halka ilişkiler) çalışanlar ise %33,9’unu oluşturduğu görülmüştür. Aylık kazanç ile ilgili sonuçlara bakıldığında, işgörenlerin %27,7’sinin 0-1604 TL arası, %44,5’inin 1605-2000 TL arası, %21,1’inin 2001-3000 TL arası, %4,5’inin 3001-4000 TL arası ve %2,2’sinin 4001 TL ve üzeri gelire sahip olduğu görülmüştür. İşgörenlerin %21,9’u ilköğretim, %43,2’si lise, %20,2’si ön lisans, %12,9’u lisans ve %1,8’i lisansüstü mezundur.

**Tablo 2. Örneklem profilinin sayısal ve yüzdesel dağılım sonuçları**

		Frekans	Yüzde			Frekans	Yüzde
Cin- siyet	Kadın	224	37,5	Çalışma Durumu	Tam Zamanlı	352	58,9
	Erkek	374	62,5		Sezonluk	246	41,1
	Toplam	598	100		Toplam	598	100
		Frekans	Yüzde			Frekans	Yüzde
Yaş	17-25	182	30,4	Depart- man	Önbüro	54	9,0
	26-35	251	42,0		F&B	179	29,9
	36-45	128	21,4		Kat Hizmetleri	108	18,2
	46-55	33	5,5		Muhasebe	54	9,0
	56 ve üzeri	4	0,7		Diğer	203	33,9
	Toplam	598	100		Toplam	598	100
		Frekans	Yüzde			Frekans	Yüzde
Ay- lık Ka- zanç (TL)	0-1604	166	27,7	Eğitim	İlköğretim	131	21,9
	1605-2000	266	44,5		Lise	258	43,2
	2001-3000	126	21,1		Ön lisans	121	20,2
	3001-4000	27	4,5		Lisans	77	12,9
	4001ve üzeri	13	2,2		Lisansüstü	11	1,8
Toplam	598	100	Toplam	598	100		



Çalışmanın odak noktasını oluşturan lojistik regresyon analizi yine SPSS paket programı yardımıyla gerçekleştirilmiş, analize dahil edilen örneklem sayısı özet olarak Tablo 3'te verilmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Açıklanan (bağımlı) değişkenin nasıl kodlandığı yani yaşam doyumunu düzeyinin düşük ya da yüksek olduğu "Bağımlı Değişken Kodlaması" tablosunda gösterilmektedir (Tablo 4). Kodlama; 0=düşük, 1=yüksek olarak gerçekleştirilmiştir. "Kategorik Değişken Kodlaması" tablosunda, kategorik değişkenlerin frekans ve kodlamaları görülmektedir (Tablo 5). "Çalışma durumu" değişkeninde 1=Tam Zamanlı, 0=Sezonluk olarak kodlanmıştır. "Yaş" değişkeninde 35 yaş ve altı 415 kişi, 36 yaş ve üzeri 183 kişi bulunmaktadır ve 1=35 ve altı, 0=36 ve üstü olarak kodlanmıştır.

*Tablo 3. Veri özet bulguları*

Vakalar		Frekans	Yüzde
	Analize Dahil Edilenler	598	100,0
Seçilmiş Vakalar	Kayıp Veri	0	,0
	Toplam	598	100,0
Seçilmemiş Vakalar		0	,0
Toplam		598	100,0

*Tablo 4. Bağımlı değişken kodlaması*

Orijinal Değer	Dahili Değer
Düşük	0
Yüksek	1

*Tablo 5. Kategorik değişken kodlaması*

		Frekans	Parametre Kodları (1)
Çalışma durumu	Tam zamanlı	352	1,000
	Sezonluk	246	0,000
Yaş	35 ve altı	415	1,000
	36 ve üstü	183	0,000
Cinsiyet	Erkek	374	1,000
	Kadın	224	0,000

“Cinsiyet” değişkeni incelendiğinde, 374 erkek ve 224 kadın işgören olduğu görülmektedir ve 1=erkek, 0=kadın olarak kodlanmıştır. Diğer demografik değişkenlerle ilgili kodlamalar ise şu şekilde yapılmıştır: Kazanç; 1=0-1604 TL, 2=1605 TL-2000 TL, 3=2001 TL-3000 TL, 4=3001 TL-4000 TL, 5=4001 TL ve üzeri olarak kodlanmıştır. Eğitim; 1=İlköğretim, 2=Lise, 3=Ön lisans, 4=Lisans, 5=Lisansüstü olarak kodlanmıştır.

“Sınıflandırma Tablosu” bağımlı değişkenin her bir kategorisi için vaka sayılarını göstermektedir (Tablo 6). Satırlarda gözlenen, sütunlarda ise sınıflandırma bilgileri yer almaktadır. Çalışmada, işgörenler yaşam doyumu yüksek kategorisinde sınıflandırılmıştır. Bağımsız değişkenler hakkında hiçbir şey bilinmediğinde, işgörenlerin yaşam doyumlarının yüksek olduğu (yaşam doyumu yüksek olanlar (477) düşük olanlardan (121) daha fazla) şeklindeki tahminin en iyi tahmin olacağı ve bu haliyle doğru sınıflandırma yüzdesinin %79,8 olacağı ortaya çıkmıştır.

**Tablo 6. Sınıflandırma tablosu**

	Gözlenen		Tahmin Edilen		Doğrulanan Yüzde
			Yaşam Doyumu		
	Yaşam Doyumu	Düşük Yüksek	Düşük	Yüksek	
Adım 0	Düşük		0	121	,0
	Yüksek		0	477	100,0
	Genel Yüzde				79,8

“Denklemdaki Değişkenler” tablosuna bakıldığında (Tablo 7), odds ratio değeri olan  $\text{Exp}(B)$ 'nin 3,942 olarak bulunduğu ve Wald istatistik değerine ( $p<0,001$ ) göre de anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu değer, analize tabi tutulan işgörenlerden herhangi birinin yaşam doyumunun yüksek çıkma olasılığı, düşük çıkmasına göre 3,942 kat daha fazla olacağını göstermektedir.

**Tablo 7. Denklemdaki değişkenler**

		B	S.E.	Wald	Df	Sig.	Exp(B)
Adım 0	Sabit Değer	1,372	,102	181,609	1	,000	3,942

“Hosmer ve Lemeshow Testleri İçin Olasılık Durum Tablosu”nda (Tablo 8), bağımlı değişkene göre verinin 10 gruba ayrıldığı görülmektedir. Gözlenen ve beklenen değerlerin oldukça birbirine yakın değerler olması arzu edilen bir sonuçtur (Gürbüz ve Şahin, 2017, s.306). Başka bir

ifadeyle grup üyelikleri hakkında türetilen tahminler gerçek durumla oldukça yakındır, bu da model uyumunun bir göstergesidir.

**Tablo 8. Hosmer ve Lemeshow testleri için olasılık durum tablosu**

	Düşük = 0,00		Yüksek = 1,00		Toplam	
	Gözlenen	Beklenen	Gözlenen	Beklenen		
Adım 1	1	20	17,106	40	42,894	60
	2	16	15,282	44	44,718	60
	3	10	14,080	50	45,920	60
	4	12	13,181	48	46,819	60
	5	11	12,438	50	48,562	61
	6	13	11,500	47	48,500	60
	7	8	10,371	50	47,629	58
	8	11	9,977	49	50,023	60
	9	11	9,126	49	50,874	60
	10	9	7,939	50	51,061	59

“Katsayı Tahminleri” tablosu, bağımsız değişkenler ve sabit katsayı ile ilgili B değerlerini göstermektedir (Tablo 9). Söz konusu B’ler, çoklu regresyonda tahmin fonksiyonu oluşturulmasında kullanılırken lojistik regresyonda kişinin bir işi ya da diğerini yapma ihtimalini belirlemede kullanılır (Özkan, 2013, s.47). Exp (B), bağımlı değişkenin bağımsız değişkenin etkisi ile kaç kat daha fazla (veya az) ya da % kaç oranında fazla gözlenme olasılığına sahip olduğunu gösterir. Exp (B) sütunu her bir bağımsız değişken ile ilişkili olarak olasılık oranını göstermektedir; ayrıca %95 güven aralığında en düşük ve en yüksek değerler de analiz sonucunda yer almaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017, s.307). Modele ait Exp (B) değerleri incelendiğinde, yaşam doyumunun sırasıyla; eğitim durumu arttıkça 1,140 kat, kazanç durumu arttıkça 1,125 kat, sektörde çalışma süresi arttıkça 1,011 kat artacağı görülmekle birlikte, işletmede çalışma süresi arttıkça 0,983 kat azalacağı tespit edilmiştir. Ayrıca, 35 yaş ve altındakilerin 36 yaş ve üstü gruba göre 0,961 kat, erkeklerin kadınlara göre 0,851 kat, tam zamanlı çalışanların sezonluk çalışanlara göre 0,627 kat daha az yaşam doyumuna sahip olacağı belirlenmiştir. Denklemde belirlenen Exp (B) değerlerinin istatistiksel anlamlılığına bakıldığında ise sadece çalışma durumu bağımsız değişkeninin ( $p=0,047$ ), 0,05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, çalışma durumunda meydana gele-

bilecek değişimin (tam zamanlı çalışmanın sezonluk çalışmaya göre) yaşam doyumunu 0,627 kat azaltacağını ve bu azalmanın da anlamlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 9. Katsayı tahminleri**

	B	S.E.	Wald	Df	Sig.	Exp(B)	
Adım 1a	Cinsiyet(1)	-,162	,217	,554	1	,457	,851
	Yaş(1)	-,040	,266	,022	1	,882	,961
	Kazanç	,118	,131	,810	1	,368	1,125
	Eğitim	,131	,116	1,264	1	,261	1,140
	İşletmede Çalışma	-,018	,038	,214	1	,644	,983
	Sektörde Çalışma	,011	,022	,255	1	,614	1,011
	Çalışma Durumu(1)	-,467	,235	3,946	1	,047	,627
	Sabit Değer	1,223	,410	8,901	1	,003	3,398

a. Adım 1'de girilen değişkenler: cinsiyet, kazanç, eğitim, çalışma durumu, sektörde çalışma, işletmede çalışma, yaş.

## Sonuç ve tartışma

Bu çalışmada, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletmede çalışma süresi, sektörde çalışma süresi ve çalışma durumu gibi demografik değişkenlerin konaklama işletmeleri işgörenlerinin yaşam doyumları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İşgörenlerin yaşam doyumunu düzeyinin 3,42 ortalama ile orta düzeylerde bir değere sahip olduğu görülmüştür. Çalışmanın amacı doğrultusunda, işgörenlerin yaşam doyumunu üzerinde etkili olan demografik faktörlerin belirlenmesi için lojistik regresyon analizi kullanılmıştır. Bu analiz sonucunda, sadece çalışma durumu ( $p=0,047$ ) bağımsız değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Burada çalışma durumunda meydana gelebilecek değişimin (tam zamanlı çalışmanın sezonluk çalışmaya göre) yaşam doyumunu 0,627 kat azaltacağı görülmüştür.

Bununla birlikte, çalışmada yaşam doyumunu üzerindeki etkilerinin incelendiği “eğitim durumu, kazanç, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi, yaş ve cinsiyet” değişkenleri ise istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar vermemiştir. Haring vd. (1984, s.645) ve Brown ve Duan (2007, s.267) çalışmalarında benzer şekilde, cinsiyetin yaşam doyumunu etkileyen ana belirleyici olmadığı sonucunu elde etmişlerdir. Lee vd. (2004, s.63)

ve Iwatsubo vd. (1996, s.166) de çalışmalarında yaşı, yaşam doyumu düzeyini etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır. Saldamlı (2008) da çalışmasında, kişisel ve demografik faktörlerin yaşam doyumu üzerinde etkisi konusunda bir genelleme yapılamayacağını belirtmiştir. Yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik özelliklerin bireyin yaşam doyumu üzerinde tek başına etkisinin olmayacağını vurgulamıştır. Öte yandan, Şad ve Şahin (2018, s.475) ise araştırmalarında, işgörenlerin eğitim düzeyinin artması ile yaşam doyumu düzeyinin arttığını, aylık gelir düzeyinin azaldığında yaşam doyumunun da azaldığını ve bölüm işgörenlerinin bölüm müdürlerine göre daha düşük yaşam doyumuna sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte, faktörlerin bir şekilde yaşam doyumu üzerinde etkili olduğu kabul edilse bile, bireyin içinde bulunduğu sosyo-kültürel çevre, iş, inanç ve değerlerin yaşam doyumu üzerindeki etkisinin göz ardı edilmemesi gerekir (Saldamlı, 2008, s.701).

Yapılan literatür incelemesinde, turizm işletmeleri işgörenleri ile gerçekleştirilmiş bu tür bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çerçevede, çalışmanın literatüre katkı sağlayan özgün bir çalışma olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, Manavgat otelleriyle sınırlı tutulan bu çalışma bundan sonra gerçekleştirilecek çalışmalarla geliştirilebilir. Diğer bölgeler de araştırmaya dahil edilerek araştırmanın kapsamı genişletilebilir. Konaklama işletmelerinde, sektör, örgüt ve işgörenler için verimliliği artıracak önemli unsurlardan biri olan yaşam doyumunun farklı demografik değişkenlere göre düşük ya da yüksek çıkması, işletmelerin alacağı önlemlerle işgörenlerin lehine çevrilebilirse, bu olumlu değişimin işletmeler için de olumlu sonuçlar sağlayabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

**EXTENDED ABSTRACT**

**Determination of the Effects of Demographic Variables on Life Satisfaction by Logistics Regression Analysis: Case of the Accommodation Sector**

Boran Toker - M. Bahadır Kalıpçı

\*

*Akdeniz University*

It can be said that life satisfaction in accommodation businesses in the service sector is one of the important factors both employee and business for increasing performance and efficiency. Today, contemporary managers should not only focus on service quality. It is a fact that it is possible to increase work efficiency and loyalty of employees by increasing the life satisfaction of employees. Life satisfaction is the degree to which a person positively evaluates the overall quality of his/her life as-a-whole. In other words, how much the person likes the life he/she leads (Veenhoven, 1996, p. 6). Various studies have shown that how life satisfaction will change with the effect of different demographic variables. The aim of this study is to determine the level of life satisfaction of the employees and the effects of demographic variables such as age, gender, education, working status, working years in sector and working years in accommodation business on life satisfaction.

The concept of life satisfaction is generally examined as a component under the basic structures such as subjective well-being (SWB) in the literature. At the cognitive level, SWB includes a global sense of satisfaction with life, fed by specific satisfactions with one's work, marriage, and other domains. At the affective level, people with high SWB feel primarily pleasant emotions, thanks largely to their positive appraisal of ongoing events. People with low SWB appraise their life circumstances and events as undesirable, and therefore feel unpleasant emotions such as anxiety, depression, and anger (Myers and Diener, 1995, p.11).

Life Satisfaction includes the desire to change life, satisfaction with current life, satisfaction with past, satisfaction with future, and others' views about one's life. Satisfaction domains include work, family, leisure, health, finance, personality, and one's close group (Diener et al., 1999, p.277). Life satisfaction generally includes the whole life of the individual and the different dimensions of this life (Toker and Çelik, 2016, p.337). In this context, life satisfaction is defined as the degree to which the experience of an individual's life satisfies his/her personal wants and needs (both physical and psychological) (Rice, 1984, p.3). These wants and needs may exist in several domains of life, for example when individuals take the role of employee, parent, spouse or friend (Demerouti et al., 2000, p.456).

## Method

Survey is the main data collection technique used in the study. The data were obtained by using Diener et al.'s (1985) Life Satisfaction Scale and personal information form. The study was carried out in the accommodation businesses located in Manavgat, one of the most popular tourism destination of Antalya. 598 usable questionnaires were obtained from 5-star hotels operating all year in Manavgat. Research data were analyzed with SPSS 23.0 statistical package program. Firstly, the reliability of the scales (Cronbach Alpha) was tested. Next, factor analysis (principal component analysis) was applied to the life satisfaction scale in order to determine the variables more accurately. Logistic regression analysis was used to determine the effects of independent variables consisting of categorical variables on the binary dependent variable.

## Results

In the study, reliability analysis was applied to the data and Cronbach's alpha value of the life satisfaction scale was determined was 0.879. In the factor analysis performed on the life satisfaction scale, one dimension was obtained from 5 questions. On the other hand, some of the frequency analysis of this study are as follows. 37.5% of employees are female and 62.5% were male. 58.9% of employees are full-time while remaining 41.1% as seasonal. 42% of employees are aged between 26-35, while approximately

43% are high school graduates. Logistic regression analysis was used to evaluate the effects of demographic characteristics of the employees on life satisfaction. When the Exp (B) values of the model are examined, life satisfaction increases as education level increases by 1.140 times, as income level increases by 1.125 times, as the working years in sector increases by 1.011 times. However, life satisfaction decreases 0.983 times as the working years in accommodation business increases. Moreover, it is determined that the people at the age of 35 years and below have 0.961 times lower life satisfaction compared to 36 years old and over, men 0.851 times lower compared to women, and full time workers 0.627 times lower compared to seasonal workers. When the statistical significance of the Exp (B) values determined in the equation was examined, it was found that only working status independent variable ( $p=0.047$ ) was statistically significant at the 0.05 significance level. This result shows that the change in working status (full time work according to seasonal work) will decrease the life satisfaction by 0.627 times and this decrease is also statistically significant.

## Conclusion

In this study, it was aimed to determine the effects of demographic variables such as gender, age, education level, working years in business, working years in sector and working status on life satisfaction of accommodation businesses employees. The level of life satisfaction of the employees was found to have a moderate level with an average of 3.42. For the purpose of the study, logistic regression analysis was used to determine the demographic factors affecting the life satisfaction of the employees. As a result of this analysis, it was found that only the working status ( $p=0.047$ ) was statistically significant. In this context, it was found that the change in working status (full-time work according to seasonal work) would decrease life satisfaction by 0.627 times. However, in the study, it was concluded that there was no statistically significant effect of education, income, working status, working years in sector and accommodation business, age, and sex variables on life satisfaction.

Life satisfaction is one of the important factors that will increase productivity in accommodation businesses. If the effects of demographic



variables on life satisfaction can be converted in favor of the employees with the measures to be taken by the businesses, positive results can be obtained for the businesses.

## Kaynakça / References

- Brown, C. ve Duan, C. (2007). Counselling psychologists in academia: life satisfaction and work and family role commitments. *Counselling Psychology Quarterly*, 20(3), 267-285.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W.B. (2000). A model of burnout and life satisfaction amongst nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 32(2), 454-464.
- Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J. ve Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E. ve Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.
- Donovan, N. ve Halpern, D. (2002). *Life satisfaction: the state of knowledge and implications for government*. United Kingdom: Cabinet Office Strategy Unit.
- Edwards, J.N. ve Klemmacks, D.L. (1973). Correlates of life satisfaction: a re-examination. *Journal of Gerontology*, 28(4), 499-502.
- Fernandez-Ballesteros, R., Zamarron, M. D. ve Ruiz, M. A. (2001). The contribution of socio-demographic and psychosocial factors to life satisfaction. *Ageing and Society*, 21(1), 25-43.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz*, Ankara: Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar.
- Hart, P. (1999). Predicting employee life satisfaction: a coherent model of personality, work and nonwork experiences, and domain satisfactions. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 564-584.
- Haring, M.J., Stock, W.A. ve Okun, M.A. (1984). A research synthesis of gender and social class as correlates of subjective wellbeing. *Human Relations*, 37(8), 645-657.
- Iwatsubo, Y., Derriennic, F., Cassou, B. ve Poitrenaud, J. (1996). Predictors of life satisfaction amongst retired people in Paris. *International Journal of Epidemiology*, 25(1), 160-170.

- Joshanloo, M. ve Afshari, S. (2011). Big five personality traits and self-esteem as predictor of life satisfaction in Iranian muslim university students. *Journal of Happiness Studies*, 12(1), 105-113.
- Karakaplan-Özer, E. ve Doğan, E. (2017). Yaşam doyumu ve performans ilişkisi: adıyaman üniversitesi akademik personeli uygulaması. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(2), 307-315.
- Karimi, L. (2009). Do female and male employees in Iran experience similar work-family interference, job and life satisfaction?. *Journal of Family Issues*, 30(1), 124-142.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L., Elechi, O.O., Jiang, S., Laux, J.M., Dupuy, P. ve Morris, A. (2009). A further examination of antecedents of correctional staff life satisfaction. *The Social Science Journal*, 46, 689-706.
- Lee, H., Hwang, S., Kim, J. ve Daly, B. (2004). Predictors of life satisfaction of Korean nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 48(6), 632-641.
- Lewis, V. ve Borders, L. (1995). Life satisfaction of single middle-aged professional women. *Journal of Counseling and Development*, 74(1), 94-100.
- Linn, L.S., Yager, J., Cope, D. ve Leake B. (1985). Health status, job satisfaction, job stress, and life satisfaction among academic and clinical faculty. *JAMA The Journal of the American Medical Association*, 254(19), 2775-2782.
- Medley M.L. (1976). Satisfaction with life among person sixty-five years and olders. *Journal of Gerontology*, 31(4), 448-455.
- Melin, R., Fugl-Meyer, K. S. ve Fugl-Meyer, A. T. (2003). Life satisfaction in 18 to 64 year old swedes: in relation to education, employment situation, health and physical activity. *J Rehabil Med*, 35(2), 84-90.
- Myers, D. G. ve Diener, E. (1995). Who is happy?. *Psychological Science*, 6(10), 10-19.
- Özkan, M. (2013). Lojistik regresyon analizi ile öğretmenler üzerinde bir uygulama. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 4(7), 43-48.
- Pasupuleti, S., Allen, R.I., Lambert, E.G. ve Cluse-Tolar, T. (2009). The impact of work stressors on the life satisfaction of social service workers: A preliminary study. *Administration in Social Work*, 33(3), 319-339.

- Rice, R.W. (1984). Organizational work and the overall quality of life. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 155-178.
- Saldamlı, A. (2008). Otel işletmelerinde bölüm yöneticilerinin iş ve yaşam tatminini belirlemeye yönelik bir alan araştırması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 25(2), 693-719.
- Şad, B. ve Şahin, S. (2018). Otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyinin yaşam doyumuna etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 15(2), 461-480.
- Toker, B. ve Çelik, S. (2016). Örgütsel bağlılık iş tatmini yaşam tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler: konaklama sektöründe bir uygulama. 24. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: Bildiriler Kitabı*, içinde (s.335-343). İstanbul: Sabancı Üniversitesi.
- Veenhoven, R. (1996). The study of life satisfaction. (W.E. Saris, R. Veenhoven, A.C. Scherpenzeel, B. Bunting, Der.), *A comparative study of satisfaction with life in Europe*, içinde (s. 11-48). Budapest:Eötvös University Press.
- Wood, W., Rhodes, N. ve Whelan, M. (1989). Sex differences in positive well-being: a consideration of emotional style and marital status. *Psychological Bulletin*, 106(2), 249-264.
- Yetim, U. (1991). *Kişisel projelerin organizasyon ve örüntüsü açısından yaşam doyumu*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Yorgun, S., Yılmaz, G. ve Keser, A. (2009) The relationships of job and life satisfaction with intention to leave among unionized hotel employees in Turkey. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11(2), 55-67.

#### Kaynakça Bilgisi / Citation Information

Toker B. ve Kalıpçı, M. B. (2019). Demografik değişkenlerin yaşam doyumuna etkisinin lojistik regresyon analizi ile belirlenmesi: Konaklama sektörü örneği. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. ÜİK Özel Sayısı), 544-562. DOI: 10.26466/opus.589382.

## Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamalarının Z Kuşağının Mutluluğuna ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Karma Yöntem Araştırması

DOI: 10.26466/opus.585393

\*

Nihal Güler\* - Pınar Acar \*\*

\*Öğrenci, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul / Türkiye

E-Posta: [nguler80@gmail.com](mailto:nguler80@gmail.com)

ORCID: [0000-0002-6767-7257](https://orcid.org/0000-0002-6767-7257)

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Beykoz Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İstanbul / Türkiye

E-Posta: [pinaracar@beykoz.edu.tr](mailto:pinaracar@beykoz.edu.tr)

ORCID: [0000-0002-4290-6383](https://orcid.org/0000-0002-4290-6383)

### Öz

Bu araştırmanın temel amacı yenilikçi insan kaynakları uygulamalarının Z kuşağı çalışanlarının mutluluğuna ve işten ayrılma niyetine etkisini ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın örneklemini bankacılık sektöründe bulunan 198 Z kuşağı çalışan oluşturmaktadır. Araştırmamızda karma yöntem (nitel-nicel) benimsenmiştir. Teorik model oluşturulurken öncelikle nitel araştırma deseninden destek alınmıştır. Bu doğrultuda Z kuşağı çalışanlar ve yöneticileriyle nitel mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze mülakatlar 25 kişiyi kapsayan bir örneklem üzerinden gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze görüşme yapılmasının nedeni, katılımcıların kendilerini sınırlama olmaksızın özgürce ifade edebilmeleridir, böylelikle daha derinlemesine veri toplanabilmesi mümkün olmuştur. Verilerin Nvivo 11 nitel veri analizi ile kategorize edilmesi sağlanmıştır. Karma yöntem araştırma stratejisinin ikinci bölümünde teorik modelimizde yer alan değişkenler arası etkileşimi ölçmek amaçlı nicel araştırma yönteminden destek alınmıştır. Veriler 198 çalışandan anket yöntemiyle toplanmıştır ve SPSS 20 paket programıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın bulguları mutluluğun, yenilikçi insan kaynakları uygulamaları ve işten ayrılma niyeti üzerinde aracı etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Yenilikçi insan kaynakları uygulamaları, Mutluluk, İşten ayrılma niyeti, Z kuşağı, Karma yöntem araştırması.

# The Effect of Innovative Human Resources Practices on Happiness and Intention to Leave of Z Generation: A Mixed Method Research in the Banking Industry

\*

## Abstract

*The main objective of this research is to reveal the effects of innovative human resources practices on the happiness and intention to leave on Z generation employees. The sample of the study consists of 198 Z generation employees in the banking sector. In our study mixed method (qualitative-quantitative) is adopted. Firstly, the qualitative research design was taken as a model. In this respect, qualitative interviews were conducted with Z generation employees and managers. The face-to-face interviews were conducted with a small sample of 25 subjects. The reason for face-to-face interviews is that participants can freely express themselves without limitation, so that more in-depth data can be collected. Data were categorized by Nivo 11 qualitative data analysis. In the second part of the mixed method research strategy, the quantitative research method is used to measure the interaction between the variables in our theoretical model. Data were collected from 198 employees by means of survey method and analyzed with SPSS 20 package program. The findings of the study showed that happiness has a mediation effect on innovative human resources practices and intention to leave.*

**Keywords:** *Innovative human resources practices, happiness, intention to leave, generation z, mixed method research*

## Giriş

Araştırmamızın kuramsal altyapısını oluşturan kaynak temelli görüş yaklaşımı, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanması için, işletmelerin kendi bünyelerinde bulunan kaynaklarının, değerli, nadir, ikamesi olmayan ve taklit edilemeyen nitelikte olmasını öne sürmektedir. Bu doğrultuda potansiyeli yüksek ve yetenekli çalışanların işletmeler için nadir ve değerli kaynaklar olduğu düşünülmektedir. Başarılı ve yenilikçi insan kaynakları uygulamalarıyla potansiyeli yüksek çalışanların mutluluğunu arttırıp işten ayrılma niyetlerini düşürmenin mümkün olduğunu öne sürmekteyiz. Çalışma alanı fark etmeksizin, bulunduğu sektörde faaliyet gösteren tüm işletmeler insan kaynağına gereksinim duymaktadır. İşletmeler rakiplerinden farklılaşarak rekabet avantajı elde etmek için, insan kaynaklarında yönetsel stratejiler geliştirmelidirler. Ayrıca yetenekli ve tecrübeli çalışanın işten ayrılmasının işletmeye maddi ve manevi birçok olumsuz etkisi vardır. İnsanların beklentileri tarihsel süreçler içerisinde sürekli değişmektedir.

Mevcut insan kaynakları uygulamaları günümüz genç çalışanları için yeterli olmamakta, yeni kuşak çalışanlarına, yenilikçi insan kaynakları uygulamalarını benimseyen işletmeler daha cazip gelmektedir. Z kuşağının iş yaşamında, daha fazla esneklik ve mobiliteye sahip olması, teknolojinin ve dijitalleşmenin yoğun kullanımı, çalışan görüşlerinin değerlendirilmesi, sınırsız kariyer anlayışı, hiyerarşik yapının daha az hissedilmesi ve sürekli bir eğitim desteği beklentileri bulunmaktadır. Yaşamının önemli bir bölümünü çalışarak geçiren günümüz insanı için çalışma ortamında mutlu olmak önemli bir konu olarak dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda gerçekleştirdiğimiz araştırmamızın ilk bölümü kavramsallaştırma, ikinci bölümü metodoloji, üçüncü bölümü bulgular ve son bölümü tartışma ve sonuç kısmından oluşmaktadır.

## Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı yenilikçi insan kaynakları uygulamalarının Z kuşağı çalışanlarının mutluluğuna ve işten ayrılma niyetine etkisini ortaya koymaktır. İş hayatına yeni adım atan Z kuşağı gençlerin farklı karakteristik özellikleri ve yönelimlerinin örgütler içerisinde farklılık yaratacağı

ön görülmektedir. Diğer taraftan, işletmelerin ve diğer kuşakların Z kuşağına yönelik bir çalışma ortamı yaratmaları ve yenilikçi insan kaynakları uygulamalarıyla bu dijital kuşağın mutluluğunu arttırmaları gerekmektedir. İnsanın kaynak yerine değer olarak görüldüğü günümüzde, bir çalışanın işten ayrılması hem maliyet hem de değer kaybına yol açmaktadır. Bu yüzden temel hedef işletmelerin çalışanlarıyla uzun soluklu bir serüven yaşamalarıdır. Bu doğrultuda Z kuşağı çalışanların çok iyi irdelenip, onlara yönelik bir model ortaya konmalıdır.

Araştırmamızın önemi de bu bağlamda değerlendirilebilir.

## **Kavramsallaştırma**

### ***Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamaları***

İnsan kaynakları yönetimi içeren ilk adımlar 1940'lı yıllarda iş görenlerin kayıtlarını tutmayı içeren personel yönetimi ile başlamıştır. 1950'lerde ise gözlemci niteliğine sahip yeni iş gören birimleri oluşturulmuştur. 1960'lı yıllarda alt kademe yöneticilerinin, iş görenlerin günlük problemlerinin çözümü için çalışmalar yapması söz konusu olmuştur. 1970'li yıllara ulaşıldığında ise, insan kaynakları yönetiminin kapsamının iyice genişlediği, çalışma ilişkileri seviyesine ulaşip, orta kademe düzeyinde yer aldığı izlenmiştir. 1980'lerin sonuna gelindiğinde artık insan kaynakları kavramının kullanıldığı ve bizzat insan kaynağından sorumlu ayrı bir yönetim anlayışının oluştuğu görülmüştür (Türedi, 2018, s.4-5). Fordist-Taylorist model ile

1980'li yıllara kadar süren insan kaynaklarının bir maliyet unsuru olarak görülmesi sonrasında, 1980'li yıllarda küreselleşmenin getirisi olarak ortaya çıkan teknolojinin gelişmesi, üretimde ve yönetimde modellerin değişmesi ile rekabetin uluslararası sahaya taşınması söz konusu olmuş, insan kaynakları ise stratejik bir boyutta artan bir öneme sahip olmuştur (Rüzgar, 2018, s.6). Çok uluslu şirketlerin artması ve dünya ekonomisi üzerinde güç unsuru olması nedeni ile işletmelerin örgüt yapılarında ve yönetim faaliyetlerinde düzenlemeler ve yenilemeler gereksinimi ortaya çıkmıştır. Özellikle uluslararası işgücü piyasalarından istihdamın işletme başarısını etkilemesi ile uluslararası insan kaynakları yönetimi uygulamalarına dikkat çekilmiştir. İşletmeler işgücü yapılarının farklılığından ötürü

insan kaynakları uygulamalarında da çeşitliliğe gidilmesine ihtiyaç duyulmuştur. İnsan kaynakları uygulamaları uluslararası düzeyde bir boyut kazanırken, aynı zamanda örgütlere yetenek ve yaratıcılığın değer kattığı ve bunun yönetilmesinin önem kazandığı anlaşılmıştır. İnsan kaynakları ile örgütsel stratejiler bir arada yönetilmeli ve insan kaynakları yönetimi stratejik bir özellik kazanarak, örgütsel stratejiler ve performans ile ilişki içerisinde olmalıdır. 1980'lerde Japon rekabetinin söz konusu olması ile ortaya çıkan mükemmellik modellerinde, güç barındıran örgütsel kültür yaratma çabaları, kadınların çalışma hayatında daha yoğun yer alması, hizmet sektöründe ağırlık kazanılması ve üstün teknoloji kullanım, işgücü ve iş niteliği açısından değişimler meydana getirmiştir. Bunun sonucu olarak insan kaynakları yönetim yaklaşımlarında da farklı bakış açıları ve yapılanmaların temelleri atılmıştır (Yapıcı-Akar, Dirlik, Kıymalıoğlu, Yurtseven ve Boz 2011, s.9899). Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler oluşmuştur:

- *H1 : Yenilikçi İnsan Kaynakları uygulamaları işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak anlamlı bir düzeyde etkilemektedir.*
- *H2 : Yenilikçi İnsan Kaynakları uygulamaları mutluluğu istatistiksel olarak anlamlı bir düzeyde etkiler.*

## **Mutluluk**

İnsanların doğum anından başlayıp ölüm anına kadar geçirdikleri zamanda yaşamlarının amacı olarak belirledikleri ve anlamlandırdıkları şey mutluluk olmuştur. Bu nedenle insanları mutluluğa ulaştıracak araçların arayışında olmuşlardır. İnsanlığın başlangıç noktasından bu güne arzu duyulan mutluluğu, bireyler toplum içerisinde aramış, süregelen yıllar boyunca ne ifade ettiği ve nasıl elde edileceğine dair birçok araştırma yapılmıştır (Akdeniz, 2016, s.46). Türk Dil Kurumu Mutluluk kavramını "Bütün özlemlere eksiksiz ve sürekli olarak ulaşılmaktan duyulan kıvanç durumu, mut, ongunluk, kut, saadet, bahtiyarlık, saadetlilik" olarak tanımlamaktadır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)). Mutluluk olgusunun, Eudimonia yani "hayatın kusursuz bir şekilde devam etmesidir" anlamına gelen kavram ile başladığı görülmüştür. (Demir, 2017 s.8) Mutluluk, bireylerin arzularını hayat standardını yakalayarak, sağlık - ekonomik durum, eğitim - gelir - refah seviyesi, kültürel - sosyal - fiziksel - aile ve arkadaş çevresi gibi birçok konuda kalite



olgusu içeren bir seviyede yaşamlarını sürdürebilmelerini ifade eder. (Mameghani, 2017 s.24). Mutluluk, bireyin yaşamının kalitesini bütünüyle değerlendirme derecesi olarak tarif edilmiştir (Güven, 2018 s.36). Mutluluk, bireyin olumlu olarak nitelendirilen duyguları daha sık, olumsuz olarak nitelendirilen duyguları ise daha seyrek yaşaması ve yaşamından fazlaca doyum hissetmesi olarak da tanımlanmaktadır (Mameghani, 2017, s.7). Psikoloji literatüründe ise mutluluk; bireyin kendi yaşam kalitesini düşünerek yaptığı değerlendirmeler sonucunda, iyi bir yaşama sahip olup - olmaması konusundaki kendi olumlu tespitleri olarak kabul görmüştür (Ahat, 2018 s.81). Tarih seyri boyunca içinde bulunulan zamanın şartlarına özgü olarak, her dönemin kendine has mutluluk tanımlanması ve tartışmaları yaşanmıştır. Fakat 21. yüzyıl içerisinde bu alanda yapılan araştırmalar çok önemli olmuştur. Çünkü mutluluk ülkelerde refah ölçütü ve gelişmişlik düzeyinin bir ölçütü olarak kabul görmüştür. Hatta hükümetler kamusal politikaları belirlerken, kapsamı mutluluk olan istatistiksel verilerin sonuçlarından faydalanmış, bu verilerin toplanması amaçlı hem ulusal, hem de uluslararası kurumlar oluşturulmuştur (Gül, 2017 s.21).

Yapılan araştırmalar mutluluk düzeylerinin bu sayede yüksek olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Annes (1982) bireylerin iş hayatındaki mutluluklarının çalıştıkları kurumda hakim olan hava ile yakın bir ilişkisinin bulunduğunu dile getirmiştir. Mutluluk halini etkileyen faktörlerden bir tanesi de çalışanların, adalet ve ya adaletsizlik algıdır. Bu konu geçmiş yıllardan günümüze kadar üzerinde durulan bir konudur. İş yerinde mutluluk, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı içerir. Mutluluk işyerlerindeki deneyimler, istikrarlı kişi ve düzey tutumları ve kolektif tutumlar ile iş ve organizasyon gibi çoklu odaklar dahil olmak üzere çoklu seviyelerde kavramsallaştırılmış ve ölçülmüştür. Her düzeyde, bireyleri ve örgütleri etkilemiştir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezimiz oluşturulmuştur:

- *H3 : Mutluluk işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak anlamlı bir düzeyde etkiler.*

## **İşten Ayrılma Niyeti**

Çalışanların hali hazırdaki işinden veya işyerlerindeki belirlenmiş bir süreçten ayrılmasına ilişkin düşüncelerinin veya planlarının olması olarak

tanımlanmıştır. Farklı bir tanım olarak işten ayrılma niyeti; çalışanın işinden veya işyerinden ayrılma konusunda, bilinçli bir şekilde ve temkinli bir niyetinin bulunması yahut ayrılmaya karar vermesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel bir tanım olarak ise; çalışanın yakın bir zamanda kendi işine son verme düşüncesidir (Gözde, 2018, s.18). İşten ayrılma niyeti, bir sonuç değil işten ayrılmanın bir sürecidir. Bu süreç içerisinde çalışan fırsat bulduğunda işten ayrılma eylemini gerçekleştirebileceği gibi, işten ayrılma ile sonuçlanmaması da söz konusu olabilecektir (Jafarova, 2018 s.64). İşten ayrılma niyeti, çalışanların işten ayrılma ile ilgili kararlarına iki şekilde etki edebilmektedir. Çalışanın başka bir iş olanağı olmamasına rağmen doğruca işten ayrılmasına sebebiyet verebilmektedir. Veya çalışanın yeni iş imkanlarını araştırmasına sebep olarak işten ayrılmasını dolaylı yoldan etkileyebilmektedir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012, s.193-194). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezimiz oluşturulmuştur:

- *H4 : Yenilikçi İnsan Kaynakları uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında mutluluğun aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır.*

## Z Kuşağı

Kuşaklara ilişkin gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde, kuşakların adlandırılması ve belli tarih aralıklarında sınıflandırılması ile ilgili evrensel olarak kabul görmüş bir fikir birliği söz konusu değildir. Literatürde yalnızca bazı tarih aralıklarında ve kuşak tanımlamalarında yaygınlığın bulunduğu sonucuna varılmıştır. Bu araştırmada Z kuşağının sınıflandırılmasında 1991 ve sonrasını baz alan Oblinger ve Oblinger (2005) sınıflandırması dikkate alınmıştır.

Z kuşağı dijital bir dünyada internete her zaman bağlı ve erişimin çok önemli olduğu bireylerdir. Akıllı telefonları ile diğer elektrikli cihazlara nazaran fazlaca vakit geçirmektedirler. Bu kuşak bebek patlaması ve X kuşağına kıyasla televizyonla daha az zaman harcamaktadır (Hampton ve Keys 2016, s.112). Z kuşağı bireyleri, içerisinde yaratıcılık bulunan aktiviteleri, değişiklikleri, yenilik ve dönüşümcülüğü severler. Sonuca odaklı yapıları ile hızlı ve pratiktirler. Edilgen olmak yerine katılımcı ve aktif olmayı tercih ederler. Sosyallikleri çoğunlukla internet erişimi üzerindedir. Sanal dünyada var olmalarının yanı sıra, konuşmaktan çok mesaj atmayı tercih ediyor oluşları iletişim açısından sorun yaşamalarına neden

olabilmektedir. İstedikleri her türlü bilgiye internetten ulaşabiliyor olmaları, aynı zamanda bağımsızlık ve bireyselliğe düşkünlükleri sabırsızlık göstermelerine neden olmaktadır. Teknoloji bağımlılıkları ve uzaktan iletişime eğilim göstermeleri nedeni ile yalnız yaşamayı tercih edebilirler. Teknoloji ile büyümüş olmalarından dolayı motor becerileri yönünden ve zeka düzeyi olarak daha önceki nesillerden daha üst seviyelerde olduğu tahmin edilmektedir. Teknoloji hayatlarının ayrılmaz bir parçasıdır (Okumuş 2016, s.12). Bireysel, bağımsız ve daha iyi eğitim almış olmaları yaratıcılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Çekinmeden doğrularını iletilebiliyor oluşları ise motivasyonu yüksek ortamlar oluşturacaktır. İnternet kullanımı ile coğrafi sınır kavramını kaldırabiliyor oluşları, sosyallik ve iletişime açıklıkları, kuşaklar arasındaki farklılığın giderilmesinde ve birbirlerini anlayabilmeleri açısından önemli etkenler olacaktır. Kendilerini rahatlıkla ifade ediyor oluşları kuşağın olumlu özelliklerindedir (Toruntay, 2011, s.83). Bu kuşak bireyleri önceki kuşaklara göre daha az kardeş ile büyüyor. Küçülen aile boyutunun sonucu olarak bu nesile daha önceki nesillerde olmadığı kadar para, sevgi ve dikkat veriliyor. Bu durum bencil ve benmerkezci olmalarına sebebiyet veriyor. Ayrıca takım oyunu, uzlaşma ve paylaşım konularında sıkıntı yaşıyorlar.

(Singh 2014, s.59-63). Z Kuşağının olumsuz özellikleri ise, niteliklerinin üst seviyede olması kaynaklı, belli türdeki ve tekdüze işleri yapmaları zor olacaktır. Özellikle kriz dönemlerinde azim ve hırstan yoksun olmaları olumsuz etkilere sebebiyet verecektir. Her şeyin kişiye özel olması isteklilikleri zengin ve fakir arasındaki farkın açılmasına sebebiyet verecektir

(İzmirlioğlu 2008, s.50). Z kuşağı bireylerinin marka ve çalıştıkları kurumlara karşı sadakat beslememeleri, hırslı ve azimli olmamaları, çabuk sıkılabilmelerinden kaynaklı olarak kolay vaz geçebilmeleri, şirketlerin gelecekte ellerindeki yetenekleri tutma aşamasında zorluk çekeceklerini göstermektedir. Bireysel standart işleri yapmak istemeyecek, herşeyi kişiselleştirilmiş olarak talep edebileceklerdir (Toruntay 2011, s.83).

## Metodoloji

### *Araştırmanın Evren ve Örneklemi*

Bu araştırma İstanbul, Kocaeli ve İzmir bölgelerinde faaliyet gösteren bankaların genç çalışanları üzerine gerçekleştirilmiştir. Araştırma evrenine konu olan 4 banka yeni kuşak çalışanları en fazla istihdam edenler arasında öncü oldukları için seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini 4 bankanın 198 çalışanı oluşturmuştur dolayısıyla çalışmanın analiz birimi bireydir.

### *Ölçek*

Araştırmamızda veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anketin ilk bölümü demografik sorulardan oluşmuştur. İkinci bölüm, yenilikçi insan kaynakları uygulamaları, mutluluk ve işten ayrılma niyeti değişkenlerine ait ölçeklerden oluşmaktadır. Mutluluk ölçeği; Çalışanların algılanan mutluluk düzeylerini ölçmek üzere 18 sorudan oluşan mutluluk ölçeği Hills ve Argyle (2002) tarafından geliştirilmiştir. Akdeniz (2016) tarafından sağlık sektöründe uygulanmış ve bu çalışmada Erkuş ve diğerleri (2015) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 92 olarak tespit edilmiştir. Cevaplar 5'li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği, Chen ve Huang (2008)'dan alınmıştır. Başar (2016) tarafından kullanılan ölçek için faktörlerin güvenilirliğini ölçmek için

Cronbach Alfa kullanılmıştır. Cevaplar 5'li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği; Çalışmada yer alan İşten Ayrılma Niyeti algısını ölçmek amaçlı ölçeği Rosin ve Korabick (1995) tarafından geliştirilmiştir. Türkçe uyarlaması ise Tanrıöven (2005) tarafından yapılmıştır. Cevaplar 5'li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır.

## Bulgular

### *Demografik Bulgular*

Araştırmaya katılan çalışanları tanımaya yönelik olarak oluşturulmuş demografik sorulara verilen yanıtların frekans analizi sonuçlarına göre; araştırmanın cinsiyet dağılımında kadın çalışanların ağırlıklı olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde %69.70'nin 2631 yaş arasında, %30.30'nun ise 18-24 yaş arasında oldukları görülmektedir. Katılımcıların öğrenim durumlarının sırasıyla; en fazla lisans (%75.30), yüksekokul (%13.10), yüksek lisans (%11.10) ve lise (%0.50) olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğu (%60.10) bekarıdır. Katılımcıların hizmet süresi incelendiğinde sırasıyla; en fazla 1-3 yıl (%73.20), 3-6 yıl (%24.70) ve 7-10 yıl (%2.00) olduğu görülmektedir. Katılımcıların departmanları incelendiğinde en fazla katılım, müşteri temsilciliği departmanından (%59.60), en az katılım ise kalite yönetim departmanından (%0.50) olmuştur. Katılımcıların statüleri incelendiğinde sırasıyla; en fazla katılım yetkililerden (%81.30), uzmanlardan (%12.60) ve yöneticilerden (%6.10) sağlanmıştır.

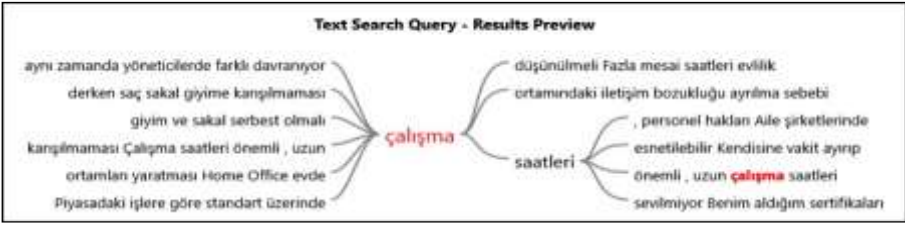
### *Nitel Araştırma Bulguları*

Bu araştırmanın nitel bölümü olan yüz yüze mülakatlar 25 kişilik çalışma grubuyla gerçekleştirilmiştir. Z kuşağı çalışanlar ve yöneticileri ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Daha sonra bu görüşmeler içerik analizine tabi tutulmuştur. Verilerin Nvivo 11 nitel veri analizi ile kategorize edilmesi sağlanmıştır. Analizin gerçekleşmesi ile Z kuşağı bireylerinin en fazla tekrar ettikleri kelimelere ulaşılmış, böylelikle beklentilerine ilişkin kilit noktalar belirlenmiştir. Kelime sıklığı analizi sonucunda ön sırada olan bazı kavramlar (örneğin; bankacılık ve kuşak kelimeleri) bağlamdan ötürü kapsam dışı bırakılmıştır. Araştırmanın daha sonraki kısmı belirlenen kilit noktalar olan Z Kuşağı, Yenilikçi İnsan Kaynakları, Mutluluk, İşten Ayrılma Niyeti kavramları üzerinden literatür araştırması yapılması şeklinde devam etmiştir.



Şekil 1. Kelime Ağacı Analizi (Z Kuşağı)

Şekil 1’de Z kuşağı çalışanlarının “Z kuşağı”nın iş hayatından beklentileri ve kendilerini ifade etmede kullandıkları serbestlik/esneklik, performans değerlendirmeleri, objektif olunması, hiyerarşinin olmaması, yoğun tempunun etkileri gibi öne çıkan ifadeler yer almıştır.



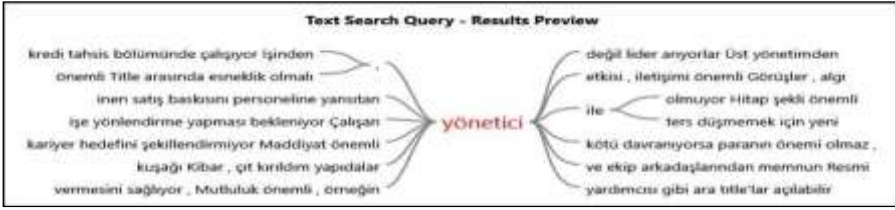
Şekil 2. Kelime Ağacı Analizi (Çalışma)

Şekil 2’de görülmekte olan “çalışma” kavramında; çalışanlar çalışma saatleri, fazla mesai saatleri, çalışma ortamı, esnek çalışma metotları, Home Office çalışma, standardın üzerinde performansta çalışma gibi farklı türde çalışma özelliklerine değinmişlerdir.



Şekil 3. Kelime Ağacı Analizi (Eğitim)

Şekil 3'te görülmekte olan "eğitim" kavramında; eğitim seviyesi, seminer, eğitim türleri bulgular arasında ön plana çıkmıştır. Bulgular sonucunda Z kuşağı çalışanlarının iş hayatında eğitim çeşitliliğinin önemli olduğu, her seviyede yer verilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. İşe başlangıç öncesi, çalışma hayatı süresince ve hatta sonrasında da eğitimin sürekliliğini ayrıca kişisel gelişimleri alırken, aynı zamanda üstlendikleri görevleri içeren eğitimlerde talep etmektedir.



Şekil 4. Kelime Ağacı Analizi (Yönetici)

Şekil 4'te "yönetici" kavramında; Z kuşağı çalışanlarını yöneticilerin hitap şeklinin etkilediği, iletişimin önemli olduğu, üst yönetimden gelen iş baskısının ekibe yansıtılmaması gerektiği, yönetici davranışının maddiyattan önemli olduğu, gelecekteki kararlarında bu konunun etkili olduğu, beklentinin yönetici değil lider vasfının olması yönünde olduğunun altı çizilmektedir.



Şekil 5. Kelime Ağacı Analizi (Yeni)

Şekil 5'te yer alan "Yeni/Yenilikçilik" kavramında; Çalışanlar yeni fikirlere açık olunması, eğitim konusunda yeniliklere önem verilmesi, yeni pozisyonlarda değerlendirilmenin önemi konularında görüş bildirmişlerdir.

## *Nicel Araştırma Bulguları*

### *1. Faktör ve Güvenilirlik Analizi Bulguları*

Araştırmada kullanılan ölçekler öncelikle bütünlük güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Bütünlük güvenilirlik analizleri sonucu herhangi bir soru analiz dışı kalmadan faktör analizine geçilmiştir. Yenilikçi insan kaynakları uygulamaları bütünlük güvenilirlik analizi sonucu ortaya çıkan Cronbach's alpha değeri 0,879, faktör analizi sonucu ortaya çıkan KMO değeri 0,842 ve Toplam açıklanan varyans değeri ise 71.236 olarak bulunmuştur. Yenilikçi insan kaynakları ölçeğinden 4 gizil (latent) değişken oluşturulmuştur. Faktör analizi sonucu 55 faktör yükünde 0,5'ten küçük değer aldığı için analiz dışı kalmıştır. Yenilikçi insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik analizleri sonucu Cronbach's alpha değerleri sırasıyla 0,810, 0,822, 0,889 ve 0,855'dur.

Mutluluk bütünlük güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's alpha değeri 0,887, faktör analizi sonucu ortaya çıkan KMO değeri 0,846 ve Toplam açıklanan varyans değeri 64.330 olarak bulunmuştur. Mutluluk ölçeğinden 4 gizil (latent) değişken oluşturulmuştur. Faktör analizi sonucu M6 ve M12 faktör yüklerinde yakın değerler aldıkları için analiz dışı kalmıştır. Mutluluk ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik analizleri sonucu Cronbach's alpha değerleri sırasıyla 0,820, 0,812, 0,866 ve 0,745'dir.

Son olarak İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinin bütünlük güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's alpha değeri 0,825, faktör analizi sonucu ortaya çıkan KMO değeri 0,692 ve Toplam açıklanan varyans değeri 72.426 olarak bulunmuştur. İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinin faktör yükleri tek boyutta toplanmıştır. Faktör yükleri açısından incelendiğinde Yenilikçi insan kaynakları uygulamaları: 0,528-0,887 ve Mutluluk: 0,530- 0,846 arası değerler almıştır.

### *2. Regresyon Analizi Bulguları*

Araştırmanın bu hipotezi doğrultusunda mutluluğun aracılık rolü, Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği işlem adımları takip edilerek belirlenmiştir. Adımlar sırasıyla test edilmiş ve aşağıda sunulmuştur.



Bağımsız (yordayıcı) değişken ile bağımlı (yordanan) değişken ilişkili değildir. Bunun için YİKU'nün işten ayrılma niyetinin istatistiksel açıdan anlamlı olarak yordayıp yordamadığı test edilmiştir. Sonuç olarak YİKU'nün işten ayrılma niyetini, istatistiksel açıdan anlamlı olarak yordamıştır ( $R^2=.081$ ,  $t_{(170)}=-3.866$ ,  $p<.01$ ;  $\beta=-.284$ ). Ayrıca elde edilen bu sonuç H1 hipotezinin kabul edildiğinin göstergesidir.

*H1: Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamaları işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde etkiler.*

Bağımsız (yordayıcı) değişken aracı değişken ile ilişkili olmalıdır. Bunun için YİKU'nün mutluluğu istatistiksel açıdan anlamlı olarak yordayıp yordamadığı test edilmiştir. Sonuç olarak YİKU mutluluğu, istatistiksel açıdan anlamlı olarak yordamıştır ( $R^2=.18$ ,  $t_{(171)}=6.106$ ,  $p<.01$ ;  $\beta=.424$ ).

Ayrıca elde edilen bu sonuç H2 hipotezinin kabul edildiğinin göstergesidir.

*H2: Yenilikçi İnsan Kaynakları uygulamaları mutluluğu istatistiksel olarak anlamlı bir düzeyde etkiler.*

Aracı değişken ile bağımlı (yordanan) değişken ilişkili olmalıdır. Bunun için mutluluğun işten ayrılma niyetinin istatistiksel açıdan anlamlı olarak yordayıp yordamadığı test edilmiştir. Sonuç olarak mutluluk, işten ayrılma niyetini istatistiksel açıdan anlamlı olarak yordamıştır ( $R^2=.125$ ,  $t_{(170)}=-4.931$ ,  $p<.01$ ;  $\beta=-.354$ ). Ayrıca elde edilen bu sonuç H3 hipotezinin kabul edildiğinin göstergesidir.

*H3: Mutluluk işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak anlamlı bir düzeyde etkiler.*

Elde edilen bulgular özetlendiğinde, aracılık testi için gerekli olan tüm koşulların sağlandığı görülmüştür. SİKU ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide mutluluğun aracı etkisi hiyerarşik regresyon analizi belirlenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1 incelendiğinde Model 1'de YİKU'ye ilişkin beta ( $\beta$ ) katsayısının -0.284 olduğu, modele alınan mutluluk değişkeniyle Model 2'de YİKU'ye ilişkin  $\beta$  katsayısının -0.164'e yükseldiği görülmektedir. Elde edilen bu sonuç,  $\beta$  katsayısının artmasının istatistiksel açıdan anlamlı olmasından, mutluluğun aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Bu etkinin istatistiksel açıdan anlamlılığı Sobel testi ile araştırılmıştır. Sobel testi sonucuna göre mutluluğun aracı etkisi istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır

( $z=-5.72$ ;  $p<.01$ ). Elde edilen bu sonuç H4 hipotezinin kabul edildiğinin göstergesidir.

**Tablo 1. YİKÜ İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Mutluluğun Aracı Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

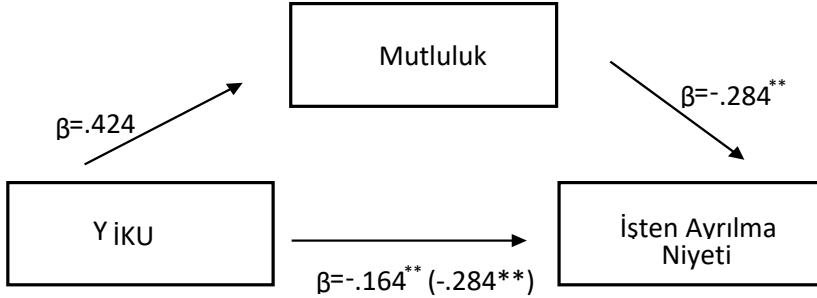
Model		$\Delta R^2$	B	SH <sub>B</sub>	$\beta$
Model 1	Sabit		11.694	1.278	
	YİKÜ	.081**	-0.090	0.023	-.284**
Model 2	Sabit		16.395	1.791	
	YİKÜ	.066**	-0.52	.025	-.164**
	Mutluluk		-0.098	.027	-.284**

\*\* $p<.01$ ;

Model 1: Bağımsız değişken: YİKÜ, Bağımlı değişken: İşten ayrılma niyeti

Model 2: Bağımsız değişkenler: YİKÜ, Mutluluk, Bağımlı değişken: İşten ayrılma niyeti

**H4: Yenilikçi İnsan Kaynakları uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında mutluluğun aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır.**



**Şekil 1. YİKÜ İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Mutluluğun Aracı Rolüne İlişkin Beta Katsayıları**

Ayrıca Model 1’de işten ayrılma niyetindeki varyansın yaklaşık %8’i YİKÜ ile açıklanırken, modele mutluluğun dahil edilmesiyle oluşan Model 2’de işten ayrılma niyetindeki varyansın yaklaşık %15’i YİKÜ ve mutlulukla birlikte açıklanmıştır.

Regresyon eşitliğinden de anlaşıldığı üzere YİKÜ ve mutluluk arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

## Tartışma ve Sonuç

Tarihsel süreç boyunca gerçekleşen olaylar bireylerin karakteristik özellikleri, istek ve beklentileri açısından farklılaşmalarına sebep olmuştur. Kuşak kavramı uzun yıllardır üzerinde çalışılan, adlandırılması ve tarihsel sınıflandırılması konusunda kesin bir fikir birliğine varılamayan konudur.

Araştırmamızın konusu olan Z kuşağı çalışanları ise karakteristik olarak, gelişen teknolojiye hakim, eğitim ve gelişime önem veren, kendi kariyer yollarının farkında olan, maddi imkanlardan ziyade manevi doyum ve iş tatmini arayan, hiyerarşik yapıya uyum sağlamak istemeyen ve esnek çalışma koşulları arayan, işyeri bağımlılıklarının düşük olmasını içeren genel özellikler sergilemektedir.

Rekabet ortamında uzun vadede kar etmek isteyen işletmelerin, Z Kuşağı'nın çalışma hayatına dahil edilmesi ve mevcut iş yerinde tutulabilmesi için, öncelikle İnsan Kaynakları Yönetimleri olmak üzere tüm kademelerdeki yönetsel pozisyonlarına önemli görevler düşmektedir.

Demografik özellikler dikkate alındığında; sektördeki Z kuşağının Kadın çalışan oranı üst seviyelerdedir. Öğrenim durumundaki en yüksek oransa Lisans seviyesinde ve 1-3 yıl hizmet süresi aralığında olan kuşak çalışanlarının henüz yetkili statüde görev aldığı görülmüştür. Sektörde eğitilmiş, genç ve dinamik aktörler olarak yer alan Z kuşağı çalışanlarının ilk yöneticileri ve diğer kuşak çalışanları tarafından anlaşılabilirliği, İnsan Kaynakları Uygulamalarının etkin kullanımı ile mutluluk düzeylerinin artırılması, işten ayrılma niyeti düşürülerek mevcut iş yerlerini tercih etmeleri sağlanabilecektir.

Araştırmada kullanılan ölçekler ve bu ölçeklere ait alt faktörlerde; Mutluluk ölçeği kapsamında, Bireysel Gelişim Mutluluğu, Bireysel Yaşam Mutluluğu, İş Yaşamı Mutluluğu ve Sosyal Yaşam Mutluluğu için cinsiyet özellikleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak 1995 sonrası doğumlu 18-24 yaş aralığındaki çalışanlar için Bireysel Gelişim Mutluluğu ve Sosyal Yaşam Mutluluğunun, 1990-1995 yıl aralığında doğanlara göre anlamlı düzeyde farklı olduğu görülmüştür. Bu durum 1995'den sonra doğan bireylerin özellikle bireysel gelişim ve sosyal yaşamda mutluluğa daha fazla önem verdikleri anlaşılmaktadır. Yönetimsel

kararlarda bu iki faktör öncelikli dikkate alınmalıdır. Söz konusu çalışanlar için eğitim uygulamalarının yakinen takibi sağlanmalıdır. Özellikle yeteneklerini geliştirebilecekleri özgün çalışma ortamları sağlanması ile fark yaratabilecekleri görev tanımları belirlenmesi iş tatminlerini arttıracaktır.

Stratejik insan kaynakları alt faktörlerinde; Performans Yönetimi açısından kadın katılımcıların oranının daha yüksek olduğu, etkin kariyer yolu ve performans değerlendirme yönetimlerinin esas alınması ile Z kuşağı kadın çalışanlarına hitap edilebileceği anlaşılmaktadır. İşe Alım ve Seçim, Eğitim, Yenilikçilik konularında ise cinsiyet ve yaş açısından anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmüştür. Ancak kariyer hedeflerinin farkında olan Z kuşağının insan kaynakları fonksiyonlarından beklentisi yüksektir. Bu konuya yüksek duyarlılıkla yaklaşılmalıdır. Özellikle ilk yöneticilerinin kendilerini anlamaya çalışması, performans takibi yaparak düzenli aralıklarla geri bildirim vermesi beklentileri mevcuttur. Çalışanlarının özelliklerinin farkında olan, bir değer olarak gören işletmeler böylelikle işletmelerine de değer katacak ve rakiplerine karşı önemli bir fark yaratacaktır.

İşten ayrılma niyeti açısından cinsiyet ve yaş kriteri anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Çalışma bir bütün olarak öncelikle Z kuşağının anlaşılması yönünde bir rehber niteliğindedir. Kuşağın kendisini kendi cümleleri ile tarif ediyor olması, sektörden ve genel olarak iş hayatından beklentilerinin netlikle ifade edilmiş olması, kariyer yollarının belirlenmesi ve bu kuşağın işletmede tutulması açısından önemli bilgiler içermektedir.

Araştırmada yalnızca 1990 sonrası aktif banka çalışanlarına yer verilmiş olması araştırmanın kısıtı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma kapsamında ortaya çıkan hipotezlerin tamamı doğrulanmıştır.

**EXTENDED ABSTRACT**

**The Effect of Innovative Human Resources Practices on Happiness and Intention to Leave of Z Generation: A Mixed Method Research in the Banking Industry**

Nihal Güler - Pınar Acar

\*

*Bahçeşehir University – Beykoz University*

The resource based view which makes up the conceptual infrastructure of our research suggests that the business resources should be precious, rare, without substitution and inimitable in order to achieve sustainable competitive advantage. In this regard, one may suggest that competent employees with high potential are rare and precious resources for businesses. We suggest that it is possible to increase the happiness of employees and reduce their intention to leave through successful and innovative human resources practices. All businesses operating in their sectors need human resources notwithstanding their field of business. And human resources management is the total of the activities and tasks performed without discrimination within personal, organizational and environmental dimension in order to achieve the targeted objectives effectively and efficiently in the field of human resources of the organization undertaking the aforementioned task (Türedi, 2018, p.4-5).

Ensuring the human resource to continue to be employed is as important as recruitment of the human resource. Resignation of trained personnel leads to negative influence on productivity and profitability in all sectors. The intention to leave is the thought of the employee related to his/her will to resign in the near future. It is necessary to define the factors that affect the intention to leave because the investments that corporations make for their employees are indeed investments made for the future. Furthermore, the cost of the employees has a significant share in the total

costs of any corporation (Şahin, 2011, p.277). The intention to leave is related to existence of any thoughts or plans of the employees for resigning from their current jobs or from their business places in any specific process. The intention to leave may be explained with the employee having a thought of resigning from his/her current job or from his/her business place in any specific process (Fong and Mahfar, 2013, cited by Barlett, 1999). Being happy in the working environment attracts the attention as a significant issue for the person who passes a significant portion of his/her life working.

Schuler who expresses the strategic dimension of the Human Resources Management (HRM) as “integration” and “adaptation” taking it in a broader context explains this context as “the strategic structure of the human resources management aims at integration of human resources practices in organizations with the strategy and strategic requirements of the company”.

Besides, when the researches conducted on the generations, there is no universally agreed and recognized consensus on naming the generations and classification of the same in specific periods. It has been concluded that concentration in specific periods and generation definitions was in question in the literature. Classification of Oblinger and Oblinger (2005) who takes 1991 and later as basis for classification of Z generation has been taken into consideration in this research.

On the other hand, the thing that humans determine and give meaning as the purpose of their life within the time from the moment of birth till the moment of death has been happiness. For this reason, the humans searched for the means for achieving happiness. Individuals looked for happiness that has been desired from the origin of humanity to date within the society and many researches have been conducted for many years on what it meant and how it could be achieved (Acaboğa 2007, p.3, aktaran Akdeniz, 2016, p.46).

Furthermore, happiness at work also important for motivation. If the employee is not happy at work than they may have an intention to leave the organization. Resignation of the employees may impact the organization negatively. Such negative aspects may be listed as corruption of the business order, performance losses and decrease in the current motivation of the employee. The point to be emphasized here is the qualification of

the employee who resigns. If any employee with high qualification resigns from the organization, negative effects for the organization shall be mentioned while it is possible to mention positive effects for the organization when any employee with lower qualification resigns.

Concordantly, the basic purpose of this research is to reveal the impact of innovative human resources practices on happiness and intention to leave of Z generation employees. Our research was conducted using mixed method containing both qualitative and quantitative research design. It was revealed as a consequence of our findings that happiness of Z generation had mediator effect in the relation between innovative human resources practices and the intention to leave.

It has been revealed that the happiness level of Z generation employees shall increase through innovative human resources models of organizations sensitive to their tendencies and requirements and this would positively impact the behaviors of resignation.

On this basis, the businesses are required to produce solutions which integrate digitalization processes to their structures, which are education focused, which contribute to development and which could respond the expectations of Z generation. The businesses may follow intention to leave of Z generation through activities such as satisfaction surveys, face-to-face interviews etc. to be performed in definite periods, may take convenient measures necessary for innovative human resources practices and play active role in keeping the qualified employee in the organization.

Additionally, there are very different opinions on the issues of classification and naming the generations and there is no consensus. The research contains separate assessment of the employees born in and after 1990 and 1995 in terms of classification of Z generation and it makes up an exemplary model for tendencies and similarities of the employees in both classes. The research aims at contributing to the literature for this aspect as well.

## Kaynakça / References

Ahat, K., (2018). *Bilincin moda yönelimine etkisi:Moda bilinci, öz-bilinç ve öznel mutluluk üzerine alan araştırması*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Akdeniz, M. Z., (2016). *Paternalistik liderlik ve örgütsel adaletin çalışanların mutluluklarına olan etkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, R., (2017). *Öğretmen adaylarının mutluluk, iyimserlik, yaşam anlamı ve yaşam doyumlarının incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Erkuş, A., Tabak, A. ve Yaman, T. (2010). Paternalist (Babacan) liderlik çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini ve işten ayrılma niyetlerini etkiler mi: Bir özel hastane uygulaması. 9. *Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı* (s.594-598), 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 6-8 Mayıs 2010, Zonguldak.
- Gözde, A., (2018). *Örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti ve örgütsel insandışılştırılma algısı arasındaki ilişkiler*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Gül, S., (2017). *Mutluluk ekonomisi ve göz üzerine bir inceleme*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, S. ve 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.
- Fisher, C. D. (2009). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384-412. doi: 10.1111/j.1468-2370.00270.x
- Hampton, D. C. ve Keys, Y. (2016). Generation Z students: Will they change our nursing classrooms? *Journal of Nursing Education and Practice*, 7 (4), 111-115.
- İzmirlioğlu, K. (2008). *Konumlandırılmada kuşak analizi yardımıyla tüketici algılarının tespiti Türk otomotiv sektöründe bir uygulama*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Jafarova, F. (2018). *X-Y kuşağı çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin karşılaştırılması: Beyaz yakalı çalışanlar üzerine bir uygulama*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



- Mameghani, S.S. (2017). *Türkiye ve İran'daki üniversite öğrencilerinin affetme, tolerans ve mutluluk düzeylerinin karşılaştırılması*. Doktora Tezi, On dokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Okumuş, B. E. (2016). *Kuşak farkı özelliklerine göre şekillenen ofis iç mekan tasarımı kriterlerinin irdelenmesi Y ve Z kuşağı üzerine araştırma ve model önerisi*. Doktora Tezi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Rüzgar, N. (2018). *Çalışanların, insan kaynakları yönetimi modelleri ile yöneticilerinin mizah tarzlarına ilişkin algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisinin incelenmesi*. Yayımlanmış Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Singh, A. (2014). Challenges and issues of generation Z, *IOSR Journal of Business and Management*, 16(7), 59.
- Toruntay, H. (2011). *Takım rolleri çalışması: X ve Y kuşağı üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tulgan, B. (2013). Meet generation Z: The second generation within the giant "millennial" cohort, *Rainmaker Thinking*, 1-12.
- Türedi, Ö.M. (2018). *Türkiye'nin önde gelen girişimcilerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına bakış açısı ve nitel bir araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oblinger, D. ve Oblinger J. (2005). Educating the net generation, *North Carolina State University*, Washington, D.C.: EDUCAUSE, 2-9.
- Yapıcı-Akar, N., Dirlik, O., Kıymalıoğlu, A., Yurtseven, Ö. ve Boz, H. (2011). Uluslararası insan kaynakları yönetimi alanındaki güncel eğilimlerin stratejik yaklaşımlar ve bölgesel modeller açısından değerlendirilmesi: 1998-2008 kesitinde bir inceleme. *Business and Economics Research Journal*, 2 (4), 98-99.

**Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

Güler, N. ve Acar, P. (2019). Yenilikçi insan kaynakları uygulamalarının z kuşağının mutluluğuna ve işten ayrılma niyetine etkisi: bankacılık sektöründe karma yöntem araştırması. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. UİK Özel Sayısı), 563-585. DOI: 10.26466/opus.585393.

## Algılanan Sosyal Destek ile Yaşam Tatmini ve Özgüven İlişkisi: Göçmenler Üzerinde Bir Araştırma

DOI: 10.26466/opus.585405

\*

İnci Fatma Doğan\*

\* Dr. Öğr. Üyesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Türkoğlu MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Türkoğlu / Kahramanmaraş / Türkiye

E-Posta: [ikurtulgan@gmail.com](mailto:ikurtulgan@gmail.com)

ORCID: [0000-0002-9749-2878](https://orcid.org/0000-0002-9749-2878)

### Öz

Göç hareketleri, göç sürecine katılan ve yaşadıkları yerleri terk etmek durumunda kalanların yaşamlarında önemli ekonomik, sosyal, psikolojik değişimlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Göçe katılan bireyler karşılaştıkları değişimler karşısında kendilerini yalnız, dışlanmış hissedebilmekte ve yaşamdan tatmin olamayan mutsuz bireylere dönüşebilmektedir. Ailelerinden, arkadaşlarından veya tanıdık diğer insanlardan aldıkları sosyal destek sayesinde ise göç ettikleri topluma uyum sağlayıp o toplumla bütünleşmeleri mümkün olabilmektedir. Bu çalışmadaki temel amaç, ülkemize göç etmek durumunda kalan bireylerin algıladıkları sosyal desteğin onların yaşam tatmin ve özgüven düzeylerini etkileyip etkilemediğini ortaya koymak suretiyle bu kavramlar arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla bir alan çalışması kapsamında Kahramanmaraş ilinde bulunan, ülkelerindeki sorun nedeniyle Türkiye'ye göç etmiş bireylerin sosyal destek algılarının yaşam tatminleri ve özgüven düzeyleri üzerindeki etkisi araştırılmak istenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket sonucu elde edilen veriler SPSS programı aracılığıyla frekans, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucuna göre algılanan sosyal destek düzeyinin artmasının bireylerin yaşam tatminlerinin ve özgüven düzeylerinin de pozitif yönde artmasına neden olduğunu ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Destek, Yaşam Tatmini, Özgüven

# The Relationship Between Perceived Social Support, Life Satisfaction and Self-Confidence: A Research on Immigrants

\*

## Abstract

*Migration movements cause important economic, social and psychological changes in the lives of those who participate in the migration process and who have to leave their places of residence. Individuals participating in migration may feel lonely, excluded in the face of changes and become unhappy individuals who are not satisfied with life. With the social support they receive from their families, friends or other familiar people, it is possible for them to adapt and integrate with the society they migrated. The main purpose of this study is to examine the relationship between perceived social support, life satisfaction and self-reliance by revealing whether social support perceived by individuals who have to migrate to our country affect their life satisfaction and self-confidence levels. For this purpose, it is aimed to investigate the effects of the social support perceptions on the life satisfaction and self-confidence of the individuals in Kahramanmaraş province that migrated to Turkey due to the problems in their countries. The survey method was preferred as data collection tool. The data obtained from the survey were subjected to frequency, correlation and regression analysis via SPSS program. According to the results of the research, it is revealed that the increase in perceived social support causes the life satisfaction and self-confidence levels of the individuals to increase positively.*

**Keywords:** Social Support, Life Satisfaction, Self-Confidence

## Giriş

Nedenleri ve sonuçları açısından çok boyutlu olarak ele alınması gereken göç olgusu, önüne geçilemez sosyal bir sorunu teşkil etmektedir (Koçak ve Gündüz, 2016, s.67). Daha yüksek gelir düzeyi, daha iyi yaşam koşulları, daha iyi eğitim alma imkânı, daha güvenli bir ortam gibi ekonomik, sosyal, kültürel, siyasi çeşitli faktörler göç hareketlerine ve bu göçün sürekli bir biçimde devam etmesine neden olmaktadır (Akhan ve Batmaz, 2015, s.24). İnsanları çeşitli nedenlerle yaşadıkları yerleri terk etmek zorunda bırakan göçler sonucunda göçmenlerin yeni yerleşim yerlerine uyum sağlamaları oldukça sıkıntılı, zor bir süreçtir. İnsanların doğup büyüdüğü yerlerden koparak kendilerini ait hissetmedikleri farklı bir ülkeye yerleşmeleri insanlarda yalnızlık, dışlanmışlık, tükenmişlik gibi duygulara neden olabilmekte ve yaşam tatminlerini azaltabilmektedir (Adıgüzel, 2016, s.173). Biyolojik ve psikolojik ihtiyaçları kadar göç eden insanları karşılayan yeni hayat, yeni koşullar, dış talepler ve baskılar onların uyum süreçlerini zorlaştırmaktadır (Silverman, 1987). İnsanlar yaşadıkları değişimlere uyum sağlamada ve karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmada kendilerinde yeterli gücü bulamazlarsa bu durum onlarda çeşitli fiziksel, psikolojik ve davranışsal sonuçlara yol açabilmektedir (Lahey, 2004; Agoha vd., 2015, s.27-28). Ne var ki ailesinden, akrabalarından, arkadaşlarından veya çevrelerindeki diğer insanlardan sosyal destek alan insanların yaşadıkları sıkıntılı süreci daha kolay bir şekilde atlatabilecekleri ifade edilmektedir (Gün ve Bayraktar, 2008, s. 168). Göç ettikleri toplum tarafından benimsenme, iş bulup ekonomik anlamda güvende olabilme, ihtiyaçlarını giderebilme, çevrelerindeki insanlarla iyi düzeyde, tatmin edici sosyal ilişkiler kurabilmede göçmenlerin alacakları sosyal desteğin önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Göçmenlerin algıladıkları sosyal destek sonucunda da fiziksel ve psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmeleri, yaşam tatmin düzeylerinin artması ve özgüvenlerinin yükselmesi beklenmektedir.

Literatürde, bireylerin yaşam tatminleri ile yaşam tatmin düzeyleri üzerinde önemli etkiye sahip faktörlerden biri olarak ele alınan sosyal destek arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar mevcuttur (Akın, 2008; Boylu ve Günay, 2018; Hamaideh vd., 2014; Kasprzak, 2010; Özdevecioğlu, 2004;

Polatçı, 2015; Tamannaefar ve Behzadmoghaddam, 2016; Topkaya ve Kavas, 2015; Zhou ve Lin, 2016). Mcknight vd. (2002, s.679) de sosyal desteğin ergenlerin yaşam tatmininin en güçlü yordayıcılarından biri olduğunu ifade etmişlerdir. Yine sosyal desteğin bireylerin özgüvenleri üzerinde de olumlu etkilerinin olduğu bilinmektedir (Rees ve Freeman, 2007; Süpçeler, 2016). Ancak yapılan literatür taraması sonucunda sosyal destek ile yaşam tatmini veya sosyal destek ile özgüven arasındaki ilişkiyi göçmenler üzerinde araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Göçmenlerle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde sosyal destek konusunun ayrı (Çetin ve Uysal, 2013; Yaşar vd., 2014), yaşam tatmini konusunun ayrı (Akhan ve Batmaz, 2015; Calvo vd., 2017; Gunasekara vd., 2014; Kim, 2000; Şeker ve Sirkeci, 2014; Vohra ve Adair, 2000) ele alındığı dikkat çekmiştir. Bu kapsamda bu çalışmada göçmenlerin algıladıkları sosyal desteğin yaşam tatmini ve özgüven düzeyleri üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmek istenmiştir.

### **Algılanan Sosyal Destek**

Sosyal destek konusunda çalışmış Pearson (1990)'ın belirttiği üzere sosyal destek kavramı, yeni bir kavram olmayıp bilim ve sanat alanında farklı isimler altında da olsa incelenmiş, sosyal, davranışsal ve sağlık bilimleriyle ilgili literatürde ele alınmış bir kavramdır (Yıldırım, 1997, s.81).

Sosyal birer varlık olan insanlar bedensel, duygusal, sosyal, çevresel çeşitli değişimler yaşadıkları dönemlerde anne veya babalarının, arkadaşlarının, akrabalarının desteğine ihtiyaç duyarlar (Çavuş ve Pekkan, 2017, s.520). Sosyal destek algısı insanların yeni girdikleri ortamlara alışmasında, kolay uyum sağlamalarında, kendilerine olan güveni geliştirmelerinde hayati önem taşımaktadır (Polatçı, 2015, s.28). Genel olarak sosyal destek algısı, bir kişinin aile, arkadaş gibi önemli sosyal ağ üyeleri tarafından desteklendiğinin bilişsel olarak değerlendirilmesidir (Toepfer, 2010, s.57). Zor zamanlarında veya mutlu günlerinde her daim ailesini, arkadaşlarını, meslektaşlarını yanında hissetmesidir, onlar tarafından kabul görmesidir (Özdevcioğlu, 2004, s.215). Sosyal destek rolleri, araçsal (maddi yardımlar ve hizmetler), duygusal (empati, sevgi, güven ve bakım), bilgilendirme (tavsiye ve öneri) veya değerlendirme (onaylama ve geri bildi-

rim) desteği şeklinde olabilir (House, 1981; Agoha vd., 2015, s.28). Bir bireyin sosyal destek kaynaklarını, ailesi, arkadaşları ve bireyler için önemli sayılan akrabaları, komşuları, meslektaşları ya da etkileşimde bulunduğu diğer özel insanlar oluşturmaktadır (Zimet vd., 1988, s. 32).

İnsanlar sosyal destek alsalar dahi bunu hissetmeyebilirler. Bu yüzden dışarıdan destek alınması kadar bu desteğin, destek alan insanlar tarafından algılanması da oldukça önem taşımaktadır (Süpçeler, 2016, s. 10). Bireylerin algıladıkları sosyal destek ve sosyal destek sonuçlarına dair inançları bu algılanan sosyal destekten elde edecekleri faydalar konusunda oldukça etkili olmaktadır (Agoha vd., 2015, s.28).

### **Yaşam Tatmini**

Yaşam tatmini, bireylerin kişisel, psikolojik, davranışsal, sosyal, kişilerarası ilişkilerinin olumlu yansıması olup ruh sağlığının kilit bir göstergesidir (Proctor vd., 2017, s.1). Bireylerin kendi koşullarını, olması gerektiğini düşündükleri uygun standartlarla karşılaştırmaları durumudur (Diener vd., 1985, s.71). Bireylerin kendi yaşamlarının tümüne ilişkin bilişsel değerlendirmeleridir (Diener, 1994; Mcknight vd. 2002, s.677). Bireylerin iç huzura erişmesinde tatmin önemli bir rol oynamaktadır (Batista, 2018, s.37).

Bireylerin yaşam tatminlerini etkileyen unsurların ilgili literatürde, kişisel, işle ilgili, çevresel ve toplumsal olmak üzere dört temel faktörden oluştuğu ifade edilmektedir (Diener, 1984; Farrell ve Rusbult, 1981; Akt.Özdevecioğlu, 2003, s.697). Kapteyn vd. (2009) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada da yaşam tatmininin iş veya günlük aktiviteler, aile ve sosyal ilişkiler, sağlık ve gelir düzeyi olmak üzere dört faktör tarafından sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

### **Özgüven**

Özgüven, bireylerin kendileri ile ilgili yapmış olduğu yorumların değerlendirmeleri sonucunda oluşan, davranışlarını etkileyen, kendilerini değerli, önemli, başarılı bulup bulmamaya yönelik inançlarını, tutumlarını ifade eder (Coopersmith, 1967; Özdemir, 2016, s.137). Bir bireyin kendi

olumlu veya olumsuz yönlerinin farkında olduğu öznel bir durumdur. İnsanların durup sizi fark etmelerine, size saygı duymalarına ve potansiyel bir sırdaş, arkadaş veya rakip olabileceğinizi tahmin etmelerine neden olan bir olgudur (Gandhi, 2010, s.8). Bireylerin kendilerini değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan memnuniyet veya memnuniyetsizlik duygusu ile ilişkilidir (Thomas ve Raj, 1985, s.21). Özgüven gelişimi önce ailede başlayıp sonrasında arkadaşlar, öğretmenler ve çevrenin etkisi ile şekillenmektedir (Süpçeler, 2016, s.2).

### **Araştırma Yöntemi**

Bu çalışma kapsamında ülkelerindeki çeşitli sorunlar nedeniyle Türkiye'ye göç etmiş ve Kahramanmaraş iline yerleşerek burada bulunan bireylerin sosyal destek algılarının yaşam tatminleri ve özgüven düzeyleri üzerindeki etkisi araştırılmak istenmiştir. Ekonomik, siyasal, sosyo-kültürel çeşitli unsurlar sebebiyle vatanlarından göç etmek durumunda kalan bireylerin gittikleri yerlere uyum sağlamaları oldukça sıkıntılı bir süreçtir. Bu bireylerin yaşadıkları sıkıntıların yaşam tatminlerini ve özgüvenlerini etkileyeceği düşünülmektedir. Bu amaçla Kahramanmaraş'ta yaşayan ve bir kamu kuruluşunda eğitim alan göçmenler arasından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 116 göçmen ile bir anket uygulaması gerçekleştirilmiş olup ülkemize göç eden bireylerin sosyal destek algılarının yaşam tatminlerini ve özgüven düzeylerini etkileyip etkilemediği araştırılmıştır.

Anket formunda yer alan açık ve kapalı uçlu sorular ile Likert tarzı önermeler ilgili literatürden türetilmiştir. Ankette yer alan algılanan sosyal destek kavramını ölçmeye yönelik Zimet vd. (1988)'nin geliştirdiği 12 soru ve 3 alt boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır ve ölçekte yer alan ifadeler önce Türkçeye çevrilmiş ardından alanında uzman akademisyenler tarafından kontrol edilmiştir. Yaşam tatminini ölçmeye yönelik Diener vd. (1985) tarafından geliştirilen 5 sorulu ölçek kullanılmıştır. Ancak yaşam tatminini ölçen bir soru güvenilirliği düşürmesi nedeniyle analiz kapsamı dışında tutulmuştur. Özgüveni ölçmeye yönelik ise Akın (2007) tarafından geliştirilen 33 sorulu ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerde beşli likert ölçeğinden yararlanılmış ve "1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum,



3:Kararsızım, 4:Katılıyorum ve 5:Kesinlikle katılıyorum” şeklinde derecelendirilme yapılmıştır.

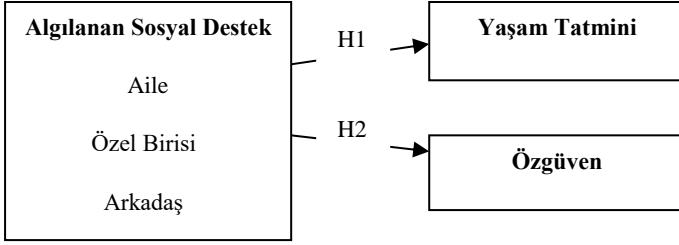
Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS programı ile analize tabi tutulmuştur. Kolmogorov-Smirnov testi ile verilerin normal dağılım gösterip göstermediği tespit edilmiştir. Bu test sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüş olup parametrik analiz yöntemler tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında hipotezlerin analizi için frekans, korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır.

### **Araştırma Modeli**

Bu çalışmada algılanan sosyal desteğin göçmenlerin yaşam tatminleri ve özgüven düzeyleri üzerindeki etkisi araştırılmış olup

- “H1: Sosyal destek algısı göçmenlerin yaşam tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.” ana hipotezi çerçevesinde;
- “H1a: Aile sosyal destek algısı göçmenlerin yaşam tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.”
- “H1b: Özel kişi sosyal destek algısı göçmenlerin yaşam tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.”
- “H1c: Arkadaş sosyal destek algısı göçmenlerin yaşam tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.”
- “H2: Sosyal destek algısı göçmenlerin özgüvenini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.” ana hipotezi çerçevesinde;
- “H2a: Aile sosyal destek algısı göçmenlerin özgüven düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.”
- “H2b: Özel kişi sosyal destek algısı göçmenlerin özgüven düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.”
- “H2c: Arkadaş sosyal destek algısı göçmenlerin özgüven düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.”

hipotezleri geliştirilmiştir ve bu hipotezler doğrultusunda araştırmanın modeli oluşturulmuş olup şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Bu model kapsamında algılanan sosyal desteğin ve boyutlarının yaşam tatmini ve özgüven düzeyi üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

### Araştırma Bulguları

Araştırmada yer alan değişkenlerin güvenilirliği, yaygın olarak kullanılan Cronbach Alfa değerleri ile ölçümlenmiştir. Tablo 1’de yer alan bu sonuçlar için algılanan sosyal destek ve alt boyutu olan özel birisi ile özgüven değişkenlerinin değeri 0,81 ve üzerinde bulunmuş olup bu değerler Özdamar (1999)’ın yüksek güvenilir düzey olarak tanımladığı aralıkta yer almaktadır. Diğer değişkenlerin tamamının değeri ise 0,61 ve üzerinde bir değerde olup orta güvenilir düzey değer aralığındadırlar (Yaşar, 2014, s. 63).

Tablo 1. Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirliği

Değişkenler	Cronbach Alfa Değeri	Önerme Sayıları
Algılanan Sosyal Destek	,906	12
Aile	,793	4
Özel Bir İnsan	,829	4
Arkadaş	,803	4
Yaşam Tatmini	,607	4
Özgüven	,876	33

Katılımcılara ait demografik özellikler Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri**

	N	%		N	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>MedeniDur.</b>		
Kadın	56	48,7	Bekar	60	44,2
Erkek	59	51,3	Evli	50	53,1
<b>Yaş</b>			<b>Eğitim Dur.</b>		
20 yaş ve altı	37	32,7	İlkokul	6	5,4
21-30	44	38,9	Ortaokul	12	10,8
31-40	17	15,0	Lise	52	46,8
41-50	10	8,8	MYO	7	6,3
51 yaş ve üstü	5	4,4	Üniversite	32	28,8
<b>Gelir Düzeyi</b>			<b>Çalış.Süresi</b>		
500 TL ve altı	1	0,9	1 aydan az	6	17,6
501- 750 TL	2	1,8	1-3 ay	6	17,6
751-1000 TL	6	5,2	4-6 ay	7	20,6
1001-1250 TL	7	6,1	7 ay- 1 yıl	5	14,7
1250 TL ve üstü	6	5,2	2- 3 yıl	6	17,6
			4 yıl ve üstü	4	11,7
<b>Göç Durumu</b>			<b>Çalışma Durumu</b>		
Ailesi göç etmiş	74	65,5	Çalışan	35	30,7
Kendisi göç etmiş	36	31,9	Çalışmayan	77	67,5

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan çalışanların %48,7'si kadın, %51,3'ü erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların % 44,2'si bekar, % 53,1'i evlidir. Katılımcıların yaşları dikkate alındığında %32,7'sinin 20 yaşın altında olduğu ve %38,9'unun 21-30 yaş aralığında, %15'inin 31-40 yaş aralığında, %8,8'inin 41-50 yaş aralığında yer aldığı ve sadece %4,4'ünün 51 yaş üzerinde olduğu görülmüştür. Bu durum çeşitli nedenlerle ülkemize göç etmek durumunda kalan bireylerin oldukça genç yaşta olduklarına işaret etmektedir. Katılımcıların neredeyse yarıya yakınının (%46,8) lise, %28,8'inin de üniversite mezunu olduğu dikkat çekmiştir. Katılımcıların gelir düzeyleri dikkate alındığında asgari geçim düzeyinin altında bir gelir düzeyine sahip oldukları dikkat çekmektedir. 35 (%30,7) katılımcının bir işte çalıştığı, 77 katılımcının (%67,5) ise çalışmadığı tespit edilmiştir. Çalışan kesime bakıldığında da genel anlamda katılımcıların yaptıkları işlerde uzun süreli çalışmadıkları görülmektedir.

Araştırmadaki hipotezleri test etmeden önce modelde yer alan değişkenlerin istatistiksel açıdan birbirleri ile ilişkilerinin derecesine bakılmıştır.

Tablo 3 ve Tablo 4’de değişkenlere ait aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ve korelasyon analizi sonuçları gösterilmiştir.

*Tablo 3. Araştırma Değişkenlerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Değişkenler	Ort.	s.s.
1.Algılanan Sosyal Destek	3,879	,830
Aile	4,012	,880
Özel Bir İnsan	3,966	,915
Arkadaş	3,656	,973
2.YaşamTatmini	2,517	,927
3.Özgüven	3,536	,532

Tablo 3’deki sonuçlar incelendiğinde en yüksek ortalama sahip değişkenin algılanan sosyal destek alt boyutu olan aile değişkeni olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların aile sosyal destek algısını ölçmeye yönelik sorulara “katılıyorum” seçeneği yönünde cevaplar verdikleri anlaşılmaktadır. Yani çalışanlar ailelerinden sosyal destek aldıklarını ifade etmişlerdir. En düşük ortalama sahip değişken ise yaşam tatminidir. Katılımcıların diğer değişkenlere oranla yaşam tatmini önermelerine “katılmıyorum” seçeneğine yakın cevaplar verdikleri anlaşılmaktadır. Bu durumda ülkemize göç etmiş bireylerin yaşamlarından memnuniyet duymadıkları ifade edilebilir.

*Tablo 4. Araştırma Değişkenlerinin Korelasyon Değerleri*

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1.ASD	1					
2.Aile	,919**	1				
3.Özel	,914**	,819**	1			
4.Ark.	,867**	,676**	,653**	1		
5.YT	,454**	,386**	,422**	,415**	1	
6.Özg	,690**	,652**	,656**	,553**	,364**	1

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4’de yer alan korelasyon analizi sonucuna göre göçmenlerin algıladıkları sosyal destek ile yaşam tatmini ve özgüven arasında istatistiksel olarak  $p < .01$  düzeyinde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Algılanan sosyal destek ile özgüven arasındaki ilişkinin ( $r = .690$ ) algılanan sosyal destek ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiye ( $r = .454$ ) oranla daha güçlü olduğu bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar çalışmada geliştirilen hipotezleri desteklemektedir.

Çalışmanın amaçları doğrultusunda yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır.

**Tablo 5. Algılanan Sosyal Desteğin Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi**

Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Yaşam Tatmini	,454	5,375	,000
	$\Delta R^2 = ,199$	$F = 28,885$	,000

Çalışmada geliştirilen “H1: Sosyal destek algısı göçmenlerin yaşam tatmini pozitif ve anlamlı olarak etkiler” hipotezini test etmek için yapılan regresyon analizi sonucunda algılanan sosyal desteğin yaşam tatminini yaklaşık %20 oranında  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 6. Algılanan Sosyal Destek Boyutlarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi**

Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Aile-Yaş.Tat.	,386	4,403	,000
	$\Delta R^2 = ,141$	$F = 19,386$	,000
Özel Bir	,422	4,901	,000
İnsan-Yaş.Tat.	$\Delta R^2 = ,170$	$F = 24,021$	,000
Arkadaş- Yaş.Tat.	,415	4,807	,000
	$\Delta R^2 = ,165$	$F = 23,107$	,000

Bu çalışmada geliştirilen “H1a: Aile sosyal destek algısı göçmenlerin yaşam tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkiler”, “H1b: Özel kişi sosyal destek algısı göçmenlerin yaşam tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkiler” ve “H1c: Arkadaş sosyal destek algısı göçmenlerin yaşam tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkiler” hipotezlerini test etmek üzere yapılan

regresyon analizi sonuçları tüm geliştirilen hipotezler için istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yani araştırmadaki tüm hipotezler kabul edilmiştir.

Algılanan sosyal desteğin aile boyutunun bağımlı değişkenlerden yaşam tatmin düzeyini %17 oranıyla diğer değişkenlere oranla daha iyi açıkladığı görülmüştür. Yani göçmenlerin yaşam tatmin düzeylerinde %17 oranında özel bir kişinin sağladığı sosyal desteğin payı bulunmaktadır. Ayrıca göçmenlerin yaşamdan memnuniyet duymalarında arkadaşlarından gördükleri desteğin %16,5; ailelerinden gördükleri desteğin de %14,1 oranında etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, aile ve arkadaşlar tarafından bireylere verilen sosyal desteğin onların sosyal ve psikolojik sorunlarının çözümlenmesinde, karşılaştıkları zorlukları aşmalarında ve özgüven kazanabilmelerinde ve yaşam tatminlerini artırmalarında güçlü bir kaynak olduğunu ifade eden Cutrona vd. (1994, s.369)'nin çalışmasını desteklemektedir.

*Tablo 7. Algılanan Sosyal Desteğin Özgüven Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi*

Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Özgüven	,690	10,041	,000
	$\Delta R^2= ,471$	$F=100,813$	,000

Çalışmada geliştirilen “H2: Sosyal destek algısı göçmenlerin özgüvenini pozitif ve anlamlı olarak etkiler” hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucuna göre; algılanan sosyal desteğin özgüveni %47,1 oranında  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı, pozitif yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Bu veriden hareketle H2 hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla aile, arkadaş veya yakın bir kişiden görülen sosyal desteğin bireylerin özgüven gelişimlerini kolaylaştırdığı ifade edilebilir. Elde edilen bu sonuç Ainsworth (1982)'ün çalışmasını destekler yöndedir.

**Tablo 8. Algılanan Sosyal Destek Boyutlarının Özgüven Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi**

Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Aile-Özg.	,652	9,070	,000
	$\Delta R^2= ,420$	<b>F=82,259</b>	<b>,000</b>
Özel Bir İnsan-Özg.	,656	9,169	,000
	$\Delta R^2= ,426$	<b>F=84,069</b>	<b>,000</b>
Arkadaş- Özg.	,553	6,988	,000
	$\Delta R^2= ,299$	<b>F=48,829</b>	<b>,000</b>

Bu çalışmada geliştirilen “H2a: Aile sosyal destek algısı göçmenlerin özgüven düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler”, “H2b: Özel kişi sosyal destek algısı göçmenlerin özgüven düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler” ve “H2c: Arkadaş sosyal destek algısı göçmenlerin özgüven düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler” hipotezlerini test etmek için yapılan regresyon analizi sonucunda tüm hipotezler istatistiksel olarak  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı çıkmıştır ve H2a, H2b ve H2c hipotezleri kabul edilmiştir.

Göçmenlerin özgüven düzeyi üzerinde özel bir kişinin sağladığı desteğin (%42,6) diğer değişkenlere oranla etkisinin daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Göçmenlerin arkadaşlarından gördükleri desteğin ise özgüvenleri üzerinde yaklaşık %30 oranında etkisinin olduğu ve aile ile özel bir kişi tarafından sağlanan desteğe göre daha zayıf kaldığı bulgusuna ulaşılmıştır.

## Sonuç

Algılanan sosyal destek ve boyutlarının katılımcıların yaşam tatmini ve özgüven düzeyleri üzerindeki etkisini araştıran bu çalışmada aile, özel birisi veya arkadaşlardan sağlanan sosyal desteğin katılımcıların yaşam tatminini ve de özgüvenlerini olumlu yönde etkilediği bulgusu elde edilmiştir. Katılımcıların sosyal destek algıları arttıkça yaşam tatminleri ve özgüvenleri de artmaktadır.

Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde; katılımcıların sosyal destek algıları ile yaşam tatminleri ve özgüven düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Özellikle algılanan sosyal destek ile özgüven arasındaki ilişkinin yaşam tatmini değişkenine

göre daha yüksek düzeyde olduğu bulgusuna erişilmiştir. Algılanan sosyal destek boyutları açısından ele alındığında ise özel birinden görülen destek ile özgüven arasındaki ilişkinin diğer değişkenlere göre daha güçlü olduğu dikkat çekmiştir. Yani katılımcıların ihtiyaç duydukları anlarda yanlarında özel biri olduğunda, onları gerçekten rahatlatan özel birilerinin varlığını hissettiklerinde özgüven düzeylerinin bu durumdan olumlu yönde etkilendiği görülmektedir.

Çalışmada yapılan regresyon analizi sonucunda da sosyal desteğe yönelik algının katılımcıların yaşam tatmin ve özgüven düzeylerini etkilediği görülmüştür. Sosyal destek algısının göçmenlerin yaşam kalitesini yükselttiği ve yaşamdan memnuniyet duymalarına katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal desteğin bir anlamda katılımcıların zorlu ve olumsuz yaşam koşullarının sonuçlarını hafiflettiği söylenebilir. Göçmenlerin yaşam tatmin düzeyleri yükseltmek istendiğinde onlara sağlanan sosyal desteğin artırılması yoluna başvurulabilir.

Araştırma sonucunda elde edilen bir diğer bulgu, algılanan sosyal desteğin yaşam tatminine oranla en çok özgüveni etkilediği şeklindedir. Elde edilen bu sonuca göre katılımcıların kendilerini rahat bir şekilde ifade etmelerinde, başkalarıyla kolaylıkla iletişime geçmelerinde, yeni girdikleri ortamlara uyum sağlamalarında ailelerinden, arkadaşlarından ve hayatlarındaki özel kişilerden gördükleri olumlu desteklerin oldukça fayda sağladığı ifade edilebilir.



**EXTENDED ABSTRACT**

**The Relationship Between Perceived Social Support, Life Satisfaction And Self-Confidence: A Research On Immigrants**

\*

İnci Fatma Doğan

*Kahramanmaraş Sütçü İmam University*

The phenomenon of migration, which should be dealt with multidimensional in terms of its causes and consequences, constitutes an inevitable social problem (Koçak and Gündüz, 2016, p.67). Various factors such as higher income level, better living conditions, better education, a safer environment, economic, social, cultural and political factors cause migration movements and the continuation of this migration continuously (Akhan and Batmaz, 2015, p.24). It is a difficult process that migrants adapt to new settlements as a result of migrations that have forced people to leave places where they live for various reasons. People settling in a different country where they do not feel themselves, can cause emotions such as loneliness, exclusion, burnout and reduce life satisfaction (Adıgüzel, 2016, p.173). New life, new conditions, external demands and pressures that meet people who migrate as much as their biological and psychological needs make their adaptation processes difficult (Silverman, 1987). If people cannot find enough power to adapt to the changes they face and deal with the challenges they face, this can lead to various physical, psychological and behavioral consequences (Lahey, 2004; Agoha vd., 2015, p.27-28). However, it is stated that people who have social support from family, relatives, friends or other people around them can overcome the troubled process more easily (Gün and Bayraktar, 2008, p.168). It is thought that the social support of the immigrants plays an important role in the adoption by the society they are migrating, finding a job and being able to be economically safe, meeting their needs, and at establishing good and satisfactory social relations with the people around them.

In general, the perception of social support is the cognitive evaluation that a person is supported by important social network members such as family and friends (Toepfer, 2010, p.57). Social support roles may be instrumental (tangible aids and services), emotional (empathy, love, trust and caring), informational (advice and suggestions), or appraisal support (affirmation and feedback) (House, 1981), any of which may be actually present or perceived to be present (Demaray and Malecki, 2002; Agoha et al, 2015, p.28).

Life satisfaction is a general affective and reflective attitude towards life (Kasprzak, 2010, pp. 144). It is the case that individuals compare their own conditions with the appropriate standards they consider to be (Diener vd., 1985, p.71). Maltby et al (2004) found that people who have more life satisfaction, use more effective and more appropriate coping styles, experience more deeper positive emotions and have more public health. Lack of life satisfaction is associated with poorer health status, symptoms of depression, inappropriate healthy behavior and social status (Taman-naeifar and Behzadmoghaddam, 2016, p.8).

Self-confidence is extremely important in almost every aspect of our lives (Janagan and Wahab, 2010, pp.11). Self-confidence is “an asset which makes people sit up and notice you, respect you and estimate you to be a potential confidant/ally/opponent” (Gandhi, 2010, p.8). Self-efficacy and self-esteem contribute to self-confidence.

In the literature, there are studies examining the relationship between social support, which is considered as one of the factors that have an important effect on life satisfaction and life satisfaction levels of individuals (Akin, 2008; Boylu ve Günay, 2018; Hamaideh vd., 2014; Kasprzak, 2010; Özdevecioğlu, 2004; Polatçı, 2015; Tamannaefifar ve Behzadmoghaddam, 2016; Topkaya ve Kavas, 2015; Zhou ve Lin, 2016). Mcknight et al. (2002, p.679) also stated that social support is one of the strongest predictors of life satisfaction of adolescents. Again, it is known that social support also has positive effects on the self-confidence of individuals (Rees and Freeman, 2007; Süpçeler, 2016). However, as a result of the literature review, we did not find any study investigating the relationship between social support and life satisfaction or self-confidence with social support. When the studies on migrants were examined, it was noted that the issue of social support was separately addressed (Çetin, 2009; Yaşar et al., 2014) and

the issue of life satisfaction was addressed separately (Akhan and Batmaz, 2015; Calvo et al., 2017; Gunasekara et al., 2014; Kim, 2000; Şeker and Sirkeci, 2014; Vohra and Adair, 2000). In this context, it was aimed to examine whether the perceived social support of migrants has an impact on life satisfaction and self-confidence levels. It was hypothesized that significant relationships would be found between perceived social support, life satisfaction and self-confidence of migrants.

When the relationships between the variables are examined; it was determined that there was a statistically significant relationship between the social support perception of the participants and their life satisfaction and self-confidence levels. In particular, the relationship between perceived social support and self-confidence was higher than that of life satisfaction. In terms of perceived social support dimensions, it was noted that the relationship between support that perceived from someone special and self-confidence was stronger than other variables. As a result of the regression analysis conducted in the study, it was observed that the perception of social support influenced the life satisfaction and self-confidence levels of the participants. It was concluded that the perception of social support increased the quality of life of migrants and contributed to their satisfaction with life.

## Kaynakça / References

- Adıgüzel, Y. (2016). Göçmenlerin kültürel entegrasyonu. A.Esen ve M.Duman (edit.), *Türkiye’de Geçici Koruma Altındaki Suriyeliler:Tespitler ve Öneriler*, İstanbul: Aryan Basım.
- Agoha, B.C.E., Ogwa, F., Evbuoma, K., Igbokwe, D. ve Idoko, J. (2015). Perceived social support, perceived stress as correlates of stress symptomatology among university students. *Covenant International Journal of Psychology (CIJP)*. Maiden Edition, 1(1), 27-34.
- Akhan, L.U. ve Batmaz, M. (2015). Bulgaristan’dan Türkiye’ye gelen göçmenlerin yaşam profillerinin memnuniyet durumlarına etkisi. *Bilgi*, 75, 23-42.
- Akın, A. (2007). Öz-güven ölçeği’nin geliştirilmesi ve psikometrik özellikleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 167-176.

- Akın, M. (2008). Örgütsel destek, sosyal destek ve iş/aile çatışmalarının yaşam tatmini üzerindeki etkileri, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 141-170.
- Boylu, A.A. ve Günay, G. (2018). Yaşlı bireylerde algılanan sosyal desteğin yaşam doyumu üzerine etkisi, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 1351-1363.
- Calvo R., Carr D.C. ve Matz-Costa C. (2017). Expanding the happiness paradox: Ethnoracial disparities in life satisfaction among older immigrants in the United States. *Journal of Aging and Health*, 29(1), 1-25.
- Cutrona, C.E., Cole, V., Colangelo, N., Assouline, S. G. ve Russel, D. W. (1994). Perceived parental social support and academic achievement: An attachment theory perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(2), 369-378.
- Çetin, H. ve Uysal, A. (2013). Bulgaristan Göçmeni Yaşlılarda Sosyal Ağ ve Sosyal Destek, *Turkish Journal of Geriatrics*, 16(2), 192-201.
- Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J. ve Griffin, S.. (1985). The Satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49 (1), 71-75.
- Gandhi, S. (2010). Self-confidence – an asset to all humans, *Journal of School Social Work*, 6(2), 8-10.
- Gunasekara A., Rajendran D. ve Grant S.. (2014). Life Satisfaction of Sri Lankan and Indian skilled migrants in Australia. *Asian and Pacific Migration Journal*, 23(4), 475-499.
- Gün, Z. ve Bayraktar, F. (2008). Türkiye’de iç göçün ergenlerin uyumundaki rolü. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 19(2), 167-176.
- Hamaideh S, Al-Magaireh D, Abu-Farsakh B. ve Al-Omari H. (2014). Quality of life, social support, and severity of psychiatric symptoms in Jordanian patients with schizophrenia. *J Psychiatr Ment Health Nurs*. 21(5), 455-65.
- House, J.S. (1981). *Work stress and social support*. Reading,Mass: AddisonWesley.
- Janagan, E. ve Wahab, H.A. (2010). Improving positive self-confidence. *Journal of School Social Work*, 6(2), 11-13.
- Kapteyn, A., Smith, J.P. ve Soest, A.V. (2009). *Comparing life satisfaction*. RAND Labor and Population Working Paper Series.

- Karakuş, S. ve Ünsal, S. (2017). Özel eğitim öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık ile mesleki sosyal destek düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, *International Journal Of Eurasia Social Sciences*, 8(29), 831-850.
- Kasprzak, E. (2010). Perceived social support and life-satisfaction, *Polish Psychological Bulletin*, 41(4), 144-154.
- Kim M.S.. (2000). Life satisfaction, acculturation, and leisure participation among older urban Korean Immigrants. *World Leisure Journal*, 42(2), 28-40.
- Koçak, O. ve Gündüz, R.D. (2016). Avrupa Birliği göç politikaları ve göçmenlerin sosyal olarak içerilmelerine etkisi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 66-91.
- Lahey, B. (2004). *Psychology: An introduction* (8th ed.) New York: McGraw-Hill.
- Lapa T.Y., Ağyar, E. ve Bahadır, Z. (2012). Yaşam tatmini, serbest zaman motivasyonu, serbest zaman katılımı: Beden eğitimi ve spor öğretmenleri üzerine bir inceleme:Kayseri İli Örneği. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10(2), 53-59.
- McKnight, C.G., Huebner, E.S., ve Suldo, S.M. (2002). Relationships among stressful life events, temperament, problem behavior, and global life satisfaction in adolescents. *Psychology in the Schools*, 39, 677-687.
- Özdamar, K. (1999). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Eskişehir:Kaan Kitabevi,
- Özdemir, N.K. (2016). Deneysel bir çalışma: Bibliyopsikolojik danışmaya dayalı özgüven geliştirme programının 6. sınıf öğrencilerinin özgüven düzeylerine etkisi. *Elementary Education Online*, 15(1), 136-147.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Sosyal destek ve yaşam tatmininin mesleki stres üzerindeki etkileri: Kayseri’de faaliyet gösteren işletme sahipleri ile bir araştırma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 209-233.
- Pearson, R.E. (1990). *Counseling and social support:Perspectives and practice*. California: SAGE Publication, Inc.

- Polatçı, S. (2015). Örgütsel ve sosyal destek algılarının yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş ve evlilik tatmininin aracılık rolü, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (2), 25-44.
- Proctor, C., Linley, P.A. ve Maltby, J. (2017). Life satisfaction, R.J.R. Levesque (eds.), *Encyclopedia of Adolescence*, pringer International Publishing AG 2017.
- Rees, T. ve Freeman, P. (2007). The effects of perceived and received support on self-confidence, *Journal of Sports Sciences*, 25(9), 1057-1065.
- Silverman, R. E. (1987). *Psychology* (3rd ed). New jersey: Prentice Hall Inc.
- Süpçeler, B. (2016). *Ergenlik Döneminde Algılanan Sosyal Destek ile Yaşam Doyumunu ve Özgüven İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
- Şeker, B.D. ve Sirkeci, İ. (2014). Birleşik Krallık'daki Türkiye kökenli kadınlarda yaşam doyumunu: Kimlik, kültürleşme ve ayrımcılık. *Türk Psikoloji Yazıları*, 17, 69-81.
- Tamannaefar, M.R. ve Behzadmoghaddam, R. (2016). Examination of the relationship between life satisfaction and perceived social support. *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 3(3), 8-15.
- Thomas, I. ve Raj, H. S.S. (1985). A factor analytical study on the antecedents of self-esteem. *Psychological Studies*, 1985, 30(2), 21-25.
- Toepfer, S.M. (2010). Family social support and family intrusiveness in young adult women. *Family Science Review*, 15(2), 57-65.
- Topkaya, N. ve Kavas, A.B. (2015). Algılanan sosyal destek, yaşam doyumunu, psikolojik yardıma ilişkin tutum ve niyet arasındaki ilişkiler: Bir model çalışması, *Turkish Studies International Periodical For The Languages. Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(2), 979-996.
- Vohra N. ve Adair J.. (2000). Life satisfaction of Indian immigrants in Canada. *Psychology and Developing Societies*, 12(2), 109-138.
- Yaşar, M. (2014). İstatistiğe yönelik tutum ölçeği: Geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(36), 59-75.

- Yaşar, M.C., Kızıltepe, G.İ., Uyanık, Ö., Özsüer, S., Kandır, A. ve Aslan, V. (2014). Afyonkarahisar ilinde zorunlu ikamet eden sığınmacı kadınların sosyal destek algılarının incelenmesi. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 14(33), 9-27.
- Yıldırım, İ. (1997). Algılanan sosyal destek ölçeğinin geliştirilmesi güvenilirliği ve geçerliği. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 81-87.
- Zimet, G.D., Dahlem, N.W., Zimet, S.G. ve Farley, G.K. (1988). The multi-dimensional scale of perceived social support. *Journal of Personality Assessment*, 52, 30-41.

#### **Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

- Doğan, İ. F. (2019). Algılanan sosyal destek ile yaşam tatmini ve özgüven ilişkisi: göçmenler üzerinde bir araştırma. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. UİK Özel Sayısı), 586-606. DOI: 10.26466/opus.585405

## İş Arkadaşlarından ve Yönetimden Duyulan Tatminin Normatif Bağlılığa Etkisi: Kişilik Özelliklerinden Uyumluluğun Aracılık Rolü<sup>1</sup>

DOI: 10.26466/opus.590495

\*

Mustafa Bekmezci\* - İbrahim Sani Mert\*\* - Hakan Turgut\*\*\*

\* Doç. Dr. Toros Üniversitesi, Mersin / Türkiye

E-Posta: [mustafa.bekmezci@toros.edu.tr](mailto:mustafa.bekmezci@toros.edu.tr)

ORCID: [0000-0002-1206-690X](https://orcid.org/0000-0002-1206-690X)

\*\* Prof. Dr. Antalya Bilim Üniversitesi, Antalya / Türkiye

E-Posta: [ibrahim.mert@antalya.edu.tr](mailto:ibrahim.mert@antalya.edu.tr)

ORCID: [0000-0002-2850-1865](https://orcid.org/0000-0002-2850-1865)

\*\*\* Doç. Dr. Başkent Üniversitesi, Ankara / Türkiye

E-Posta: [hturgut@baskent.edu.tr](mailto:hturgut@baskent.edu.tr)

ORCID: [0000-0002-4572-194X](https://orcid.org/0000-0002-4572-194X)

### Öz

*Bu çalışmada, iş arkadaşlarından ve yönetimden duyulan tatminin normatif bağlılığa etkisinde kişilik özelliklerinden uyumlu kişilik özelliğinin aracılık etkisi araştırılmıştır. 228 özel hastane sağlık çalışanlarından anket yöntemi kullanılarak toplanan verinin nicel analizi sonucunda, iş arkadaşlarından tatmin ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı; yönetimden duyulan tatmin ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı; iş arkadaşlarından tatmin ile uyumlu kişilik özelliği arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kişilik özelliklerinden uyumluluk ile normatif bağlılık arasında ve yönetimden duyulan tatmin ile kişilik özelliklerinden uyumluluk arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışmada beklenenin aksine uyumlu kişilik özelliğinin, iş arkadaşlarından tatmin ve yönetimden duyulan tatminin normatif bağlılığa etkisinde aracı rolü olmadığı tespit edilmiştir. Kurallara uyan, yardımsever ve insancıl olan bu kişilerin örgüte çok şey kazandıracığı muhakkaktır. Bu kişilerin performansının değerlendirilmesinde; diğer insanlara yardımcı olma, diğerlerinin gereksinimine öncelik verme gibi özellikleri dikkate alınmalı, bu özelliklerinden dolayı takdir edilmeli, katkıları görülmeli, özellikle maddi anlamda eşit imkânlar sağlanmalıdır.*

**Anahtar Kelimeler:** Normatif Bağlılık, Uyumluluk, İş Arkadaşlarından Tatmin

<sup>1</sup> Bu çalışma, 18. Uluslararası İşletmecilik Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.



## **The Effect of Relationship with Co-Workers and Quality of Supervision on Normative Commitment: The Mediating Role of Agreeableness Personality Trait**

\*

### **Abstract**

*In this study, the mediating role of agreeableness personality trait on the effect of relationship with co-workers and quality of supervision on normative commitment was investigated. The quantitative analysis of the data collected by survey method from 228 participants of private hospital workers showed that relationship with co-workers and normative commitment, quality of supervision and normative commitment, relationship with co-workers and agreeableness personality trait have a positive and significant relation. In contrast to the expectations, it was determined that agreeableness personality trait does not play an important role on the effect of relationship with co-workers and quality of supervision on normative commitment. It is certain that these people who follow the rules, helpful and humane, will contribute a lot to the organization. In assessing the performance of these people, characteristics such as assisting other people and giving priority to the needs of others should be considered. They should be appreciated for their characteristics; their contributions should be seen, and equal opportunities should be provided especially in financial terms.*

**Keywords:** Normative Commitment, Agreeableness, Relationship with Co-Workers

## Giriş

Günümüzde, örgütlerin rekabet avantajı sağlaması için örgüte bağlı nitelikli insanlara sahip olması gerekmektedir. Çünkü örgüte bağlı kişilerin, örgüt değerlerini ve amaçlarını benimseyeceği, bunları hayata geçirmek için daha fazla çalışacağı öngörülmektedir. Nitekim örgüte bağlı kişilerin örgüt açısından olumlu davranışlar sergilediği yapılan görgül araştırmalarla da ortaya konmuştur. Çalışanlar, kendisini örgütle özdeşleştirdiği ve örgütten elde ettiklerini kaybetmekten korktuğu veya örgütte yaptıklarının doğru ve ahlaki olduklarına gönülden inandığı için örgüt üyeliğini devam ettirmek istemektedir. Bu kapsamda örgütler için çalışanların kendisini örgütle özdeşleştirmesini ve çalışanların örgüte bağlılığını devam ettirmesi çok büyük önem arz eder. Çünkü günümüzde personel devir oranı yüksek seviyede olan örgütlerin acımasız rekabet ortamında ayakta kalması mümkün görülmemektedir. İşletmelerin giderlerinin büyük kısmını personel giderleri oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılığın kişilerin örgütle özdeşleşmesi üzerinde etkisi olduğu ve bunun sonucunda çalışanların daha az işten ayrıldığı sonucuna ulaşılmıştır (Çelik ve Yıldız, 2018). Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler bulunmaktadır. Özellikle örgütsel faktörler kapsamında iş ortamı, iş arkadaşları ve yönetim örgütsel bağlılık kapsamında merkezi bir role sahiptir. Bu kapsamda yöneticilerin yönetim tarzı, kuralları uygulama şekli, adil davranıp davranmaması gibi hususlar ile iş arkadaşlarının tavrı ve davranışları önemlidir. Yönetimden ve iş arkadaşlarından duyulan tatmin, çalışanların yönetici ve iş arkadaşlarına karşı şükran duygusunu ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle örgütte kalmayı ahlaki bir sorumluluk olarak görmelerine neden olmaktadır. Diğer taraftan, insan davranışlarının temel yapısını oluşturan kişiliğin, insanın olaylar karşısında nasıl tepki gösterdiği, diğer insanlarla nasıl bir etkileşim içinde olabileceği hususlarını kapsadığı öngörülmektedir.

Personel seçimi ve kariyer danışmanlığının genel amacı, bir kişinin özellikleri ile o kişinin nitelikleri arasında iyi bir uyum sağlamaktır. Uyumsuzluğun, zihinsel zorlanma ve işten ayrılmaya yol açan düşük iş tatmini ile sonuçlanması olasıdır. Buna göre, birçok bilim adamı ve uygulayıcı, kişilik değişkenlerinin çalışma koşullarına yönelik davranışsal tepkilerin öngörülmesindeki önemi üzerinde hemfikirlerdir (Jong vd., 2001,

s.350). Beş faktörlü kişilik özellikleri modeli, endüstriyel örgütsel psikolojinin birçok alanında araştırılmış olmasına rağmen, bu modelin iş tatmini ile ilişkisi daha az çalışılmıştır (Judge vd., 2002, s.531). Bu kapsamda daha çok sevilen, daha çok işbirlikçi, sıcak ve güvenilir olarak tanımlanan uyumlu kişilik özelliğine sahip çalışanların yöneticilere ve iş arkadaşlarına karşı daha fazla şükran bağlılığına (normatif bağlılık) sahip olduğu söylenebilir. Bu çalışmada, iş arkadaşlarından ve yönetimden duyulan tatminin normatif bağlılığa etkisinde uyumlu kişilik özelliğinin etkisi araştırılmıştır.

## Kavramsal çerçeve

### *İş tatmini*

Günümüzün rekabet şartları, çalışanların geçmişe göre daha etkin ve verimli olmalarını gerektirmektedir. Çalışanların; bilgisi ve tecrübeleri ile örgüte en üst seviyede katkı sağlaması, mevcut faaliyetlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için sürekli bir arayış içinde olması, gelecekle ilgili öngörülerde bulunması ve fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmesi, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi için önem arz etmektedir. Çalışanların işyerinde bu şekilde davranması; işine, işyerine, yönetime ve iş arkadaşlarına karşı gösterdiği tutum ile yakından ilgilidir. İnsan davranışlarının kaynağını oluşturan tutum, insanın karşılaşılabileceği herhangi bir olay veya çeşitli durumlar karşısında olası bir tavır ve davranış tipi olarak tanımlanmaktadır (İnceoğlu, 2004, s.11). İnsanlar haz duyduğu, tatmin olduğu durumlar karşısında olumlu tavır ve davranışlar sergileyeceği düşünülmektedir. Bu nedenle iş ortamında bulunan personelin tatminini etkileyen unsurların da dikkatli bir şekilde ele alınması gerekmektedir. Bu kapsamda değerlendirilen iş tatmini de uzun yıllar ilgi uyandırmıştır. İş tatmini yönetim, psikoloji ve davranış bilimleri alanında hala çalışılan önemli konulardan biridir (Yang ve Wang, 2013, s.566; Özkalp ve Kirel, 2001, s.129; Ishfaq vd., 2011, s.228). Nitekim iş tatmininin iş performansı (Sullivan ve Baghat, 1992; Judge vd., 2001), örgütsel bağlılık (Porter vd., 1974; Agho vd., 1993), verimlilik (Miller ve Monge, 1986), örgütsel vatandaşlık davranışı (Moorman, 1993), iyi olma hali (Freeborn, 1998), yaşam tatmini (Aşan ve Erenler, 2008), iş stresi (Sullivan ve Baghat, 1992), işten ayrılma niyeti

(Fang, 2001; Çekmecelioğlu, 2005), işi sabote etme ve işten ayrılma (Dole ve Schroeder, 2001) gibi hem örgütü hem de çalışanların yaşam kalitesini olumlu veya olumsuz yönde etkileyen konularla yakın ilgisi bulunmaktadır.

İş tatmini, bireyin sahip olduğu işin özelliklerini değerlendirmesi ve bu değerlendirme neticesinde işi hakkında olumlu duygulara sahip olması (Robbins ve Judge, 2012, s.77) şeklinde tanımlanırken, bireyin işten elde ettiklerine karşı gösterdiği tepki (Gordon, 2011:191) şeklinde de tanımlanmaktadır. Birinci tanım iş tatminini duygusal bir tepki olarak (İşçan ve Timuroğlu, 2007, s.125), ikinci tanım da iş tatmini bir değerlendirme (Lim, 2008, s.5) olarak ele almaktadır. Çetin ve Basım (2011, s.84), her iki yaklaşımı da dikkate almış; iş tatminini, çalışanın yapmakta olduğu işten aldığı ücret, çalışma koşulları, karşılıklı sosyal ilişkiler gibi çeşitli faktörlere ilişkin sahip olduğu olumlu duygusal bakış açısının bir sonucu olarak ortaya çıktığını belirtmiştir. Tella ve arkadaşları (2007, s.4)'na göre, iş tatmini, kişinin önem verdiği konulara, örgütün ne kadar önem verdiği algısının bir sonucudur. Bu tanımın doğal bir sonucu olarak, iş tatmini, kişisel ve örgütsel değerlerin birbiri ile uyumlu olması durumunda gerçekleştiğini söylenebilir. Bunun yanında hem iş ile ilgili tatminin sağlanması için gereken koşulları hazırlamak hem de örgüte olan bağlılığı artıran çeşitli faaliyetleri düzenlemek ve yönetmek yöneticilerin en temel sorumluluğudur (Hatipoğlu ve Dündar, 2018, s.48).

İş tatmininin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu ifade edilmektedir (Ishfaq vd., 2011, s.228; Yılmaz, 2012, s.3). Nitekim Hodgetts (1991, s.88), iş tatminini ortaya çıkaran temel faktörlerin kazanılan ücret ve işten elde edilen diğer faydalar, yükselme imkânları, liderlik ve işin kendisi ile içinde bulunulan çalışma grubu olduğunu belirtirken, Steers (1991, s.80), işin kendisi, yapılan ödemeler, işyerindeki yükselme fırsatları, nezaret ve çalışma yerindeki iş arkadaşları (Aktaran: Yeşil ve Dereli, 2012, s.109), İşçan ve Timuroğlu (2007, s.125), yapılan işin niteliği, kazanılan ücret, iş yerindeki terfi imkânları, çalışma şartları ve insani ilişkiler olduğunu ifade etmiştir. Friday ve Friday (2003, s.429-430), Crosman ve Abou-Zaki (2003, s.369), Savery (1996, s.19), Lam (1995, s.74) iş tatmini boyutlarının kazanılan ücret, iş terindeki güvenlik iklimi, terfi imkânları, liderlik, işyerindeki yönetim tarzı, mevcut çalışma koşulları, işyerindeki arkadaşlık ortamı,

amirleri tarafından takdir edilme ve yapılan işin kendisi gibi faktörlerden meydana geldiğini ifade etmiştir (Aktaran: Erdil vd., 2004, s.19).

Yapılan araştırmalar neticesinde, iş tatmini boyutları arasında yer alan yönetim veya liderlik ile iş arkadaşları veya arkadaşlık ortamının merkezi konumunda olduğu görülmektedir. Diğer bir anlatımla yöneticilerin çalışanlara karşı tutumu, kuralların ve talimatların uygulanma şekli ile sosyal bir varlık olan insanın faaliyetlerini gerçekleştirdiği, iletişim ve etkileşim içinde bulunduğu geniş anlamda örgütteki, dar anlamda kendi bölümünde veya departmanında bulunan iş arkadaşları, iş tatminini etkilemektedir. Bir çalışanın, sonuçta iş tatminine yol açan iş arkadaşı desteği ile bağlılık hakkındaki algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır (Attiq vd., 2017, s.252). Ayrıca, iş tatminsizliğinin işten ayrılma niyeti, işi sabote etme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi sonuçlarının olduğu değerlendirildiğinde, beşerî ilişkilerden, yani hem yöneticilerden hem de iş arkadaşlarından tatmin olmanın, yine bu kişilerin işgörene yönelik tavır ve davranışlarından kaynaklanan; işgörene işten ayrılmanın doğru bir hareket olmadığını düşündüren, diğer çalışanlara karşı kendisini sorumlu hissetmesini sağlayan normatif bağlılığını artıracakları değerlendirilebilir. Nitekim, Os-hagbemi (2000), akademisyenler üzerinde yaptığı araştırma neticesinde; çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

### ***Kişilik***

Kişilik, bireyin ilişkide olduğu diğer bireylere tepki göstermek veya onlarla karşılıklı etkileşime girmek için kullandığı yollardır ve bu da bireyin sergilediği ölçülebilir kişilik özellikleri çerçevesinde tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2012, s.135). Kişilik özellikleri, kişinin davranışlarının ve farklı durumlar karşısında nasıl davranacağı konusunda diğer kişilerin tahmininin dayanağını oluşturan görece değişmez nitelikteki kişiye has özelliklerdir (Tabak vd., 2012, s.58).

Kişilik konusunda pek çok araştırma yapılmış, insan kişiliğindeki belirli farklılıkların çoğunu kapsayan beş faktör kişilik modeli (Digman, 1989), günümüz bilim dünyasında yaygın olarak kabul görmüştür (Panaccio ve Vandenberghe, 2012, s.647). Model beş boyuttan oluşmaktadır.

Bunlar; dışadönüklük, duygusal tutarlılık, sorumluluk, uyumluluk ve gelişime açıklık olarak belirlenmiştir (Robbins ve Judge, 2012, s.138; Panaccio ve Vandenberghe, 2012; Bono ve Judge, 2004; Hogan ve Kaiser, 2005). Dışadönüklük boyutu, sosyallik, hırs, coşku, enerjik olmak gibi olumlu duygularla ilgilidir. Dışadönük kişiler; sokulgan, kendini ifade edebilen, iyimser, dikkat çekmeyi seven sosyal kişilerdir. Dışadönük olmayan kişiler ise ölçülü, çekingen, mesafeli, korkak, sessiz, yalnız çalışmaktan hoşlanan, kendi halinde bireylerdir. Duygusal tutarlılık boyutu, kişinin gerilime dayanma durumu ile ilgilidir. Olumlu duygusal kararlılığa sahip bireyler sakin, kendinden emin, özsaygısı yüksek, görüşlerini savunma cesaretine sahip kişilerdir. Olumsuz duygusal kararlılığa sahip kişiler; sınırlı, endişeli, karamsar, savunmacı ve kendine güveni olmayan kişilerdir. Sorumlu kişiler, düzenli, titiz, güvenilir ve azimlidir; başarıya güdüsüne sahiptir, kural ve prosedürlere uygun hareket eder. Bu boyutta düşük puan alan kişiler ise dikkati kolayca dağılabilen, genellikle amacı olmayan, düzensiz, çoğu zaman vurdumduymaz ve güvenilir olmayan kişilerdir. Uyumluluk boyutu, bireyin diğer bireylere uyma, insancıl ve şefkatli olması ile ilgilidir. Yüksek seviyede uyum gösteren bireyler işbirlikçi, sıccakkanlı ve güvenilir, diğerlerinin gereksinimlerini karşılamaya odaklı kişilerdir. Uyumluluk konusunda düşük puan alan bireyler ise soğuk, uyumsuz, kaba ve muhaliftir. Gelişime veya deneyime açıklık boyutu, gelenekselliğe karşı, yeniliğe ilgi duyma ile ilgilidir. Yeniliğe açık bireyler, yaratıcı ve meraklı, hayal gücü yüksek ve farklı düşünen kişilerdir. Yeniliğe veya deneyime kapalı bireyler ise geleneklere bağlı muhafazakâr, ilgi alanı dar, değişikliği sevmeyen kişilerdir.

Büyük beş üzerinde yapılan araştırmalarda, bu modeldeki kişilik boyutları ile iş yerindeki davranışlar arasında da ilişkiler bulunmuştur (Robbins ve Judge, 2012, s.138-140). Dışadönük kişiler, işlerinde ve genel olarak yaşamlarında daha mutlu olma, kişilerarası etkileşim gerektiren işlerde daha iyi performans gösterme eğilimindedir. Duygusal tutarlılık, yaşam tatmini, iş tatmini ve düşük stres miktarı ile doğrudan ilgilidir. Duygusal tutarlılık puanı düşük kişiler, aşırı tedbirli davranan kişiler oldukları gibi ve özellikle stresin fiziksel ve psikolojik etkilerine karşı savunmasız olan kişilerdir. Sorumluluk puanı yüksek kişiler, yüksek iş performansına sahip olma eğilimi gösterir. Uyumlu kişiler, uyumsuz bireylere nazaran daha mutludur, daha çok sevilir, daha işbirlikçidir, kurallara uyar. Ancak

uyumlu kişiler, kariyer basamaklarında özellikle de kazanç açısından alt seviyelerde kalma ile ilişkilendirilmektedir. Gelişime açık kişiler, organizasyonda meydana gelen değişimlerle daha kolay baş edebilir ve gerektiğinde değişen ortamlara daha kolay bir şekilde uyum gösterebilir. Son olarak yapılan bir araştırmada otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin beş faktör kişilik özelliklerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Aslan ve Kılıçlar, 2018).

### **Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, işgörenin kendisini dâhil olduğu örgütün amaçları ile özdeşleştirilmesi, örgütün sahip olduğu özellikleri içselleştirmesidir; ayrıca örgütsel bakış açısına kişinin uyum gösterme derecesi olarak da tanımlanabilir (McDonald ve Makin, 2000, s.86). Diğer bir anlatımla örgütsel bağlılık, çalışanın iş yerine psikolojik olarak bağlanması, örgütte kalma ve örgüt için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir (Doğan ve Kılıç, 2007, s.39). Örgütsel bağlılığın üç karakteristik unsuru vardır (Richards vd., 1994): Örgütün değerlerini ve amaçlarını kabul etmek ve bunlara karşı yüksek seviyede bir inanç duymak, örgüt yararına çoğunlukla beklenenden daha fazla çaba sarf etmek konusunda gönüllü olmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek ile ilgili çok güçlü bir istek duymak.

Meyer ve Allen (1991, s.67), örgütsel bağlılığı; duygusal (affective), devam (continuence) ve normatif (normative) bağlılık olmak üzere üç grupta ele almıştır. Bu sınıflandırma, günümüzde de örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalarda temel olarak alınmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007, s.44). Duygusal bağlılık, çalışanın örgütle özdeşleşmesi, kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi neticesinde örgüte ait amaç ve değerleri kabul ederek örgüt yararına olağanüstü çaba göstermesidir. Devam bağlılığı, çalışanın örgütte elde ettiği kazanımları örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği düşüncesiyle örgüt üyeliğini sürdürmesidir. Normatif bağlılık, çalışanın örgütte yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmasının bir neticesi olarak örgütte kalmayı bir zorunluluk olarak görmesidir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler yazındaki genel kullanım doğrultusunda; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak

üzere üç ayrı başlık altında ele alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.59). Kişisel faktörlerin kapsamında; çalışanların işten beklentileri, psikolojik sözleşme ve çalışanların kişisel özellikleri gibi konular ele alınmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olan örgütsel faktörler; işin sahip olduğu nitelik ve önemi, işletmede gösterilen yönetim tarzı, çalışanların karar alma süreçlerine katılma durumu, iş grupları, örgüte ait kültür, rol çatışması, astların gösterdiği beceri düzeyi, işe odaklanma, yapılan görevin kimliği ve işletme içerisinde uygulanan örgütsel ödüller gibi değişkenlerdir. Ayrıca örgütsel faktör olarak rol belirsizliği, yapılan işlerin güçlüğü, işyerinde ast-üst ilişkileri, örgüt içerisindeki ilerleme ve kariyer olanakları, işletme tarafından çalışan bireyin ihtiyaçlarına önem verme, çalışanlar arasında ödeme eşitliği ve denetim ilişkilerinden de bahsedilebilir.

Kişinin örgüte bağlılığı ile ilişkili olan örgüt dışı faktörler ise sektörde yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, sektörün genel durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve ülkedeki işsizlik oranı gibi faktörlerdir. Luthans (2005), örgütsel bağlılık kavramının, gösterilen yüksek iş performansı, düşük iş bırakma oranı ve düşük işe devamsızlık gibi kritik iş davranışlarıyla yakın ilişki içerisinde bulunmasından dolayı, yapılan çalışmalarda önemini arttığını belirtmektedir. Ampirik çalışmalar da örgütsel bağlılığın iş performansı, pazar yönelimi, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel değişim faaliyetlerine katılma gibi örgüt tarafından arzu edilen davranışlarla pozitif yönlü; işten ayrılma niyeti, devamsızlık gibi örgüt tarafından arzu edilmeyen üretim karşıtı tutum ve davranışlarla negatif yönlü bir ilişkisi olduğunu göstermektedir (Limpanitgul vd., 2014, s.100). Wasti (2003), kültürler bazında incelediği örgütsel bağlılığı, bireyci değerleri benimsemiş olan çalışanlara kıyasla daha toplulukçu olan Türk çalışanların örgütsel bağlılıkla yakından ilişkili olan işten ayrılma niyetini normatif bağlılığın daha güçlü yordadığını göstermiştir.

İş tatmini ile örgütsel bağlılığın karşılıklı ilişki içinde bulunduğu ifade edilmekle birlikte, literatürdeki baskın görüş, iş tatmininin örgütsel bağlılığı artırdığı yönündedir (Sığrı ve Basım, 2006, s.132). Yöneticinin işgörene, işgörenin işine yönelik teknik ve psikolojik yönden yardımcı olması (Sığrı ve Basım, 2006, s.136), iş arkadaşlarının birbirine yardımcı olmasının, aralarındaki olumlu ilişkilerin, ihtiyaç durumunda birbirini korumasının iş tatminini artıracığı ifade edilmektedir (Sığrı ve Basım, 2006, s.137).

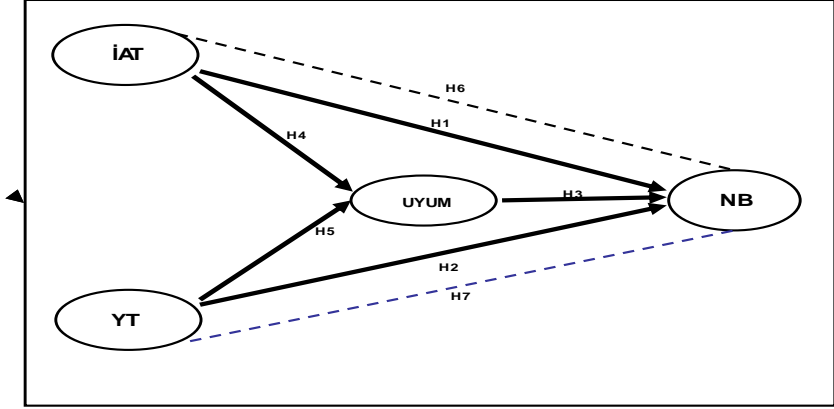


Hoş ve Oksay (2015), hemşirelerde örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmış, iş tatminini içsel ve dışsal olmak üzere iki alt boyutta ele almıştır. Ölçeğin dışsal alt boyutu, yöneticinin idare tarzı, karar verme yeteneği, işgöreni takdir etmesi gibi yönetici davranışları ile ücret terfi olanağı, çalışma koşulları, işin işgöreni her zaman meşgul etmesi ve çalışma arkadaşlarının birbiri ile anlaşması hususlarını değerlendiren maddelerden oluşmaktadır. Hoş ve Oksay (2015), iş arkadaşlarından ve yönetimden tatmin ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir.

Recepoğlu ve arkadaşları (2013) ile Bulut (2017), akademisyenler üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, uyumluluk kişilik özelliği ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Bir kamu hastanesinde yapılan araştırma neticesinde de uyumluluk kişilik özelliğinin örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyicisi olduğu görülmüştür (Ocak vd., 2017). Doğan ve Gürsoy (2017) ise banka çalışanlarına yönelik yaptığı çalışma neticesinde uyumluluk kişilik özelliğinin normatif bağlılığı istatistiksel olarak etkilemediğini belirlemiştir.

Judge ve arkadaşları (2002), kişilik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymuş, uyumluluk kişilik özelliği ile iş tatmini ilişkisinde aynı yönlü nispeten zayıf bir ilişki elde etmiştir. Yine Demir (2012), üniversitede çalışan idari ve sözleşmeli personel üzerinde yaptığı analiz neticesinde iş tatmini ve uyumluluk kişilik özelliği arasında pozitif yönlü, anlamlı ama zayıf bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Bu bilgilerden yola çıkarak, iş arkadaşlarından ve yönetimden duyulan tatminin örgütsel bağlılığı artıracığı, bu bağlılığın da Allen ve Meyer (1990) tarafından öngörülen örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılıktan kaynaklanabileceği söylenebilir. İş arkadaşlarıyla ve yönetimle işbirlikçi davranışlar sergileyen, kurallara daha çok uyan, sıcak ve güvenilir uyumlu kişilik özelliğine sahip çalışanların bu bağlılık türünü daha çok sergileyeceği düşünülmektedir. Bu kapsamda; bu çalışmada, iş arkadaşlarından ve yönetimden duyulan tatminin normatif bağlılığa etkisinde uyumlu kişilik özelliğinin etkisi araştırılmıştır. Yapılan literatür araştırmasında uyumluluk kişilik özelliğinin bu kapsamda etkisi ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırmanın modeli, Şekil 1’de gösterilmiştir. Araştırmanın hipotezleri ise bir sonraki sayfada sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

- H1: İş arkadaşlarından tatmin olma ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- H2: Yönetimden duyulan tatmin ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- H3: Kişilik özelliklerinden uyumluluk ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- H4: İş arkadaşlarından tatmin ile kişilik özelliklerinden uyumluluk arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- H5: Yönetimden duyulan tatmin ile kişilik özelliklerinden uyumluluk arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- H6: İş arkadaşlarından tatminin normatif bağlılığa etkisinde kişilik özelliklerinden uyumluluğun aracılık rolü vardır.
- H7: Yönetimden duyulan tatminin normatif bağlılığa etkisinde kişilik özelliklerinden uyumluluğun aracılık rolü vardır.

### Araştırmanın Yöntemi

İş arkadaşlarından tatmin (İAT) ile yöneticilerden tatmin (YT)'in normatif bağlılığa (NB) etkisi ve bu etkide kişilik özelliklerinden uyumluluk (UYUM)'un aracılık rolünü ortaya çıkarmak amacıyla yapılan bu araştır-

mada; örneklem ve ölçekler hakkında kısaca bilgi verildikten sonra, oluşturulan modele ilişkin istatistiki analizler yapılmıştır. Bu kapsamda modelde yer alan her bir değişken için keşfedici (KFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış, değişkenler arasındaki korelasyonlar tespit edilmiş, müteakiben hipotezler hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. Yapılan bu analizlerin sonucunda elde edilen bulgular hakkında yönetici ve araştırmacılara ileride yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

### **Araştırmanın Örnekleme**

Araştırma evrenini Mersin’de hizmet veren özel hastane çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü yaklaşık olarak 3000 kişidir. Ana kütleden %95 güvenilirlik seviyesi içerisinde %5’lik bir hata payı kabul edilerek örneklemin büyüklüğü 224 kişi olarak hesaplanmıştır (Sekaran, 1992, s.253). Çalışmamızda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak tespit edilen toplam 350 kişiye anket dağıtılmıştır. Çalışanlara gönderilen anketlerden 243’ü geri dönmüş, 228’inin analiz yapmak için uygun olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların %22,8’i kadın (n=52), %48,2’si (n=118) evlidir. İşgörenlerin %7’si (n=16) ortaokul, %16,2’si (n=37) lise, %11’i ön lisans (n=25), %50’si (n=114) üniversite, %16’sı (n=36) de lisansüstü ve üstü eğitim derecesine sahiptir. Örneklemin, %16,67’si (n=38) 18-24 yaş, %39,4’ü (n=90) 25-32 yaş, %28,5’i (n=65) 33-40 yaş ve %15,3’i de (n=35) 41 ve yukarı yaşlar arasındadır. Çalışanların %39,4’ü (n=90) 3 yıldan az, %22,3’ü (n=51) 4-9 yıl arası, %20,1’i (n=46) 10-15 yıl arası, %14,4’ü (n=33) 16-21 yıl arası ve %3,5’i (n=8) de 22 ve yukarı yıl iş tecrübesine sahip olduğu görülmüştür.

### **Araştırmanın Ölçekleri**

Araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

**İş Arkadaşlarından ve Yönetimden Tatmin Ölçeği:** Çalışanların iş arkadaşlarından ve yönetimden tatminini ölçmek amacıyla Schneider ve Dachler (1978) tarafından ortaya konulan ve 21 soru ile beş boyuttan (işin

kendisi, ücret, terfi imkânı, yönetimden ve iş arkadaşlarından tatmin) oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek, 7'li Likert tarzı bir ölçektir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 4=Fikrim Yok, 7=Tamamen Katılıyorum). Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik yönünden oldukça tutarlı olduğu rapor edilmiştir. İş tatmini ölçeğinin Türkçe geçerlemesi, Ergin (1997) tarafından yapılmıştır. Bu ölçeğin iş arkadaşlarından tatmin ve yönetimden tatmin boyutu kullanılmıştır. İş arkadaşlarından tatmin ve yönetimden tatmin alt boyutları dörder sorudan oluşmaktadır. İş arkadaşlarından duyulan tatmin ve yönetimden duyulan tatmin alt boyutlarının yapı geçerliliğini ölçmek için KFA ve DFA analizi, güvenilirliği ölçmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. İş arkadaşlarından tatmin ölçeğinin KFA analizi neticesinde; KMO örneklem yeterlilik değeri .83 ve örneklem büyüklük miktarının faktör analizi için yeterli özellikte olduğu görülmüştür ( $\chi^2(228)= 512,505, p<.01$ ). İş arkadaşlarından duyulan tatmin ölçeğinin tek boyutlu yapısı doğrulanmış, faktör yüklerinin .84 ile .90 arasında olduğu görülmüştür. Yönetimden duyulan tatmin ölçeğinin KFA analizi neticesinde; KMO örneklem yeterlilik değeri .85 ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli miktarda olduğu tespit edilmiştir ( $\chi^2(228)= 659,923, p<.01$ ). Yönetimden duyulan tatmin ölçeğinin tek boyutlu yapısı doğrulanmış, faktör yüklerinin .80 ile .83 arasında olduğu görülmüştür. DFA neticesinde; verilerin ölçeklerin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. İş arkadaşlarından ve yönetimden tatmin ölçeklerinin uyum iyilik değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmüştür. İş arkadaşlarından tatmin ölçeği için bu değerler (CMIN/df= 1,86; GFI= .99; CFI= .99; RMSEA= .06), yönetimden duyulan tatmin ölçeği için bu değerler (CMIN/df= 2,39; GFI= .99; CFI= .99; RMSEA= .07) olarak hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizi neticesinde, iş arkadaşlarından tatmin ölçeğinin Cronbach alfa değeri .89, yönetimden duyulan tatmin ölçeğinin Cronbach alfa değeri .92 olarak hesaplanmıştır.

**Uyumluluk Kişilik Özelliği Ölçeği:** Bir kişilik özelliği olan uyumluluğu ölçmek için Lewis R. Goldberg (1992) tarafından geliştirilen ve kişiliğin beş temel özelliği (dışadönüklük, duygusal tutarlılık, sorumluluk, uyumluluk ve gelişime açıklık)'ni içeren ve her faktöründe 10, toplamda 50 sorudan oluşan büyük beş kişilik ölçeğinin "uyumluluk" boyutu kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert tarzı bir ölçektir (1=Hiç uygun değil, 5=Çok uy-

gun). Ölçeğin Türkçe geçerlemesi Tatar (2017) tarafından yapılmıştır. Tatar (2017), test faktörlerinin asıl uygulamada .652 ile .794 arasında, tekrar test uygulamasında .670 ile .809 arasında iç tutarlılık gösterdiğini belirtmiştir. Bu ölçeğin uyumluluk kişilik özelliği alt boyutu kullanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini ölçmek için KFA ve DFA analizi, güvenilirliğini ölçmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. KFA analizi neticesinde; KMO örneklem yeterlilik değeri .84 ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli büyüklükte olduğu tespit edilmiştir ( $\chi^2(228)= 580,249$ ,  $p<.01$ ). Ölçeğin tek boyutlu yapısı doğrulanmış, faktör yüklerinin .47 ile .74 arasında olduğu görülmüştür. DFA neticesinde; verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin uyum iyilik değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmüştür (CMIN/df= 1,34; GFI= .96; CFI= .97; RMSEA= .04). Güvenilirlik analizi neticesinde Cronbach alfa değeri .81 olarak hesaplanmıştır.

**Normatif Bağlılık Ölçeği:** Çalışanların normatif bağlılığını ölçmek için Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından oluşturulan, üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği 18 sorudan oluşmaktadır. Ölçek 5'li Likert tarzı bir ölçektir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum). Örgütsel bağlılık ölçeğinin Türkçe geçerlemesi Wasti (2000) tarafından yapılmıştır. Wasti (2000), ölçeğin Türk çalışanlarına uygunluğunu 351 kamu çalışanı ve 916 özel sektör çalışanı üzerinde araştırmıştır. 6 sorudan oluşan normatif bağlılık alt boyutunun yapı geçerliliğini ölçmek için KFA ve DFA analizi, güvenilirliğini ölçmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. KFA analizi neticesinde; KMO örneklem yeterlilik değeri .85 ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli seviyede olduğu tespit edilmiştir ( $\chi^2(228)= 488,043$ ,  $p<.01$ ). Kullanılan ölçeğin tek boyutlu yapısı doğrulanmış, faktör yüklerinin .76 ile .84 arasında olduğu tespit edilmiştir. DFA neticesinde; verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum gösterdiği gözlemlenmiştir. Ölçeğin uyum iyilik değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmüştür (CMIN/df= 2,77; GFI= .97; CFI= .98; RMSEA= .08). Güvenilirlik analizi neticesinde Cronbach alfa değeri .85 olarak hesaplanmıştır.

## Bulgular

Analizler SPSS 21 programı ile yapılmıştır. Verilere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo.1’de gösterilmiştir.

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

	Ort.	s.s.	1	2	3	4
1.İş Arkadaşlarından Tatmin (İAT)	5,42	1,24	(.89)			
2.Yönetimden Tatmin (YT)	4,68	1,66	.59**	(.92)		
3.Uyumluluk Kişilik Özelliği (UYUM)	3,99	0,52	.22**	.07	(.76)	
4.Normatif Bağlılığı (NB)	3,33	0,97	.39**	.52**	.06	(.85)

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

Tablo 1’de; İAT ile YT, İAT ile UYUM, İAT ile NB, YT ile NB arasında anlamlı bir ilişki olduğu; YT ile UYUM ve UYUM ile NB arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

Aracılık rolünü tespit etmek için Baron ve Kenny (1986), tarafından geliştirilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. İş arkadaşlarından tatmin ile yönetimden tatmin, kişilik özelliklerinden uyumluluk ve normatif bağlılık arasındaki ilişkileri tespit etmek için iki ayrı hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Aracı değişken olarak değerlendirilen uyumluluk kişilik özelliğinin bağımsız değişken olarak alınan iş arkadaşlarından tatmin ile bağımlı değişken olarak alınan normatif bağlılık arasında; Baron ve Kenny (1986) tarafından önerildiği şekilde (1) Bağımsız değişkenin (iş arkadaşlarından tatmin) ile aracı değişken (Uyum) üzerinde bir etkisi olduğu ( $\beta=.221$ ;  $p<.01$ ), (2) Bağımsız değişkenin (İş arkadaşlarından tatmin) bağımlı değişken (Normatif bağlılık) üzerinde bir etkisinin olduğu ( $\beta=.400$ ;  $p<.01$ ) ve (3) Aracı değişken (Uyum) ikinci adımda regresyona dahil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken regresyon katsayısının  $\beta=.400$  ( $p<.01$ )’den  $\beta=.394$  ( $p<.01$ )’e düştüğü, ancak aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmadığı ( $\beta=.078$ ;  $p>.05$ ) tespit edilmiştir. Bu bulgular uyumluluk kişilik özelliğinin iş arkadaşlarından tatmin ile normatif bağlılık arasında bir aracılık etkisinin bulunmadığını göstermektedir.

Tablo 2: Regresyon Analizi Sonuçları (n= 228)

İLİŞKİLER	MODEL 1		MODEL 2		MODEL 3	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
İAT→NB	.400**	6,560			.394**	6,287
İAT→UYUM			.221**	3,406		
UYUM→NB					.115	1,745
R <sup>2</sup>	.160		.049		.013	
$\Delta$ R <sup>2</sup>	.156		.045		.009	
F	43,037**		11,603**		3,045	
YT→NB	.515**	9,022			.509**	8,916
YT→UYUM			.073	1,093		
UYUM→NB					.115	1,745
R <sup>2</sup>	.265		.005		.271	
$\Delta$ R <sup>2</sup>	.262		.001		.264	
F	81,393**		1,194		41,800**	

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

Benzer şekilde (1) Bağımsız değişken (yönetimden duyulan tatmin) ile aracı değişken (Uyum) üzerinde bir etkisinin bulunmadığı ( $\beta = .073$ ;  $p > .05$ ), (2) Bağımsız değişkenin (Yönetimden duyulan tatmin) bağımlı değişken (Normatif bağlılık) üzerinde bir etkisinin olduğu ( $\beta = .515$ ;  $p < .01$ ), (3) Aracı değişken (Uyum) ikinci adımda regresyona dahil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken regresyon katsayısının  $\beta = .515$  ( $p < .01$ )'den  $\beta = .509$  ( $p < .01$ )'a düştüğü, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkisinin bulunmadığı ( $\beta = .078$ ;  $p > .05$ ) tespit edilmiştir. Bu bulgular, uyumluluk kişilik özelliğinin yönetimden tatmin ile normatif bağlılık arasında bir aracılık etkisinin bulunmadığını göstermektedir.

Elde edilen bu sonuçlar neticesinde; H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>4</sub> hipotezleri kabul edilmiş, H<sub>3</sub>, H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub> ve H<sub>7</sub> hipotezleri reddedilmiştir.

## Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada iş arkadaşlarından ve yönetimden duyulan tatminin, normatif bağlılığına etkisi ve bu etkide kişilik özelliklerinden uyumluluğun aracılık rolünü tespit etmek için Mersin'de faaliyet gösteren özel hastane çalışanları üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmıştır.

Araştırma sonuçları incelendiğinde; iş arkadaşlarından tatmin ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı; yönetimden duyulan tatmin ile normatif bağlılığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı; uyumlu kişilik özelliği ile iş arkadaşlarından tatmin arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, beklenilen aksine uyumlu kişilik özelliğinin iş arkadaşlarından tatmin ile yönetimden duyulan tatmininde normatif bağlılığın aracı rolü olmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmalarda, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu ortaya konmuştur (Porter vd., 1974; Mcdonald ve Makin, 2000; Tella vd., 2007). İş arkadaşlarından tatmin ve yönetimden duyulan tatmin de iş tatmininin alt boyutlarıdır. Dolayısıyla iş arkadaşlarından tatmin ile yönetimden duyulan tatminin normatif bağlılığı pozitif yönde etkilemesi beklenen bir sonuçtur ve araştırmanın neticesinde de bu sonuç elde edilmiştir.

Literatürde uyumluluk kişilik özelliğine sahip kişilerin, yardımsever, güvenilir, insancıl ve şefkatli, başkalarını düşünen, iş birliğine açık, uysal, yumuşak başlı, diğerlerinin gereksinimlerini karşılamaya odaklı kişiler olduğu belirtilmektedir. Bu özelliğe sahip kişiler çevrelerince de sevilmektedir. Bu özelliklerinden dolayı uyumluluk kişilik özelliğine sahip kişilerin normatif bağlılığının yüksek olması beklenirken, bu kapsamdaki hipotez doğrulanmamıştır. Uyumlu kişilik özelliğine sahip bireyler için iş ortamının yorucu olduğu değerlendirilmektedir. Çünkü başkalarını düşünmek, diğerlerine yardımcı olmak ve kendi fikirlerini açıkça söyleyememek bu kişiler için sorun oluşturabilir.

Ayrıca bu kişilik özelliğine sahip kişilerin kariyer basamaklarında ilerleme konusunda uygun kişiler olarak değerlendirilmemesi ve diğer çalışanlara göre daha az kazandığı ifade edilmektedir. Bu husus dikkate alındığında uyumlu kişilik özelliği ile normatif bağlılık arasında olumlu bir ilişki çıkmaması anlaşılabilir. Ancak kurallara uyan, yardımsever, insancıl olan bu kişilerin örgüte çok şey kazandıracağı muhakkaktır. Dolayısıyla bu kişilik özelliğine sahip bireylerin çoğunlukta olması, örgütün çıkarına olacaktır. Bu bireylerin normatif bağlılığının artması yönetici ve iş arkadaşlarının da aynı özelliklere sahip olmasına bağlıdır. Ayrıca bu kişilerin performansının değerlendirilmesinde; diğer insanlara yardımcı olma, diğerlerinin gereksinimine öncelik verme gibi özellikleri dikkate alınmalı,



bu özelliklerinden dolayı takdir edilmeli, katkıları görülmeli, özellikle maddi anlamda eşit imkânlar sağlanmalıdır.

Yapılan bu araştırmanın boylamsal olmaması ve sadece bir sektörde çalışan işgörenleri kapsayacak şekilde yapılmış olması araştırmanın önemli kısıtlarındandır. Bu sebeple araştırmanın başka sektörlerde ve değişik zamanlarda elde edilen veriler ile yapılması durumunda bu çalışmada ulaşılan sonuçlardan farklı sonuçlar elde edilebilir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**The Effect of Relationship with Co-Workers and  
Quality of Supervision on Normative  
Commitment: The Mediating Role of  
Agreeableness Personality Trait**

\*

Mustafa Bekmezci - İbrahim Sani Mert - Hakan Turgut

*Toros University, Antalya Science University, Başkent University*

Today, organizations need to have qualified people who are committed to their organizations to gain competitive advantage. Because, it is foreseen that the people committed to their organization will adopt the values and aims of the organization and will work harder to realize them. As a matter of fact, empirical researches have shown that people committed to the organization exhibit positive behaviors for their organization. Employees want to continue membership in the organization because they identify themselves with the organization and are afraid to lose what they have gained from the organization or because they wholeheartedly believe that what they do in the organization is correct and moral.

Organizational commitment has an impact on the identification of individuals with the organization. As a result of this, it is concluded that the employees don't want to leave their jobs. There are personal, organizational and external factors that affect organizational commitment. Particularly business environment, colleagues and management have a central role in organizational commitment. In this context, the management style of the managers, the way the rules are applied, whether they behave fairly and the attitudes and behaviors of the colleagues are important. Satisfaction from management and colleagues reveals the employees' gratitude towards managers and colleagues. That is why employees see staying in the organization as a moral responsibility. On the other hand, it is thought that personality, which constitutes the basic structure of human behavior, covers how people react to events and how they can interact with other people.

Accordingly, many scientists and practitioners agree on the importance of personality variables in predicting behavioral responses to working conditions. Although the five-factor personality traits model has been investigated in many areas of industrial organizational psychology, the relationship between this model and job satisfaction has been less studied. In this context, it can be said that employees who are more loved, more collaborative, friendly and trustworthy are defined as having a more normative commitment to managers and colleagues.

In this study, the effect of satisfaction with colleagues and management on normative commitment was investigated. In addition, it has also been investigated whether agreeableness personality trait plays a mediating role in this effect. The research was conducted on private hospital employees operating in Mersin.

When the results of the study were examined, a positive and significant relationship was found between satisfaction with colleagues and normative commitment, a positive and significant relationship between satisfaction with management and normative commitment, and a positive and significant relationship between agreeableness personality trait and satisfaction from colleagues. Contrary to expectations, it was found that normative commitment did not play a mediating role in the satisfaction of the colleagues and the satisfaction of the management.

Research has shown that there is a positive and significant relationship between job satisfaction and organizational commitment. Satisfaction from colleagues and satisfaction from management are sub-dimensions of job satisfaction. Therefore, satisfaction from colleagues and satisfaction from management is expected to have a positive effect on normative commitment and this result was obtained as a result of the research.

In the literature, it is stated that people with an agreeableness personality trait are helpful, reliable, humane and compassionate, think others, open to cooperation, docile and focused on meeting the needs of others. People with this feature are also loved by other employees. While the normative commitment of people with agreeableness personality trait is expected to be high due to these features, the hypothesis in this scope has not been verified. It is considered that the work environment is exhausting for individuals with agreeableness personality trait. Because thinking

about others, helping others, and not being able to say their own ideas openly can be a problem for them.

It is also stated that people with this personality trait are not considered to be suitable persons in terms of progress on the career steps and earn less than other employees. Considering this, it is understandable that there is no positive relationship between this personality trait and normative commitment. However, it is certain that these people who follow the rules and are helpful and humane will contribute a lot for the organization. Therefore, it would be in the interest of the organization to have the majority of individuals with this personality trait. The increase of normative commitment of these individuals depends on the same characteristics of managers and colleagues. In addition, the characteristics of these people, such as assisting other people, giving priority to the needs of others, should be considered, appreciated for their characteristics, their contributions should be seen and equal opportunities should be provided in particular.

### Kaynakça / References

- Aslan, E. ve Kılıçlar, A. (2018). Otel işletmelerinde çalışanların kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 360-375.
- Agho, A.O., Mueller, C.W. ve Price, J.L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46(8), 1007-1027.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 203-216.
- Attio, S., Wahid, S., Javaid, N., Kanwal, M. ve Shah, H.J. (2017). The impact of employees' core self-evaluation, personality trait, management support, co-worker support on job satisfaction, and innovative work behavior. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 32(1), 247-271.

- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The moderator mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bono, J.E. ve Judge, T.A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Bulut, M.B. (2017). Akademisyenlerin örgütsel bağlılıkları, kişilik özellikleri ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(50), 362-370.
- Crossman, A. ve Abou-Zaki, B., (2003) Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 368-376.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çelik, M. ve Yıldız, B. (2018). Hemşirelerde mesleki bağlılık, özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Kamu sektörü ve özel sektör karşılaştırması. *Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2) 47-75.
- Çetin, F. ve Basım, H.N. (2011). Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 81-94.
- Demir, C. (2012). *Kişilik özellikleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya.
- Digman, J. M. (1989). Five robust trait dimensions: development, stability, and utility, *Journal of Personality*, 57, 195-214.
- Doğar, N. ve Gürsoy, A. (2017). Kişilikle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bu ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 27(1), 113-146.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler. Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.

- Dole, C. ve Schroeder, R.G. (2001). The impact of various factors on the personality, job satisfaction and turnover intentions of professional accountants. *Managerial Auditing Journal*, 16(4), 234-245.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Ergin, C. (1997). Bir iş doyumunu ölçümü olarak iş betimlemesi ölçeği: Uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 12(39), 25-36.
- Fand, Y. (2001). Turnover propensity and its causes among Singapore nurses: An empirical study. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 859-877.
- Freeborn, D.K. (1998). Satisfaction, commitment, and psychological well-being among HMO physicians. *The Permanente Journal*, 2(2), 22-30.
- Friday, S.S. ve Friday, E. (2003). Racioethnic perceptions of job characteristics and job satisfaction. *Journal of Management Development*, 22(5), 426-442.
- Goldberg, L.R. (1992). *International Personality Item Pool*, 12.07.2018 tarihinde <http://ipip.ori.org> adresinden erişilmiştir.
- Gordon, V. (2011). Exploring the job satisfaction of municipal clerks. *Review of Public Personnel Administration*, 31(2), 190-208.
- Hatipoğlu, Z. ve DüNDAR, G. (2018). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin X ve Y kuşaklarına göre farklılıklarının incelenmesi. *Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 6(2), 43-56.
- Hodgetts, R.M., (1991). *Organisational behaviour: Theory and practice*. USA: Maxwell Macmillan International Publishing Group.
- Hogan, J. ve Kaiser, R.B. (2005). What we know about leadership? *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.

- Ishfaq, A. ve Usman, R.S.L. (2011). Jobs satisfaction mediates relationship between facets of job and citizenship behavior: A study of female employees of banking sector of Pakistan. *Information Management and Business Review*, 3(4), 228-234.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Örgütsel bağlılık*. Ankara: Çizgi.
- İnceoğlu, M. (2004). *Tutum, algı, iletişim*. Ankara: Elips.
- İşçan, Ö.F. ve Timuroğlu, M.K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Jong, R.D.D., van der Velde, M.E.G. ve Jansen, P.G.W. (2001). Openness to experience and growth need strength as moderators between job characteristics and satisfaction. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(4), 350-356.
- Judeg, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. ve Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Lam, S.S.K. (1995). Quality management and job satisfaction: An empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(4), 72-78.
- Lim, S. (2008). Job satisfaction of information technology workers in academic libraries. *Library and Information Science Research*, 30(2), 115-121.
- Limpanitgul, T., Boonchoo, P. ve Photiyarach, S. (2014). Coworker support and organisational commitment: A comparative study of Thai employees working in Thai and American airlines. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 100-107.
- Luthans, F. (2005). *Organisational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mcdonald, D.J. ve Makin, P.J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. ve Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

- Miller, K.I. ve Monge, P.R. (1986). Participation, satisfaction and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Review*, 29(4), 727-753.
- Moorman, R.H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46(6), 759-776.
- Ocak, S., Gider, Ö., Gider, N. ve Top, M. (2017). Kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerinde etkileri: Bir kamu hastanesi örneği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 82, 105-126.
- Oshagbemi, T. (2000). Satisfaction with co-worker's behavior. *Employee Relations*, 22(1), 88-106.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Panaccio, A. ve Vandenberghe, C. (2012). Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective states. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 647-658.
- Porter, L.W., Steers, R.M. ve Mowday, R.T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Recepoğlu, E., Kılınc, A.Ç., Şahin, F. ve Er, E. (2013). Öğretim elemanlarının kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Turkish Studies-International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6), 603-617.
- Richards, B., O'Brien, T. ve Akroyd, D. (1994). Predicting the organizational commitment of marketing education and health occupations education teachers by work related rewards. *JITE*, 32(1). 01 Aralık 2010 tarihinde <http://scholar.lib.vt.edu/journals/JITE/v32n1/Richards.html> adresinden erişilmiştir.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2012). *Örgütsel davranış*. (İ. Erdem Ed.), Ankara: Nobel.
- Savery, L.K., (1996). The congruence between the importance of job satisfaction and the perceived level of achievement. *Journal of Management Development*, 15(6), 18-27.



- Schneider, B. ve Dachler, H.P. (1978). A note on the stability of the job descriptive index. *Journal of Applied Psychology*, 63, 650-653.
- Sekaran, U. (1992). *Research methods for business*. Canada: John Wiley&Sons.
- Sığırı, Ü. ve Basım, N. (2006). İşgörenlerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: Kamu ve özel sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 131-154. 13.02.2019 tarihinde <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/289524> adresinden erişilmiştir.
- Steers, R.M. (1991). *Introduction to organisational behavior*. (4th Ed.), USA: Harper Collins Publishers Inc.
- Sullivan, S.E. ve Baghat, R.S. (1992). Organizational stress, job satisfaction, and job performance: Where do we go from here? *Journal of Management*, 18(2), 353-375.
- Tabak, A., Şeşen, H. ve Türköz, T. (2012). *Liderlikte güncel konular*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tatar, A. (2017). Büyük beş kişilik testinin Türkçe'ye çevirisi ve beş faktör kişilik envanteri kısa formu ile karşılaştırılması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 18(1), 51-61.
- Tella, A., Ayeni, C.O. ve Popoola, S.O. (2007). Work motivation, job satisfaction and organizational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo state, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 1-16.
- Wasti, S.A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs, Kayseri, 401-410.
- Wasti, S.A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321.
- Yang, X. ve Wang, W. (2013). Exploring the determinants of job satisfaction of civil servants in Beijing, China. *Public Personnel Management*, 42(4), 556-587.
- Yeşil, S. ve Dereli, S.F. (2012). Örgütsel adalet ve iş tatmini üzerine bir alan çalışması. *Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 105-122.

Yılmaz, K. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 2(2), 1-14.

**Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

Bekmezci, M., Mert, İ.S. ve Turgut, H. (2019). İş arkadaşlarından ve yönetimden duyulan tatminin normatif bağlılığa etkisi: Kişilik özelliklerinden uyumluluğun aracılık rolü. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. UİK Özel Sayısı), 607-633. DOI: 10.26466-/opus.590495

## Psikolojik Sermayenin Girişimci Olma Eğilimine Etkisi: KOSGEB Girişimcilik Eğitimine Katılan Kursiyerler Üzerine Bir Araştırma<sup>1</sup>

DOI: 10.26466/opus.587988

\*

Vasfi Kahya\*

\* Dr. Öğr. Üyesi, Dumlupınar Üniversitesi, Hisarcık MYO/ Yönetim ve Org. Böl, Kütahya / Türkiye

E-Posta: [vasfi.kahya@dpu.edu.tr](mailto:vasfi.kahya@dpu.edu.tr)

ORCID: [0000-0002-2154-5689](https://orcid.org/0000-0002-2154-5689)

### Öz

Girişimcilik literatürüne bakıldığında daha çok girişimci özelliklerinin üzerinde durulduğu dikkat çekmektedir. Psikolojik sermaye kavramı, günümüz çalışma hayatının gelişimi için insan kaynağının üstün yönleri ve psikolojik kapasiteleri üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkmış pozitif yönelimli bir kavramdır. Bu çalışmada, KOSGEB Girişimcilik eğitimine katılan kursiyerlerin psikolojik sermaye seviyelerini tespit ederek bu değişkenin girişimci olmaya etkisi araştırılmıştır. Yapılan çalışmalar neticesinde katılımcıların sadece %10'unun bir işletme kurmaya yöneldiği görülmüştür. Psikolojik sermayesi yüksek bireylerin zorluklara daha fazla göğüs gereceğinden girişimci olma isteğinin daha yüksek olması beklenmektedir. Psikolojik sermaye; iyimserlik, umut, öz yeterlilik ve dayanıklılık açısından 4 boyutta incelenecektir. Araştırmanın katılımcıları KOSGEB girişimcilik eğitimi almış bireylerden oluşmaktadır. Verilerin analizi için çoklu regresyon yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, hem bazı demografik özelliklerin hem de psikolojik sermaye alt boyutlarından öz yeterlilik ve umudun çalışanların girişimci olma yönündeki niyetlerini etkilediğini göstermektedir. Buna göre, dayanıklılık ve iyimserlik girişimcilik niyetini anlamlı olarak etkilemezken, öz yeterlilik ve umut boyutları girişimcilik niyetini anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** KOSGEB, Girişimcilik Eğitimi, Psikolojik Sermaye

<sup>1</sup> Bu çalışma, 2-4 Mayıs tarihleri arasında düzenlenen 18. Uluslararası İşletmecilik Kongresi'nde sunulmuş olan bildirinin genişletilmiş halidir.

# The Effect of Psychological Capital on Entrepreneurial Tendency: A Research on Trainees Attended to KOSGEB Entrepreneurship Education

\*

## Abstract

*When the entrepreneurship literature is examined, it is noteworthy that entrepreneur characteristics are emphasized. The concept of psychological capital is a positive-oriented concept emerged as a result of studies on the superior aspects and psychological capacities of human resources for the development of today's working life. In this study, the effect of this variable on entrepreneurship was determined by evaluating the psychological capital levels of the trainees participating in KOSGEB Entrepreneurship training. As a result of the studies, only 10% of the participants show that they are aiming to establish a new venture. It is expected that the individuals with high psychological capital will be more likely to face difficulties and their desire to be an entrepreneur is higher. Psychological capital will be examined in 4 dimensions; optimism, hope, self-efficacy and durability. The participants of the study will be the attendances of the KOSGEB entrepreneurship education. Multiple regression method will be used for data analysis. The findings show that both self-efficacy and hope from some demographic characteristics and psychological capital sub-dimensions affect the intentions of employees to be entrepreneurs. Accordingly, while durability and optimism do not significantly affect the intention of entrepreneurship, self-efficacy and hope dimensions affect the entrepreneurship intention positively and positively.*

**Keywords:** KOSGEB, Entrepreneurship Education, Psychological Capital

## Giriş

Girişimcilik olgusu ülkemizdeki ekonomik gelişme için oldukça hayati öneme sahiptir. Girişimcilik alanındaki önemli konulardan birisi olan girişimcilik eğitimi aslında uzun yıllardır gündemde olan ve uygulanan bir yaklaşım olmasına rağmen, ülkemizde özellikle 2000'li yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu süreçte birçok faktör, girişimcilik eğitiminin gelişmesine katkıda bulunmuştur. Bu faktörler arasında, özellikle sivil toplum kuruluşlarının, hükümetlerin ve ilgili kuruluşların, özellikle de Üniversitelerin, Bakanlıkların ve KOSGEB'in katkılarından bahsedilebilir. Sivil toplum kuruluşlarının, girişimcilik konusunda farkındalığı artırması özellikle son yıllarda etkili olmuştur. Bunun yanında, üniversitelerde verilen girişimcilik dersleri ve girişimcilik eğitimlerinin yanında birçok özel ve kamu kuruluşunun uygulamalı girişimcilik eğitimi vermesi, girişimcilik örneklerinin artmasına yol açmıştır. Bu bağlamda girişimci üniversitelerin sayılarındaki artışla birlikte girişimcilik eğitimi de paralel bir şekilde yaygınlaşmış ve son yıllarda girişimci sayısı artmaya devam etmiştir (Özdemir, 2017, s.3). Burada özellikle bu işle doğrudan görevlendirilen KOSGEB koordinatörlüğünde yürütülen uygulamalı girişimcilik eğitimlerinden bahsetmekte fayda bulunmaktadır. KOSGEB'in önemli görev alanlarından bir tanesi vatandaşlara küçük ve orta düzeyde girişimcilerde bulunmaları sürecinde farklı yönlerden destek olmaktır. Bu desteklerin içerisinde mevcut girişimcilere sağlanan hibe, proje ve danışmanlık hizmetleri yanında girişimci adaylarına sağlanan hibe ve danışmanlık hizmetlerine ek olarak ücretsiz eğitimler verilmesi önde gelmektedir. Bu şekilde binlerce kişi uygulamalı girişimcilik eğitimi almış bulunmaktadır. KOSGEB bu eğitimleri çeşitli bakanlıklar, üniversiteler, sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği içinde yapmaktadır. Birçok kurum ya da sivil toplum kuruluşu (İşadamları dernekleri, gençlik, eğitim vs vakıflar vb kuruluşlar) belli şartları sağladığında ve belli sayıda girişimci adayı olduğunda bu eğitimleri ücretsiz olarak alabilmektedirler.

Verilen eğitimlerde daha çok girişimcilik eğilimini etkileyen kişilik özellikleri üzerinde durulmaktadır. Verilen mevzuat bilgisi, teknik detayların yanında motivasyon eğitimi de verilmektedir. Ancak bu eğitimlerde, katılımcıların daha iyi tanınması, özelliklerinin belirlenmesi ve herkese en uygun olan girişim yol haritasının çizilmesi gerekmektedir.

Son yıllarda psikolojik sermayenin girişimcilikteki öneminin daha çok farkına varılmaya başlanmıştır. Bireylerin girişimci olma kapasitelerinin önemli bir boyutunu oluşturan psikolojik sermayelerinin ölçülmesi ve bireylerce bu konuda farkındalık oluşturulması faydalı olacaktır. Uygulamalı girişimcilik eğitimi alan bireylerin girişimci olması birçok farklı faktöre bağlı bulunmaktadır. Sadece bireysel değil aynı zamanda yasal, sosyal, ekonomik faktörlere de dikkat etmek gerekmektedir. Ülke ekonomisinin dönemsel durumu da girişimcilik oranlarını etkilemektedir. Tüm bu faktörlerin birleşiminden oluşan girişimcilik kültürü içerisinde psikolojik sermaye önemli bir yer tutmaktadır.

Bu nedenle bu çalışmada psikolojik sermaye bakış açısı kullanılmıştır. Bu çalışmanın amacı KOSGEB'in koordine ettiği bu eğitimlerin daha fazla girişimci çıkarması yönünde oluşabilecek muhtemel engellerden biri olan kişilerin psikolojik sermaye seviyelerinin araştırılması ve bu durumun girişimciliği nasıl etkilediğinin ortaya konulmasıdır. Bu sayede psikolojik sermaye değişkeninin alt boyutları ile girişimcilerin bir girişim yapma yönünde psikolojik cesaretleri arasındaki ilişki anlaşılabilir. Psikolojik sermayesi güçlü bireyler girişim sırasında yaşayabilecekleri girişimcilik stresi ile daha kolay baş edebilme gücüne sahip olacaklardır. Dolayısıyla, bu çalışmanın kapsamına, KOSGEB tarafından düzenlenen ve sadece girişimci olma niyeti ile kursa katılanlar dahil edilmiştir. Son yıllarda devletin de girişimciliğe önem vermesinin bir sonucu olarak, uygulamalı girişimcilik eğitimleri birçok yerde ve ücretsiz olarak alınabilmektedir. Bilindiği üzere girişimcilik sertifikası üniversitelerde "girişimcilik" dersi alan öğrencilere de verilmektedir. Fakat üniversitedeki ders kanalı ile sertifika alanların tamamı bir girişim yapma düşüncesi ile dersi almadığı için araştırma kapsamına dahil edilmemiştir.

## **Girişimcilik Eğitimi**

Literatüre bakıldığında, girişimcilik eğitimi ile girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkilere dair birçok araştırma bulunmaktadır (Örneğin, Fayolle ve Gailly, 2015; Elert vd., 2015; Walter ve Block, 2016; Nabi vd., 2017). Bu konuda uluslararası ve ulusal düzeyde birçok çalışma bulunmaktadır. Ülkemizde bu konuda yapılan bazı çalışmaları gözden geçirmek faydalı ola-

caktır. Bozkurt vd. (2012) tarafından yapılan çalışmada ülkemizdeki girişimcilik eğilimlerinin ortaya çıkarılmasında ve girişimci oranının artırılmasında girişimcilik eğitiminin son derece etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bozkurt ve Erdurur (2013), girişimcilikte kişilik özelliklerinin girişimcilik eğilimini doğrudan etkilemesinin yanında girişimcilik eğitiminin de dolaylı olarak etkili olduğunu söylemiştir. Uluköy vd. (2013) yaptıkları araştırma sonucunda girişimcilik eğitimi alan bireylerin girişimcilik eğilimlerinin arttığını bulmuşlardır. Pazarcık ve Aydın (2015) yaptıkları çalışmada girişimcilik eğitiminin öğrencilerin girişimcilik eğilimlerini pozitif şekilde etkilediği sonucuna varmışlardır. Büyükyılmaz vd. (2015, s.110), girişimcilik eğitiminin üniversitelerde verilmesinin, potansiyel girişimcileri ortaya çıkarma ve geliştirme açısından önemli olduğunu savunmaktadır. Özdemir (2016) üniversite müfredatları bağlamında, ülkemizdeki üniversitelerde girişimcilik eğitiminin giderek daha çok önem kazandığını ifade etmiştir. Çolakoğlu ve Çolakoğlu (2016) yaptıkları çalışmada, girişimcilik eğitiminin bireylerin öz yeterlilik algısını geliştirerek girişimcilik potansiyellerini değerlendirmeye pozitif etkide bulunduğunu bulmuşlardır. Güner ve Korkmaz (2016), uygulamalı girişimcilik eğitimlerinin etkinliğini, bu eğitimi aldığı halde iş kurmayan/kuramayan katılımcıları analiz ederek, farklı ama gerçekçi bir şekilde ele almışlardır. Alpaslan vd. (2017) girişimcilik eğitim programlarının daha etkin hale getirilmesi için önerilerde bulunmuşlardır. Özdemir vd. (2018) girişimcilik eğitiminin girişimcilikte etkili olan kişilik özelliklerini ortaya çıkararak girişimcilik eğilimini pozitif etkilediği sonucuna varmışlardır. Uygun vd. (2018) girişimcilik eğitiminin her şeyden önce katılımcıların motivasyonunu artırmak suretiyle girişimciliği artırdığını ifade etmişlerdir. Aksoy vd. (2019) benzer şekilde konuya motivasyon açısından yaklaşmışlardır. Namal vd. (2018) KOSGEB eğitimleri örneğinde girişimcilik eğitiminin kendinden beklenen fonksiyonları yerine getiremediği eleştirisini yapmaktadırlar.

Görüldüğü üzere girişimcilik eğitimi birçok araştırmanın da ortaya çıkardığı gibi, girişimcilik faaliyetlerini doğrudan etkileyen ve eğitime katılan bireyleri etkileyen bir süreçtir. Yapılan çalışmalar, genelde girişimcilik eğitimini belli bir içerik olarak ele alsalar bile, verilen eğitimin psikolojik etkileri ve uzun vadede ortaya çıkabilecek olan olumlu sonuçları üzerinde yeterince durulmamıştır.

## **Psikolojik Sermaye**

Psikolojik sermaye kavramı günümüz çalışma hayatının gelişimi için insan kaynaklarının üstün yönleri ve psikolojik kapasiteleri üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkmış pozitif yönelimli bir kavramdır (Luthans ve Youssef-Morgan, 2017; Samir vd., 2019). Psikolojik sermayenin günümüzde geldiği noktayı ve anlamının anlaşılabilmesi için tarihsel süreç içinde geçirdiği evrimi gözden geçirmek gerekmektedir. Ekonomik sermaye, insani sermaye ve sosyal sermaye kavramlarının sonrasında gelişen psikolojik sermaye kavramı, dördüncü ve son boyut olarak insanın sahip olduğu psikolojik güçleri ifade etmektedir. Psikolojik sermaye, sürecin son halkası olması dolayısıyla bütüncü bir etkiye sahiptir ve dolayısıyla, insani ve sosyal sermayenin tek başlarına yapacağı etkiden daha büyük bir potansiyele sahiptir (Luthans vd., 2007a). Kişisel gelişime ve performansa bireysel olarak destek olan Psikolojik Sermayenin; bu unsurların gelişmesiyle beşeri ve sosyal sermayenin gücünü, verimliliğini, rekabet avantajını ve yatırım getirisini pozitif yönde etkilemesi bakımından örgütsel yapılanmanın olduğu kamuda, özel sektörde ve sivil toplum kuruluşlarında yönetilmesi gereken bir güç olduğu belirtilmektedir (Luthans ve Youssef, 2007). Psikolojik sermaye bireylerin şimdiki zamanda sahip olduğu ve gelecek zamanda gelişim sağlayacağı özellikler bütünü olarak temel bir sermaye bütünü ifade etmekte ve psikolojik sermayenin dört alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar; bireyin işine yönelik gerekli çabayı göstereceğine ilişkin kendine güvenmesi “öz yeterlilik”, şimdi ve gelecekte başarılı olmaya ilişkin olumlu yaklaşımı “iyimserlik”, amaçların başarılmasına yönelik beklentisi “umut” ve zorluklar karşısında sağlam duruşunu gösteren “dayanıklılık” olarak tanımlanmaktadır (Luthans vd., 2007b). Bununla birlikte psikolojik sermayenin bu boyutlardan farklı olarak bütüncül bir yapıya sahip olduğu özellikle belirtilmelidir.

### ***Psikolojik Sermaye Boyutları***

Literatürde, psikolojik sermaye kavramını ve sürecini oluşturan dört boyuttan söz edilmektedir. Bu boyutlar hem kendi aralarında hem de psiko-



lojik sermaye kavramıyla etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Bu boyutların anlaşılması hem psikolojik sermaye kavramının daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır hem de bu şekilde psikolojik sermayenin bütünsel olarak ve boyutlar düzeyinde girişimcilikteki rolü daha iyi anlaşılacaktır.

**Öz yeterlilik:** Öz yeterlilik kavramı, psikolojik sermayenin önemli bir alt bileşenidir. Kısaca tanımlamak gerekirse, öz yeterlilik, bireyin belli durumlarda belirli bir görevi başarıyla yerine getirmek için gereksinim duyduğu güdü ve davranışı göstermesi konusunda kendisine duyduğu güven ve kendisi hakkındaki inancıdır (Stajkovic ve Luthans, 1998a, 1998b; Luthans ve Youssef, 2004; Youssef- Morgan ve Luthans, 2015). Bireylerin özgüven konusundaki inanç ve tutumlar inanışları aracılığıyla bilişsel, motivasyonel, duygusal ve karar verme süreçleri ile ifade edilen dört büyük süreç aracılığı ile bireylerin iç dünyalarındaki işleyiş düzenlenmektedir. Kişilerin kendileri hakkındaki bu inançları insanların kendini güçlendiren ve zayıflatan şekillerde kötümser ve iyimser şekilde düşünmelerine yol açmakta ve dolayısıyla girişimcilik kararlarını etkilemektedir. Bireylerin kendilerini girişimcilik yapma konusunda yeterli görmeleri, bu düşüncelerini gerçekleştirmek için harekete geçmelerini kolaylaştırmaktadır. Bu durum insanların çabalarıyla ilgili sonuç beklentilerini de biçimlendirmektedir.

**Umut:** Umut duygusu insan hayatındaki en önemli duygulardan birisidir ve umut seviyesi yüksek olan bireyler, daha fazla hedefe odaklıdır ve bu hedefleri gerçekleştirmek için alternatif yollar ararlar (Snyder, vd. 1991, s.287; Luthans vd., 2007). Umut kavramının bireyin amacı gerçekleştirmek istediğini ifade eden birinci boyutu ile bireyin arzu ettiği bir sonuca ulaşmasını sağlayacak davranışları gerçekleştirmesi için lazım olan kapasiteye sahip olduğu kanaati olarak ifade edilen öz-yeterlilik arasındaki temel fark; umut kavramının bireyin içinden gelen harekete geçme isteği ile öz-yeterlilik kavramının bireydeki harekete geçebilme kapasitesi ve yeterliliği ile ilişkili olmasıdır (Lopez, 2013). Başka bir deyişle, umut kavramı bireylerin sahip oldukları öz yeterliliğin harekete geçirilmesi için bir motivasyon faktörü olarak düşünülebilir.

**İyimserlik:** İyimserlik umut kavramına oldukça benzemektedir ve bireysel pozitif çıktı beklentisi olarak ifade edilebilir. Yapılan araştırmalarda, iyimserliği yüksek olan bireylerin zorlu durumlarla başa çıkmalarının daha kolay olduğu ve belirledikleri hedefe ulaşmak için kendilerini daha çok motive ettikleri görülmüştür (Seligman, 1998, s.2; Luthans vd., 2007). Kişilerin olayları ve tutumları açıklama şekilleri, kendi bireysel yorumlarından ibaret olduğundan, her zaman objektif ve esnek olmamaktadır.

**Dayanıklılık:** Dayanıklı bireyler zorluklarla karşılaştıkları zaman bunu yaşamın bir parçası olarak görürler ve bundan kendilerine olumlu bir anlam çıkarırlar (Masten ve Reed, 2002). Dayanıklılık, negatif olaylarla karşı karşıya kalmaktadır, daha yüksek düzeyde dayanıklılığa sahip bireyler, olumsuz durumları ve gerilemeyi sorunsuz şekilde halledebilirler (Tugade vd., 2004).

Yukarıda ifade edilen dört psikolojik sermaye boyutu kavramsal olarak birbirinden bağımsızdır (Luthans vd., 2007) ve ampirik olarak geçerlidir (Bryant ve Cvengros, 2004).

### **Psikolojik Sermaye ve Girişimcilik İlişkisi**

Yapılan birçok araştırma, girişimciliğin ekonomik büyüme ve gelişmenin itici gücünü oluşturduğu konusunda hemfikirdir. Özellikle son yüzyılda, belirsizliğin arttığı ortamlarda yeni girişimlerde bulunmak önemli bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır. Girişimcilerin yeni durumlara ve ortamlara uyum sağlaması ancak var olan bazı girişimcilik özelliklerinin kullanılmasıyla mümkün olabilir. Ortaya atılan birçok çözüm yolu arasında içsel kaynaklarla dışsal kaynakları birleştirmek amacıyla psikolojik sermayenin girişimcilik eğilimini tetiklemesi de bulunmaktadır. Psikolojik sermaye diğer sermaye türlerinden farklı olarak girişimcilik eğilimini dolaylı ve örtük bir şekilde etkilemektedir. Psikolojik sermaye, kişinin kendi bakış açısına veya özgüven duygusuna yansımaktadır (Goldsmith vd., 1997). Böylece, psikolojik sermayeye, bir kişinin bir kuruma üretken bir şekilde getirdiği finansal, beşeri ve/veya sosyal sermayeyi başarılı bir şekilde kullanma kabiliyetinin bir algısı veya görüşü olarak bakılabilir. Ayrıca, psikolojik sermayenin şekil verilebilir olan doğası, girişimcilere kendi psikolojik sermayelerini ve çalışanlarının güçlerini geliştirme fırsatı

sunmaktadır. Girişimcilik başarısının sadece finansal kazanımları değil aynı zamanda memnuniyet, şükran duygusu ve hazırlık gibi psikolojik başarı ölçütlerini içerdiği vurgulanmaktadır (Sisodia vd., 2007; Tang vd., 2010).

Hmieleski ve Carr (2008) girişimci Psikolojik Sermaye ve yeni girişim performansı konusunda yapmış oldukları, çalışmada, girişimcilerin psikolojik sermayesi ile yeni girişimlerinin performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu çalışma sonucunda, girişimcilerin psikolojik sermayesinin, finansal girişim, beşeri sermaye ve sosyal sermaye boyutlarının ötesinde, yeni girişim performansını etkilediği ortaya konmuştur. Psikolojik sermaye birçok yazara göre yaratıcılık üzerinden girişimciliği etkilemektedir (Avey vd., 2012) bu bağlamda psikolojik sermayenin bireylerin yaratıcılığını ciddi şekilde yükseltme potansiyeline sahip olduğu düşünülmektedir (Sweetman vd., 2011). Jensen (2012), psikolojik sermaye ve girişimsel stres konusundaki çalışmasında, psikolojik sermayenin (öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve esneklikten oluşan) temel yapısının, bireylerin stresi nasıl algıladıklarının anlaşılmasına yardımcı olduğunu söylerken, psikolojik sermayenin girişimciliği dolaylı olarak etkilediği sonucuna varmışlardır. Frese ve Gielnik (2014), (genel) öz yeterlik ve başarı ihtiyacı gibi kişilik boyutlarının ve girişimcilik oryantasyonunun girişimcilikle (iş yaratma ve iş başarısı) yakından ilişkili olduğunu göstermiştir. Bockorny (2015) psikolojik sermayenin girişimciliği özellikle cesaret alt bileşenine etki ederek artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Günümüz dünyasında girişimciler başarıyı yalnızca finansal olarak değil psikolojik olarak da algılarlar (Gorgievski vd., 2011). Öge ve Kaplan (2016) psikolojik sermaye ve girişimcilik eğilimi ilişkisini sadece kavramsal düzeyde ele almışlardır. Özdemir ve Özgüner (2016) ise psikolojik sermayenin girişimcilik eğilimini olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Görüldüğü üzere, literatürde psikolojik sermaye ile girişimcilik eğilimi arasında genelde pozitif bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır. Psikolojik sermaye kavramı dolaylı olarak da olsa girişimcilik eğilimini etkilemektedir.

## Yöntem

Bilindiği üzere KOSGEB tarafında her yıl çok sayıda ücretsiz uygulamalı girişimcilik eğitimleri verilmektedir. Burada eğitim alan bireylerin daha

önce de yapılan çalışmalarda görüldüğü üzere yaklaşık %10'u bir işletme kurarak gerçek manada bir girişimci olmaktadır (Uluköy vd.,2013). Eğitime katılan kursiyerlerin psikolojik sermaye seviyelerinin girişimci olmaya etkisini araştıran bu çalışma sadece KOSGEB tarafından girişimcilik eğitimi sertifikası alan katılımcılar üzerinde yapılarak psikolojik sermayenin etkisini görmeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın evrenini Kütahya'da KOSGEB eğitimi almış sertifika almaya hak kazanmış katılımcılar oluşturmaktadır. Bu doğrultuda daha önce girişimcilik sertifikası alan 210 katılımcı ile anket gerçekleştirilmiştir. Psikolojik sermaye ile girişimcilik algıları arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bunun yanında iki değişken arasında etkiyi görebilmek için ise regresyon analizi yapılmış R<sup>2</sup> hesaplanmıştır.

Araştırmada psikolojik sermayeyi ölçmek için Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilen ölçekten faydalanılmıştır. Bu ölçek 4 boyut ve 24 sorudan oluşmaktadır. Her bir boyutta 6 soru bulunmaktadır. Bu boyutlar; öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılıktır. Araştırmada, ölçeğin Türkçe versiyonu Çetin ve Basım (2012) tarafından uyarlanan güvenilirlik ve geçerliliği kabul edilen çalışmadan alınmıştır. Girişimcilik potansiyelini belirlemeye yönelik sorular ise Ören ve Biçkes (2011) tarafından tercüme edilen ve bir girişimcilik merkezi olan Central of Rural Entrepreneursip tarafından hazırlanan önermelerden yararlanılarak oluşturulmuştur. Çalışmanın güvenilirliği için yapılan analiz neticesinde Cronbach Alpha değeri 0,83 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik katsayısının 0,70'den daha yüksek oluşu psikolojik sermaye ve girişimcilik potansiyeli ölçeklerinin oldukça güvenilir olarak nitelemek için yeterli bir değerdir.

## Hipotezler

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sunulmaktadır;

- **H1:** Psikolojik sermaye alt boyutu öz yeterlilik, girişimcilik eğilimini pozitif olarak etkiler.
- **H2:** Psikolojik sermaye alt boyutu iyimserlik, girişimcilik eğilimini pozitif olarak etkiler.
- **H3:** Psikolojik sermaye alt boyutu umut, girişimcilik eğilimini pozitif olarak etkiler.

- **H4:** Psikolojik sermaye alt boyutu dayanıklılık, girişimcilik eğilimini pozitif olarak etkiler.

### Bulgular ve Tartışma

Öncelikle araştırmadaki demografik faktörlerden bahsetmekte yarar bulunmaktadır. Araştırma verilerinin analiz edilmesi sonucunda katılımcıların yaş ortalamasının 28,3 olduğu ve 18 ile 45 yaş arasında değiştiği saptanmıştır. Katılımcıların % 43,8' i (92) erkek ve %56,2'Sİ (118) kadınlardan oluşmaktadır. % 20,1'i ortaöğretim , %14,7'u ön lisans, %55'i lisans, %10,2'si lisansüstü eğitimi görmüştür. Katılımcıların %60,8'i evli iken %39,2'si bekârdır.

Görüldüğü üzere girişimci adayları oldukça genç, kariyerlerinin başında bulunmakta; girişimci adayları arasında kadınların çoğunluğu oluşturması dikkat çekmektedir. Katılımcıların ve potansiyel girişimci adaylarının çoğunluğu lisans derecesine sahip ve evli olan bireylerden oluşmaktadır. Bu durum, üniversite mezunlarının iş gücü piyasasındaki daralmandan etkilenerek kendi işlerini kurmak istedikleri şekilde de yorumlanabilir.

**Tablo 1: Psikolojik Sermaye Düzeyleri İle Girişimcilik Niyeti Arasında İlişki Korelasyon Tablosu**

	Ort s.s	Psikolojik Sermaye	Öz Yeterlilik	İyimserlik	Umut	Dayanıklı- lık	Girişimci- lik Niyeti
Psikolojik Sermaye	3,18 ,54	1					
Öz Yeterlilik	3,44 ,51	-	1				
İyimserlik	3,52 ,47	-	-	1			
Umut	3,82 ,57	-	-	-	1		
Dayanıklılık	3,63 ,58	-	-	-	-	1	
Girişimcilik Niyeti	3,51 ,78	,731	,513**	,328**	,545**	,611**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Elde edilen Pearson Korelasyon Katsayılarından (r) hareketle, psikolojik sermaye ve alt boyutları ile girişimcilik niyet arasında farklı düzeylerde olmakla birlikte pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0.01$ ). Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının 0,30-0,64 arasında olması durumunda orta; 0,65-0,84 arasında olması durumunda kuvvetli; 0,85-1 arasında olması durumunda ise ilişkinin seviyesi çok kuvvetli olarak değerlendirilmektedir (Ural ve Kılıç, 2006:248). Buradan hareketle girişimcilik niyeti ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür ( $r=0,73$ ). Psikolojik sermayenin öz yeterlilik ( $r=0,513$ ), iyimserlik ( $r=0,328$ ), umut ( $r=0,545$ ) dayanıklılık boyutu arasında ise orta düzeyde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0,611$ ).

**Tablo 2: Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Girişimcilik Niyetine Etkisi**

Model	R <sup>2</sup> = 0,667		Ayarlanmış R <sup>2</sup> = 0,520		
	F= 46,300		P değeri= ,000		
	B	Std. Hata	Beta	t	P. Değeri
<b>Sabit</b>	-,554	,331		-1,674	,097
<b>Öz Yeterlilik</b>	,324	,118	,299	2,743	,007
<b>İyimserlik</b>	,172	,113	,147	1,522	,013
<b>Umut</b>	,286	,119	,253	2,397	,018
<b>Dayanıklılık</b>	,021	0,64	0,26	,334	,739

**Bağımlı Değişken:** Girişimcilik Niyeti

Tablo 2'ye göre psikolojik sermayenin ve bunu oluşturan alt boyutlarının girişimcilik niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ( $p= 0,000$ ). R<sup>2</sup> değeri 0,667 olarak bulunmuştur. Bağımsız değişkenlerden Bağımsız değişkenlerden öz yeterlilik için  $\beta= 0,324$ , iyimserlik için  $\beta= .172$ ,  $p= .001$ , umut için  $\beta= .286$  değerlerine ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre psikolojik sermaye seviyelerinin girişimcilik niyetine pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiki olarak güçlü anlamlılığa sahip olduğu görülmektedir.

## Sonuç ve Değerlendirme

Girişimciliğin gelişmesi açısından girişimciliği etkileyen faktörlerin anlaşılması hem eğitim verenler hem de yeni girişimlerin başlaması açısından oldukça önemlidir. Bu çalışmada KOSGEB girişimcilik eğitimi alan kursiyerlerin öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık boyutlarından oluşan psikolojik sermayenin girişimcilik niyetine etkisi araştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre, psikolojik sermaye ve alt boyutları ile girişimcilik niyeti arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Öz yeterlilik ve umudun katılımcıların girişimci olma yönündeki niyetlerini etkilediği görülmektedir. Bu durum, literatürdeki diğer araştırmaların sonuçlarıyla uyumlu görünmektedir (Boyd ve Vozikis, 1994; Basım ve Şeşen, 2012; Erkmen ve Esen, 2012; Canbaz ve Cankır 2013; Polatçı, 2014; Özdemir ve Özgüner, 2016).

Bu araştırma kapsamında ele alınan dört hipotezden 2 tanesi kabul edilirken 2 tanesi reddedilmiştir. Kabul edilen hipotezlerimiz şunlardır;

- **H1:** Psikolojik sermaye alt boyutu öz yeterlilik, girişimcilik eğilimini pozitif olarak etkiler.
- **H3:** Psikolojik sermaye alt boyutu umut, girişimcilik eğilimini pozitif olarak etkiler.

Boyd ve Vozikis (1994) tarafından yapılan çalışmada öz yeterlilikleri yüksek olan bireylerin girişimcilik eğilimlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde Basım ve Şeşen (2012) tarafından yapılan çalışmada ise girişimcilik ile öz yeterlilik arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Kabul edilen H3 hipotezi ile de literatürde benzer sonuçlara rastlamak mümkündür. Erkmen ve Esen (2012)'e göre umutlu bireyler zorlukların üstesinden gelme konusunda daha isteklidirler demmiştir. Canbaz ve Cankır (2013) ise umutları, hayalleri olan bireylerin değişime ve performansa fırsat verecek iş yapma potansiyeline sahip olacaklarını ifade edilmiştir. Benzer bir şekilde Polatçı (2014)'de hedef koymanın ve bu hedefe ilerlemeleri noktasında "umut" alt boyutunun önem taşıdığını ifade etmiştir. Chang-Hyun (2017) pozitif psikolojik sermayeyi içeren alt faktörlerin, yani umut, dayanıklılık ve öz yeterliliğin başlangıç niyetini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte, bir başka alt faktör olan iyimserlik, başlangıç niyetinde önemli bir etkiye sahip değildir.

Literatürde psikolojik sermaye ile yapılmış farklı çalışmalara bakıldığında yine umut ve öz yeterliliğin farklı değişkenlerde etkisinin olduğu çalışmalara rastlamak mümkündür. Harter vd., (2002); Cogner ve Kanungo, (1988); yapmış oldukları çalışmalarda umut alt boyutunun çalışan memnuniyetini dolaylı olarak performansı arttırdığını ifade etmişlerdir. Rathi ve Rastogi, (2009) mesleki öz yeterlilik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğundan bahsetmiştir. Schyns, (2004); Schyns ve von Collani, (2002); Sinha *vd.*, (2002) yapmış oldukları çalışmalarda öz yeterliliğin; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel değişime hazırlıklı olma gibi örgütsel tutum sonuçları ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Chaudhary, Rangnekar and Barua, (2012); Kumar & Sia, (2013) öz yeterlilik ile işe adanmışlık arasından pozitif ilişki olduğunu tespitini yapmışlardır. Görüldüğü gibi farklı konular üzerinde yapılan çalışmalarda da umut ve öz yeterliliğin etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu durum yapmış olduğumuz çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Bu çalışmayı diğer çalışmalardan ayıran en önemli özellik, KOSGEB Girişimcilik kursuna bir girişimci olma niyeti ile başlayıp sertifika alanlar üzerinde yapılmış olmasıdır. Literatür tarandığında üniversite öğrencileri üzerinde ve hali hazırda sektörde faaliyet gösteren firmalarda çalışanlar üzerinde yapılmış çalışmalara rastlamak mümkündür (Örneğin Önay vd., 2017; Özdemir vd., 2018). Üniversitelerde verilen girişimcilik eğitimi bölümden bölüme değişiklik gösterirken bazı bölümlerde zorunlu ders olarak okutulmaktadır. Bu durum ise girişimci olma niyeti olmayan bireyin de örneklem grubuna dahil olmasına sebep olmaktadır. Aynı şekilde hali hazırda faaliyet gösteren işletmelerde yapılan çalışmalarda ise psikolojik sermaye seviyelerinin yani girişimcilik sırasında ortaya çıkan stresin yönetilme durumunun daha önce başarılmış ve neticelenmiş olduğu anlaşılmaktadır. Oysa ki psikolojik sermaye ilk defa girişimci olacak bireylerin girişimci olma niyetine ilk etkilerini görmemiz açısından önem teşkil etmektedir.

Çalışmanın hem akademik anlamda hem de uygulamada bazı katkılarının olması beklenmektedir. Öncelikle mevcut sistemdeki girişimcilik eğitimlerinde, adayların ve katılımcıların kişilik özellikleri, yetkinlikleri ve özellikle psikolojik sermayeleri yeterince dikkate alınmadan eğitim içerikleri oluşturulmaktadır. Standart girişimcilik özelliklerinin yerine ki-



şeye özel ve farklı altyapı ve hayallere sahip bireylere yönelik olarak farklılaştırılmış ve uygulamaya dönük, öğrenci-merkezli anlayışla eğitimler verilmelidir. Verilen eğitimlerin ne kadar amaca hizmet ettiği, belli anketlerle ölçülmeye çalışılsa da asıl araştırılması gereken konu, bu eğitimlerin hangi oranda girişimciliğe katkı yaptığıdır. Bununla ilgili sınırlı sayıda akademik çalışma mevcuttur ve bazı çalışmalar girişimciye dönüşemeyen katılımcıların özelliklerini ve başarısızlığın sebeplerini irdelemektedir (Örneğin Güner ve Korkmaz, 2016). Bu tür gerçekçi ve çözüm-odaklı çalışmaların artması gerekmektedir. Girişimcilik eğitimlerinin planlanmasında ve eğitimin verilmesi sürecinde katılımcıların farklı özellikleri dikkate alınmalıdır.

Her ne kadar bu çalışmayla, üzerinde yeterince durulmayan ve girişimcilikte çok önemli role sahip olan psikolojik sermaye ve girişimciliğe etkisi üzerinde durulmuş olsa da, bu çalışmada da bazı kısıtlar bulunmaktadır. Metodolojik anlamda bazı kısıtlardan bahsetmek gerekirse, uygulanan anketleri dolduran katılımcıların samimi bir şekilde doğru bilgiler verdikleri varsayılmaktadır. Bu durum kantitatif çalışmaların genel kısıtlarından birisidir. Anket uygulaması yanında nitel ve derinliğine veri toplamayı amaçlayan başka yöntemler de düşünülebilirdi. Uygulamaya belli bir çevrede girişimcilik eğitimine katılan sınırlı sayıda örnekleme bu çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın ayrıca eğitim öncesi ve eğitim sonrası (pre-test ve post-test) karşılaştırmalara imkan verecek şekilde tekrarlanması da faydalı olabilir. Bu çalışma Kütahya iline bağlı KOSGEB kurslarına uygulanmıştır. Bu açıdan sınırlı bir bölge ve bölge insanına ulaşılmıştır. Bilindiği üzere farklı bölge insanların girişimciliğe bakış açıları farklılık gösterebilmektedir. Gelecek çalışmalar için farklı illerdeki KOSGEB kurslarına katılanlara da bu çalışma uygulanabilir. Bunun yanında yine KOSGEB aracılığı ile işletme açanlara bu çalışma uygulanarak psikolojik sermaye seviyeleri ile işyeri açma ilişkisi ortaya koyulmaya çalışılabilir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**The Effect of Psychological Capital on Entrepreneurial Tendency: A Research on Trainees Attended to KOSGEB Entrepreneurship Education**

\*

Vasfi Kahya

*Dumlupınar University*

The phenomenon of entrepreneurship is of vital importance for the economic development in our country. Entrepreneurship education, which is one of the important issues in the field of entrepreneurship, has been on the agenda for many years and has been used in our country, but it has become widespread especially since the 2000s. Many factors contributed to the development of entrepreneurship education in this process. These factors include the contributions of NGOs, governments and related organizations, in particular universities, ministries and KOSGEB. Increasing awareness of non-governmental organizations on entrepreneurship has been particularly effective in recent years. In addition, the entrepreneurship courses and entrepreneurship trainings offered at universities, as well as the practical entrepreneurship training provided by many private and public institutions, led to an increase in entrepreneurship initiatives.

In this context, with the increase in the number of entrepreneurial universities, entrepreneurship education has also become widespread in parallel and the number of entrepreneurs has continued to increase in recent years (Özdemir, 2017, p.3). In particular, it is worth mentioning the practical entrepreneurship trainings conducted under the coordination of KOSGEB directly assigned to this task. One of KOSGEB's important tasks is to support citizens in different ways in the process of engaging in small and medium level entrepreneurs. In addition to grants, projects and consultancy services provided to existing entrepreneurs, grants and consultancy services provided to future entrepreneurs are provided free of charge. Thousands of people have received practical entrepreneurship

training courses. Many institutions or non-governmental organizations (associations of businessmen, youth, education etc. foundations, etc.) can receive these trainings free of charge when they meet certain conditions and have a certain number of entrepreneur candidates.

In recent years, the importance of psychological capital in entrepreneurship has started to be realized more. It will be useful to measure the psychological capital of individuals, which constitutes an important dimension of their capacity to become entrepreneurs, and to raise awareness of this issue by individuals. The number of new entrepreneurs depends on many different factors. Not only the individual, but also legal, social, economic factors should be paid attention to. The current situation of the national economy also affects the entrepreneurship rates. Psychological capital occupies an important place in the culture of entrepreneurship which is composed of all these factors. Therefore, psychological capital perspective was used in this study. The aim of this study is to investigate the psychological capital levels of people who are one of the possible obstacles that may lead to more entrepreneurship of these trainings coordinated by KOSGEB and to show how this affects entrepreneurship. In this way, the relationship between the sub-dimensions of the psychological capital variable and the psychological courage of entrepreneurs to make an attempt will be understood. Individuals with strong psychological capital will be able to cope more easily with the entrepreneurial stress they may experience during the enterprise. Therefore, the scope of this study included the participants of the entrepreneurship training course organized by KOSGEB. As a result of the state's emphasis on entrepreneurship in recent years, applied entrepreneurship trainings can be taken in many places and free of charge. As it is known, entrepreneurship certificate is also given to students who take "entrepreneurship" course in universities. However, not all of the students who received certificates through the course channel at the university were not included in the research since they did not take the course with the intention of making an initiative.

As seen in the previous studies, approximately 10% of the individuals who are educated here become entrepreneurs by establishing a business. This study investigating the effect of psychological capital levels of trainees participating in training on entrepreneurship aims to see the effect of

psychological capital only on participants who have received entrepreneurship training certificate by KOSGEB. The population of the research consists of participants who have received KOSGEB training certificate in Kütahya. In this respect, a questionnaire was conducted with 210 participants who had previously received entrepreneurship certificate. Correlation analysis was performed to test the relationship between psychological capital and entrepreneurship perceptions. In addition, regression analysis is made to see the effect between the two variables.

In order to measure psychological capital, the scale was adopted from Luthans et al. (2007). This scale consists of 4 dimensions and 24 questions. There are 6 questions in each dimension. These dimensions are; self-efficacy, optimism, hope and resilience. In the study, the Turkish version of the scale was obtained from the study of Cetin and Basim (2012). Questions to determine the potential of entrepreneurship were developed by using the propositions translated by Ören and Biçkes (2011) and prepared by Central Entrepreneurship. As a result of the analysis conducted for the reliability of the study, Cronbach Alpha value was found to be 0.83. The reliability coefficient higher than 0.70 is sufficient to qualify the psychological capital and entrepreneurial potential scales as highly reliable. The concept of psychological capital is a positive-oriented concept emerged as a result of studies on the superior aspects and psychological capacities of human resources for the development of today's working life. In this study, the effect of this variable on entrepreneurship was determined by evaluating the psychological capital levels of the trainees participating in KOSGEB Entrepreneurship training.

Understanding the factors that affect entrepreneurship in terms of the development of entrepreneurship is very important both for educators and for the initiation of new initiatives. In this study, the effect of psychological capital, which is composed of self-efficacy, optimism, hope and endurance dimensions of trainees receiving KOSGEB entrepreneurship training on entrepreneurship intention, was investigated. According to the findings of the research, significant relationships were found between psychological capital and its sub-dimensions and entrepreneurship intention. Self-efficacy and hope seem to affect participants' intentions to become entrepreneurs. This situation seems to be compatible with the results of other studies in the literature (Boyd and Vozikis, 1994; Printing and

Şeşen, 2012; Erkmn and Esen, 2012; Canbaz and Cankır 2013; Polatçı, 2014; Özdemir and Özgüner, 2016).

The findings show that both self-efficacy and hope from some demographic characteristics and psychological capital sub-dimensions affect the intentions of employees to be entrepreneurs. Accordingly, while durability and optimism do not significantly affect the intention of entrepreneurship, self-efficacy and hope dimensions affect the entrepreneurship intention positively and positively.

### **Kaynakça / References**

- Alparslan, A., Bozkurt, Ö. Ç., ve Aydoğdu, A. (2017). Etkin bir girişimcilik eğitim içeriği tartışması: Akademisyenler, girişimciler ve öğrenciler üzerinde saha araştırmaları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi (Makuubd)*, 1(1), 51-63.
- Aksoy, B., Koçancı, M., ve Namal, M. K. (2019). Girişimcilik motivasyonu: Uygulamalı girişimcilik eğitimi katılımcıları örneği. *Yönetim Ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 109-129.
- Avey, J. B., Lynn, R., F., ve Nixon, D. R. (2012). Leader positivity and follower creativity: An experimental analysis. *The Journal Of Creative Behavior*, 46(2), 99-118.
- Baandura, A. (2008). An agentic perspective on positive psychology. *Positive Psychology: Exploring The Best In People*, 1, 167-197.
- Bockorny, K (2015) Psychological capital, courage, and entrepreneurial success. Phd Thesis, Bellevue Univ., Bellevue, Nebraska, Usa.
- Bozkurt, Ö. Kalkan, A.Koyuncu, O. ve Alparslan, A. M. (2012). Türkiye’de girişimciliğin gelişimi: Girişimciler üzerinde nitel bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 229-247.
- Bozkurt, Ö. ve Erdurur, K. (2013). Girişimci kişilik özelliklerinin girişimcilik eğilimindeki etkisi: Potansiyel girişimciler üzerinde bir araştırma. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), S. 5778.
- Bryant, F. B., ve Cvengros, J. A. (2004). Distinguishing hope and optimism: Two sides of a coin, or two separate coins?. *Journal Of Social And Clinical Psychology*, 23(2), 273-302.

- Büyükılmaz, O., Karakaya, A., ve Yıldırım, C. (2015). Girişimcilik eğitimi alan bireylerin demografik özellikleri açısından girişimcilik eğilimleri arasındaki farklar. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 10(2), 105-125.
- Chang-Hyun J. (2017). The Effect of psychological capital on start-up intention among young start-up entrepreneurs: A cross-cultural comparison. *Chinese Management Studies*, 11(4), 707-729
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., ve Barua, M. K. (2012). Relationship between occupational self efficacy, human resource development climate and work engagement. *Team Performance Management*, 18(7), 370-383.
- Conger, J. A., ve Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637- 647.
- Çolakoğlu, H., ve Çolakoğlu, T. (2016). Üniversitelerdeki girişimcilik eğitimi ile öz yeterlilik algısı ve girişimcilik potansiyeli ilişkisi üzerine bir saha araştırması. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 17(37), 70-84.
- Elert, N., Anderson, F. W., ve Wennberg, K. (2015). The impact of entrepreneurship education in high school on long-term entrepreneurial performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 111, 209-223.
- Fayolle, A., ve Gailly, B. (2015). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial attitudes and intention: Hysteresis and persistence. *Journal Of Small Business Management*, 53(1), 75-93.
- Goldsmith, A. H., Veum, J. R., ve Darity Jr, W. (1997). The impact of psychological and human capital on wages. *Economic Inquiry*, 35(4), 815-829.
- Gorgievski, M. J., Halbesleben, J. R., ve Bakker, A. B. (2011). Expanding the boundaries of psychological resource theories. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 84(1), 1-7.
- Güner, H., ve Korkmaz, A. (2016). Kosgeb uygulamalı girişimcilik eğitimi-girişimcilik ilişkisi: Eğitim Alıp iş kurmayanlar üzerine bir araştırma. *İş Ve Hayat*, 2(4), 155-182.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., ve Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analyses. *Journal Of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Kumar, R., ve Sia, S. K. (2013). Employee engagement: Impact of occupational self-efficacy and affective commitment. *Indian Journal Of Applied Psychology*, 50, 93-102.
- Hmieleski, K. M., ve Carr, J. C. (2008). The relationship between entrepreneur psychological capital and new venture performance. *Frontiers Of Entrepreneurship Research*, 28(4), 1-16.
- Lopez, S. (2013). *Making hope happen: Create the future you want for yourself and others*. New York: Atria
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., Avalio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2007a). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personal Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., C. ve Youssef, B. A. (2007b) *Psychological capital: Developing the human competitive edge*, N, Oxford Press.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M., (2007), Emerging positive organizational behavior. *Journal Of Management*, 33, 321-349.
- Luthans, F., ve Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 4, 339-366.
- Masten, A. S. ve Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. In (C. R. Snyder ve S. J. Lopez Eds.), *Handbook Of Positive Psychology Oxford* içinde (s. 74-88), Uk: Oxford University Press. .
- Nabi, G., Linan, F., Fayollei A., Krueger, N. ve Walmsley, A. (2017). The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda. *Academy Of Management Learning & Education*, 16(2), 277-299.
- Namal, M. K., Koçancı, M., ve Aksoy, B. (2018). Kosgeb girişimcilik programı: Eleştirel bir değerlendirme. *Akademik Hassasiyetler*, 5(9), 93-110.

- Öge, S., ve Kaplan, M. (2017). Girişimcilik eğitiminde pozitif psikolojik sermayenin rolü üzerine bir değerlendirme. *Balkan Ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(04), 28-33.
- Önay, I., Ayas, S., Yaşar Uğurlu, Ö. ve Önay, M. (2017). Psikolojik sermaye ile girişimcilik niyeti ilişkisi. *Gazi İktisat Ve İşletme Dergisi*, 3(3), 55-66.
- Özdemir, P. (2016). Girişimcilik eğitimi ve üniversitelerimiz. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 11(1), S. 224-240
- Özdemir, P. (2017) Üniversitelerimizdeki girişimcilik eğitiminin farklı boyutlardan değerlendirilmesi. *Girişimcilik Ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 6(2), 1-23
- Özdemir, A. ve Özgüner, M. (2016). The effect of psychological capital on entrepreneurship: A study on university students. *Journal Of Human Sciences*, 13(3), 5107-5121.
- Özdemir, A., Özgüner, M., ve Alkış, H. (2018) Üniversitelerde verilen girişimcilik eğitimi girişimci kişilik özelliklerini nasıl etkiler? Deneysel bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 21(2), 430-447.
- Pazarcık, Y. ve Aydın, E. (2015) Girişimcilik temelli ders tasarımının öğrencilerin girişimci eğilim ve davranışlarına etkisi: Üniversite öğrencilerine yönelik deneysel bir çalışma, *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 10(2), 126-146.
- Rathi, N., ve Rastogi, R. (2009). Assessing the relationship between emotional intelligence and occupational self-efficacy and organizational commitment. *Journal Of The Indian Academy Of Applied Psychology*, 35, 93-102.
- Sameer, Y. M., Mohamed, A. A., ve Mohamad, M. S. (2019). Antecedents of Psychological Capital: The Role Of Work Design. *Journal Of Economics & Management*, 35, 124-149.
- Seligman, M. E. (1998). What is the good life. *Apa Monitor*, 29(10), 1-2.
- Schyns, B. (2004). the influence of occupational self-efficacy on the relationship of leadership behavior and preparedness for occupational change. *Journal Of Career Development*, 30, 247-261.



- Schyns, B., ve Collani, G. V. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 11, 219-241.
- Sisodia, R., Sheth, J. N., ve Wolfe, D. B. (2007). *Firms of endearment: The societal imperative and the human corporation*. Pearson Education.
- Sinha, S. P., Talwar, T., ve Rajpal, R. (2002). Correlational study of organizational commitment, self-efficacy, and psychological barriers to technological change. *Psychologia*, 45, 176-183.
- Snyder, C. R., Irving, L. ve Anderson, J. (1991). *Hope and health: Measuring the will and the ways*. (C. R.Snyder, D. R. Forsyth Ed.), *Handbook Of Social And Clinical Psychology Elmsford*, içinde (p.285-305) .Ny:Per-gamon.
- Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. (1998a). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychol. Bull.* 124, 240-61
- Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. (1998b). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., ve Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal Of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences De L'administration*, 28(1), 4-13.
- Tang, Z., Dickson, P., Marino, L., Tang, J., ve Powell, B. C. (2010). The value of organizational ambivalence for small and medium size enterprises in an uncertain world. *British Journal of Management*, 21(4), 809-828.
- Tekin, M. (1996) *Girişimcilik: Kendi işini kurma ve işletme*. Konya: Damla Ofset.
- Titiz, T. (1999). *Girişimcilik*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Tugade, M. M., Frederickson, B. L., ve Feldman, B. L. (2004). Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health. *Journal Of Personality*, 72(6), 1161-1190.
- Uluköy, M., Demireli, C. ve Kahya, V. (2013) Kosgeb girişimcilik eğitimi kurslarına katılan katılımcıların girişimcilik profiline yönelik bir alan araştırması. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 79-96.

- Uygun, M., Güner, E., ve Mete, S. (2018). Girişimcilik eğitiminin gençlerin girişimcilik motivasyonlarının gelişimindeki rolü. *Yönetim Ve Ekonomi*, 25(3), 879.
- Youssef-Morgan, C. M., ve Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress And Health*, 31(3), 180-188.
- Zhu, Y., ve Wang, Y. F. (2011). The relationship between entrepreneur psychological capital and employee's innovative behavior: The strategic role of transformational leadership and knowledge sharing. *In Advanced Materials Research*, (p.691-696). Trans Tech Publications.

#### **Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

Kahya, V. (2019). Psikolojik sermayenin girişimci olma eğilimine etkisi: kosgeb girişimcilik eğitimine katılan kursiyerler üzerine bir araştırma. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. UİK Özel Sayısı), 634-657. DOI: 10.26466/opus.587988

## İyi Niyetli Kötü Davranışlar: Banka Çalışanlarının Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışları Üzerine Nitel Bir Araştırma<sup>1</sup>

DOI: 10.26466/opus.590468

\*

Hasan Hüseyin Uzunbacak\* - Tahsin Akçakanat\*\* - Mehmet Dinç\*\*\* -  
Eylem Bayrakçı\*\*\*\*

\* Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, Isparta / Türkiye

E-Posta: [hasanuzunbacak@sdu.edu.tr](mailto:hasanuzunbacak@sdu.edu.tr) ORCID: [0000-0002-3297-1659](https://orcid.org/0000-0002-3297-1659)

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, Isparta / Türkiye

E-Posta: [tahsinakcanat@sdu.edu.tr](mailto:tahsinakcanat@sdu.edu.tr) ORCID: [0000-0001-9414-6868](https://orcid.org/0000-0001-9414-6868)

\*\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Isparta Uyg. Bil. Üni., Yalvaç Büyükkutlu Uyg. Bil. Y.O, Isparta / Türkiye

E-Posta: [mehmetdinc@isparta.edu.tr](mailto:mehmetdinc@isparta.edu.tr) ORCID: [0000-0001-9871-3532](https://orcid.org/0000-0001-9871-3532)

\*\*\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Isparta Uyg. Bil. Üni., Yalvaç Büyükkutlu Uyg. Bil. Y.O, Isparta / Türkiye

E-Posta: [eylembayrakci@isparta.edu.tr](mailto:eylembayrakci@isparta.edu.tr) ORCID: [0000-0001-8006-9160](https://orcid.org/0000-0001-8006-9160)

### Öz

Örgüt üyelerinin gerçekleştirdiği bazı davranışlar ahlaka uygun olmamakla birlikte, örgütün imajını, amaçlarını, çıkarını korumak veya desteklemek amacıyla yapılabilmektedir. Örgüt yararına ahlaki olmayan davranışlar olarak adlandırılan bu davranışların son yıllarda örgütsel davranış yazınında çalışılmaya başlandığı görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, örgüt yararına ahlaki olmayan davranışların kurum içindeki uygulamalarını ve bununla ilgili çalışan deneyimlerini ortaya koymaktır. Çalışmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup, banka çalışanlarının örgüt yararına ahlaki olmayan davranışları gerçekleştirme niyetlerine değil, davranışlarına odaklanılmıştır. Katılımcılar amaçlı örneklem yöntemine göre, üç farklı bankanın 9 çalışanından oluşmuştur. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formları ile toplanmıştır. Çalışmada, gerçekleştirilen örgüt yararına ahlaki olmayan davranışların neler olduğu, davranışın gerçekleşmesine neden olan bağlamsal, durumsal ve bireysel faktörlerin ve bu davranışların algılanan muhtemel sonuçlarının neler olabileceği sorularına cevap aranmıştır. Buna göre, örgüt yararına ahlaki olmayan davranışların daha çok bankacılık işlem maliyetleriyle ilgili konularda gerçekleştirildiği ve bu davranışların müşterinin özelliklerine ve işlemin özelliklerine göre farklı şekillerde olabileceği tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen diğer bir bulgu ise, örgüt yararına ahlaki olmayan davranışların, çalışanlar arasında gizli etik kuralları haline gelmiş olduğudur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışlar, Banka Çalışanları, Nitel Araştırma

<sup>1</sup> Bu çalışma, 2-4 Mayıs 2019 tarihlerinde gerçekleştirilen 18. Uluslararası İşletmecilik Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuş metinden türetilmiştir.

## Well-Intentioned Bad Behaviors: An Exploratory Research on Unethical Pro-Organizational Behavior of Bank Employees

\*

### Abstract

*Although some behaviors performed by members of the organization are not moral, they can be done in order to protect or support the image, aims and interests of the organization. It is seen that these behaviors called Unethical Pro-Organizational Behavior have started to be studied in the literature of organizational behavior in recent years. The aim of this study is to put forward applications of unethical pro-organizational behaviors in the organization and in respect to this, to set forth employees' experiences. In the study, bank employees' behaviors have been focused on, not their intention of realization of unethical pro-organizational behaviors. For this reason, in the study phenomenologic pattern has been preferred which is one of the qualitative research methods. According to the purposeful sampling method, participants have consisted of 9 employees of 3 different banks. Data have been collected with semi-structured interview forms. In the study, what the carried out unethical pro-organizational behaviors are, what the contextual, situational and individual factors are that cause the behavior to occur and what the perceived possible consequences of these behaviors are sought. Accordingly, it has been determined that unethical pro-organizational behaviors are mostly carried out in relation to banking transaction costs and these behaviors can be in different ways depending on the characteristics of the customer and the characteristics of the transaction. Another finding obtained in the study is that unethical pro-organizational behaviors have become the secret ethical rules among the employees.*

**Keywords:** *Unethical Pro-Organizational Behaviors, Bank Employees, Qualitative Research.*

## Giriş

Örgüt içinde gerçekleşen ahlaki olmayan davranışlarla ilgili yazında, çok sayıda çalışma yapıldığı ve bu çalışmaların büyük çoğunluğunun örgüte zarar veren (kaytarma, hırsızlık, kötü muamele, mobbing gibi) davranışlarla ilgili olduğu görülmektedir. Ancak örgüt üyelerinin gerçekleştirdiği bazı davranışlar ahlaka uygun olmamakla birlikte, örgütün imajını korumak veya desteklemek amacıyla yapılabilmektedir. Örgüt yararına ahlaki olmayan davranışlar (ÖYAOD) olarak adlandırılan bu davranışların son zamanlarda yazında yapılan araştırmalara konu olduğu görülmektedir (Umphress vd., 2010). Yapılan bu çalışmalarda, davranışın değil, davranış niyetinin araştırıldığı, araştırma yönteminin büyük çoğunluğunun anket olduğu, en çok kullanılan bağımsız değişkenlerin ise örgütsel özdeşleşme ve liderlik olduğu tespit edilmiştir (Coşkun ve Ülgen, 2017, s.182-183).

Ulusal ve uluslararası yazında konu ile ilgili nitel araştırma yöntemiyle yapılmış çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda, çalışmanın temel amacı, örgütün çıkarı düşünülerek yapılan ahlaki olmayan davranışlarla ilgili katılımcıların deneyimlerinin ortaya çıkarılmasıdır. Çalışmada elde edilen bulguların son yıllarda çalışılmaya başlanan ve özellikle ülkemizde sınırlı sayıda araştırma bulunan konu için kaynak teşkil edebileceği düşünülmektedir. Uygulayıcılar açısından ise, her ne kadar örgüt çıkarı düşünülerek yapılmış olsa da uzun vadede örgüte zarar verebilecek ahlaki olmayan davranışların anlaşılması ve yönetilmesi için yardımcı olabileceği değerlendirilmektedir.

## Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde araştırmanın değişkenine ait kuramsal ve kavramsal bilgiler verilecektir.

## Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışlar

ÖYAOD, “örgütün ve/veya örgüt üyelerinin (örn. liderler) etkin çalışmasını desteklemek niyetiyle yapılan ancak temel toplumsal değerlere, yasalara veya normlara aykırı olan davranışlardır”. Bu tanıma göre ÖYAOD’nin iki temel bileşeni bünyesinde barındırması gerekir: Bunlar;

söz konusu davranışın ahlaki olmaması ve esas niyetin örgüt yararı olmasıdır (Umphress ve Bingham, 2011, s.622). Buna göre davranış, toplum tarafından yaygın kabul gören ahlak kurallarını, yasaları, adalet veya sosyal normları ihlal etmeli, aynı zamanda örgüte, örgüt üyelerine veya her ikisine de yarar sağlamak niyetiyle gerçekleştirilmelidir. ÖYAOD, örgüt üyesinin kendi isteğiyle ve takdirine bağlı olarak sergilenen, örgütün resmi ödül sistemi tarafından tanınmayan ve ilk başta örgütün performansı üzerinde olumlu etkileri olan davranışlardır (Fulmore, 2018, s.29). Buna göre ÖYAOD, herhangi bir yönetici veya lider talimatı olmaksızın örgüt üyesi tarafından gönüllü olarak gerçekleştirilen davranışlardır.

Umphress ve Bingham (2011, s.622-623), örgüt içinde gerçekleşen ahlaki olmayan bir davranışın ÖYAOD olup olmadığının belirlenebilmesi için üç sınır koşulu ifade etmişlerdir. Bunlardan ilki, bu davranışların örgütün herhangi bir yararı veya zararı düşünülmezsizin yapılan ahlaki olmayan davranışlardan farklı olmasıdır (çalışanın bilgisizliği nedeniyle herhangi bir ayıplı ürünle ilgili müşteriye bilgi vermemesi gibi). Buna göre hata, yanlış veya istemsiz ihmal gibi nedenlerle gerçekleştirilen davranışlar örgüte fayda sağlasa bile ÖYAOD olarak kabul edilmeyecektir. İkincisi, davranışın niyeti ile sonucunun tutarlı olmasıdır. Bazı ahlaki olmayan davranışlar örgütün yararı düşünülerek yapılmış olsa bile, sonucunda örgüte ciddi zararlar verebilirler. Bu durumda bu davranışlar da ÖYAOD olarak kabul edilmeyecektir. Son olarak davranışın esas güdüsünün örgüt yararı olması gerekliliğidir. Bu durumda, özellikle çalışanın kendi çıkarlarını düşünerek yaptığı ahlaki olmayan davranışlar da ÖYAOD olarak kabul edilmeyecektir (Umphress ve Bingham, 2011, s.622; Liu ve Qiu, 2015, s.151; Tsiavia, 2016, s.35).

ÖYAOD'nin kuramsal temelleri Sosyal Mübadele Teorisi'ne dayandırılmaktadır (Ilie, 2012; Kong, 2016; Umphress ve Bingham, 2011). Sosyal Mübadele Teorisi, iki taraf arasındaki kaynak değişiminin yarattığı ilişkilere odaklanır. Buna göre, eğer bir taraf bir başkası nedeniyle bir fayda sağlarsa, karşılığında diğer tarafa fayda sağlayacak şekilde karşılık vermeye istekli olacaktır (Blau, 1964, s.91). ÖYAOD Sosyal Mübadele Teorisi bağlamında ele alındığında, örgüt üyesi örgütünün çıkarı için bir davranışta bulunduğu, karşılığında yöneticisinden veya örgütünden bir fayda sağlayacağını düşünmekte ve bu nedenle ahlaki olmayan davranışta bulunabilmektedir (Umphress ve Bingham, 2011, s.625).

Yazında ÖYAOD konusunda ilk makale çalışmasının 2010 yılında Umphress ve arkadaşları tarafından yapıldığı görülmektedir. Ağustos 2017 yılı itibariyle ulusal ve uluslararası yazında toplam 31 adet yayın yapılmıştır (Coşkun ve Ülgen, 2017’den aktarılmış, yazarların çalışmaları da eklenmiştir). Yapılan yazın taramasında, 2018 yılı içinde uluslararası yazında bir adet doktora tezine, 5 adet makale ve bildiri çalışmasına rastlanılmıştır. 2019 yılında ise 1 adet makale çalışması tespit edilmiştir. Ulusal yazında konunun ilk defa 2015 yılında Karadal ve Akyazı’nın bir bildirisi ile çalışmaya başlandığı görülmektedir. 2017 yılında 3 çalışmaya (Coşkun; doktora tezi, Coşkun ve Ülgen; derleme makale çalışması, Ebrahemi ve Yurtkoru; makale çalışması), 2018 yılında ise 1 adet çalışmaya (Köksal vd.; makale çalışması) rastlanılmıştır. 2019 yılı içinde yapılmış bir çalışmaya ulaşılamamıştır.

## **Araştırmanın Metodolojisi**

### *Araştırmanın Amacı*

Bu araştırma, banka çalışanlarının ÖYAOD olarak algılanan hangi davranışları gerçekleştirdiklerini, davranışların hangi durum ve koşullarda gerçekleştiğini ve davranışların algılanan muhtemel sonuçlarını ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır.

Bu amaçla belirlenen araştırma soruları şu şekildedir:

- Çalıştığınız kurumda, kurumunuzun çıkarlarını düşünerek yaptığınız ancak, aslına bakılırsa “doğru olmayan” hangi tür davranışlar bulunuyor?
- Bu davranışların nasıl ve neden gerçekleştiğiyle ilgili görüşleriniz nelerdir?
- Sizce bu davranışların muhtemel sonuçları nedir? Gelecekte nasıl sonuçlanabilir?

### *Araştırmanın Katılımcıları*

Araştırmanın evreni banka çalışanlarıdır. Araştırma alanı olarak bankacılık sektörünün seçilmesinde, müşterilerle etkileşimin ve iletişimin yoğun ve yüzyüze gerçekleştiği bir alan olması, rekabet üstünlüğü sağlamanın

ve başarısında insan kaynağının daha fazla rol oynaması gibi nedenler etkili olmuştur. Buradan hareketle, bankalarda çalışanlar tarafından ÖYAOD gerçekleştirilebileceği düşünülmüştür.

Araştırmada katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklemede amaç, evrenin yeterince temsil edilmesi değil, araştırılan konu hakkında ilgili ve bilgili kişilerin deneyimlerine ve bilgilerine başvurulmasıdır (Johnson vd., 2007, aktaran Sığırı, 2018, s.126). Bu kapsamda daha önce iletişimde bulunulan üç farklı bankanın 30 çalışanına telefonla ulaşılmış ve çalışma hakkında bilgi verilmiştir. Bunların içinde 13 banka çalışanı daha önce ÖYAOD'de bulunduğunu ifade etmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemine uygun olarak, bu çalışanların tamamıyla görüşme talebinde bulunulmuş, ancak görüşmeyi kabul eden 9 çalışanla görüşmeler gerçekleştirilebilmiştir.

### *Araştırmanın Yöntemi*

Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Konu ile ilgili daha önce yapılan çalışmalarda "davranış niyeti" üzerine hipotezlerin kurgulandığı, böyle davranışları gerçekleştiren, deneyimleyen çalışanlar üzerinde herhangi bir araştırma yapılmadığı görülmüştür. Bu nedenle çalışmanın nitel araştırma yöntemiyle yapılmasının, konu ile ilgili daha fazla bilgi edinilmesine katkı sağlayacağı düşünülmüş ve nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

Nitel araştırma yöntemi insani ve sosyal deneyimleri keşfetmeye yarar. Nitel araştırma bir kişinin bir olayla, durumla veya olguyla ilgili karşı karşıya kaldığı deneyimlerini ve bakış açısını ortaya çıkarmaya yardımcı olur. Araştırmanın deseni olgubilimdir. Olgubilim, yaşanmış deneyimleri değerlendirmeye odaklanır. Olgubilim, kişinin davranışlarını anlayabilmek için ona özgü anlamlandırış biçimini bilmemiz gerektiğini savunur (Sığırı, 2018, s.186).

### *Veri Toplama Süreci ve Verilerin Analizi*

Araştırmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme formları ile toplanmıştır. Görüşme soruları alan yazından yararlanılarak araştırmacılar tarafın-



dan oluşturulmuş, görüşmeler sırasında katılımcı ifadelerinden yola çıkılarak sondaj sorular eklenmiştir. Görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmak istenmiş ancak bu duruma katılımcılar rıza göstermemiştir. Araştırma konusunun, her ne kadar örgüt çıkarı için olsa da ahlaki olmayan davranışlara odaklanması nedeniyle, görüşme yapmayı kabul eden katılımcılara ulaşmanın güçlüğü göz önüne alınmış ve katılımcıların rızasıyla görüşmeler el yazısı ile kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler Şubat 2019’ da katılımcıların iş yerlerinin dışında, en kısıtı 28 dakika, en uzununu 34 dakika olarak gerçekleşmiştir.

Görüşme formları Word belgesi halinde bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Görüşme belgeleri söylem analizi ile analiz edilmiştir. Söylem analizi verilerin, belgelerin toplanması, detaylı okumaların yapılması, sınıflandırılması ve yorumlanması aşamalarından oluşur (Baş ve Akturan, 2017, s.35). Verilerin ve belgelerin toplanması aşamasında araştırma soruları belirlenmiş ve görüşmeler yapılmıştır. İkinci aşamada, kavram ve ifadelerden yola çıkarak kodlama işlemi yapılmış, üçüncü aşamada, benzer kodlar ve kavramlar bir araya getirilerek kategori ve temalar oluşturulmuştur. Kategori ve temalar oluşturulurken aynı ve benzer konularda (etik dışı davranışlar gibi) yapılan teorik ve uygulamalı çalışmalardan yararlanılmıştır. Son aşamada elde edilen bulguların yorumlanması yapılmıştır. Verilerin analizinde Maxqda 2018 nitel veri analiz programı kullanılmıştır.

## Bulgular

Çalışmanın bu kısmında öncelikle katılımcıların demografik bilgileri yer almaktadır. Daha sonra görüşmelerden elde edilen bulgular her bir araştırma sorusu referans alınarak sunulmuştur. Katılımcılara ait demografik özellikleri içeren bilgiler Tablo 1’de verilmiştir:

Tablo 1’ göre , 9 katılımcının 6’sı kadındır. Yaşları 26 ile 40 arasında değişmektedir. En kısa çalışma süresi 2 yıl, en uzun çalışma süresi 18 yıldır. Tablo 1’de görüldüğü gibi, tüm katılımcılar bankaların farklı birimlerinde çalışan, farklı unvanlara sahip kişilerdir. Katılımcıların yaş, unvan ve çalışılan birim bakımından çeşitlilik göstermesi, verilerin farklı bakış açılarına sahip katılımcılardan toplanmasına imkân sağlamıştır.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Bilgileri**

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Çalışma süresi	Unvan	Çalışılan birim	Eğitim
Katılımcı 1	Erkek	38	8 yıl	Kobi Yöneticisi	Satış	Yüksek Lisans
Katılımcı 2	Kadın	32	7 yıl	Muhasebe Sorumlusu	Operasyon	Lisans
Katılımcı 3	Kadın	30	3 yıl	Müşteri Yetkilisi	Satış	Lisans
Katılımcı 4	Kadın	26	2 yıl	Müşteri Yetkilisi	Satış	Lisans
Katılımcı 5	Kadın	33	6 yıl	Servis Yetkilisi	Operasyon	Lisans
Katılımcı 6	Erkek	40	18 yıl	Müdür	---	Yüksek Lisans
Katılımcı 7	Erkek	38	15 yıl	Müdür Yardımcısı	Bireysel Pazarlama	Lisans
Katılımcı 8	Kadın	38	14 yıl	Servis Yetkilisi	Satış	Lisans
Katılımcı 9	Kadın	34	10 yıl	Müşteri Yetkilisi	Satış	Lisans

- **Araştırma Sorusu 1:** Çalıştığınız kurumda, kurumunuzun çıkarlarını düşünerek yaptığımız ancak aslına bakılırsa “doğru olmayan” hangi tür davranışlarda bulunuluyor?

Araştırmanın bu sorusu amaçlı örneklem yöntemine uygun olarak doğrudan bu davranışı deneyimlemiş katılımcılara ulaşabilmek için sorulmuştur. Bu nedenle katılımcıların yaptıkları hangi davranışları “örgüt yararına ahlaki olmayan davranış” olarak algıladıkları ile ilgili çıkarımlarda bulunulmuştur.

Katılımcıların bu soruyla ilgili ifadelerinden, kurum içinde hangi tür ÖYAOD gerçekleştirildiği belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların verdikleri yanıtlardan, “bankacılık işlem maliyetleri” ve “ürün hizmet ile ilgili bileşenler” olmak üzere iki tema oluşturulmuştur. Temalarla ilgili kavramsallaştırmaya Tablo 2’de yer verilmiştir.

**Tablo 2: Örgüt İçinde Gerçekleştirilen ÖYAOD**

Temalar	Kodlar	Kodun Tanımı	Katılımcı İfadesi
Bankacılık İşlem Maliyetleri	Yıllık İşlem Ücretleri	Mevduat/yatırım hesapları üzerinden alınan, iptal/iade yapılabileceği halde yapılmayan işlemler	"İptal edebilecek bile olsak veya daha az alabilecek olsak "yapabileceğimiz bir şey yok, üzgünüz" diyoruz. Büyük zevkle. Üstelerse "sistem alıyor" biz almıyoruz, otomatik alınıyor, maalesef iptali yok falan" (Katılımcı 3)
	Masraf ve Komisyonlar	Masraf ve komisyon alınmasını gerektirmeyecek olmasına rağmen alınan işlemler	"Müşteriler istiyor ki bankalar bedava iş yapsın. Masrafsız, komisyonsuz yapabilecekleri yerler de var internetten yapabiliyorlar ama yok illa gelecek bankada bana yaptırarak ama sonra masrafa, ücrete itiraz edecek" (Katılımcı 5)
	Kredi Kartı Üyelik Aidatları	Kredi kartı aidatı alınmayacak olmasına rağmen alınan ve iadesi yapılmayan işlemler	"En çok Kredi kartı ücretlerinde oluyor bu durum. Müşteriler ücret iadesi istiyor, zorluyor, yapmıyorum arkadaş" (Katılımcı 7)
Ürün-Hizmet ile İlgili Bilgiler	Ürünle İlgili Sadece Olumlu Bilgi Vermek	Ürün satışı sağlamak için, ürünle ilgili bilgi verirken gerçeği ürün lehine değiştirmek	"Daha çok ürün bilgisi verirken oluyor, neye ihtiyacı varsa müşterinin o ürün tam ona göreymiş gibi anlatabiliyoruz" (Katılımcı 4)
	Ürünle İlgili Ek-sik/Yanlış Bilgi Vermek	Ürün satışı sağlamak için, ürünle ilgili tüm bilgileri vermemek, müşteri aleyhine olan kısımlarda bilgi vermemek	"Galiba bazen müşterileri yanlış demeyelim de eksik bilgi verebiliyoruz, imzaladıkları sözleşmelerde yazıyor aslında ama okunmuyor ya biz de kafa karıştırmaya gerek yok diyoruz"(Katılımcı 1)

Katılımcıların ilk araştırma sorusuna verdikleri cevaplara bakıldığında, "bankacılık işlem maliyetleri" ile ilgili konularda yapılan davranışların ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Buna göre katılımcılar, banka mevzuatı ve yasal düzenlemeler gereği herhangi bir ücret alınmayacak olsa dahi, müşteri aleyhine karar verdikleri her türlü ücret, masraf, komisyon kararını ÖYAOD olarak algılamaktadır. "Ürün ve hizmet bileşenleri ile ilgili bilgiler" ise katılımcılar tarafından algılanan diğer ÖYAOD grubunu oluşturmaktadır. Katılımcıların ürünle ilgili bilgi verirken, ürünün satışını sağlayacak bilgileri vermeyi tercih ettikleri, satış rakamlarını arttırmak için gerektiğinde ürünle ilgili yanlış veya eksik bilgi verebildikleri görülmüştür.

- **Araştırma Sorusu 2:** *Bu davranışların nasıl ve neden gerçekleştiğiyle ilgili görüşleriniz nelerdir?*

Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplardan ÖYAOD üzerinde etkili olan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcı söylemlerinden bağlamsal faktörler, örgütsel faktörler ve bireysel/bireyler arası faktörler olmak üzere üç tema oluşmuştur. Bu temaların alt kategori ve kodları ile ilgili bulgular Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 3: ÖYAOD Gerçekleşmesinde Etkili Olan Faktörler**

Temalar	Kategoriler	Kodlar	Kodun Tanımı	Katılımcı İfadesi
Bağlamsal Faktörler	Müşterilerin Özellikleri	Müşterinin Kişilik Özellikleri	Müşterinin sorun çıkartmayacak müşteri olarak algılanması	"Bazı müşteri var, en ufak şeyde sesini yükseltir böyle müşteri denk gelirse zor" (Katılımcı 6)
		Müşterinin Verimliliği	Sadık, devamlı müşteri ve bankaya fayda sağlayan müşterilere farklı davranılması	"Bakın bir devamlı sadık müşteri var, o müşteri için yapabileceğimizi yaparız. Ama bir de hedefler için aradığımızda yüzümüze telefon kapatan grup var. Şimdi bu iki kesim bir değil..." (Katılımcı 8)
	Müşterinin Bilgi Düzeyi	Müşterinin Bilgi Düzeyi	Müşterinin bilgi düzeyinin az olduğu algısı	"Devamlı müşteri zaten beni bilir, bankamı bilir, ürünümü, masrafımı bilir. Ona yalan da söylenmez, pek bilgi de gizlenmez. Ama müşteri bilmiyorsa, pek bankayla ilgisi yoksa o zaman masraf, komisyon, ücret için bazen eksik bilgi verilebiliyor" (Katılımcı 9)
		Yasaya Aykırı Olmayan Davranışlar	Davranışın gerçekleştirilebilmesi için yasaya aykırı olmaması gerekliliği	"Yasaya aykırı davranmak zaten mümkün değil, bizim banka her yıl teftişten geçer. Yapılan tüm işlemler kontrol edilir. O yüzden yasaya aykırı davranış olamaz" (Katılımcı 7)
	Davranışa Konu İşlemin Özellikleri	Meşru Zemin Olan Davranışlar	Davranışı gerçekleştiren çalışanın kendini haklı görmesini sağlayacak mevzuat altyapısının varlığı	"Aslında her şey sözleşmelerde yazıyor, müşteri okumuyor, biz de bazen bankanın kâr etmesi için sadece gereken kadar bilgi verebiliyoruz"
		Örgütsel Özdeşleşme	Banka/Şube Kârlılığı	Bankanın ve/veya çalıştığı şubenin

İyi Niyetli Kötü Davranışlar: Banka Çalışanlarının Örgüt Yazarına Ahlaki Olmayan Davranışları Üzerine Nitel Bir Araştırma

Örgütsel Faktörler			kâr etmesi düşüncesiyle davranışlarının gerçekleştirilmesi	orada üst sıralarda olmak olabilir" (Katılımcı 2)
	Hedeflerin Tutması		Şube/birim için verilen hedeflerin gerçekleştirilmesi için davranışta bulunulması	"Şube hedefini tutturursa müdür de mutlu olur, ben de diğer arkadaşlarım da. Bu aslında sadece bizim değil, tüm bankaların sorunu. Ciddi bir hedef baskısı var üzerimizde. Rekabet çok fazla. Bir şekilde geçmek gerekiyor diğerlerini" (Katılımcı 1)
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık		Yaptığı davranışları bankanın amaçlarıyla aynı görme nedeniyle davranışın gerçekleştirilmesi	"Tabii banka için yapıyoruz... Banka kazanır. Zincir gibi aslında " (Katılımcı 1)
Algılanan Yeni Etik Kurallar	Ortak Gizli Etik Kurallar		ÖYAOD'nin artık gizli etik kuralları haline gelmiş olması nedeniyle davranışın gerçekleştirilmesi	"Yani herkes normal karşılıyor bu durumu. Bence bankaların ortak kuralı, müşteriye zarar verme ama bankanı kâra geçir..."(Katılımcı 9)
Bireysel/Bireyler Arası Faktörler	Çalışma Arkadaşlarının Davranışları	Davranışın Meşruiyetinin Sağlanması	Davranışın diğer çalışma arkadaşları tarafından da gerçekleştiriliyor olması	"Yani herkes normal karşılıyor bu durumu" "(Katılımcı 9)
	Çalışanın Özel-likleri	Etik/Ahlak Algısı	Davranışın ah-laka/etiğe aykırı olmadığını düşünmesi veya o anda sorgulanmaması	"Bazen davranışta bulunurken onun etik dışı olup olmadığını düşünmüyorsunuz. Düşünmeden hareket ediyorsunuz yani. Böyle davranışlar tekrarlandığı zaman da etik olduğunu düşünmüyorsunuz" (Katılımcı 6)

Katılımcılardan elde edilen bulgulardan diğeri, davranışın gerçekleştirilmesinde etkili olan faktörlerdir. Tablo 3 incelendiğinde, katılımcı söylemlerinden davranışa etki eden "bağlamsal", "örgütsel" ve "bireysel/bireyler arası" faktörler olmak üzere üç tema oluştuğu görülmektedir. Bağlamsal faktörler ifadelerde ilk sırada yer almaktadır. Bu tema altında, "müşterilerin özellikleri" ve "davranışa konu işlemin/ürünün özellikleri" olmak üzere iki kategori oluşmuştur. Müşterilerin özellikleri kategorisi altında; "müşterilerin kişilik özellikleri, müşterinin verimliliği ve müşterilerin bilgi düzeyi" kodlamaları betimlenmiştir.

Katılımcı ifadelerine bakıldığında, müşterinin sorun çıkartmayacak, şikayetçi olmayacak bir izlenim vermesi ÖYAOD gerçekleştirilmesine olumlu etki etmektedir. Katılımcıların dikkat çekici söylemlerinden diğeri, her müşterinin aynı olmayacağı, devamlı, sadık, ürün/hizmet kullanımını fazla olan yani, verimliliği yüksek olan müşterilerin varlığının ÖYAOD azaltıcı etkisinin olduğudur. Bununla bağlantılı olarak oluşturulan diğer kod, müşterilerin bilgi düzeyidir. Katılımcılar, bankacılık işlem ve faaliyetlerini daha fazla yapan, daha fazla ürün kullanan, üstelik diğer banka uygulamaları ile kıyaslayabilecek müşterilere karşı ÖYAOD'de bulunulamayacağını belirtmişlerdir. Bu bağlamda müşterilerin bilgi düzeyinin ÖYAOD üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Bağlamsal faktörler altında oluşan diğer kategori "işlemin/ürünün özellikleri"dir. Katılımcılar her işlemde ÖYAOD gerçekleştirilemeyeceğini belirtmişlerdir. Bu konuda katılımcıların büyük kısmının belirttiği önemli nokta "davranışın yasaya aykırı olmaması" gerekliliğidir. Davranış, genel kabul görmüş ahlak/etik kurallarına aykırı olsa dahi yasaya aykırı olduğu takdirde gerçekleştirilmeyecektir. Katılımcılar tarafından özellikle bankaların düzenli teftiş incelemesinden geçmelerinin böyle davranışları azaltıcı etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. İşlemlerle ilgili belirtilen diğer özellik "davranışın meşru zemininin" olmasıdır. Daha önce belirtildiği gibi ÖYAOD olarak algılanan ilk davranış grubu, işlem maliyetleri ile ilgilidir. Katılımcılar, bunların bankacılığın gereği olduğunu, ürün/hizmet bedeli olarak görülmesi gerektiğini belirtmişler ve mevzuat gereği iadesi/iptali yapılması gerektiği halde yapılmamasının meşruiyetini sağlamaktadırlar.

ÖYAOD üzerinde etkili olan diğer unsur, örgütsel faktörlerdir. Bu tema altında "örgütsel özdeşleşme", "örgütsel bağlılık" ve "algılanan yeni etik kurallar" kategorileri oluşmuştur.

Katılımcıların "kurumun/şubenin kârlılığı", "hedeflerinin tutması" ve "başarısı" için ÖYAOD'de bulunmaları ile ilgili ifadeleri örgütsel özdeşleşme kategorisi altında betimlenmiştir. Bu bağlamda katılımcılar, kendi başarıları ile bankanın kârlılığının artacağını ve onların çabaları ile başarılı olacağını ifade etmekte, örgütleriyle özdeşleşmektedirler. Bunun yanında, katılımcıların kendi hedeflerinin bankanın hedefleri ile aynı olduğu, aynı zincirin halkaları olduğu ile ilgili ifadeleri "örgütsel bağlılık" kategorisi

altında yer alan “duygusal bağlılık” kodunda betimlenmiştir. Burada katılımcılar, özdeşleşmeden farklı olarak, kendi amaçları ile kurumun amaçlarının aynı olduğunu algılamakta ve bu yönde ifadelerde bulunmaktadır. Algılanan “yeni etik kurallar kategorisi” katılımcıları ÖYAOD’ye iten diğer bir faktör olarak görülmüştür. Katılımcıların, bu davranışların çalışanlar arasında “gizli etik kurallar” haline geldiği ve aslında normal davranışlar olduğu ile ilgili algıları bu davranışların gerçekleşmesi üzerinde olumlu etki etmektedir.

Katılımcıların ÖYAOD’de bulunmaları üzerinde etkili olan diğer unsur bireysel/bireyler arası faktörler olarak belirlenmiştir. Bu tema altında, “çalışma arkadaşlarının davranışları” ve “ahlak/etik algısı” kategorileri oluşmuştur. Katılımcılar tarafından gözlemlenen diğer çalışma arkadaşlarının benzer şekildeki davranışlarının varlığı, davranışın artışında olumlu etki etmektedir. Bazı katılımcıların, davranışta bulunurken bunun ahlaka/etiğe aykırı olup olmadığını düşünmedikleri, o anda sadece bankanın çıkarını düşünerek davranışta buldukları yönündeki söylemleri farklı bir bakış açısı olarak görülmüş ve “ahlak/etik algısı” olarak “çalışanın özellikleri” teması altında “bireysel faktörler” kategorisine kodlanmıştır.

- **Araştırma Sorusu 3:** *Sizce bu davranışların muhtemel sonuçları nedir? Gelecekte nasıl olacaktır?*

Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplardan ÖYAOD’de bulunmalarının nasıl sonuçlandığı ve/veya nasıl sonuçlanabileceği konusundaki düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplardan “örgütsel sonuçlar” ve “bireysel sonuçlar” olmak üzere iki tema oluşturulmuştur. Bununla ilgili bulgular Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4’e bakıldığında, katılımcıların ÖYAOD’den beklenen sonuçları örgütsel ve bireysel bakış açısıyla değerlendirdikleri görülmüştür. Örgütsel sonuçlardan ilki, yapılan davranışın amacına ulaşması halinde performans artışına neden olacağı yönündeki olumlu beklentidir. Ancak katılımcılar bu davranışların her zaman olumlu sonuçlanamayacağını da söylemişler ve bunun olması halinde müşteri şikâyetlerine neden olabileceğini, sonucunda da müşteri ve itibar kaybına yol açabileceğini öngörmektedirler. Bireysel olarak beklenen sonuçlar ise “kabul görme” ve “takdir

edilme" olarak kodlanmıştır. Katılımcılar daha önceki bulgularda da belirtildiği gibi, bu tür davranışların gizli etik kuralları haline geldiğini, bu davranışların normal karşılandığını bu nedenle gruba uygun davranılmasının da gerektiğini ifade etmişlerdir. "Takdir edilme" ÖYAOD'nin amacına ulaşması halinde banka amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olunmasını, bunun karşılığında üst yönetim tarafından takdir edilmeyi ifade etmektedir.

**Tablo 4: ÖYAOD Beklenen Muhtemel Sonuçları**

Temalar	Kodlar	Kodun Tanımı	Katılımcı İfadesi
Örgütsel Sonuçlar	Performans/ Verimlilik Artışı	Kârlılık artışı, verimlilik artışı ve başarı sıralaması	"Masraf ve komisyonlar banka gelirlerinden önemli yer tutar. Şube gelirleriniz artarsa Şube kâr eder, tüm şubeler kâr ederse, o zaman banka kâr eder" (Katılımcı 6)
	Müşteri Kaybı	Mevcut müşterilerin azalması	"Müşterileri kaybedebiliriz. En büyük sorun bu olurdu. Özellikle bizimle uzun zamandır çalışan müşterileri kaybetmek istemeyiz" (Katılımcı 3)
	İtibar Kaybı	Banka/Şube itibarının zarar görmesi	"Müşteri şikâyeti olur, belki müşteri kaybederiz, bankanın imajı zedelenebilir" (Katılımcı 8)
Bireysel Sonuçlar	Kabul Görme	Diğer çalışma arkadaşları arasında kabul görme	"Servisteki diğer arkadaşım masraf iadesi yapmıyorsa, benim de yapmamam lazım" (Katılımcı 4)
	Takdir Edilme	Davranış karşılığında takdir görme	"Müşteriye zarar vermediğiniz sürece, eğer banka gelirlerini arttırmayı başarmışsanız, bölge müdürlüğü veya genel müdürlük nezdinde aranırsınız, tebrik edirsiniz....Bu bizim için önemli, çabalarınızın boşa gitmediğini gösterir" (Katılımcı 7)

## Sonuç ve Tartışma

ÖYAOD, örgütün çıkarı düşünülerek yapılan ancak ahlaka, genel kabul görmüş toplumsal kurallara, normlara veya yasalara aykırı olan davranışlardır. Yazında ahlaki olmayan davranışlarla ilgili çok sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir. Ancak bu çalışmaların büyük kısmı örgüte zarar veren davranışlarla ilgilidir. Örgütün çıkarı düşünülerek yapılan ve ahlaki olmayan davranışlarla ilgili ise son yıllarda çalışmaların yapılmaya başlandığı ve sınırlı sayıda çalışma olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle örgüt içinde gerçekleşen bu tür davranışlarla ilgili nispeten daha az şey



bilinmektedir. Bu çalışmada ÖYAOD, bu davranışlarda bulunan çalışanların bakış açısından, örgüt içinde hangi tür davranışların gerçekleştiği, bu davranışların gerçekleşmesinde etkili olan faktörlerin ve davranışların beklenen sonuçlarının neler olduğu, 3 farklı bankanın 9 çalışanı ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler yardımıyla anlaşılmaya ve yorumlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik bilgilerine bakıldığında, farklı yaş aralığında, farklı unvanlarda, farklı çalışma sürelerine sahip ve farklı birimlerde çalışan kişilerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların sahip olduğu bu çeşitlilik, demografik farklılıkların ÖYAOD üzerinde etki sahibi olup olmadığı bakımından çıkarımda bulunulmasına imkân sağlamaktadır. Yapılan görüşmeler ve katılımcı ifadeleri incelendiğinde, verilen cevapların birbirine benzediği, benzer davranışların ve benzer faktörlerin söylendiği görülmüştür. Dolayısıyla, yaş, cinsiyet, kıdem, unvan ve çalışılan birimin davranış üzerinde önemli etkisinin olmadığı söylenebilir. Elde edilen bu bulgunun yazında yapılmış bazı çalışmaların bulgularıyla örtüştüğü görülmektedir. Shu (2015), Effelsberg vd. (2014), Kong (2016) ve Lee vd. (2019) yaptıkları çalışmalarda cinsiyet, kıdem ve yaş ile ÖYAOD arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucunu elde etmişlerdir. Benzer şekilde Kong (2016), Umphress vd. (2010) ve Venancio (2015)'nin yaptıkları çalışmaların sonuçları pozisyon ile ÖYAOD arasında da anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermiştir.

Bankalarda ÖYAOD olarak algılanan en önemli davranışların bankacılık işlem maliyetleri ile ilgili olduğu görülmektedir. Çalışanlar, müşterilerden alınan ve iadesi yapılmayan masraf, komisyon ve ücretlerin tahsil edilmesini ÖYAOD olarak algılamaktadır. Bu algının oluşmasında kredi, kredi kartı, mevduat yıllık işlem masrafı, komisyon gibi bankalar tarafından alınan ücretlerin iadesi için son yıllarda tüketici hakem heyetlerine ve/veya yargı mercilerine başvuru yapan müşterilerin sayısında artış olmasının ve çoğunlukla bankaların iadeye zorlanmasının önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. ÖYAOD olarak algılanan diğer davranış grubu, ürün/hizmet içeriği ile ilgili bilgilerin ürünün lehine olacak şekilde aktarılması ve/veya gerektiğinde bilgi gizlenmesi veya yanlış bilgi verilmesi oluşturmaktadır. Bu davranışta, banka çıkarları gözetilerek satış rakamlarının artırılmasının yanı sıra, banka çalışanları üzerinde yaşanan hedef baskısının da etkili olduğu düşünülmektedir.

ÖYAOD üzerinde müşterilerin kişilik özelliklerinin, verimliliğinin ve bilgi düzeyinin etkili olduğu görülmektedir. Müşterinin banka ürünlerini kullanma oranı/sayısı yani banka için müşterinin verimliliği ÖYAOD üzerinde etkili olmaktadır. Ayrıca, müşterinin bankacılık faaliyetleri ve banka ürünleri ile ilgili bilgi düzeyi de ÖYAOD'yi etkilemektedir. Bu durumun planlı davranış kuramı ile açıklanabileceği düşünülmektedir. Teoriye göre, davranışa yönelik tutum, öznel norm ve algılanan davranışsal kontrol değişkenleri niyeti belirlemede ve niyet davranışın öncülü olarak yer almaktadır (Turan ve İpçioğlu, 2018, s.151). Davranışa yönelik tutum; bir davranış yönünde harekete geçmeyi düşünen bir bireyin o davranışa yönelik olumlu ya da olumsuz yaklaşımlarını ifade etmektedir (Ajzen, 1991, s.188). Öznel norm, bir kişinin bir davranışı gerçekleştirme konusunda üzerinde hissettiği sosyal baskıdır. Buna göre kişinin kendisi için referans oluşturan bireylerin davranışla ilgili görüşleri bireyin davranışını etkileyecektir (Ajzen, 1991, s.195). Algılanan davranışsal kontrol, bireyin davranışı gerçekleştirmek konusunda sahip olduğu fırsat ve kaynaklarla ilgili algısıdır (Ajzen, 2005, s.123). Birey kaynak ve fırsata sahip olduğunu düşündüğünde davranışla ilgili daha az engel algılayacak ve algılanan davranışsal kontrol düzeyi de artacaktır (Akıncı ve Kıymalıoğlu, 2015, aktaran Akçakanat ve Dinç, 2018, s.763). Tutum ve öznel norm ne kadar olumlu ve davranışsal tutum düzeyi ne kadar fazlaysa davranışı gerçekleştirmeye yönelik niyet o kadar güçlü olacaktır (Ajzen, 1991, s.188). ÖYAOD bu bağlamda incelendiğinde, kişinin böyle davranışları gerçekleştirmeye yönelik tutumu, referans olarak düşündüğü kişilerin (iş arkadaşları, yöneticileri gibi) desteklerine yönelik algıladığı sosyal baskı ile müşterinin sahip olduğu fırsat ve kaynaklar karşısında (müşterinin bilgi düzeyi, müşterinin kullandığı ürün sayısı, verimliliği gibi) göreceli olarak daha fazla fırsat ve kaynağa sahip olduğu konusundaki algısı onun niyetini olumlu veya olumsuz etkileyecektir. Niyetin olumlu olması davranışın gerçekleşmesini de olumlu etkileyecektir.

Çalışmadan elde edilen bulgular makro düzeyde değerlendirildiğinde ise; bulguların işletmelerin rekabet gücü üzerinde etkili olan faktörlerin açıklanmasında kullanılan “rekabet üstünlüğü kuramı” ve “Porter’in Beş Güç Modeli” ile örtüştüğü görülmektedir. Modele göre, işletmelerin rekabet gücünü etkileyen beş unsurdan birisi müşterilerin pazarlık gücüdür. Müşteriler, sektör ve diğer ürün satan işletmeler hakkında yeterli bilgiye sahip

olduklarında, işletmeyi değiştirme veya başka bir işletmeden satın alma maliyeti olmadığı veya çok düşük olduğunda, ayrıca müşterilerin alım miktarı işletme için önemli büyüklükteyse müşterilerin pazarlık gücü yüksek olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2010). ÖYAOD'nin gerçekleştirilmesinde işlemin ve davranışın yasaya uygun olması ve/veya meşru zemininin olması da etkili olmaktadır. Bu durumun sektörün yapısından kaynaklandığı düşünülmektedir. Çünkü bankalar üzerindeki hem iç hem dış denetim mekanizmaları aracılığıyla belirli aralıklarla iş ve işlemlerin kontrolü yapılmaktadır. Bu durum hem ÖYAOD'nin gerçekleştirilmesinde hem de davranışın türü üzerinde etkili olmaktadır.

Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de ÖYAOD ile olumlu ilişkisinin olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Mael ve Ashforth (1992, s.103) örgütleriyle güçlü bir şekilde özdeşleşen kişilerin, örgütlerinin başarı ve başarısızlıklarını kendilerininmiş gibi benimseyeceklerini belirtmişlerdir. Umphress vd. (2010, s.770) ise çalışanların örgütleriyle özdeşleşme düzeyi arttıkça, örgütlerine yardımcı olabilmek adına etik ve ahlaki ilkeleri göz ardı edebileceklerini ifade etmişlerdir. Buradan yola çıkarak, yazında çalışanların örgütün çıkarını düşünerek ahlaki olmayan davranışları daha fazla gerçekleştirebileceği öngörülmüş ve yapılan çalışmalar örgütsel özdeşleşme ile ÖYAOD arasında pozitif bir ilişki olduğu hipotezleri üzerine kurgulanmıştır. Yapılan birçok araştırmanın bulguları da örgütsel özdeşleşme ile ÖYAOD arasında olumlu ilişki olduğu sonucunu doğrulamıştır (Teo ve Chan-Serafin, 2013; Chen vd., 2016; Lee vd. 2019). Ayrıca, araştırmada örgüte duyulan duygusal bağlılık düzeyinin de ÖYAOD'yi olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Araştırmanın bu bulgusuyla benzer şekilde, Lee vd. (2019), Vanencio (2015) ve Fulmore (2018) yaptıkları çalışmalarında, örgüte duyulan duygusal bağlılık ile ÖYAOD arasında olumlu ilişki bulunduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Araştırmanın diğer bir bulgusu, çalışanlar tarafından davranışların sürekli tekrarlanmasının bu davranışları ortak ve gizli etik kurallar haline getirdiğidir. Bu bulguyla bağlantılı olarak; benzer davranışlar, çalışma arkadaşları tarafından tekrarlandıkça normal karşılanmaya başlanmakta, bu durum bir süre sonra beklenen davranış haline gelmektedir. Böylece hem davranışın meşruiyeti sağlanmakta hem de ÖYAOD olumlu yönde etkilenmektedir. Bu bulgunun Sosyal Bilgi İşleme Kuramı ile açıklanabi-

leceği düşünülmektedir. Kurama göre, bireylerin önemli bilgi kaynaklarından birini dolaysız sosyal çevresi oluşturur. Bu sosyal çevre, bireylerin olayları algılama ve yorumlama biçimlerini etkiler. Bu kapsamda, bireyin önemli bilgi kaynaklarından olan çalışma arkadaşları, bireylerin bilişlerini, sosyal çevreye karşı tutumlarını ve davranışsal tepkilerini etkiler (Sallancik ve Pfeffer, 1978, s.226-227). Örgüt üyesi, ahlaki olmayan davranışları uygularken, çalışma arkadaşlarının benzer davranışlarını gözlemlediğinde, bu davranışların örgütsel ölçütlere uygun olduğunu algılayabilir ve davranışı gerçekleştirme konusunda motive olabilir (Gino ve Galinsky, 2012, s.16). Shu (2015) yaptığı çalışmada, benzer şekilde akran davranışlarının ÖYAOD'yi olumlu etkilediği sonucunu bulmuştur.

Araştırmanın ÖYAOD'yi etkileyen faktörler arasında elde edilen diğer bir bulgusu, çalışanın etik/ahlak algısıdır. Bazen çalışanlar bir davranışın ahlaka aykırı olup olmadığını düşünmeden davranışta bulunmaktadır. Teo ve Chan-Serafin (2013)'in yaptıkları çalışmada, grup merkezli ahlaki ideolojinin ÖYAOD'yi olumlu, birey merkezli ahlaki ideolojinin ise olumsuz yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir.

Araştırmada elde edilen son bulgular ÖYAOD'nin beklenen sonuçları ile ilgilidir. Burada örgütsel ve bireysel bakış açısı ile değerlendirildiği görülmektedir. Çalışanlar örgütsel açıdan davranışın olumlu olduğu kadar olumsuz da sonuçlanabileceğini algılamaktadırlar. Davranış performans artışına neden olabileceği gibi, itibar kaybına veya müşteri kaybına da neden olabilecektir. Bireysel olarak beklenen sonuçlar ise takdir edilme ve kabul görme olarak oluşmuştur. Bu iki beklentinin Sosyal Mübadele Kuramı ile örtüştüğü görülmektedir. Buna göre, örgüt üyesi karşılığında fayda sağlamak amacıyla davranışı gerçekleştirmektedir. Araştırmanın bu bulgusuyla örtüşen bir şekilde Thau vd. (2015), dâhil olma ihtiyacı değişkeni ile ÖYAOD arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve dışlanma riskinin ÖYAOD üzerindeki etkisinde, dahil olma ihtiyacının pozitif yönlü düzenleyici etkisi olduğunu tespit etmişlerdir (Aktaran, Coşkun ve Ülgen, 2017, s.186).

Çalışmanın nitel araştırma yöntemiyle yapılması, davranışın farklı yönlerden derinlemesine incelenmesine imkân sağlamıştır. Çalışmada elde edilen bulguların nicel yöntemlerle denenebilecek araştırmaların kurgulanmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Yapılan çalışmalara

bakıldığında araştırma hipotezlerinin çoğunlukla, Sosyal Mübadele Teorisi, Sosyal Kimlik Teorisi (özellikle örgütsel özdeşleme değişkeni ile ilgili çalışmalar) üzerine kurgulandığı görülmektedir. Bu çalışmanın bulgularında Porter'in 5 Güç Modeli ve Sosyal Bilgi İşleme Kurumları'nın da davranış üzerinde etkili olduğu yorumlanmıştır. Sosyal Bilgi İşleme Kuramı ile uluslararası yazında yapılmış tek çalışmaya rastlanmıştır. Bu nedenle bu kuramlarla oluşturulacak hipotezlerin araştırılacağı çalışmaların, davranış hakkında daha fazla bilgi edinilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Daha önce değinildiği gibi konu hakkında oldukça sınırlı çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle alan yazına katkı sağlayabileceği ve ileride yapılacak benzer çalışmalar için kaynak teşkil edebileceği de düşünülmektedir.

Çalışmanın bulgularının uygulayıcılara da fayda sağlayabileceği düşünülmektedir. Öncelikle, her ne kadar örgüt çıkarı düşünülerek yapılmış olsa da, ileride örgüte zarar verebilecek sonuçlara neden olabilecek olan davranışın yönetilmesi için işletme yöneticilerine yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Araştırmada elde edilen özellikle davranışların gizli etik kurallar haline gelmesi, diğer çalışanlar tarafından da davranışın tekrarlanmasının meşruiyetinin sağlanması gibi bulgular, yöneticilerin hazırlayacağı eğitim programlarında ve/veya kurum etik kurallarında dikkate alınabilir. Böylece çalışanlar ve/veya yöneticiler için bu davranışla ilgili farkındalık sağlanmasına yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Her çalışmada bulunan bazı kısıtlar bu çalışma için de geçerlidir. Öncelikle araştırmada seçilen yöntemden kaynaklanan örneklem kısıtı bulunmaktadır. Özellikle konunun ahlaki olmayan davranışlar olması nedeniyle katılımcı sayısı sınırlı kalmış ve ses kayıt cihazı için rıza alınamamıştır. Ayrıca, zaman ve katılımcılara ulaşma kısıtları nedeniyle konu sadece tek bir alanda bankacılık özelinde incelenebilmiştir. Bu nedenle ileride farklı alanlarda ve farklı sayıda katılımcılarla, farklı yöntemler kullanılarak yapılacak araştırmaların, konu hakkında daha fazla bilgi edinilmesine, sektörler arası karşılaştırma yapılabilmesine imkân sağlayacağı gibi alan yazına da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**Well-Intentioned Bad Behaviors: An Exploratory  
Research on Unethical Pro-Organizational  
Behavior of Bank Employees**

\*

Hasan Hüseyin Uzunbacak - Tahsin Akçakanat - Mehmet Dinç  
Eylem Bayrakçı

*Süleyman Demirel University, Isparta University of Applied of Sciences*

Numerous studies have been conducted on unethical behaviors performed within the organization. However, it is seen that the majority of these studies are related to behaviors that harm the organization (such as evasion and mobbing). However, although some behaviors performed by members of the organization are not moral, they can be done in order to protect or support the image, aims and interests of the organization. It is seen that these behaviors called Unethical Pro-Organizational Behavior (UPB) have started to be studied in the literature of organizational behavior in recent years. UPB, "are behaviors that are intended to support the effective work of members of the organization and / or organization (eg leaders), but which are contrary to basic social values, laws or norms" (Umphress and Bingham, 2011, p.622). Accordingly, behavior should violate the code of ethics, laws, justice or social norms that are widely accepted by society and also benefit the organization, its members, or both.

When the studies conducted with the interest of the organization, but also with regard to unethical behaviors were examined, it was found that the intention of the behavior was investigated, the questionnaires were used to collect research data, and the most commonly used independent variables were organizational identification and leadership (Coşkun and Ülgen, 2017, p.182-183).

Qualitative research method was preferred in the study. In this context, the main purpose of the study is to reveal the experiences of the participants regarding the unethical behaviors done with the interest of the organization. The research differs from other studies in this context, since no

qualitative research method has been found in national and international literature. In this study, it is thought that qualitative research method is preferred, the participants are composed of people who have experienced behavior and interviews are conducted face-to-face, in addition to providing in-depth information about the subject, and it can also contribute to the literature.

The research was carried out with a phenomenology pattern which is one of the qualitative research methods. Phenomenology focuses on evaluating truelife experiences. Therefore, the participants consisted of nine employees of three different banks according to the purposeful sampling method in accordance with the pattern used. Data were collected through semi-structured interview forms by face-to-face interviews. Interview questions were prepared by the researchers using the literature. Participant interview forms were transferred to computer as a Word document and analyzed by discourse analysis. In the analysis of the data, maxqda 18 qualitative data analysis program was used. Code, category and themes were created from participatory discourses. The first finding of the study is that the participants who work in different units and have different age and working time range have similar expressions about UPB. Accordingly, it was concluded that factors such as age, gender, seniority and unit of study were not effective on UPB. However, other findings of the study depending on the purpose of the study were presented under three main themes; UPB carried out within the organization, the factors that are effective in the realization of UPB and the perceived possible consequences of UPB.

When the participants' discourses regarding the UPBs carried out within the organization are analyzed, it is seen that the bank employees perceive the collection of the non-refundable expenses, commissions and fees mostly taken from the customers as UPB. At the same time, the transfer of information about the product and service content in favor of the product is perceived as UPB.

The factors that are effective in the realization of UPB are divided into three themes: contextual factors, organizational factors and individual / interindividual factors. Among the contextual factors, the characteristics of the customers and the characteristics of the transaction are described as

sub-categories. Accordingly, the personality characteristics of the customer, the efficiency of the customer for the bank and the customer's level of knowledge affect the UPB. In particular, the perception of the customer by the employees as a customer that will not cause problems increases the UPB, while the perception of the customer as a loyal, continuous and benefit to the bank and the excess of the customer's knowledge level have a decreasing effect on UPB.

This case is thought to be explained by The Theory of Planned Behavior. This finding also coincides with Porter's Five Power Model when evaluated at the macro level. The other factor that has an impact on UPB is described as organizational factors. The categories under this theme have emerged as organizational identification, organizational commitment and perceived new ethical rules. The increase in the organizational identification and organizational commitment of the employee positively affects the UPB. This case is thought to be explained by Social Identity Theory and Social Exchange Theory. At the same time, the perception of behavior as a common secret ethical rule as a result of repetition by other colleagues has an effect on UPB. This situation is thought to coincide with Social Information Processing Theory. Individual / interindividual factors consisted of sub-categories of ensuring the legitimacy of UPB as a result of the similar behaviors of colleagues and the ethical / moral perception of the employee. Both conditions seem to have an impact on UPB.

The final finding of the study is the perceived probable results of UPB. It was seen that the participants evaluated this situation from an organizational and individual point of view and participant statements were described in two themes as organizational results and individual results. Employees of the bank think that the organizational results of UPB can be both positive and negative. Accordingly, UPB is predicted by the participants that it may result in increased performance as well as loss of customers and reputation. However, participants think that UPB will individually result in a positive manner. Employees perceive that if they do so, they will be accepted by other colleagues and appreciated by the management. This situation coincides with the Social Exchange Theory.

It is thought that the findings of the study may also benefit the practitioners. First of all, it is thought that although it is made with the interest



of the organization, it can help the business managers to manage the behavior that may cause the consequences that may harm the organization in the future. Findings such as the fact that behaviors become confidential ethical rules and the legitimacy of repetition of behavior by other employees may be taken into consideration in the training programs and / or corporate ethics rules to be prepared by the managers. Thus, it is thought that it can help raise awareness about this behavior for employees and / or managers. At the same time, conducting the study with qualitative research method has enabled the examination of behavior from different aspects in depth. It is thought that the findings obtained in this study will help to construct research that can be tried with quantitative methods. When the studies are examined, it is seen that the research hypotheses are mostly based on Social Exchange Theory, Social Identity Theory (especially studies on organizational identification variable). In the findings of this study, Planned Behavior Theory, Porter's 5 Power Models and Social Information Processing Institutions were also influenced on behavior. While there was no study designed with Planned Behavior Theory in literature review, only one study in international literature was found with Social Information Processing Theory. For this reason, it is thought that the studies that will investigate the hypotheses to be formed with these theories will contribute to the acquisition of more information about behavior. As mentioned before, there are very limited studies on the subject. For this reason, it is thought that it can contribute to the literature and provide a source for similar studies in the future.

### Kaynakça / References

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality, and behavior*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Akçakanat, T. ve Dinç, M. (2018). Planlanmış davranış teorisi bağlamında girişimcilik niyeti üzerinde makyavelist kişiliğin etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17. UİK Özel Sayısı, 761-780.
- Baş, T. ve Akturan, U. (2017). *Sosyal bilimlerde bilgisayar destekli nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Chen, M., Chen, C. C., ve Sheldon, O. J. (2016). Relaxing moral reasoning to win: How organizational identification relates to unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1082-1096.
- Coşkun, A. (2017). *Ahlaki kimlik ve makyavelizmin örgüt yararına ahlaki olmayan davranış üzerinde etkisi: Ahlaki iklimin düzenleyici rolü*. Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Coşkun, A., ve Ülgen, B. (2017). Örgüt yararına ahlaki olmayan davranış. *İs Ahlakı Dergisi*, 10(2), 177-201.
- Ebrahimi, N., ve Yurtkoru, E. S. (2017). The relationship between affective commitment and unethical pro-organizational behavior: The role of moral disengagement. *Research Journal of Business and Management*, 4(3), 287-295.
- Effelsberg, D., Solga, M., ve Gurt, J. (2014). Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 81-93.
- Fulmore, J. A. (2018). *Testing the structural invariance of affective commitment on unethical pro organizational behavior across clan and hierarchy organizational culture types*. Doctoral Disertation, The University of Texas at Tyler, Department of Human Resource Development, Tyler, ABD.
- Gino, F. ve Galinsky, A. D. (2012). Vicarious dishonesty: When psychological closeness creates distance from one's moral compass. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 15-26.
- Ilie, A. (2012). *Unethical pro-organizational behaviors: Antecedents and boundary conditions*. Doctoral Disertation, University of South Florida, College of Arts and Sciences, ABD.
- Karadal, H., ve Akyazı, T. E. (2015). Psikolojik sahiplenme ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki ilişkinin analizi üzerine Aksaray ilinde bir araştırma. 3. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı*, içinde (s.111-116), *Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat*.
- Köksal, K., Gürsoy, A., ve Topcu, M. K. (2018). Etik olmayan örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicileri: Etkileşim adaleti, yöneticiye duyulan güven ve sosyal bağların rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17. UİK Özel Sayısı, 215-228.

- Kong, D. T. (2016). The pathway to unethical pro-organizational behavior: Organizational identification as a joint function of work passion and trait mindfulness. *Personality and Individual Differences*, 93, 86-91.
- Lee, A., Schwarz, G., Newman, A., ve Legood, A. (2019). Investigating when and why psychological entitlement predicts unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 154(1), 109-126.
- Liu, Y. ve Qiu, C. (2015). Unethical pro-organizational behavior: Concept, measurement and empirical research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3(3), 150-155.
- Mael, F., ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Salancik, G. R., ve Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Shu, X. (2015). Contagion effect of unethical pro-organizational behavior among members within organization. *Metallurgical & Mining Industry*, 5, 235-242.
- Sığırı, Ü. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri*. 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Teo, L., ve Chan-Serafin, S. (2013). Moral foundations in organisations: Exploring the role of moral concerns and organisational identification on unethical pro-organisational behaviours. In *Proceedings of the meeting of the Australia and New Zealand Academy of Management*, (p. 4-6), 4-6 December 2013, Hobart, Australia
- Tsiavia, N. (2016). Unethical pro-organizational behavior (UBP): Concept and studies evolution. *Science Journal of Business and Management*, 4(2), 34-41.
- Turan, B., ve İpçioğlu, İ. (2018). Planlı davranış teorisi ile whistleblowing niyetinin incelenmesi: Sağlık sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17. UİK Özel Sayısı, 147-166.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Umphress, E. E., ve Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621-640.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., ve Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 769-780.
- Venâncio, S. F. G. (2015). *Ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: A moderated mediation model of affective commitment and authenticity at work*. Doctoral Dissertation, NOVA School of Business and Economics, Lisboa, Portugal.

#### **Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

Uzunbacak, H. H., Akçakanat, T., Dinç, M ve Bayrakçı, E. (2018). İyi niyetli kötü davranışlar: Banka çalışanlarının örgüt yararına ahlaki olmayan davranışları üzerine nitel bir araştırma. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. UİK Özel Sayısı), 658-683. DOI: 10.26466/opus.590468.

## Engelli Yönetimi ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Sağlık Yöneticilerinde Yapılan Bir Araştırma

DOI: 10.26466/opus.585061

\*

Suzan Urgan\*

\*Dr., 19 Mayıs Üniversitesi, Bafra İşletme Fakültesi, Bafra / Samsun / Türkiye

E-Posta: [suzan.urgan@omu.edu.tr](mailto:suzan.urgan@omu.edu.tr)

ORCID: [0000-0002-9280-4174](https://orcid.org/0000-0002-9280-4174)

### Öz

Bireyin kendi ihtiyaçlarını yerine getirirken bedensel, ruhsal, zihinsel ve sosyal kısıtlanma ile karşılaşması onun engelliliğiyle ifade edilmektedir. Engelli personel organizasyon içinde diğer sağlıklı personellerle beraber bir faaliyet yürütmektedir. Engelli personel kadar engelli yakını olan personel de organizasyon içinde yer almakta ve yönetimleri özellik isteyen bir unsura dönüşmektedir. Sağlık yöneticileri buldukları sağlık işletmelerinde oldukça karmaşık bir yönetim süreci yürütmektedir. Bu yönetim yoğun strese yol açmakta, ruhsal ve fiziksel enerji yoksunluğuyla ifade edilen tükenmişliği de meydana getirdiği öngörülmektedir. Bu çalışmanın amacı, engelli ve engelli yakınına sahip personelin yönetimi esnasında yöneticilerde tükenmişlik görülüp görülmediğinin ortaya çıkarılmasına yöneliktir. Bunun için engelli ve engelli yakınına sahip personel bulunduran kamu hastanelerinin poliklinik sorumluları ve yardımcılarına yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Örneklem grubu ildeki tüm kamu hastanelerinin poliklinik sorumlu ve sorumlu yardımcılarından oluşan 7 kişidir. İçerik analizi ile verilerin analiz edilmesiyle yöneticilerin bir bölümünde tükenmişlik belirtilerinden duyarsızlaşma, enerjinin tükenmesi ve yorgunluk bulgularına rastlanmıştır. Bununla beraber yöneticilerin büyük oranda tükenmişlik hissetmedikleri, engelli veya engelli yakınına sahip personele empati yaparak işlerini kolaylaştırmaya çalıştıkları ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen bulgular, engelli ve engelli yakınına sahip personel yönetiminin, örgütsel davranış ile yönetim ve organizasyon alanında değerlendirilmesi gereken ayrı bir kavram olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Engelli Yönetimi, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Tükenmişlik, Sağlık Yönetimi

## A Research on Health Administrators Regarding The Relation Between Management of The Disabled and Burnout

\*

### Abstract

*While fulfilling own needs, an individual's facing physical, spiritual, mental and social restraints is stated with his/her disability. Disabled staff carry out activities together with other personnel in the organization. As much as disabled staff, there are also personnel having kinship with disabled people in the organization, and their management turns into factor requiring specialty. Health administrators conduct a quite complex management process in their health enterprises. Beside causing an intense stress, it is envisaged that this management forms burnout expressed with the deficiency of spiritual and physical energy. This study tries to reveal the burnout status of the managers of the disabled staff and the personnel having kinship with disabled people in the management process. For this, semi-structured interview technique has been applied to polyclinic curators and assistants of public hospitals, which have a large number of disabled staff and personnel having kinship with disabled people. The sample group consisted of 7 people in charge of polyclinics in all public hospitals in the province. As a result of analyzing the data with content analysis, signs of depersonalization, depletion of energy and fatigue have been found in some managers. In addition, managers do not feel much burnout and try to facilitate the work of disabled staff and personnel having kinship with disabled people, by empathizing. The findings obtained ascertain that the management of disabled staff and personnel having kinship with disabled people is a specific subject needed to be evaluated in the context of organizational behavior, and management and organization.*

**Keywords:** *Disability Management, Emotional Exhaustion, Desensitization, Burnout, Health Management*

## Giriş

Sağlık işletmeleri hizmet alan ve hizmet veren grup açısından değerlendirildiğinde oldukça karmaşık bir yapıda olduğu görülmektedir. Bu karmaşık yapıda hizmet sunan personel arasında engelli personel ve engelli yakına sahip personel yer almaktadır. Engellilik bir şey yapma yetisi olamamak anlamına gelmektedir. Engelli bireyler bedensel ya da zihinsel açıdan normal olmayan şekilde eksiklik ya da yetersizlikle normal uğraşlara katılamayan insan grubu olarak ifade edilmektedir (Thomas, 2011).

Engelli olan ve engelli yakını olan personelin oldukça yoğun bir şekilde bulunduğu sağlık işletmelerinde bu personelin yönetimi de bir takım zorlukları beraberinde getirmektedir. Hassas bir yapıya sahip bu bireylerle, yoğun bir çalışma düzeni içinde bir faaliyet yürütülmek durumunda kalınmaktadır. Yöneticilerin daha dikkatli davranması gereken bu personel grubu, onları psikolojik olarak etkilemektedir. Bazen stres kaynağı olarak yöneticilerde tükenmişliğe neden olduğu var sayılmaktadır. Tükenmişlik, stres sonucu bireyin işle ilişkin tutum ve hareketlerinde gözlenen değişimler, fiziksel, duygusal yoğunluk ve tasa ile kendini gösteren bir durum olarak ifade edilmektedir (Özgüven, 2016). İlgili sağlık yöneticileri, bir taraftan sağlığı bozulmuş olan insanlara hizmet vermeye çalışarak bir hizmet yürütmektedir. Bir taraftan da sağlık açısından engelli olan ya da engelli bir yakına sahip olan bireylerin hizmet verme sürecine katılmasıyla oluşan hassas bir dengeyi yürütmeye çalışmaktadır.

Bu çalışma ile engelli ve engelli yakınlarının yönetiminde yer alan sağlık yöneticilerinin, yönetim sürecinde, tükenmişlikle sonuçlanan duygu durumlarının meydana gelip gelmediği ortaya konulmaya çalışılacaktır. Sağlık işletmelerinde, engelli ve engelli yakınlarına sahip personel, nöbet tutamamaları nedeniyle poliklinik gruplarında istihdam edilmektedir. Konunun amacına uygun olacağı öngörüsünden yola çıkarak, araştırma, poliklinik sorumlu ve sorumlu yardımcılarıyla yapılmıştır. Fenomonolojik çalışma deseni çerçevesinde yarı yapılandırılmış görüşme tekniği soruları hazırlanarak mülakatlar yapılmıştır. Görüşme formu ana çalışma sorusunu takip eden iki alt kategoriden oluşmaktadır. Birinci bölümde poliklinik yöneticilerinin demografik özelliklerini ortaya çıkarmaya yarayan sorular vardır. İkinci

bölümünde yöneticilerin engelli ve engelli yakına sahip personelin yönetimi esnasında, içinde buldukları duygu durumunu ve uyguladıkları stratejileri içeren ana soru ve bunun alt gruplardan oluşan açık uçlu sorular yer almaktadır. Literatür değerlendirildiğinde engelli ve engelli yakına sahip personelin yönetimi ile ilgili alanın boş olduğu görülmektedir. Kendi engelli ve engelli yakına sahip personel sağlıklı personellerin duygu durumu ve düşüncesinde olamamaktadır. Bu gruba giren personeli yönetmek özellik isteyen bir durum olarak değerlendirilmektedir. Yapılan çalışmanın bir benzeri yoktur. Dolayısıyla örgütsel davranış ile yönetim ve organizasyon alanına engelli yönetimi kavramının ilave edilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

### **Engelli Yönetimi**

Engellilik kavramı sakatlık, yetersizlik, zedelenme ve özürülük kavramlarıyla beraber kullanılan bir kavram olmaktadır. Kavram, yetersizlik ve zedelenme ile daha ilgili olarak ifade edilmektedir. Zedelenme kavramı bireyin fonksiyonel özelliklerinde geçici ya da daimi olarak bir kayıp olması durumudur. Yetersizlik kavramı ise bireyin, meydana gelen zedelenme sonucunda yaşamını idame ettirmesinde karşılaştığı sorunlar sonucundaki yetersizliği ile ifade edilmektedir (Baş, 2016). Sakatlık, yeti yitimi anlamından hareketle bedensel ve zihinsel olarak normal faaliyet gösteremeyerek toplumsal faaliyetlere katılamama durumu olmaktadır. Bireyin kendi yeti yitimi yanında, yeti yitimi olmayanların gerçekleştirmiş olduğu kısıtlamalar ve engellemeler de sakatlığa neden olan durum olarak ifade edilmektedir (Thomas, 2011). Başka bir tanımlama ile sakatlık, bedensel, zihinsel, duygusal ve sosyal yönden fonksiyon yerine getiremeyecek şekilde organ yokluğu ve ya bozukluğudur (Usta, 1992). Engelliğin tıbbi yönden ele alınması kadar sosyal ve kültürel boyutuyla da ele alınması önem arz etmektedir. Birey biyolojik olarak normal yaşamın dışında kalarak, sosyal bir sistem içerisinde engellenmeyle karşılaşmaktadır. Böylece, bireyin ihtiyaçları karşılanamamakta ve bağımsızlığı sağlanamamaktadır (Burcu, 2007).

Özürülük anlamında yapılan tanımlamalar ortak bir paydada birleştirildiğinde özürülülüğü anlama ve tanımlama süreçlerini birleştiren bir sınıflandırma sistemi ortaya çıkmaktadır. -International Classification



of Impairments, Disabilities and Handicaps- Sakatlık, Özürlülük ve Engelliliğin Uluslararası Sınıflandırması özürlülüğü yetersizlik ve engellilik olarak sınıflamaktadır. Bununla beraber Dünya Sağlık Örgütü'nün yaklaşımıyla özürlülük sadece kişisel anlamda ele alınmamaktadır. Kişisel yaklaşımdan ziyade, onlaradayatılan sosyal davranışlar ve insanlar tarafından oluşturulmuş çevresel faktörler sonucu oluşmaktadır (Erdugan, 2010).

Engelli bireyler günlük yaşam içinde çok görülmeseler de sayıları az değildir. Dünya Sağlık Örgütü'nün 2011 rakamlarına göre engelli bireyler tüm dünya nüfusunun %15'ini oluşturmaktadır. Aynı şekilde Türkiye'de 2002'de yapılan çalışma nüfusun %13'ünün engelli bireylerden oluştuğunu göstermektedir (Yelpaze ve Türküm, 2018, s.169).

Engelli bireylere yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde, onların sosyal yaşam içerisinde günlük hayatlarını kolaylaştırıcı önlemlerin alındığı çalışmalar dikkat çekicidir (Baş, 2016). Bu anlamda Türkiye'de ve dünyada engelli çalışanların istihdam edilmesi özel kanunlarla belirlenmiştir. Yönetim ve örgütsel davranış literatürü incelendiğinde engelli yönetimde yeterli çalışmaya rastlanmamaktadır. Ancak engelli personelin ve engelli yakını olan personelin insan kaynakları içerisinde yönetimi özellikli bir konu olmaktadır. Pratikte bunun zorluğu görülmektedir. Yapılan çalışmalar, engelli bireylerin, sosyolojik açıdan toplumdaki yerlerini ifade ederek onların sorunlarına odaklanılan araştırmalarla sınırlıdır (Burcu, 2015). Bunlardan biri engelliliği tarihsel açıdan ele alarak kuram olarak incelemektedir (Thomas, 2011). Özürlülüğe dayalı ayrımcılık da bazı araştırmacılar tarafından ele alınmış, dışlanmanın şekli ve ölçüm çalışmaları yapılarak mücadele yöntemleri ortaya konulmuştur (Kökten ve Erdoğan, 2014; Akdoğan vd., 2010).

Engelli ve engelli yakını olan bireylerin örgütsel alan içinde yönetimi standart bir prosedürün izlenmesi ile yapılabilecek bir yönetimin dışında kalmaktadır. Onların mevcut durumlarının değişebilir niteliği ve hassasiyetleri yöneticileri ile aralarında farklı diyalogların oluşmasına neden olmaktadır. Özellikle, belirli bir hizmeti ya da üretimi ortaya çıkarabilmek için bir sistemi yöneten yönetici, engelli yönetimde bu hassasiyeti göstermek için ayrı bir çaba sarf etmektedir.

## Tükenmişlik

Organizasyon içerisinde faaliyet göstermekte olan birey, zaman zaman mevcut koşullara uyum sağlayamama sonucu, psikolojik olarak ortaya çıkan ve sağlığını olumsuz etkileyen durumlarla karşılaşmaktadır. Organizasyon içinden ve dışından oluşan stres kaynakları bireye baskı uygulamaktadır. Bu baskı sonucunda bireyin yaşamış olduğu duygu durumlarından biri de tükenmişlik hissidir.

Tükenmişlik kavramının en genel tanımı enerji, güç ya da kaynakların talep yoğunluğu nedeniyle bitmesi, yorgunluk hissi ve başarısızlıkla karşılaşmaktır. İşe ait sürekli stres kaynaklarının bireyde oluşturduğu ruhsal ve fiziksel enerji yoksunluğudur (Dalkılıç, 2014). İlk kez 1974 yılında Freudengerger sağlık çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucunda tükenmişlik sendromunu literatürde kullanmıştır. Bu çalışmaya göre tükenmişlik sağlık çalışanlarında görülen yorgunluk ve hayal kırıklığı sonucunda yaptıkları işten vazgeçme olarak tanımlanmaktadır (Gündüz, 2017). Maslach ve diğerlerinin (1996) yapmış olduğu çalışmalarda bireyle diğer çalışanlar arasındaki ilişkilerin giderek zayıflaması sonucu duygusal durumlarındaki bozulma ve kişisel başarıdaki azalmayı ifade etmektedir (Schaufeli vd., 2009). Tükenmişlik sendromunda çalışanlar işlerine olan bağlılıklarını yitirmekte ve giderek örgütten uzaklaşmaya başladıkları bir süreç yaşamaktadır (Riggio vd., 2014).

Bireyler örgütsel yaşam içerisinde karşılaştıkları stres kaynaklarına dayanabilme güçlerinde farklılaşmaktadır. Stres kaynaklarının zaman içerisinde artmasıyla yoğun stres, yorgunluk ve bitkinlik, engellenmişlik, suçluluk ve çaresizlik hisleri birbirini izlemekte, son basamakta tükenmişlik kendini göstermektedir. Tükenme dönemi, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve yeterliliğin azalması süreçlerini içeren üç boyuttan oluşmaktadır (Solmuş, 2004).

Duygusal tükenmişlik, bireyin diğer bireylerle iletişimi esnasında, karşılaşmış olduğu psikolojik ve duygusal taleplere karşılık verebilme zorluğuyla kendini göstermektedir. Bazen taleplerin aşırılığı bireyin karşılama gücünü aşmaktadır (Özgüven, 2016). Duyarsızlaşmada, birey, faaliyetleriyle hizmet sunduğu kişilere karşı duygusal empati yapmaktan uzaklaşarak duygusuzlaşmaktadır (Arı ve Bal). Yeterliliğin azalması

boyutunda ise birey kendisini yetersiz hissetmekte ve başarı düzeyi düşmektedir (Leiter ve Maslach, 1988).

Hizmet sektörü içinde özellikle sağlık çalışanlarında tükenmişlik oldukça sık görülmektedir (Erdoğan ve İraz, 2019). Sağlık personeli arasında tükenmişlik seviyesinin yüksekliğinin nedenleri arasında aşırı iş yükü, çalışma sürelerinin belirsizliği, yaptıkları işlere karşı aldıkları ücretin yetersizliği, işyeri baskıları, örgüt iklimi, hiyerarşik düzen içerisindeki yerleri ve motivasyon eksiklikleri gibi faktörler etkili olmaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı stres yükleri artmaktadır (Eriş vd., 2017, s.336). Karşılaştıkları stres yoğunluğu onunla başa çıkma eşiğinin üstünde gerçekleşmektedir. Hizmet verilen grup açısından hastalar, hasta aileleri ve sürekli olumsuz bir duygulanım durumu içinde bulunan hasta yakınları çalışan personeli etkilemektedir (Çam ve Engin: 2017, s.502).

Sağlık çalışanları arasında tükenmişlik seviyelerini ortaya koyan çalışmalar literatürde mevcuttur. Geniş katılımcı sayısıyla yapılan çalışmalara bakıldığında bu çalışmalardan biri 7 coğrafi bölge ve 11 ili kapsayan sağlık çalışanları tükenmişlik durumu araştırmasıdır. Bu araştırma sonucuna göre Türkiye'deki sağlık çalışanları arasında duygusal tükenme 23,96, duyarsızlaşma 9,51 ve kişisel başarı ise 28,90 puan olarak ortaya çıkarılmıştır. Toplam tükenmişlik puanı ise 52,19 olarak gerçekleşmiştir (Sağ-Sen Sendikası, Türkiye'de Sağlık Çalışanları Tükenmişlik Araştırması Sonuçları, 2012). Dünya ölçeğinde. Amerika'da yapılan çalışmalara göre, Amerika'da çalışan doktorların yarısında, Almanya ve İngiltere'deki doktorların %27'sinde tükenmişlik belirtileri görülmüştür (Sandıkçı, 2017, s.63).

Önemli bir hizmeti yürütmekte olan sağlık çalışanlarının tükenmişlikle mücadele etmesi önem teşkil etmektedir. Çünkü tükenmişlik bir yerde işyeri hastalığı olarak değerlendirilmektedir. Bu iyileştirme çabaları bireysel ve örgüt bazında ele alınmaktadır. Hollanda, İngiltere, Kanada, Finlandiya ve Norveç'te yapılan 25 ayrı çalışma sonucunda bireysel iyileştirme yerine örgütsel iyileştirmelerin daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Sandıkçı, 2017, s.63).

## Yöntem

Araştırma, poliklinik yöneticilerinin, kendi engelli ve engelli yakını olan çalışanların yönetimi esnasında hissetmiş oldukları duygu ve içinde buldukları durumla ilgili olarak tükenmişlik durumunun gelişip gelişmediğini ortaya koymaya yönelik nitel bir çalışmadır. Çalışmada fenomenolojik yöntem modeli kullanılmıştır. Fenomenolojik yöntem içinde yaşadığımız ancak ayrıntılı ve derin bir anlayışa sahip olamadığımız olguları ortaya çıkarmaya yarayan olgu bilimidir (Kurubacak, 2017'den akt. Urgan vd., 2018). Nitel araştırma yöntemlerinden biri olarak amacı genel olarak araştırmaya katılan katılımcıların araştırma konusu ile ilgili algı ve deneyimlerinden yola çıkarak bir genellemeye gitmektir. Araştırma konusu katılımcıların görüş açılarından ele alınarak deneklerin bu görüşleri nasıl ve neden oluşturdukları anlaşılmasına çalışılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014). Bu araştırma, evren ve örneklem açısından değerlendirildiğinde, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik yöntemin kullanılmasıyla gerekli verinin elde edilebilmesi açısından uygun olduğu var sayılmaktadır.

### *Araştırmada Katılımcı Grup*

Araştırmanın evrenini Eskişehir'de kamu hastanelerinde çalışmakta olan sağlık yöneticileri oluşturmaktadır. Bu sağlık yöneticileri arasındaki örneklem grubu, sağlık çalışanları arasında en çok engelli ve engelli yakınına sahip personelin istihdam edildiği yerde çalışmakta olan poliklinik yöneticileri oluşturmaktadır. Engelli ve engelli yakınının yönetiminden direkt sorumlu olan poliklinik sorumluları ve yardımcılarının konunun amacına uygun olacağı düşüncesinden hareket edilerek örneklem grubu seçilmiştir. Bu amaçla ilin tüm kamu hastanelerinin poliklinik sorumluları ve yardımcılarını içeren 7 sağlık çalışanı ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Eskişehir ilinde tüm kamu hastanelerinde poliklinik hizmeti sunan 293 hemşire ve sağlık memuru bulunmaktadır. Bunlardan 51 çalışan kendisi engelli veya engelli yakına sahiptir.

### *Veri Toplama Araçları*

Araştırma için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği örneği hazırlanarak katılımcılara yöneltilmiştir. Bu amaçla hazırlanan sorular ana araştırma sorusu ve görüşme soruları olarak iki ana kategoriye ayrılmaktadır. Ana araştırma sorusu engelli ve engelli yakınına sahip personelin yönetimi esnasında genel olarak içinde buldukları duygu durumunu ifade eden sorudur. Görüşme formunun birinci kısmı çalışmaya katılanların demografik özelliklerini ifade eden sorulardan oluşmaktadır. İkinci kısım ise yöneticilerin engelli ve engelli yakınları olan çalışanların yönetimi esnasında hissettikleri ve kullandıkları stratejileri ifade eden alt grup sorulardan oluşmaktadır.

### *Verilerin Analizi*

Nitel veri analizi, keşifsel bir süreç içermektedir. Bu süreçte araştırma verileri düzenlenmekte, tasnif edilmekte, sentezlenmekte, olgular arasındaki örüntüler ortaya çıkarılmakta ve kavramlara ulaşılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014, s.425). Araştırmada verilerin analizi nitel veri analizlerinden içerik analizi ile gerçekleştirilmiştir. İçerik analizinde görüşmecilerden alınan veriler deşifre edilmektedir. Deşifre edilen verilerden genellemeye gidilerek bir kavram ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. İçerik analizinde görüşmecilerden alınan veriler deşifre edilmektedir. Deşifre edilen verilerden genellemeye gidilerek bir kavram ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu amaçla katılımcıların vermiş oldukları cevaplar katılımcılara birer kod verilerek çözümlenmiştir. Bu çözümleme ile cevaplar sayısallaştırılarak kodlanmıştır. Kodlama sonucu benzer cevaplar kümelenerek bir tema ortaya çıkarılmış ve yorumlanmıştır. İçerik analizinin güvenilirliğini belirlemede araştırmacılar arası güvenilirlik ve zaman açısından güvenilirlik olarak iki kıstas söz konusu olmaktadır. Bunlar da kodlamaların doğru yapılması ve kodlama kategorilerinin açık ve objektif olmasına dayanmaktadır (Potter ve Lewine-Donnestein, 1999). Çalışmada bu niteliklerden hareket edilerek kodlamaların açık ve anlaşılır olmasına dikkat edildi. İçerik analizlerinin geçerlilik açısından değerlendirilmesinde de iki unsur önemli olmaktadır. Birincisi zaman içerisinde değişmezliği ifade eden sosyal geçerliliktir. İkinci unsur

ise görünüş geçerliliğidir. Görünüş geçerliliği ortak geçerlilik olarak da ifade edilmektedir (Krippendorf, 2004, s.314). İkinci unsurun dikkate alınmasıyla, araştırma bulguları akla uygun ve mantıklı olarak değerlendirilmesi geçerliliğin kriteri olmaktadır. Buradan hareketle çalışmada bulguların tutarlılığını ölçmek için kodlanmış olan kavramların kendi aralarında ve çalışmanın bütünüyle anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığına bakılmıştır. Araştırmanın dış geçerliliği için daha önce yapılan çalışmaların sonuçlarına göre değerlendirme yapılmıştır. Ayrıca araştırma bulguları katılımcılarla paylaşılmış ve değerlendirilmeye gidilmiştir.

## Bulgular

Aşağıdaki tabloda sağlık yöneticilerinin demografik bulguları verilmiştir.

*Tablo 1. Katılımcıların demografik durumu*

Katılımcılar	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
Meslek	Hemşire	Sağlık Memuru	Hemşire	Hemşire	Ebe	Hemşire	Hemşire
Yaş	38	39	37	38	52	39	41
Eğitim Durumu	Ön Lisans	Yüksek Lisans	Yüksek Lisans	Lisans	Ön Lisans	Yüksek Lisans	Lisans
Mesleki Tecrübe	15	21	17	13	35	12	21
Medeni Hali	Evli	Evli	Evli	Evli	Evli	Evli	Evli

Sağlık yöneticisi katılımcılara S1'den S7'e kadar birer kod verilmiştir. Görüşme formundaki sorulara verilen cevaplara göre, engelli ve engelli yakınlarla sahip çalışanların yönetiminde neler hissedildiğine dair bulgular değerlendirilmiştir. Sağlık yöneticilerinin verdikleri cevaplara göre aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır:

- Yönetim sürecinde yorgunluk, enerjinin tükenmesi, yıpranmış hissetme, engellenmiş hissetme, onları suçlama, onlarla çalışmak istememe, çaresiz, ümitsiz ve kapana kısılmış hissi: S3
- Onlara karşı duyarsızlaşma, onlarla alay etme, küçümseme, onlara karşı katı olma, herhangi bir duygu hissetmeme, kayıtsız kalma ve iletişim kurmaktan kaçma: S5

- Onları yönetme sürecinde karşılaşılan problemlerde alternatif geliştirme: S2, S3, S6, S7
- Daha önce de bu tür problemlerle karşılaştığı için üstesinden gelme: S2, S4, S7
- Kendi soğukkanlılıklarını koruyarak sakin bir şekilde çözüm bulma: S1, S2, S4, S7

Engelli ve engelli yakınları olan çalışanların yönetimi sürecindeki stratejilere ait bulguların değerlendirilmesinde aşağıdaki bulgular ortaya çıkmıştır:

- Onlara empati yapma: S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7
- İş odaklı davranma: S3, S5, S6
- Prosedürü yerine getirme: S3, S5, S6.

Kodlanarak ortaya çıkarılmış kavramlar değerlendirildiğinde engelli ve engelli yakınları olan çalışanların yönetim sürecinde karşılaşılan problemlere çözüm için alternatif geliştirildiği ortaya çıkmaktadır f(4). Hastalara hizmet verme sürecinde, hizmeti veren kişilerin engelli ve engelli yakını olmasıyla ortaya çıkan problemlerde yöneticiler soğukkanlılıklarını koruyabilmektedir f(4). Bu problemlerin çözümü için daha önceki tecrübelerden faydalanılmaktadır f(3). Tüm bunların yanında ilgili yönetim sürecinde kendini çaresiz, ümitsiz hisseden ve enerjisinin tükendiğini ifade eden ve onlara karşı duyarsızlığı alternatif olarak gören yönetici de görülmektedir f(1) f(1).

Yine kodlanan kavramlar incelendiğinde engelli ve engelli yakınına sahip personelin yönetim sürecinde onlara karşı empati yapmanın dikkate değer olduğu görülmektedir f(7). Hatta duyarsız ve çaresiz olan yöneticiler de empati yapmaya çalışmaktadır. Çalışandan ziyade işe odaklanan f(3) ve belirli prosedürü yerine getiren yönetici de başa baş görünmektedir f(3).

Sağlık yöneticileri bu süreçte empati yeteneklerini kendi cümleleriyle aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

“Bu gün bir engelimiz olmasa da, her insan potansiyel bir engelli olabileceği düşüncesiyle hareket etmekteyim. Empati yaparak çalışıyorum. Engelli personelin engellerini görmezden gelme yerine daha fazla nasıl yardımcı olabilirim diye düşünmekteyim” S(1). “Sorumlu- luğum altındaki engelli çalışanlarımıza fiziksel yeterliliği-yetersizliği orantısında işler vermeye çalışırım. Aynı zamanda birlikte çalışacağı ekip

arkadaşlarını da yeterince empati yapabilecek kapasitede ve toleransta olması gerekir ki, bu ekibi de ayarlamak durumundayım. Mesleğimiz, hizmet sektöründe insana hizmet vermek olduğu için, insan odaklı hareket etmekteyiz. Engelli çalışanlarımız için en iyisini düşüsek de hizmet verdiğimiz popülasyonun ön yargılı, sabırsız ve kaba yaklaşım ve söylemlerinden de engelli çalışanlarımızı korumak oldukça zor ve yıpratıcı” S(7). “Engelli personelin sağlık personeli olarak değil de idari hizmetlerde çalışmasını öneririm. Başka kurumlara geçişleri sağlanabilir. Sağlık sektörü zaten stresli ve yoğun çalışılan yerler” S(3).

## Sonuç

Yapılan çalışma ile sağlık yöneticilerinde, engelli ve engelli yakını olan personel yönetimi ile kendi etkilenme düzeyleri arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışıldı. Yapılan mülakatlar ve yarı yapılandırılmış görüşme soruları değerlendirildiğinde, yöneticilerin büyük oranda engelli ve engelli yakına sahip personel yönetiminde kendi duygusal durumlarını korudukları sonucu ortaya çıkarıldı. Ancak iki yöneticinin tükenmişliği ifade eden duygu durumuna sahip olduğu görüldü. Bu yöneticiler onlarla çalışmayı zor bulmakta, kendilerini çaresiz, yıpranmış ve yorgun hissederek onlara karşı duyarsızlık hissi geliştirmiştir. Ayrıca onlarla iletişim kurmak istememektedir. Özellikle yaş olarak en büyük ve en küçük yöneticide tükenmişlik belirtileri vardır.

Araştırmanın başka bir sonucu sağlık yöneticilerinin hepsinin bu yönetim sürecinde engelli ve engelli yakını olan personele empati yapmaya çalışmasıdır. Bununla beraber yöneticilerin ortalama yarısı profesyonel bir şekilde iş odaklı davranarak prosedürü yerine getirmeyi strateji olarak benimsemektedir.

Kendi engelli ve engelli yakına sahip personel yönetimi konusunda literatürde yeterli çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla beraber, yapılan çalışmalardan biri özel eğitim okulunda öğretmenlik yapan çalışma grubunu içermektedir. Bu çalışmada özel eğitim alan öğrencilere eğitim vermekte olan öğretmenlerin, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma belirtileri gösterdikleri ortaya çıkarılmıştır (Şahin ve Şahin, 2012). Zihinsel engelli öğrencilere eğitim veren öğretmenlerde tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutu hem bayan hem erkek öğretmenlerde görülmüştür. Ancak erkek



öğretmenlerde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada üstlerinden takdir görmeyen öğretmenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları takdir gören öğretmenlerden daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Girgin ve Baysal, 2005). Engelli ve yaşlı bakım personelinin tükenmişlik seviyesi ve çalışma kalitesi algısında hizmet içi eğitimin fark yaratan bir değişken olduğu bulgusu da yapılan başka bir çalışmanın sonucudur (Başol ve Sağlam, 2018).

Yapılan çalışma ile oldukça karmaşık bir sistem içinde hasta ve hasta yakınlarına hizmet sunulan sağlık sektöründe, yöneticilerin durumu farklı bir açıdan ele alınmıştır. Bu yöneticilerdeki, engelli ve engelli yakını bulunan personel ile oluşan yönetim sürecinde, tükenmişlik durumu incelenmesinde, onların ilgili personellere empati yaptıkları ortaya çıkarıldı. Bununla beraber, bazı yöneticiler empati yaparak engelli ve engelli yakına sahip personele uygun davranışı göstermeye çalışsalar da kendilerinde tükenmişlik belirtileri görülmüştür.

Elde edilen bulgular yapılan çalışmalarla kıyaslandığında engellilere verilen hizmet kapsamında değerlendirilmesi uygun olmaktadır. Literatürde bulunan çalışmalar daha çok hizmet veren ve alan grupla ilişkilendirilerek yapılan çalışmaları içermektedir. Bu çalışmalarla da, hizmet sunumu sürecinde çalışanlarda tükenmişlik belirtileri görülmesi bakımından aynı paydada birleşilmektedir.

Yapılan çalışma sonucunda 7 sağlık yöneticisinin 2'sinde tükenmişlik belirtileri görülmesi oldukça yüksek olarak değerlendirilmektedir. Yukarıda da ifade edilen oldukça karmaşık bir süreci yönetmekte olan sağlık yöneticilerinin işi biraz daha zorlaşmaktadır. Engelli personel ve engelli yakına sahip personel diğer çalışanlara göre daha hassas bir yapıda olmaktadır. Dolayısıyla onlarla sağlıklı bir iletişim kurularak vermiş oldukları hizmeti değerlendirmek önem teşkil etmektedir.

Çalışma hayatının oldukça önemli bir bölümünde engelli personel ve engelli yakına sahip personel istihdam edilmektedir. Bundan sonraki çalışmalar için araştırmacıların farklı evrenler ve örneklem grubunda engelli yönetimi çalışması yapması, çalışmaya başka bir açıdan bakılarak anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Bu konu engelli yönetimi kapsamında literatürde yerini alması gereken önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**A Research on Health Administrators Regarding  
The Relation Between Management of The Disabled  
and Burnout**

\*

Suzan Urgan

*Samsun 19 Mayıs University*

When healthcare organizations are evaluated in terms of groups that get and/or provide service, it has seen that they have a very sophisticated structure. Disabled staff and the personnel having a disabled relative are among the personnel providing service in this sophisticated structure. Disability means the condition of being unable to perform. Disabled individuals are a group of people who are unable to participate usual activities due to the physical or mental disorders or inabilities (Thomas, 2011).

In these healthcare organizations, whose personnel predominantly are disabled or have a disabled relative, management is a challenging task. Organizations needs to carry out activities in an intense working order with these sensitive individuals. This personnel that managers need to pay attention affects them psychologically. Sometimes it is assumed that it causes burnout in managers as a source of stress. On the one hand, the concerned health managers carry out the service by trying to serve people with impaired health. On the other hand, they try to maintain a delicate balance occurred with the participation of the personnel, who are disabled or have a disabled relative, to the service process.

The concept of disability is used together with the concepts of handicap, inadequacy, injury and impairment. The concept is highly relevant to inadequacy and injury. The concept of injury is a temporary or permanent loss of functions of an individual. The concept of inadequacy, on the other hand, is expressed by the inadequacy of the individual in the face of the problems encountered in sustaining his / her life after an injury (Baş, 2016).

The most general definition of burnout is the exhaustion of energy, power or resources due to strong demand, the feeling of fatigue and failure. It is the mental and physical energy deprivation caused by the constant stress sources of work (Dalkılıç, 2014). For the first time in 1974, Freudenberger used the burnout syndrome in the literature as a result of his research on health employees. According to this research, burnout is defined as the abandonment of job as a result of fatigue and frustration seen in health employees (Gündüz, 2017).

With this study, it is aimed to determine whether the emotion states of health managers in the management of the disabled personnel and their relatives have resulted in burnout. In healthcare organizations, the personnel who are disabled or have disabled relative are employed in polyclinics since they cannot work on night shifts. Starting from this point of view, the research was conducted with the personnel in charge of polyclinic and the assistants. In the context of phenomenological study design, semi-structured interview technique questions were prepared and interviews were conducted. The interview form consisted of two sub-categories following the main study question. In the first part, there were questions that reveal the demographic characteristics of polyclinic managers. In the second part, there was a main question including the emotional states and strategies of the health managers during the management of the personnel who are disabled and have a disabled relative, and there were open-ended questions consisted of sub-groups of the main question. When the literature is evaluated, it is seen that the field related to the management of the personnel who are disabled and have a disabled relative is empty. The employee who are disabled or have a disabled relative is not be able to have the same emotional state and thought with a healthy employee. Management of the personnel in this group requires specialty. The research conducted is unique. Therefore, it is thought to be beneficial to add the concept of disability management to the field of organizational behavior and management and organization.

The research is a qualitative study to determine whether a burnout situation occurs in the polyclinic managers considering their emotions and states during the management of the personnel who are disabled and have a disabled relative. Phenomenological method model was used in the

study. Phenomenological method is phenomenology that reveals the phenomena which we lived in but don't understand deeply (Kurubacak, 2017'den akt. Urgan vd., 2018). The population of the study consisted of health managers working in public hospitals in Eskişehir. The personnel in charge of polyclinic and the assistants were chosen as the sample group since they were directly responsible of the management of the personnel who are disabled or have a disabled relative. For this purpose, 7 health employees, who were in the category, of all public hospitals of the province were interviewed. There are 293 nurses and health officers who provide polyclinic services in all public hospitals in Eskişehir. 51 of them are disabled or have a disabled relative. A semi-structured interview technique sample was prepared for the study and addressed to the participants. In the research, the data analysis was carried out with content analysis from qualitative data analysis. In the content analysis, the data obtained from the interviewees were decoded. A concept was tried to be formed by generalizing the decoded data (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

With the study, the relationship between the management of the personnel who are disabled or have a disabled relative and the self-affecting levels of the health managers was tried to be revealed. When interviews and semi-structured interview questions were evaluated, it was found that managers mostly retain their emotional state in the management of personnel with disabilities and disabled relatives. However, it was seen that two managers had a state of burnout. Another outcome of the study is that health managers try to empathize with the personnel who are disabled or have a disabled relative in the management process. Also, the average half of the managers adopt a strategy to perform the procedure in a professional manner by being business oriented.

There are no sufficient studies in the literature on the management of personnel who are disabled or have a disabled relative. In addition, one of the studies included the study group teaching at a special education school. In this study, it was found out that teachers who provide education to students show signs of emotional exhaustion and depersonalization (Şahin ve Şahin, 2012). Burnout and depersonalization were observed in both male and female teachers who teach students with mental disabilities. However, it was found to be higher in male teachers. In the same study, emotional exhaustion and depersonalization scores of teachers who

were not appreciated by their superiors were found to be higher than those of teachers who were appreciated (Girgin ve Baysal, 2005). The finding that in-service training makes a difference in the perception of burnout level and quality of work of disabled and elderly care personnel is the result of another study (Başol ve Sağlam, 2018).

The personnel who are disabled and have disabled relatives are employed in a significant part of working life. For future studies, performing studies regarding the management of the disabled in different samples and groups will make it easier to understand the subject from a different perspective. This subject is considered as an important issue that should be included in the literature within the scope of the management of the disabled.

### Kaynakça / References

- Akdoğan, A. A., İşbir, E. G., Beydoğan, B., Yelsalı Parmaksız, P. M., Sabuktay, A. ve Vural, H. S. (2010). *Özürlülüğe dayalı ayrımcılığın ölçülmesi araştırması*. Ankara: Başbakanlık Özürlüler İdaresi Başkanlığı.
- Arı, G. S. ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 131-148.
- Başol, O. ve Sağlam, Y. (2018). Engelli ve yaşlı bakım personelinin tükenmişlik seviyeleri ile çalışma yaşam kalitesi algısı ilişkisi. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 29(2), 71-97.
- Baş, M. (2016). *Engelli turizmi*. Ankara: Nobel.
- Burcu, E. (2007). *Türkiye’de özürlü birey olma: Temel sosyolojik özellikleri ve sorunları üzerine bir araştırma*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Burcu, E. (2015). *Engellilik sosyolojisi*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Çam, O. M. ve Ergin, E. (2017). Hemşirelikte tükenmişlik. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(51), 501-507.
- Dalkılıç, O. S. (2014). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu*. Ankara: Nobel.
- Erdoğan, P. ve İraz, R. (2019). *Örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizme ve tükenmişliğe pozitif psikolojik sermaye etkisi*. Konya: Eğitim.

- Erdugan, F. E. (2010). *Türkiye’de özürlü yoksulluğu ve mücadele politikalarının değerlendirilmesi: Ankara-Keçiören Örneği*. Ankara: T.C, Başbakanlık, Özürlüler İdaresi Başkanlığı, Yayın No: 50.
- Eriş, H., Havlioğlu, S., Küçüközkan, Y., ve Özmen, S. (2017), Suriyeli mülteci kamplarının bulunduğu ilçelerde çalışan hemşire ve ebelerin tükenmişlik seviyesi: Şanlıurfa örneği. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(3), 326-339.
- Girgin, G. ve Baysal, A. (2005). Tükenmişlik sendromuna bir örnek: Zihinsel engelli öğrencilere eğitim veren öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyi. *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 4(4), 172-187.
- Gündüz, Ş. (2017). *İş yerinde yaşanan sendromlar*. İstanbul: Beta.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Kökten, E. ve Erdoğan, B. (2014). *Engelli gençler, sosyal dışlanma ve internet*. İstanbul: Gelişim Üniversitesi Yayınları.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis an introduction to its methodology*. California: Sage Publications, Thousand Oaks.
- Kurubacak, G. (2017). Nitel araştırmalar ve fenomenoloji. *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Sistemi Bilimsel Etkinlikler Semineri*. 28.01.2018 tarihinde [www.acikbilim.anadolu.edu.tr/seminerler](http://www.acikbilim.anadolu.edu.tr/seminerler) adresinden ulaşıldı.
- Maslach, C., Jackson, S. E. ve Leiter, M.P. (1996). *MBI: The Maslach burnout inventory: Manual*. CA: Consulting Psychologists Press, Palo Alto,
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.
- Özgüven, İ. E. (2016). *Endüstri Psikolojisi*. Ankara: Nobel.
- Potter, W. J. ve Levine-Donnerstein, D. (1999). Rethinking validity and reliability in content analysis. *Journal of Applied Communication Research*, 27(3), 258-284.
- Riggio, R. E. (2014). *Endüstri ve örgüt psikolojisine giriş*. (L. W. Porter Ed.). (B. Özkara Çev. Ed.), Ankara: Nobel.
- Sağlık-Sen Sendikası (2012). *Türkiye’de sağlık çalışanları tükenmişlik araştırması sonuçları. Sağlık ve sosyal hizmet çalışanları sendikası raporu*. 19.04.2019 tarihinde <http://www.saglikcalisanisagligi.org/tezler2/tukenmislikarastirmasi> adresinden erişildi.

- Sandıkçı, E. (2017), Sağlık çalışanlarında tükenmişliği önleyici bireysel müdahaleler. *Sağlık Çalışanlarının Sağlığı 6. Ulusal Kongresi*, 21-22 Ekim 2017, Ankara.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. ve Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220.
- Solmuş, T. (2004). *İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler*. İstanbul: Beta
- Şahin, F. ve Şahin, D. (2012). Engelli bireylerle çalışan özel eğitim öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyinin belirlenmesi. *Öğretmen Eğitimi ve Eğitimcileri Dergisi*, 1(2), 275-294.
- Thomas, C. (2011). *Sakatlık çalışmaları, sosyal bilimlerden bakmak*. (D. Bezmez, S. Yardımcı ve Y. Şentürk Der.), (F. B. Aydar Çev.). İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Urgan, S., Sevim, Ş. ve Giderler, C. (2018). Sosyal sermayede sadakat unsurunun kuyumcular ve oto tamircileri bağlamında incelenmesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Özel Sayı, 123-127.
- Usta, H. (1992). *Bedensel özürlü olmanın sebepleri*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi
- Yelpaze, İ. ve Türküm, A. S. (2018). Adaptation and validation of Turkey version of multidimensional attitudes toward persons with disabilities. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(14), 167-187. DOI: 10.26466/opus.377906
- Yıldırım, A.İ. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nicel araştırma yöntemleri*. (Güncelleştirilmiş Genişletilmiş 5. Baskı), Ankara: Seçkin.

#### Kaynakça Bilgisi / Citation Information

- Urgan, S. (2019). Engelli yönetimi ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye yönelik sağlık yöneticilerinde yapılan bir araştırma. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. UİK Özel Sayısı), 684-702. DOI: 10.26466/opus.585061

## Bankaların Müşteri Sermayelerinin Kurumsal İtibarları Üzerine Etkisi: Batman İli Örneği<sup>1</sup>

DOI: 10.26466/opus.584772

\*

Lutfiye Özdemir\*- Uyum Elitok\*\*

\* Prof. Dr., İnönü Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Malatya/ Türkiye

E-Posta: [lutfiye.ozdemir@inonu.edu.tr](mailto:lutfiye.ozdemir@inonu.edu.tr)

ORCID: [0000-0003-4660-1816](https://orcid.org/0000-0003-4660-1816)

\*\* Arş. Gör. Dr., Batman Üniversitesi, İ.İ.B.F, İşletme Bölümü,,Batman/ Türkiye

E-Posta: [uyumyilmaz@gmail.com](mailto:uyumyilmaz@gmail.com)

ORCID: [0000-0002-2502-3220](https://orcid.org/0000-0002-2502-3220)

### Öz

Günümüzde işletmelere rekabet avantajı sağlayan faktörler işletmenin sahip olduğu somut varlıklardan soyut varlıklara doğru geçiş göstermektedir. Gelişen teknolojiyle birlikte özellikle büyük işletmeler güçlü bilgi ağlarına sahip olduklarından maliyet hususunda ciddi fark oluşturmaları giderek zorlaşmaktadır. Bu durum dikkatlerin daha çok soyut ve psikolojik alanlara odaklanmasına sebep olmaktadır. Maddi olmayan soyut varlıklar arasında entellektüel sermaye unsurlarından biri olan müşteri sermayesi ve kurumsal itibar kavramları öne çıkmaktadır. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı bankacılık sektöründe, ürünlerin benzerlik göstermesi dikkatleri hizmet boyutuna çekmiştir. Kaliteli hizmet anlayışı bankalara müşteri memnuniyeti, sadakati ve bağlılığı gibi kavramları kazandırmıştır. Bu kazanımlar bankaların müşteri sermayelerini geliştirmekte ve onların kurumsal itibarlarını yükseltmektedir. Böylelikle rekabet güçlerini arttırarak müşteriler tarafından tercih edilebilmelerini sağlamaktadır. Çalışmada müşteri ile olan ilişkilerin değerini ifade eden müşteri sermayesinin, paydaşların işletme hakkındaki algılarını ifade eden kurumsal itibar üzerine etkisi olup olmadığı araştırılmaktadır. Çalışma 'müşteri sermayesinin kurumsal itibar üzerinde anlamlı etkisi vardır' hipotezini test etmiştir. Yapısal eşitlik modeli ile test edilen hipotez  $p < 0,001$  anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir. Araştırma sonucunda Batman ili bankacılık sektöründe müşteri sermayesinin kurumsal itibar üzerine %80,8'lik bir oranda etkisi olduğu bulgulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Müşteri sermayesi, Kurumsal itibar, Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

<sup>1</sup> Çalışma, 02- 04 Mayıs 2019 tarihleri arasında Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü ev sahipliğinde Osmaniye'de düzenlenen 18. Uluslararası İşletmecilik Kongresi'nde 'Bankaların Müşteri Sermayelerinin Kurumsal İtibarları Üzerine Etkisi: Batman İli Örneği' başlığı ile sözlü olarak sunulan bildirinin genişletilmiş ve revize edilmiş halidir.



## Customer Capital's of The Banks Effect on Corporate Reputation's: The Case of Batman

\*

### Abstract

Nowadays, the factors that provide competitive advantage to businesses show the transition from the tangible assets to the intangible assets. With the developing technology, especially large enterprises have strong information networks, it is becoming more difficult to make a significant difference in cost. This causes attention to focus more on abstract and psychological areas. Among the intangible assets, the concepts of customer capital one of the elements of intellectual capital and corporate reputation, come to the fore. In the banking sector where competition is intense, the similarity of the products has brought attention to the service dimension. The concept of quality service has provided banks with concepts such as customer satisfaction, loyalty and engagement. These gains improve the customer capital of banks and increase their corporate reputation. Thus, they increase their competitiveness and enable them to be preferred by customers. In this study, whether the customer capital expressing the value of the relations with the customer has an impact on the corporate reputation that expresses the perceptions of the stakeholders about the business is being investigated. The study tested the hypothesis that 'customer capital has a significant impact on corporate reputation'. The hypothesis tested with the structural equation model was accepted as  $p < 0.001$ . As a result of research, 'Customer capital has a significant (%80.8) effect on corporate reputation in Batman banking sector' was detected.

**Keywords:** Customer Capital, Corporate Reputation, Structural Equation Modeling (SEM)

## Giriş

İletişim çağının bir sonucu olarak bilginin hızla el değiştirmesi ve teknoloji benzerliği işletmelerin bu alanlarda rekabet avantajı elde etmelerini güçleştirmektedir. Bu durum işletmelerin öz yetenek geliştirme arayışlarını; soyut, geliştirilmesi zaman ve emek gerektiren alanlara kaydırmalarına neden olmaktadır. Entellektüel sermaye ve kurumsal itibar, değer yaratan ve işletmelere rekabet avantajı kazandıran kavramlar arasında önemi giderek artan iki soyut varlıktır. Son yıllarda bu kavramlar stratejik önemi sebebiyle araştırmacıların ilgisini çekmekte, bu alanlarda özel (Journal of Intellectual Capital ve Corporate Reputation Review) dergiler yayınlanmakta ve konunun uzmanlarıyla uluslararası nitelikte sempozyumlar düzenlenmektedir. Kavramlar popüler olmasına rağmen entellektüel sermaye unsurlarından biri olan müşteri sermayesi ve kurumsal itibar ilişkisini inceleyen araştırma sayısının az olması göze çarpmaktadır. Bu bağlamda çalışmada müşteri sermayesinin kurumsal itibar üzerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

## Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde müşteri sermayesi ve kurumsal itibar kavramları teorik olarak açıklanmaya çalışılmaktadır.

### *Müşteri Sermayesi*

İlişki sermayesi olarak da adlandırılan müşteri sermayesi, işletmelerin dış çevreyle olan; müşteri sadakati, firma ünü, dağıtıcı ve toptancılarla olan ilişkiler gibi bağlantıları kapsayarak, onlar için değer yaratabilecek işletme dışı tüm unsurları ele almaktadır (Kendirli ve Diker, 2016, s.46).

Müşteri sermayesi, işletmelerin yoğun rekabet ortamında rakipleriyle başa çıkabilmek için çevreleriyle iyi iletişim kurmalarını ve bu yolla elde edilen bilginin etkin olarak kullanılabilmesini ifade etmektedir (Özdemir ve Balkan, 2010, s.116). Bir başka ifadeyle müşteri ilişkilerinin bugünkü değeridir (Aslanoğlu ve Zor, 2006, s.155). Bu tanıma paralel olarak müşteri sermayesi şirketin unvan değeri, satış yaptığı kişi ve kuruluşlarla devam eden ilişkilerinin değeri olarak da tanımlanmaktadır (Aslanoğlu ve Zor,

2006, s.155). Entellektüel sermaye içinde değeri en belirgin olan sermaye müşteri sermayesidir (Stewart, 1997, s.158).

İşletmelerin müşterileri ile olan ilişkilerinin ilk aşamasının ticari işlemlerle veya basit alım satım faaliyetleri ile başladığı ve daha sonra aşama aşama enformasyon paylaşımı ile bu ilişkilerin ortaklığa kadar sürdürülebildiği görülmektedir (Stewart, 1997, s.176). Ticari alım satımdan işbirliğine doğru gidildiğinde, satıcı kâr payı, müşteri payı ve güvenliği veya müşteri sermayesi artmış olur (Stewart, 1997, s.177).

Müşteri sermayesi oluşturmak için uygulanabilecek pek çok yöntem vardır. Bunlardan bazıları; müşteriler ile birlikte çalışmanın işletmeye sağlayabileceği yararları önemsemek, müşterilere yetki vermek, müşterilere özel mal ve hizmetler sunmak, standart mal veya hizmet üreten kitle üretimleri yerine kişiye özel esnek üretim yapılarına sahip olmak, işletmelerarası ilişkileri satıcı ve satın alıcının ilişkisinden çok yönlü ilişkiye dönüştürmektir (Arıkboğa, 2003, s.105-106). Müşteri tatmini, müşteri sürekliliği, finansal güç ve müşteri beklentileri ile fiyat duyarlılığı müşteri sermayesinin göstergeleridir (Bayer, 2005, s.93)

### ***Kurumsal İtibar***

Özellikle 1990'lı yıllardan sonra kullanılan kurumsal itibar kavramı; kurumların pazarlama, markalaşma, kurumsal değerler ve stratejik yönetim gibi alanlarda incelemelere tabi tutulmuş ve kurumların yapısal algıları üzerine yoğunlaşmıştır (Martin ve Hetrick, 2006, s.21). Kurum itibarı, kurumun faaliyetlerinin tamamını kapsayabilmektedir. Çalışan maliyetleri üzerine yoğunlaşan bir kurum itibarını sendeletirken, başka bir işletme ise yazılı medyaya vermiş olduğu ilan ve yarattığı istihdam ile paydaşlarının gözünde kurumsal itibarını arttırabilir; kamuoyunun nazarında itibarı olmayan işletmelerin yaptıkları bu harcamalar her zaman olumlu sonuçlanmayabilir (Volkman ve Henebry, 2010, s.3).

Kurumsal itibar, kurumsal imaj çalışmalarının neticesidir. Kurumsal imaj, işletmelerin paydaşlarında oluşturdukları algı olarak adlandırılırken, itibar ise işletmelerin belirli bir alanda paydaşlarının beklentilerini karşılama ve imaj ile birlikte bir bütünsel sürecin tamamlayıcısı olmaktadır (Nguyen ve LeBlanc, 2001, s.303). Bu konu hakkında Buffet (1995), "bir

itibarını oluşturmak 20 yıl, yıkmak ise sadece beş dakika sürer” diyerek kurumsal itibarın değişkenliğini ve önemini belirtmiştir. Kurumsal itibar ve bunda oluşan olası değişimler paydaşlar ile olan ilişkilerin de temeli haline gelmiştir (Lange, Lee ve Dai, 2011, s.154).

Kurumsal itibarın asli unsurlarından biri de işletmelerin tüm paydaşlarına ulaşabilmeleri ve daha da geniş yelpazeye hitap edebilmelerini sağlayan markadır. Marka, kurumsal itibarı yükseltici veya düşürücü etki yaratabilir (Fan, 2005, s.347). İşletmelerin iyi bir paydaş olarak itibarlarının olması, ilgili işletmeyle işbirliği sağlayacak olan diğer işletmeler için güven vermektedir. Bu sayede işletmeler arasındaki ilişkilerde güven, olası kriz veya beklenmedik olay ve durumlarda karşılıklı bir çözüm ortamı yaratabilmektedir (Blois, 1999, s.209; Poppo ve Schepker, 2010, s.126).

Çalışmada literatürde sık kullanılan Fombrun’un (1996) kurumsal itibar modeli ele alınmıştır.

Fombrun’un (1996) geniş kapsamlı itibar ölçme yöntemi olarak addedilen itibar katsayısı modeli (Reputation Quotient, RQ) itibarı altı etmenle değerlendirmektedir. Bu altı etmen duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, sosyal sorumluluk, finansal performans ve çalışma ortamı olarak belirlenmiştir.

Fombrun ve arkadaşları (2000) kurumsal itibarı oluşturan altı etmen şu şekilde tanımlamaktadır:

*Duygusal çekicilik*, paydaşların kuruma karşı ne derece olumlu hisler beslediğinin, kuruma ne kadar saygı ve hayranlık duyduğunun ve güvendiğinin bir ifadesidir.

*Ürün ve hizmetler*, kurumun yüksek kaliteli, yenilikçi, harcanan paranın karşılığını tam olarak veren ürün ve hizmetler sunması ve bunların arkasında sonuna kadar durmasını ifade etmektedir.

*Vizyon ve liderlik*, kurumda mükemmel liderlik gösteren, geleceğe dair net bir vizyonu olan ve pazardaki gelişmeleri yakından takip edip fırsatları iyi değerlendiren yönetim kadrosunu ifade etmektedir.

*Çalışma ortamı ve iş çevresi*, kurumun iyi ve nitelikli çalışanlara sahip olması ve çalışanlara, zevkle çalışabilecekleri ideal bir ortam sunmasını ifade etmektedir. Çalışanlar için önemli bir itibar bileşenidir.

*Kurumsal sosyal sorumluluk*, kurumun çevreye karşı duyarlı olması ve toplumsal ve sosyal içerikli konulara önem vermesi ve bu yönde sosyal sorumluluk projeleri geliştirmesini ifade etmektedir.

*Finansal performans*, kurumun rakiplerine üstünlük sağlaması, yatırım yapmak için riski düşük, getirisi yüksek bir seçenek olması ve geleceğe yönelik güçlü beklentilerinin olmasını ifade etmektedir.

## **Yöntem**

Bu bölümde araştırmanın amacı, evreni ve örnekleme, araştırmada kullanılan ölççekler, veri analiz yöntemi ve hipotez testine yer verilmektedir.

### ***Araştırmanın Amacı***

Entelektüel sermayeyi; insan, yapısal ve müşteri sermayesi olarak boyutlandırılan ve bu alanda birçok çalışması olan Bontis ve arkadaşları (2007), 'The Mediating Effect of Organizational Reputation on Customer Loyalty and Recommendation in The Banking Industry' adlı çalışmalarında müşteri memnuniyeti ve sadakatinin müşteri sermayesini etkilediğini ve müşteri sermayesinin de kurumsal itibara etki ettiğini belirtmişlerdir (Bontis , Booker ve Serenko 2007, s.1426). Ancak kendileri bu konuda ampirik bir araştırma yapmamışlardır. İşte bu sebepten dolayı teorik alt yapısı Bontis ve arkadaşları (2007) tarafından oluşturulmuş olan bu araştırma, müşteri sermayesinin kurumsal itibar üzerine etkisini istatistiki olarak belirlemek ve uygulama boyutu hakkında bulgular sağlayabilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

### ***Evren ve Örneklem***

Araştırmanın evrenini Batman ilindeki bankacılık sektörü çalışanları oluşturmaktadır. 2017 yılı Türkiye Bankalar Birliği verilerine göre Batman ilinde bankacılık sektöründe 316 kişi çalışmaktadır ([www.tbb.gov.tr](http://www.tbb.gov.tr)). %95 güvenilirlik düzeyi ve %5 örnekleme hatası kullanılan formüle göre (Kalaycı, 2015);

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{d^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

- $n$  = Örneklem büyüklüğü
- $N$  = Ana kütle hacmi (evren)
- $Z$  = Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde  $z$  tablosunda bulunan teorik değer
- $P$  = Olayın gerçekleşme olasılığı
- $Q$  = Olayın gerçekleşmeme olasılığı
- $d$  = Hata payını temsil etmektedir.

$$n = \frac{316 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(0,05)^2 \cdot (316-1) + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$

- $n = 173,629155$       \*  $n \cong 174$

yeter örneklem sayısı 174'tür. Araştırmaya 200 kişi katılmış ancak 185'i geçerli kabul edilmiştir. Bu sayı yeter örnekleme sağlamaktadır. Araştırmada evreni oluşturan her elemanın örneğe girme şansının eşit olduğu dolayısıyla hesaplamalarda da her elemana verilecek ağırlığın aynı olduğu (Arıkan, 2004, s141) basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

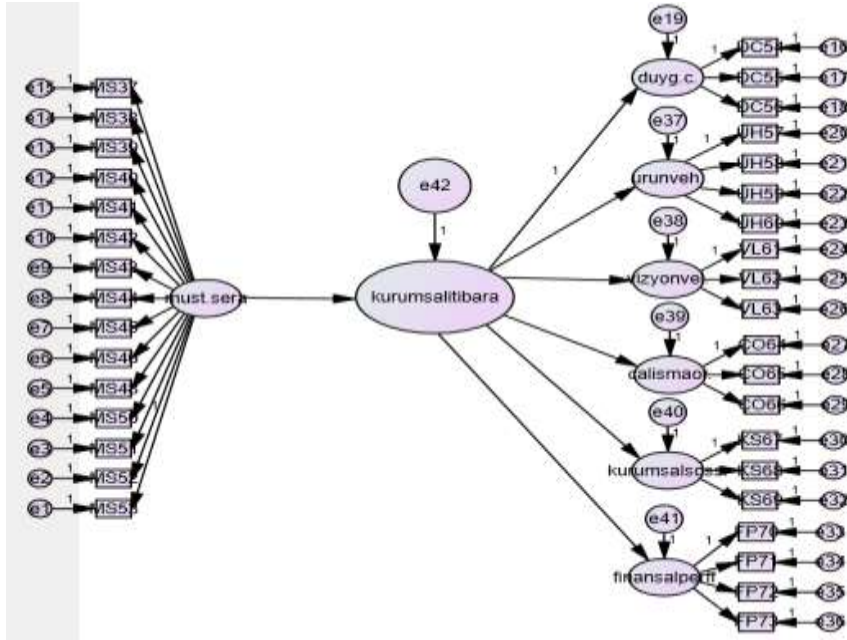
### ***Ölçekler ve Verilerin Analizi***

Verilerin toplanmasında nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Anket üç bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde demografik bilgiler bulunmaktadır. İkinci bölümde Bontis'in (1998) Entellektüel Sermaye (Intellectual Capital) Ölçeğinin orijinali Türkçe'ye çevrilerek kullanılmıştır. Anketin orijinalinin farklı dil ve kültüre sahip olmasından kaynaklanabilecek problemlerin ortadan kaldırılabilmesi amacıyla dil uzmanlarıyla görüşülmüş ve tercüme kontrol ettirilmiştir. Anketin orijinalinde entellektüel sermaye ölçeği; insan sermayesi 20 soru, yapısal sermaye 16 soru ve müşteri sermayesi 17 soru olmak üzere toplam 53 sorudan oluşmakta olup 5'li Likert tipindedir. Ancak çalışmada müşteri sermayesini oluşturan sorulardan yararlanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünü oluşturan kurumsal itibar ölçümünde Fomburn (2000) tarafından geliştirilen Kurumsal İtibar Ölçeği'nin (Reputation Quotient-RQ) orijinali Türkçe'ye çevrilerek kullanılmıştır. Ölçekte kurumsal itibar altı boyuttan

oluşmakta olup duygusal cazibe boyutu üç soru, ürün ve hizmetler boyutu dört soru, vizyon ve liderlik boyutu üç soru, çalışma ortamı ve iş çevresi boyutu üç soru, kurumsal sosyal sorumluluk boyutu üç soru ve finansal performans boyutu dört soru şeklindedir. Ölçek toplam 20 sorudan oluşmakta olup 5'li Likert tipindedir.

Elde edilen veriler SPSS 23.00 ve AMOS 24.00 programlarıyla analiz edilmiştir. Verilere açıklayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi, ikinci düzey çok faktörlü analiz ve yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır.

### Araştırmanın Modeli ve Hipotezi



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın ana hipotezi H<sub>1</sub>: 'Müşteri sermayesinin kurumsal itibar üzerine anlamlı bir etkisi vardır' şeklindedir. Bu doğrultuda kurulan araştırma modeli Şekil 1'de verilmiştir. Şekil 1'de araştırma hipotezinin testi için kurulan yapısal eşitlik modeli gösterilmiştir.

### *Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi*

Müşteri sermayesi için yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,887, Bartlett küresellik testi ki kare= 635,006 ve  $p = 0,000$  istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar verdiğinden faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir. Direct oblimin rotasyonu ve maksimum olabilirlik yöntemi ile uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda iki sorunun faktör yükü 0,40'ın altında kaldığından, dört soru ise yanlış faktöre yüklendiğinden analizden çıkarılmıştır. Kalan 11 soruya iç tutarlılığın belirlenmesi için yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa değeri 0,855 çıkmıştır; bu durumda ölçeğin çok yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir. Açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen 11 maddelik müşteri sermayesi değişkenine doğrulayıcı (DFA) faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda modelin uyum iyilik indeksleri değerleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1: Müşteri Sermayesi Değişkeni Uyum İyilik İndeksleri**

X <sup>2</sup> /df	RMSEA	GFI	CFI	TLI	IFI
1,720	0,063	0,933	0,947	0,934	0,948

Tablo 1'de görüldüğü üzere  $X^2/df= 1,720$ ,  $GFI= 0,933$ ,  $IFI= 0,948$ ,  $TLI= 0,934$ ,  $CFI= 0,947$  ve  $RMSEA= 0,063$  şeklinde bulunmuştur. Bu değerler sonucunda modelin iyi bir uyuma sahip olduğu söylenebilir.

Kurumsal itibar değişkeni altı faktörden oluşmakta olup bu altı faktörün tek değişken altında toplanması amacıyla ikinci düzey çok faktörlü model oluşturularak ikinci dereceden doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Modelin uyum iyilik indeksleri Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2: Kurumsal İtibar Değişkeni Uyum İyilik İndeksleri**

X <sup>2</sup> /df	RMSEA	GFI	CFI	TLI	IFI
2,010	0,074	0,853	0,905	0,934	0,907

Tablo 2'de görüldüğü üzere modelin uyum iyilik indeks değerlerinin  $X^2/df= 2,010$ ,  $GFI= 0,853$ ,  $IFI= 0,907$ ,  $CFI= 0,905$  ve  $RMSEA= 0,074$  şeklinde tespit edilmiş olması modelin kabul edilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Kurumsal itibar değişkeninin alt boyutlarına yapılan güvenilirlik analizi Cronbach Alfa değerleri Tablo 3'de verilmiştir.



**Tablo 3: Kurumsal İtibar Değişkeni Güvenirlilik Analizi**

	N(Soru Sayısı)	Cronbach Alfa
Kurumsal İtibar	20	0,924
Duygusal Cazibe	3	0,783
Ürün ve Hizmetler	4	0,800
Vizyon ve Liderlik	3	0,754
Çalışma Ortamı ve İş Çevresi	3	0,736
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	3	0,702
Finansal Performans	4	0,758

Tablo 3’de görüldüğü üzere Cronbach Alfa değerleri; duygusal cazibe için 0,783, ürün ve hizmetler için 0,800, vizyon ve liderlik için 0,754, çalışma ortamı ve iş çevresi için 0,736, kurumsal sosyal sorumluluk için 0,702 ve finansal performans için 0,758 olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırma hipotezini (H<sub>1</sub>: Müşteri sermayesinin kurumsal itibar üzerinde anlamlı bir etkisi vardır) test edebilmek amacıyla kurulan araştırma modeli, yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Araştırma modeli uyum iyilik indeksleri Tablo 4’de gösterilmiştir.

**Tablo 4: Araştırma Modeli Uyum İyilik İndeksleri**

X <sup>2</sup> /df	RMSEA	GFI	CFI	TLI	IFI
1,538	0,054	0,850	0,921	0,910	0,922

Tablo 4’de görüldüğü üzere araştırma modelinin uyum iyilik indeksleri X<sup>2</sup>/df= 1,538, GFI= 0,850, IFI= 0,922, TLI= 0,910, CFI= 0,921 ve RMSEA= 0,054 şeklindedir. Model kabul edilebilir uyum göstermektedir. Tablo 5’de müşteri sermayesi ve kurumsal itibar ilişkisi tahmin değerleri verilmiştir.

**Tablo 5: Müşteri Sermayesi ve Kurumsal İtibar İlişkisi Tahmin Değerleri**

		Standart Yükler	Standart Hata	Kritik Oran t değeri	P	Sonuç
Kurumsal İtibar	<--- Müşteri Sermayesi	,808	,143	5,660	***	Kabul

\*\*\* p<0,001

Tablo 5’de görüldüğü üzere  $p < 0,01$  düzeyinde ‘H<sub>1</sub>: Müşteri sermayesinin kurumsal itibar üzerinde anlamlı bir etkisi vardır’ hipotezi kabul edilmiştir.

## Sonuç ve Tartışma

Rekabetin yoğun olduğu bankacılık kesiminde ürünlerin benzerlik göstermesi dikkatleri hizmet boyutuna çekmiştir. Kaliteli hizmet anlayışı bankalara müşteri memnuniyeti, sadakati ve bağlılığı gibi kavramları kazandırmıştır. Bu kazanımlar bankaların müşteri sermayelerini geliştirmekte ve onların kurumsal itibarlarını arttırarak müşteriler tarafından tercih edilebilir konuma gelmelerini sağlamaktadır. Ancak bu etkiyi ölçülebilen çalışmalar literatürde görece azdır. Bu bağlamda çalışma ‘müşteri sermayesinin kurumsal itibar üzerinde anlamlı etkisi vardır’ hipotezini test etmiştir. Yapısal eşitlik modeli ile test edilen hipotez  $p < 0,001$  anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir. Ayrıca müşteri sermayesi değişkeni kurumsal itibar değişkenini %80,8’lik bir oranla açıklamaktadır. Bu oranın yüksek olması müşteri sermayesinin kurumsal itibar için önemli olduğu sonucunu ortaya koymuştur. İyi bir kurumsal itibar edinmeyi amaçlayan işletmeler öncelikle müşteri sermayelerini güçlendirmelidir. Müşteri sermayesi, kaliteli ürün ve hizmet, müşteri problem ve şikâyetlerinin kısa sürede çözülebilmesi ve pazara yönelik olma gibi faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi ile doğrudan ilişkilidir. İşletmelerin çalışanlarına karşı davranış biçimleri, ast-üst ilişkilerinin yapısı, çalışanlara sağlanan imkânlar ise müşteri sermayesi ile dolaylı olarak ilişkilidir. Müşterilerin işletme tercihi ve bağlılığında rol oynayan bu faktörler, hem müşteri sermayesini hem de müşterinin gözünde işletmelerin kurumsal itibarlarını arttırıcı rol oynayabilmektedir. Çalışmanın Batman ili ve bankacılık sektöründe yapılmış olması araştırmanın kısıtlılığını oluşturmaktadır. Müşteri sermayesi ve kurumsal itibar ilişkisinin farklı örneklem ve sektörlerde çalışılması konuyla ilgili literatürün zenginleşmesine katkı sağlayacaktır.

**EXTENDED ABSTRACT**

**Customer Capital's of The Banks Effect on Corporate Reputation's: The Case of Batman**

Lutfiye Özdemir – Uyum Elitok

\*

*İnönü University - Batman University*

Customer capital and corporate reputation have become the most debated issues in recent years due to their differentiation and competitive advantage. It is accepted as an intangible resource that is difficult to imitate, adds value to the enterprise and is rare. For this reason, these subjects attracted the attention of many researchers and they did a lot of research on them. However, although there are a lot of studied about the subjects but no clear definition about them. One of the most important reasons for this situation is that the subjects are intangible.

Customer capital, businesses in order to cope with their competitors in an intense competitive environment means that good communication with their environment and the effective use of the information obtained in this way (Özdemir and Balkan, 2010, p.116). In other words, it is the present value of customer relations (Aslanoglu and Zor, 2006, p.155). In parallel with this definition, customer capital is defined as the value of the title of the company and the value of its ongoing relations with the people and organizations it sells (Aslanoğlu and Zor, 2006, p.155).

Corporate reputation is the result of corporate image studies. While corporate image is defined as the perception created by the stakeholders of the enterprises, reputation is complementary to a holistic process by meeting the expectations of the stakeholders in a certain field and with the image (Nguyen and LeBlanc, 2001, p.303).

In this study, the corporate reputation model of Fombrun (1996), which is frequently used in the literature, is discussed. Fombrun's (1996) Reputation Quotient Model (RQ), which is considered as a comprehensive reputation measurement method, evaluates reputation with six factors.

These six factors were identified as emotional appeal, products and services, vision and leadership, social responsibility, financial performance and workplace environment.

Intellectual capital; Bontis et al. (2007), who dimensioned as human, structural and customer capital and has many studies in this field, emphasized that customer satisfaction and loyalty affect customer capital and customer capital also stated that it affects the corporate reputation (Bontis, Booker and Serenko 2007, p.1426). However, they have not conducted empirical research on this subject. For this reason, this research, whose theoretical background was created by Bontis et al. (2007), was carried out in order to determine the impact of customer capital on corporate reputation statistically and to provide findings about the application dimension.

The population of the study consists of the banking sector employees in Batman province. According to the data of the Banks Association of Turkey, in the province of Batman 316 people are employed in the banking sector ([www.tbb.gov.tr](http://www.tbb.gov.tr)). 200 people participated in the study, but 185 were accepted as valid. This number provides sufficient sampling.

In the study, the customer capital questions of Bontis (1998) Intellectual Capital Scale were used to measure the customer capital. The Corporate Reputation Scale (Reputation Quotient-RQ) developed by Fomburn (2000) was used to measure corporate reputation.

The data were analyzed with SPSS 23.00 and AMOS 24.00. Explanatory factor analysis, reliability analysis, confirmatory factor analysis, second level multi-factor analysis and structural equation model were applied to the data.

In order to test the research hypothesis (H1: Customer capital has a significant effect on the corporate reputation), the research model has the fit wellness index  $\chi^2 / df = 1,538$ , GFI = 0,850, IFI = 0,922, TLI = 0,910, CFI = 0,921 and RMSEA = 0,054. The model shows acceptable fit. The hypothesis tested with the structural equation model was accepted as  $p < 0.001$ . Furthermore, customer capital variable explains the corporate reputation variable with a rate of 80.8%. The fact that this ratio shows that customer capital is important for corporate reputation. Businesses aiming to achieve a good corporate reputation should firstly strengthen their customer capital. Customer capital, quality products and services are directly related to the ability to solve customer problems and complaints in a short time and

to carry out activities such as being market oriented. The behaviors of the enterprises towards their employees, the structure of the subordinate-parent relations and the opportunities provided to the employees are indirectly related to the customer capital. These factors, which play a role in the business preference and loyalty of customers, can play a role in increasing both the customer capital and the corporate reputation of the enterprises in the eyes of the customer. The fact that the study was conducted in Batman province and the banking sector constitutes the limitation of the study. Working on the relationship between customer capital and corporate reputation in different samples and sectors will contribute to the enrichment of relevant literature.

### Kaynakça / References

- Arıkan, R. (2004). *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama*. Ankara: Asil Yayın.
- Arıkoğa, Ş. (2003). *Entellektüel sermaye*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Aslanoğlu, S. ve Zor, İ. (2006). Bilgi varlıklarının değerlendirilmesi: Entellektüel sermaye ölçüm ve değerlendirme modelleri; karşılaştırmalı bir analiz. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 29, 152-165.
- Bayer, E. (2005). Entellektüel sermaye ve bileşenlerinin işletmelerin kurumsallaşma süreçlerine etkilerinin geliştirilmesinde yöneticilerin liderlik rollerinin belirlenmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 91-103.
- Blois, K.J. (1999). Trust in business to business relationships: An evaluation of its status. *Journal of Management Studies*, 36(2), 197-215.
- Bontis, N. (1996). There's a price on your head: Managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly*, 60(4), 41-47.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital; An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36, 63-76.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60.
- Bontis, Nick. (2002). *National intellectual capital index: The benchmarking of arab countries*. 10.1016/B978-0-7506-7773-8.50011

- Bontis, N. (2004). National intellectual capital index a united nations initiative for the Arab region. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 13-39.
- Bontis, N., Booker, L. D. ve Serenko, A. (2007). The mediating effect of organizational reputation on customer loyalty and service recommendation in the banking industry. *Management Decision*, 45(9), 1426-1445.
- Fan, Y. (2005). Ethical branding and corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 341-350.
- Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press
- Fombrun, C.J. (1998). Indices of corporate reputation: An analysis of media rankings and social monitors' ratings. *Corporate Reputation Review*, 1(4), 327-339.
- Fombrun, C. J, Gardberg, N. A. ve Sever, J. M. (2000). The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- Kalaycı, Ş. (2015). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayınevi
- Kendirli, S. ve Diker, F. (2016). Kâğıt ve ambalaj sanayi işletmelerinde entellektüel sermayenin finansal performansa etkisi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 9(1), 45-58.
- Lange, D., Lee, P. ve Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of Management*, 37(1), 153-185.
- Martin G. ve Hetrick, S. (2006). *Corporate reputations, branding and people managemet: A strategic approach to hr*. Burlington: Butterworth Heineman Publications
- Nguyen, N. ve LeBlanc, G. (2001). Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions. *International Journal of Educational Management*, 15(6), 303-311.
- Özdemir, L. ve Balkan, O. (2010). Entellektüel sermaye unsurlarının işletmeye sağladığı katkılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 115-121.
- Poppo, L. ve Schepker, D.J. (2010). Repairing public trust in organizations. *Corporate Reputation Review*, 13(2), 124-141
- Stewart, T. A. (1997). *Entellektüel sermaye örgütlerin yeni zenginliği*. (N. El-hüseyni, Çev.) İstanbul: Mess Yayın.

Türkiye Bankalar Birliği Web Sitesi, Erişim Tarihi: 10.11.2018,  
www.tbb.org.tr.

Volkman, D. A ve Henebry, K. (2010). The use of incentive contracting and firm reputation. *Corporate Reputation Review*, 13(1).

**Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

Özdemir, L. ve Elitok, U. (2019). Bankaların müşteri sermayelerinin kurumsal itibarları üzerine etkisi: Batman ili örneği. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(Özel Sayı), 703-718. DOI: 10.26466/opus.584772

## Çok Kültürlü Ortamda Çalışanların Kültürel Zekâ Düzeylerinin Duygusal Emek Gösterimlerine Etkisi

DOI: 10.26466/opus.584460

\*

Deniz Devrim Taşdemir\* - Hülya Gündüz Çekmecelioğlu\*\* - İbrahim Yıkılmaz\*\*\*

\* YL Öğr., Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli/Türkiye

E-Posta: [dennisdevrim@hotmail.com](mailto:dennisdevrim@hotmail.com)

ORCID: [0000-0001-5396-9788](https://orcid.org/0000-0001-5396-9788)

\*\* Prof.Dr., Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kocaeli/Türkiye

E-Posta: [hulyacekmececioglu@gmail.com](mailto:hulyacekmececioglu@gmail.com)

ORCID: [0000-0002-0123-4939](https://orcid.org/0000-0002-0123-4939)

\*\*\* Arş.Gör., Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kocaeli/Türkiye

E-Posta: [ibrahimyklmz@gmail.com](mailto:ibrahimyklmz@gmail.com)

ORCID: [0000-0002-1051-0886](https://orcid.org/0000-0002-1051-0886)

### Öz

Çeşitli teknolojik ilerlemeler ve iş yapma şekillerindeki değişimler, çok kültürlü çalışma ortamını oluşturmuş ve bu ortamın gerektirdiği tutum ve davranışları sergileme yeteneği olarak tanımlanan kültürel zeka ve çalışan performansını belirleyen diğer önemli unsur olan duygusal emek arasında ki ilişki çok kültürlü bir örgüt yapısına sahip çalışma ortamında yer alan 101 katılımcı üzerinde incelenmiştir. Sonuçlar incelendiğinde; kültürel zekânın örgüt üyelerinin duygusal emek davranışını pozitif yönde etkilediği, üst bilişsel zeka bileşeninin duygusal emeğin yüzeysel rol yapma davranışını negatif, derin davranış ve doğal (samimi) davranış boyutunu pozitif yönde etkilediği, kültürel zekanın alt boyutlarından davranışsal kültürel zekanın, yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal (samimi) davranış pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Araştırma sonuçları, çok kültürlü ortamda özellikle üyelerin kültürel zeka düzeyinin duyguların yönetiminde ve örgüt tarafından istenen duyguların gösterilmesinde çok önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Üst düzey yöneticiler tarafından gerek üyelerin kültürel zekâsının gerekse duygusal emek gösteriminin dikkate alınmasının stratejik insan kaynağının etkin yönetimi açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kültürel zeka, duygusal emek, çok kültürlü çalışma ortamı



## The Effect of Cultural Intelligence Level on Emotional Labor in A Multicultural Environment

\*

### Abstract

*Various technological advances and changes in the way of doing business have created multicultural working environments and the need for human resources being compatible with this environment. The purpose of the study is to examine the relationship between cultural intelligence and emotional labour and 101 participants working in a multicultural organization were analyzed. According to the results, CQ has a positive effect on the emotional labor behavior of the members of the organization, the metacognitive CQ affects the surface acting behavior negatively and affects deep acting and genuine acting dimensions positively and behavioral CQ affects surface acting, deep acting and genuine acting positively. The results of the research show that in multicultural environment, especially the level of cultural intelligence plays a very important role in the management of emotions and the emotions desired by the organization. Taking into consideration the results obtained by decision makers is important in terms of effective management of strategic human resources.*

**Keywords:** *Cultural intelligence, Emotional labor, Multicultural environment*

## Giriş

Hayatın her alanında deneyimlenen ileri teknoloji ve bunun sunduğu imkânlarla hızlı bir şekilde mekân ve şekil değiştiren sermaye, işgücü, hizmet ve fikir akışı; alışıldık çalışma ve üretme biçiminin farklılaşmasına neden olmaktadır. Bu hızlı değişim ve sınırların ötesine geçen iş yapma ve birlikte değer üretme sürecinde, sayısı her geçen gün artan çok kültürlü çalışma ortamlarını yaratmaktadır. Bu çok kültürlü çalışma ortamında, örgütlerin belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşmasında, farklılıklardan sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma ihtiyacı, son dönemde “*kültürlerarası uyum, iş performansı, uluslararası görev süresini tamamlama, örgütsel bağlılık, kültürlerarası yeterlilik ve kültürel zekâ*” gibi konuları gündeme getirmiş ve özellikle stratejik insan kaynağının etkinlik ve verimliliğinin artırılmasına yönelik adımların belirlenmesi adına çalışmalar yoğunlaşmaya başlamıştır. Bu çalışma konularından; “*bireyin yeni kültürel bağlama uyum, değerlerine ve tutumlarına uygun davranış geliştirme ve çok kültürlü ortamlarda etkili olabilme yeteneği*” olarak tanımlanan zekâ kavramı, özellikle çok kültürlü ortamda örgütlerin belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşmada kritik bir role sahip olan mevcut insan kaynağının ve örgüte katılması planlanan yeni çalışanların bu ortama uyum sağlaması, kültürel zekâlarının örgüt kültürüne uygun olup olmadığının belirlenmesi büyük önem arz etmektedir. Bireyin bu çok kültürlü ortamla kurmuş olduğu ilişkide; “*duygularını düzenlemesi, kişiler arası etkileşimde örgütün gerekli gördüğü duyguları ifade edebilmesi, etkileşim içinde olduğu kişi ve ortamın bir parçasıymış gibi duygularını hissetme ve uygun duyguları sergileme çabası*” olarak tanımlanan duygusal emek kavramı da son dönemde örgütlerin en iyi hizmeti sunma, etkinlik ve verimlilik ihtiyaçları yanında, uygun insan kaynakları stratejilerinin izlenmesi açısından da üzerinde önemle durulan bir husus haline gelmiştir.

Bu kapsamda çalışmada; kültürel zeka ve duygusal emek kavramları ve değişkenler arası ilişki literatür kısmında tartışılmış, ikinci bölümde çok kültürlü çalışma ortamına sahip uluslar arası bir kuruluş bünyesinde görev yapan katılımcıların, kültürel zeka ve duygusal emek algıları ölçülmüş, bulgular ve sonuç kısmında çalışma kapsamında incelenen örneklemeye ilişkin sonuçlar paylaşılmıştır. Sonuçlar, çok kültürlü ortamlarda ki

üyelerin kültürel zeka düzeylerinin duygusal emek davranışlarını etkilediğini göstermektedir. Bu sonuç bize bu tip ortamlarda bulunan karar alıcıların amaç ve hedeflerine ulaşmalarında, etkin kararlar alma ve sonuçlar üretmelerinde kültürel zekâ ve duygusal emeğin önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Araştırma sonuçları, iş yaşamına pozitif katkıları olan duygusal emek davranışlarının geliştirilmesinde kültürel zekânın ayırt edici bir rol oynadığını göstermekte ve yöneticilerin dikkatini bu kavrama yöneltmektedir.

## Kavramsal Çerçeve

### *Duygusal Emek Kavramı*

Örgütsel davranış alanında fiziksel ve düşünsel emeğin yanında, duygusal emek kavramından da bahsedilmektedir. Adından ilk olarak Hochschild tarafından “The Managed Heart” kitabında bahsedilen kavram; “duyguların halka açık ortamda gözlemlenebilir yüz ve bedensel bazı davranışları sergilemek suretiyle duyguların yönetilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Hochschild, 1983, s.7). Sonraki süreçlerde ise, duygusal emek kavramı, farklı tanım ve boyutlandırmalarla açıklanmaya çalışılmıştır. James (1989)’e göre “duygusal emek; temel bileşeni duyguların düzenlenmesi olan ve diğerlerinin duygularıyla baş edebilme süreci içinde olma”, Ashforth ve Humphrey (1993)’e göre; “uygun olan duygunun sergilenmesi”, Morris ve Feldman (1996)’a göre, “Kişilerarası etkileşim sırasında örgütsel olarak gerekli duyguları ifade edebilmek için bireylerin gösterdiği çaba, yaptığı plan ve kontrol”, England ve Farkas (1996)’e göre “başkalarını anlama, onların içinde bulunduğu durumlarıyla empati kurma, birinin bir parçasıymışçasına duygularını hissetme çabası”, Kruml ve Geddes (2000)’a göre “çalışanların işe entegre olma süreçlerinde hissetmek zorunda oldukları birtakım çaba”, Eroğlu (2010)’na göre ise, “çalışanın, çalıştığı örgüt tarafından belirlenen kuralları uygularken, paydaşına en iyi şekilde hizmet verebilmek amacıyla uygun duygunun hissedilmesi ve aktarılması çabası” süreci olarak tanımlanmaktadır. Duygusal emek kavramına ilişkin farklı tanımlar ve çalışmalar mevcut olup, bu kavramın boyut ve modellerine ilişkin özet, Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1: Duygusal emek kavramına ilişkin farklı tanımlar ve çalışmalara ilişkin özet (Savaş, 2012)**

<b>Hochschild (1983)</b>	<b>Ashforth ve Humphrey (1993)</b>	<b>Morris ve Feldman (1996)</b>	<b>Grandey (2000)</b>
<b>Model Türü:</b> Duyguların yönetilmesine ilişkin bir model	<b>Model Türü:</b> Davranışların yönetilmesine ilişkin bir model	<b>Model Türü:</b> Örgütsel ve bireysel faktörlere ilişkin bir model	<b>Model Türü:</b> Karma bir model
<b>Temel Boyutları:</b> Yüzeysel Davranış Derinlemesine Davranış	<b>Temel Boyutları:</b> Yüzeysel Davranış Derinlemesine Davranış Samimi Davranış	<b>Temel Boyutları:</b> Duyguların gösterilişindeki sıklık Belirlenen duygusal davranış kurallarına verilen dikkat Yansıtılması gereken duyguların çeşitliliği Duygusal çelişki	<b>Temel Boyutları:</b> Yüzeysel Davranış Derinlemesine Davranış
<b>Genel Özelliği</b> Duygusal emeğin kurumlara olumlu, çalışanlar için ise olumsuz sonuçlar doğurduğu ifade edilmektedir.	<b>Genel Özelliği</b> Duygusal emek duyguların yönetimi olarak değerlendirilmekte ve sadece çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz sonuçlara (duygusal çelişki) neden olabilir.	<b>Genel Özelliği</b> Sergilenen her türlü davranış için belirli bir çaba düzeyi olmalıdır. Bireysel ve örgütsel faktörler duygusal emek için önem arz etmektedir.	<b>Genel Özelliği</b> Diğer yaklaşımların hepsini bir araya getirmiştir ve duygusal emeği duygu düzenleme süreci olarak tanımlamıştır.

Yukarıda ki özet tabloda da yer aldığı gibi; duygusal emek kavramına ilişkin çalışmalar, odak noktası açısından farklı boyut ve modellere sahip olup, çalışma kapsamında duygusal emeğin yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve doğal (samimi) davranış olmak üzere üç boyutu esas alınmıştır. Yüzeysel davranış; çalışanın görevini icra ederken bireysel duygularının değişmemesine ve isteksiz olmasına rağmen olumlu ve güler yüzlü bir ifade takınması, gerçek hislerini saklaması, sahte duygular sergilemesidir (Mroz ve Kaleta, 2016, Grandey, 2000, Kim ve diğerleri,

2017, s.3). Yüzeysel davranış; suçluluk duygusu, memnuniyetsizlik, daha az müşteri memnuniyeti, daha az hizmet kalitesi şeklinde sonuçlara neden olmaktadır (Groth ve diğerleri, 2009, Guillaume, 2015, s.14 ). Derin davranış; yüzeysel davranışa oranla iş görenin göstermesi gereken davranışların duygularını hissetmeye çalışarak sergilemesi, içsel duygu ile gösterilen duygunun tutarlı olması durumu olarak ifade edilmektedir (Wang ve diğerleri, 2016; Neels, 2012, s.15). Derin davranış sergileyen çalışanların iş tatmin seviyelerinde artışın gözlemlendiği, tutarlı davranmaya çalıştıkları için daha az duygusal tükenme yaşadıkları ve derin davranışın iş tatminini arttırdığı, bütünsel olarak sergilenen derin davranışın olumlu etkiler yarattığı gözlemlenmektedir (Bennett, 2014, s.88; Fineman, 2008, s.30; Scott ve Barnes , 2011, s.118). Samimi davranış ise; bireylerin sergiledikleri davranışlarda her zaman sergilemek zorunda oldukları kurallara yönelik bir uyarılma yapmak zorunda olmaksızın, bu davranışları samimi bir şekilde içlerinden geldiği şekilde sergilemeleri durumudur. Samimi veya doğal davranış, doğal olarak gösterilen ve duyguyu değiştirmede ayrıca bir çaba sergilemeyi gerektirmeyen davranış şeklini ifade etmektedir (Woo, 2013, s.43).

Yapılan çalışmalarda; yüzeysel davranış ile tükenmişlik arasında güçlü bir ilişkinin mevcut olduğu (Brotheridge ve Grandey, 2002), evli iş görenlerin bekarlara oranla daha fazla başarı odaklı olmaları sebebiyle yüksek oranda duygusal emek davranışı sergiledikleri (Oğuz ve Özkul, 2016, s.146), yaşı görece daha büyük olanların genç çalışanlara göre daha fazla duygusal emek davranışı gösterdiği ve bu durumun görece genç olan çalışanların duygusal tükenme ve işten ayrılma niyetlerini arttırdığı (Lee, 2016, s.1341), hizmet sektöründe faaliyette bulunan çalışanların demografik bir takım (miliyet, etnik köken, inanç vb) unsurlara göre tutum ve duygularında değişikliklerin mevcut olduğu (Sohn vd., 2016, s.600) tespit edilmiştir.

### ***Kültürel Zekâ Kavramı***

Çok kültürlü çalışma ortamlarında, örgüt içerisinde çalışanların işlerini etkin bir şekilde yapabilmeleri ve iyi bir performans sergilemeleri önemli olup, özellikle bu konu da yapılan çalışmaların “kültürler arası uyum, iş performansı, uluslararası görev süresini tamamlama, örgütsel bağlılık,

kültürler arası yeterlilik ve kültürel zekâ” kavramlarına odaklandığı görülmektedir (Caligiuri, Tarique ve Jacobs, 2009, s.252). Bu çalışma alanlarından biri olan Kültürel zekâ kavramına ilişkin temeller, “*Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures* (Kültürel Zekâ: Kültürler arasında Bireysel Etkileşimler)” adlı çalışma ile başlamış, özellikle çok uluslu şirketlerin sayılarının ve yeni iş kollarında farklı yeteneklerin buluşmasına yönelik ihtiyacın artması ile çok kültürlü ortamlarda çalışanların yeteneklerini etkin bir şekilde sergileyebilmeleri adına üzerinde çalışılması gereken bir konu olarak belirmiştir. Earley ve Soon (2003, s.59) kültürel zekayı; “*bireyin yeni kültürel bağlama uyum yeteneği*” olarak, Brooks (2004) “*insanların etkileşim içerisinde buldukları kültürün değerlerine ve tutumlarına uygun şekilde uyarlanmış beceri (örneğin, dil veya kişiler arası beceriler) ve nitelikleri (örneğin belirsizliğe karşı toleransı, esneklik) sergileme yeteneği*” olarak tanımlamaktadır. Livermore (2010, s.4) ise kültürel zekayı “*çeşitli etnik, ulusal, örgüt kültürel ortamlarında etkili olabilme yeteneği*”, Thomas ve Inkson (2008, s.23) “*bir kültürün anlaşılması sürecinde esnek ve yetenek sahibi olma, artan bir ivme ile kümülatif bir şekilde buna ilişkin bilgi seviyesini arttırma, etkileşim sürecinde uygun davranış biçimleri geliştirmek suretiyle uyum sağlama ve düşünce yapısını yeniden yapılandırma süreci*” olarak tanımlamaktadır. Bu kavramın özelliklerini ise şu şekilde özetleyebiliriz (Livermore (2010, s.19):

- Titiz akademik çalışmalara dayanan farklı örnekler, zaman dilimleri ve kültürlerde test edilmiş geniş bir çerçeveye sahiptir.
- Çoklu zeka çalışmalarına dayanmakta ve zekanın “motivasyon, biliş, üst biliş ve davranış” unsurları ile bağlantılıdır.
- Kültürel bir anlayışa ilişkin bilgi sunumundan öte; liderin kişisel ilgi alanlarını, stratejik düşünmesini, kültürler arası durumları da içermektedir.
- Kişisel özelliklerden ziyade; eğitim ve deneyimlerle öğrenilen yeteneklere vurgu yapmaktadır.
- Belli bir kültüre ait çeşitli özelliklere odaklanmak yerine; bütüncül bir anlayış yetenek ve davranış geliştirme sürecine odaklanmaktadır.

Uzun süreli ve çok sayıda kültürler arası ve zekâ çalışmaları neticesinde; kültürel zekâdan bütüncül bir şekilde faydalanabilmek ve incelemek adına dört temel boyut ve bunların alt bileşenleri aşağıda yer alan Şekil 3’de ifade edilmiştir:



Şekil 1 : Kültürel Zekave Boyutları(Linn Van Dyne vd., 2010)

Kültürel zeka alanında farklı çalışmalar sürdürülmekte olup; iş seyahatlerinde bulunan çalışanlar üzerine yapılan bir çalışmada, tükenmişliği azalttığı (Tay vd, 2008, s.129), bireyin kültürler arası ortamlarda göstermiş olduğu performansında, örgüte karşı aidiyet hissi ve örgütsel vatandaşlık algısında artış sağladığı (Şahin vd.,2012), milliyet ve etnik köken açısından belirgin bir şekilde farklılaşan takımlarda, takım ve liderin performansına ilişkin bir çalışmada; yüksek kültürel zekaya sahip liderlerin kolektif takım amacı belirleme ve bu amaca uygun desteği elde etmede, diğer çalışan ve liderlerden daha başarılı oldukları (Groves ve Feyerherm, 2011, s.541-542), kültürler arasında başarılı bir etkileşimin tesisinde kültürel zekanın gerekli olduğu (Triandis,2006, s.20) ve örgütte görev alan yabancı yöneticilerin sahip oldukları kültürel zekâsının, sergiledikleri liderlik performansının etkinliğini olumlu yönde etkilediği değerlendirilmektedir (Ersoy, 2014).

## *Duygusal Emek ve Kültürel Zeka Arasındaki İlişki*

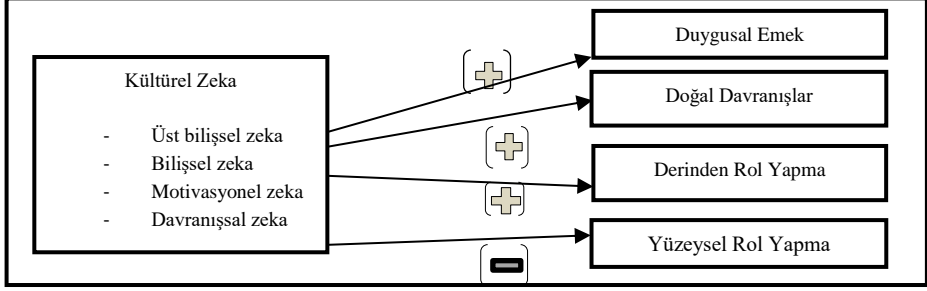
Kültürel Zeka (CQ; “kültürel çeşitliliğin karakterize ettiği durumlarda kavrama, akıl yürütme ve etkin biçimde davranma yeteneklerine odaklanan özel bir zeka şekli” olarak tanımlanmakta ve üst bilişsel kültürel zeka, bilişsel kültürel zeka, motivasyonel kültürel zeka ve davranışsal kültürel zeka şeklinde dört boyutta incelenmektedir (Ang ve Linn, 2007, s.337). Sağlık sektöründe hasta ve yakınları ile ilk teması kuran ve ilgilenen çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada; kültürel zeka, bir bireyin kültürel çeşitliliğe sahip ortamlarla ve durumlarla iç görü sahibi olma ve başa çıkma yeteneği olarak tanımlanmıştır (Bharwani ve Jauhari, 2013, s.831). Davranışın şekillenmesinde belirleyici bir etkiye sahip olan bireysel farklılıklar (kültürel zeka gibi); duygusal emeğin sergilenme sürecinde ki duygusal deneyimin öncülleri arasında yer alabilir (Bukcner, 2012). Duygusal anlayış ile duygu yönetimi arasında sebep sonuç ilişkisinin var olduğu, duygusal anlayışın, duygu yönetiminin öncülleri arasında yer aldığı ve bu ilişkinin, kültürler arası yeterlilik, kültürler arası uyum ve iş tatmini gibi olumlu çalışma sonuçlarına yol açtığı ifade edilmektedir (Reid, 2010). Sağlık sektöründe yürütülen bir çalışmada “kültürel yeterliliğin, duygusal emek aracılığıyla kültürler arası hizmet bağlamında duygusal tükenmeyi dolaylı olarak etkilemediği” ve kültürel yetkinliğin duygusal emeğin alt boyutlarından biri olan derinlemesine davranış ve performansla ilişkili olduğu, kültürel yetkinlik (kültürel zekanın yakın yapıları arasında yer alan) ile duygusal emek boyutlarından olan derinlemesine davranış arasındaki ilişkiye vurgu yaparak; yüksek kültürel yeterliliğe sahip olan bireylerin, daha yüksek seviyelerde derinlemesine davranış sergileme eğilimi içerisinde olacağını ifade etmiştir (McCance, 2010).

## **Yöntem**

Araştırma, uluslararası bir örgüt bünyesinde görev yapan ve farklı kültürel ortamlardan gelen katılımcılar üzerinde gerçekleştirilmiştir. “Duygusal Emek” ile “Kültürel Zeka” değişkenleri arasındaki nedensel ilişkiyi test edilebilmek amacıyla araştırmaya katılmaya gönüllü olan ve İngilizce dil yeterliliği iyi olan kişilere her iki değişkene ilişkin ölçek ifadeleri sunulmuş ve katılımları sağlanmıştır. Araştırmada, 101 katılımcıdan elde



edilen eksiksiz veri değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir:



Şekil 2. Araştırma Modeli

Çalışmanın ana hedefi kültürlerarası ortamda çalışan personelin kültürel zekâ düzeyleri ile duygusal emek stratejileri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu hedefe ulaşmak için literatür kısmında belirtilen değişkenler arasındaki ilişki göz önünde bulundurularak, aşağıdaki hipotezler kurulmuş ve toplanan veriler test edilmiştir.

- H1a: Çok Kültürlü Ortamlarda Çalışanların üst bilişsel kültürel zekâları, yüzeysel rol yapma davranışını etkilemektedir.
- H1b: Çok Kültürlü Ortamlarda Çalışanların bilişsel kültürel zekâları, yüzeysel rol yapma davranışını etkilemektedir.
- H1c: Çok Kültürlü Ortamlarda Çalışanların motivasyonel kültürel zekâları, yüzeysel rol yapma davranışını etkilemektedir.
- H1d: Çok Kültürlü Ortamlarda Çalışanların davranışsal kültürel zekâları, yüzeysel rol yapma davranışını etkilemektedir.
- H2a: Çok Kültürlü Ortamlarda Çalışanların üst bilişsel kültürel zekâları, derin davranışı etkilemektedir.
- H2b: Çok Kültürlü Ortamlarda Çalışanların bilişsel kültürel zekâları, derin davranışı etkilemektedir.
- H2c: Çok Kültürlü Ortamlarda Çalışanların motivasyonel kültürel zekâları, derin davranışı etkilemektedir.
- H2d: Çok Kültürlü Ortamlarda Çalışanların davranışsal kültürel zekâları, derin davranışı etkilemektedir.

- H3a:Çok Kültürlü Ortamlarda Çalışanların üst bilişsel kültürel zekaları, doğal(samimi) davranışı etkilemektedir.
- H3b: Çok Kültürlü Ortamlarda Çalışanların bilişsel kültürel zekaları, doğal(samimi) davranışı etkilemektedir.
- H3c:Çok Kültürlü Ortamlarda Çalışanların motivasyonel kültürel zekaları, doğal(samimi) davranışı etkilemektedir.
- H3d:Çok Kültürlü Ortamlarda Çalışanların davranışsal kültürel zekaları, doğal(samimi) davranışı etkilemektedir.

Hipotezlerin test edilebilmesi ve veri toplanması için iki farklı ölçek kullanılmıştır. Çalışmada, Ang ve arkadaşlarının (2007) geliştirmiş olduğu ve Türkçe uyarlamasını Şahin ve arkadaşlarının (2013) yaptığı 20 maddelik ve 4 alt boyuta sahip Kültürel Zeka ölçeği kullanılmış, Duygusal emek ölçeği olarak ise; Diefendorff ve arkadaşları tarafından, Grandey, Kruml ve Geddes'in duygusal emek ölçeklerinin bazı maddelerinin alınarak uyarlanması ve bazı maddelerin ise geliştirilmesi sonucu oluşturulan, *yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal (samimi) duygular* olmak üzere üç boyutlu ölçek kullanılmıştır.

## Bulgular

Çalışmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde; katılımcıların %46'sı lise ve %45'i üniversite mezunu, lisansüstü eğitim alanların oranı %8,9 olduğu, yaş değişkeni incelendiğinde en fazla oranın %37,6 ile 35-44 yaş grubunun teşkil ettiği, katılımcıların %92'lik oranla erkek olduğu, katılımcıların %81'nin evli olduğu ve özel şirketler aracılığıyla bölgede çalışanların oranının ise %8' olduğu tespit edilmiştir.

Ankette yer alan soruların beklendiği gibi ilgili boyutlara ayrıldığını doğrulamak için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre; kültürel zekâ ölçeği, 4 faktörle toplam varyansın %64,61'ini açıklamaktadır (KMO değeri 0,92 ve Barlett testi sonucu  $p < 0,001$  düzeyindedir). Faktör güvenilirliği Cronbach's Alpha değerleri ile test edilmiş, bunlar sırasıyla ( 0,81, 0,83, 0,75 ve 0,88) olup, ölçek ve faktörlerin güvenilir olduğu görülmüştür. Diefendorff ve arkadaşları tarafından, Grandey, Kruml ve Geddes'in duygusal emek ölçeklerinin bazı maddeleri alınarak uyarlanan duygusal emek ölçeği; *yüzeysel rol yapma* 6, *derinden rol yapma* 4 ve *doğal (samimi) duygular* ise 3 madde ile ölçülmüştür. Ölçek orijinalinde

olduğu gibi 3 boyutlu olarak tespit edilmiştir. Duygusal emek ölçeği, 3 faktörle toplam varyansın %72,13 'ünü açıklamaktadır (KMO değeri 0,81 ve Barlett testi sonucu  $p < 0,001$  düzeyindedir). Faktör güvenilirliği Cronbach's Alpha değerleri ile test edilmiş, bunlar sırasıyla (0,85, 0,89 ve 0,75) olup, ölçek ve faktörlerin güvenilir olduğu görülmüştür. Kolerasyon analizi sonuçları Tablo 3'de yer almaktadır:

**Tablo 2 :Korelasyon Sonuçları**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Üstbilişsel	1	,176	,241*	,236*	,545**	,318**	-,151	,270**	,552**
Bilişsel		1	,477*	-,116	,708**	-,073	-,061	-,121	,073
Motivasyonel			1	,019	,769**	,025	-,127	,045	,153
Davranışsal				1	,403**	,608**	,216*	,484**	,454**
Kültürel Zeka					1	,295**	-,043	,221*	,425**
Duygusal Emek						1	,557**	,833**	,441**
Yüzeysel Davranış							1	,213*	,300**
Derinden Rol								1	,282**
Doğal Davranış									1

Yapılan korelasyon analiz sonuçlarına göre; ana değişkenler olan Kültürel Zeka ve Duygusal Emek arasında hesaplanan Pearson Korelasyon katsayısı (r) 0,295 olarak tespit edilmiştir. Bu iki değişken arasında olumlu ve anlamlı orta seviyede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle kişilerin kültürler arası ortamda duygusal emek gösterimlerinin, kültürel zeka düzeylerine göre farklılaştıkları görülmüştür.

## Tartışma

Kültürel Zekâ boyutlarının, Duygusal Emek ve boyutları üzerindeki etkisini incelemek için regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerine ilişkin bulgular Tablo 3'de özetlenmektedir.

Kültürel zekanın alt boyutlarının duygusal emeğin alt boyutlarına olan etkisinin incelemek üzere yapılan regresyon analizleri incelendiğinde; 1. Modelde; üst bilişsel zekanın yüzeysel rol yapma davranışını negatif yönde etkilediği ( $\beta = -,198$ ;  $p < 0,05$ ) görülmektedir. Benzer şekilde 1. modelde, davranışsal kültürel zekânın yüzeysel rol yapma davranışını poziti-

tif yönde etkilediği ( $\beta=,271;p<0,01$ ), ancak kültürel zekânın diğer boyutlarının yüzeysel rol yapma davranışı üzerindeki etkisine dair istatistiksel olarak anlamlı bir sonuca rastlanmadığı görülmektedir.

**Tablo 3 : Regresyon Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Model Yüzeysel Rol Yapma		Model Derin Davranış		Model Doğal Davranış	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Üst bilişsel	<u><b>-,198</b></u>	<u><b>,03*</b></u>	<u><b>,179</b></u>	<u><b>,03*</b></u>	<u><b>,460</b></u>	<u><b>,000**</b></u>
Bilişsel	,058	,604	-,130	,201	,019	,830
Motivasyonel	-,112	,322	,056	,579	,027	,767
Davranışsal	<u><b>,271</b></u>	<u><b>,009</b></u>	<u><b>,426</b></u>	<u><b>,000</b></u>	<u><b>,347</b></u>	<u><b>,000</b></u>
R Square	0,099		,273		,417	
F Değeri	2,636		9,009		17,138	

2. Modelde, davranışsal kültürel zekânın ( $\beta=,426;p<0,01$ ) ve üst bilişsel kültürel zekânın ( $\beta=,179;p<0,05$ ) derin davranışı etkilediği, ancak diğer boyutların derin davranış üzerindeki etkiyi açıklar nitelikte bir sonuca rastlanmadığı, 3.modelde ise; üst bilişsel kültürel zekâ ( $\beta=,460;p<0,01$ ) ve davranışsal zekânın doğal (samimi) davranışı pozitif yönde etkilediği ( $\beta=,347; p<0,01$ ), ancak diğer boyutların doğal (samimi) davranış üzerindeki etkiyi açıklar nitelikte bir sonuca rastlanmadığı tespit edilmiştir. Kültürel Zekânın üst bilişsel ve davranışsal zeka boyutlarının doğal (samimi) davranışı %42 oranında açıkladığı görülmüştür. Bu kapsamda H1a, H2a, H3a,H1d,H2d,H3d hipotezleri kabul edilmiştir.

## Sonuç

Artan rekabet koşulları, maliyetleri düşürme ve kaliteli ürünler üretme, farklılık yaratma kaygısı ile hareket eden kar amacı güden ve gütmeyen örgütler, giderek küreselleşmekte, uluslararası bağlantılar kurmakta ve uluslararası iş birlikleri geliştirmektedir. Başarılı olmak, öğrenmek ve uluslararası bir projeyi gerçekleştirmek isteyen örgütlerin, bütün bunları başarabilmeleri için uluslararası ölçekte faaliyet gösterebilecek yetkinliklere ve hepsinden önemlisi farklı bir kültürel bağlamda ya da çok kültürlü bir ortamda çalışabilme yeteneğini ifade eden kültürel bir zekâyâ sahip olmaları gerekmektedir. Bu çalışmanın en önemli özelliği kültürel zekâ

kavramını uluslararası alanda, çok kültürlü bir ortamda faaliyet gösteren üyeler üzerinde ele alması ve kültürel zekânın bireylerin duygusal emek gösterimleri veya davranışları üzerindeki etkisini ölçmesidir.

Araştırma sonuçları, bireyin kültürler arası etkileşim süresinde farklı ülke ya da insan gruplarının kültürel normları hakkındaki zihinsel modelleri planlanması, oluşturması, izlemesi ve gözden geçirmesi yeteneklerini kapsayan” üst bilişsel zekânın, bireylerin yüzeysel rol yapma davranışını negatif yönde etkilerken, derin davranış ve doğal (samimi) duygusal emek davranışını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bu sonuç bize, farklı kültürel değerlere ve tutumlara uygun şekilde uyarlanmış becerilere (örneğin, dil veya kişiler arası beceriler) ve niteliklere (örneğin belirsizliğe karşı toleransı, esneklik) sahip kültürel zekası yüksek bireylerin hissetmedikleri bir duyguyu gösteremediklerini, dolayısı ile yüzeysel duygusal emek davranışının düştüğünü, aksine kültürel zekası, becerileri ve nitelikleri yüksek bireylerin içinde buldukları ortamda yer alan birey ve yöneticilerine karşı empati geliştirebilme, sunmaları gereken duyguları aslında içselleştirme düzeylerinin (derin duygusal emek), göstermeleri gereken duyguları doğal olarak gösterme (doğal-samimi duygusal emek) davranışlarının arttığını göstermektedir. Bu sonuç McCance (2010)’inin çalışmasında ulaştığı; yüksek kültürel yeterliliğe sahip olan bireylerin, daha yüksek seviyelerde derinlemesine davranış sergileme eğilimi içerisinde olacağı tespitini de destekler niteliktedir.

Araştırma sonuçları aynı zamanda, özellikle davranışsal kültürel zekânın yani, çok kültürlü ortamlarda çalışan diğer bireylere yönelik sözlü ve sözsüz iletişim kurma ve davranış sergileme becerisinin, bireylerin yüzeysel rol yapma, derin ve doğal duygusal emek davranışını arttırdığını göstermektedir. Bilişsel düzeyden davranışsal düzeye geçen kültürel zekanın, duygusal emeğin her boyutunu pozitif yönde etkilemesi, bu ortamlarda çalışan bireylerin her anlamda duygularını yönetebildiklerini ve giderek içinde buldukları ortamı içselleştirerek, duygusal emek anlamında derinlemesine ve doğal duygusal emek göstererek, ortama uyum sağladıklarını göstermektedir.

Duygusal emek kavramı, bir yandan çalışanların iş tatmini ve iş performansını seviyesini artırırken, tükenmişlik seviyesini azaltmakta, bireyin iş ortamını daha kaliteli hale getirerek, grup ve örgüt adına daha başarılı

sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır. Bu anlamda duyguların yönetilmesi, empati kurulması, grup yada örgütte sergilenmesi gereken duyguların hissedilenlerle aynı olması yada doğal olarak kişinin duyguları ile benzeşmesi durumu oldukça önemli olup, iş yaşamına değer katan bir konudur. Diğer yandan kültürel zekâ kavramı henüz literatürde yeni bir kavram olup, konu ile ilgili araştırmalar henüz yeni yapılmakta ve konu gelişim göstermektedir. Bu anlamda kültürel zekâ ile duygusal emek kavramları arasında yol gösterici nitelikteki araştırma sayısı azdır. Bu araştırma bu anlamda her iki konu yazınına elde ettiği bulgular açısından katkı sunmakta ve kültürel zekânın duygusal emek davranışları açısından oldukça önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**The Effect of Cultural Intelligence Level on Emotional Labor in a Multicultural Environment**

\*

Deniz Devrim Taşdemir - Hülya Gündüz Çekmecelioğlu -

İbrahim Yıkılmaz

*Kocaeli University*

The flow of capital, labor, services and ideas that are rapidly changing places and shapes with advanced technology and the opportunities offered by it in all areas of life; it leads to differentiation of the usual way of working and producing. This rapid change and creating cross-border business and creating value together creates a multicultural working environment that is increasing day by day. In this multicultural environment, the need to create sustainable competitive advantage from the differences in achieving the determined goals and objectives of organizations, has recently brought up issues such as uyum intercultural harmony, work performance, completion of international duty, organizational commitment, intercultural competence and cultural intelligence ve. studies have started to intensify in order to determine the steps to increase the efficiency and efficiency of human resources. Among the subjects of this study; The concept of intelligence, which is defined as uyum individual's adaptation to the new cultural context, the development of behavior appropriate to their values and attitudes, and the ability to be effective in multicultural environments,, is the current human resource and the new employees planned to join the organization, which has a critical role in achieving the goals and targets determined by the organizations, adapting to this environment and determining whether their cultural intelligence is appropriate for organizational culture is of great importance. In the relationship established by the individual with this multicultural environment; The concept of emotional labor, which is defined as lem regulating emotions, expressing the emotions that the organization deems necessary in interpersonal interaction, feeling as if they are part of the person and the environment they

are interacting with and showing appropriate emotions also provides organizations with the best service, efficiency and efficiency needs. has become an important issue in terms of monitoring appropriate human resources strategies.

In this context; The concepts of cultural intelligence and emotional labor and the relationship between the variables were discussed in the literature. The results show that cultural intelligence levels of members in multicultural environments affect emotional labor behaviors. This result shows that cultural intelligence and emotional labor play an important role in reaching the goals and objectives of decision-makers in such environments and in making effective decisions and producing results. The results of the research show that cultural intelligence plays a distinctive role in the development of emotional labor behaviors that contribute positively to business life and directs the attention of managers to this concept.

One of these areas of study is the basis for the concept of cultural intelligence started with especially with the increasing number of multinational companies and the need to meet different talents in different business lines It has emerged as an issue that needs to be worked on in order to effectively demonstrate the talents of employees working in multicultural environments. According to Earley and Soon (2003, s.59) cultural intelligence; "An individual's ability to adapt to the new cultural context,, Brooks (2004)" the ability to demonstrate skills (eg, language or interpersonal skills) and qualities (eg tolerance to uncertainty, flexibility) adapted to the values and attitudes of the culture with which people interact " It defines. Livermore (2010, s.4) states that cultural intelligence is yet the ability to be effective in various ethnic, national and organizational cultural environments "and according to Thomas and Inkson (2008, s.23)" have a flexible and talented understanding of a culture, and in a cumulative way the process of adapting and restructuring the thinking structure by developing appropriate behavioral patterns in the interaction process ".

Also in the context the concept of emotional labor is tried to be explained by different definitions and dimensions. According to James (1989) , Ashforth and Humphrey (1993), "emotional labor; the main component is the regulation of emotions and in the process of coping with the emotions of others. According to Morris and Feldman (1996), individuals' efforts to



express the necessary emotions during the interpersonal interaction, their plan and control ", for England and Farkas (1996) understanding others . Kruml and Geddes (2000) say, some efforts that employees have to feel in their integration processes, And to Eroğlu (2010), "employee effort to feel and convey the appropriate emotion in order to serve the stakeholders in the best way while applying the rules determined by the organization in which it works.

When regression analyzes conducted to examine the effect of sub-dimensions of cultural intelligence on sub-dimensions of emotional labor are examined; In model 1; It is seen that metacognitive intelligence negatively affects superficial role-playing behavior ( $\beta =, - 198$ ;  $p <0.05$ ). Similarly, in model 1, behavioral cultural intelligence positively influenced superficial role-playing behavior ( $\beta =, 271$ ;  $p <0.01$ ), but no statistically significant result was found regarding the effect of other dimensions of cultural intelligence on superficial role-playing behavior. In model 2, behavioral cultural intelligence ( $\beta =, 426$ ;  $p <0.01$ ) and metacognitive cultural intelligence ( $\beta =, 179$ ;  $p <0.05$ ) affect deep behavior, but the other dimensions explain the effect on deep behavior. In the 3rd model; metacognitive cultural intelligence ( $\beta =, 460$ ;  $p <0.01$ ) and behavioral intelligence positively affected natural (intimate) behavior ( $\beta =, 347$ ;  $p <0.01$ ), but other dimensions had no effect on natural (intimate) behavior. It was found that there is no conclusive result. It was seen that the metacognitive and behavioral intelligence dimensions of Cultural Intelligence explained natural (sincere) behavior by 42%. In this context, the hypotheses H1a, H2a, H3a, H1d, H2d, H3d were accepted.

### Kaynakça / References

- Ang, S. ve Linn, V. D., (2008). conceptualization of cultural intelligence: definition, distinctiveness, and nomological network. In (S. Ang ve L. Van Dyne ed.) *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications*, NY: M.E. Sharpe, Armonk.
- Ashforth, B. ve Humphrey, R. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management*, 18(1), 88-115.
- Bennett, J. (2014). *The impact of emotional labor and dissonance on job satisfaction upon criminal case manager*. New Castle: Wilmington University.

- Bharwani, S. ve Jauhari, V. (2013). An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25, 823-843
- Buckner, J.E. (2012). *Emotional labor and authentic leadership*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Louisiana TechUniversity.
- Brooks, P. (2004) *Cultural intelligence: A guide to working with people from other cultures*, içinde (s.89), Maine: Intercultural Press.
- Brotheridge, C., ve Grandey, A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of people work. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Caligiuri, P., Tarique, I. ve Jacobs, R. (2009). Selection for international assignments, *Human Resource Management Review*, 19, 252.
- Earley, P. C. ve Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. California: Stanford University Pres
- England, P. ve Farkas, G. (1986). *Households, employment, and gender: A social, economic, and demographic view*. New York: Aldine.
- Eroglu, E. (2010). Örgütsel iletişimin işgörenlerin duygu gösterimlerinin yönetimine olan etkisi. *Selçuk University Communication Faculty Academic Journal*, 6 (3), 18-33.
- Ersoy, A. (2014). Kültürel zekânın kültürlerarası liderlik etkinliği üzerindeki rolü: Konaklama işletmelerinde nitel bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 9(35), 5999-6108.
- Fineman, S. (2008). *The emotional organization passion and power*. Singapore: Blackwell Publishing Ltd.
- Grandey, A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Groth, M., Hennig, T. T., ve Walsh, G. (2009). Customer reactions to emotional labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of Management Journal*, 52(5), 958-974.
- Groves, K. S. ve Feyerherm, A. E. (2011). Leader cultural intelligence in context: testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance. *Group & Organization Management*, 36(5), 535-566

- Guillaume, P. (2015). *Permanent and seasonal employees: An investigation of differences in perceived organizational support: Job engagement and dedication to service quality*. Iowa: St. Ambrose University.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. California:University of California Press.
- James, N. (1989). *Emotional labour: Skill and work in the social regulation of feelings*. *Sociological Review*, 37(1), 15-42.
- Kim, H. J., Hur, W.-M., Moon, T.-W., ve Jun, J.-K. (2017). Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. *Business Research Quarterly*, 20(2), 124-136
- Kruml, S.M. ve Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14, 8-49.
- Lee, H. (2016). Effects of public service employee age and performance of emotional labor on job pride. *Social Behavior and Personality*, 44(8), 1339-1348.
- Livermore, D. (2010). *Leading with cultural intelligence: The new secret to success* içinde (s.19-20), NewYork:Amacom.
- McCance, A.S., (2010). *Emotional labor in intercultural service encounters: An experience sampling study*. (Yayınlanmış Doktora Tezi), University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Morris, J., ve Feldman, D. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *The Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Mroz, J., ve Kaleta, K. (2016). Relationships between personality, emotional labor, work engagement and job satisfaction in service profession. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 29(5), 767-782.
- Neels, V. (2012). *The Effects of Age and Emotional Labor on Decision Making*. Minneapolis: Walden University.
- Oğuz, H., ve Özkul, M. (2016). Duygusal emek sürecine yön veren sosyolojik faktörler üzerine bir araştırma: Batı Akdeniz uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(16), 130-154.

- Reid, P. A., (2010). *The role of emotional abilities in the development of cross-cultural competence and their impact on cross-cultural adjustment and job satisfaction*. (Yayınlanmış Doktora Tezi), Florida Institute of Technology-Melbourne
- Savaş, A.H. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi: The effect of elementary school principals' emotional intelligence and emotional labor competencies on teachers' job satisfaction*. Doctoral Thesis Gaziantep University, Social Sciences Institute, Gaziantep.
- Scott, B., ve Barnes, C. (2011). A multilevel field investigation of emotional labor, affect, work withdrawal, and gender. *Academy of Management Journal*, 54(1), 116-136.
- Sohn, H.-K., Lee, T., ve Yoon, Y. (2016). Emotional labor and burnout: comparison between the countries of Japan and Korea. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 33(5), 597-612.
- Şahin, F., Gürbüz, S., Ercan, Ü. ve Köksal, O. (2012). Kültürel zekâ, duygusal zekâ ve sosyal zekâdan farklı mıdır? 10. İşletmecilik Kongresi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 356-365
- Tay, C. M. ve Chia, A. (2008). Antecedents and consequences of cultural intelligence among short-term business travelers. In (S. Ang and L. Van Dyne Eds.), *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications* (s.126-144). Armonk, NY: M.E.
- Thomas, D.C. ve Inkson, K. (2008). *Cultural intelligence: People skills for global business*, içinde (s.23), California, Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Triandis, H.. (2006). Cultural Intelligence In Organizations. *Group and Organization Management*, 31, 20-26.
- Wang, E., Berthon, P., Pitt, L., ve McCarthy, I. (2016). Service, emotional labor, and mindfulness. *Business Horizons*, 59(6), 655-661.
- Woo, V. (2013). *The perks and pitfalls of emotional labor: A conservation of resources approach*. New York: Hofstra University.

**Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

Taşdemir, D. D., Çekmecelioğlu-Gündüz H. ve Yıkılmaz, İ. (2019). Çok kültürlü ortamda çalışanların kültürel zekâ düzeylerinin duygusal emek gösterimlerine etkisi. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. UİK Özel Sayısı), 719-740. DOI: 10.26466-/opus.584460.

## İş Stresi ve Rol Belirsizliğinin Presenteizm (İşte Var Olamama) Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi<sup>1</sup>

DOI: 10.26466/opus.601608

\*

Meryem Derya Yeşiltas\* - Esra Ayaz\*\*

\* Dr. Öğr. Üyesi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İİBF, Osmaniye / Türkiye

E-Posta: [deryayesiltas@osmaniye.edu.tr](mailto:deryayesiltas@osmaniye.edu.tr)

ORCID: [0000-0001-5067-4538](https://orcid.org/0000-0001-5067-4538)

\*\* Doktora Öğrencisi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, SBE, Osmaniye / Türkiye

E-Posta: [esraayaz92@hotmail.com](mailto:esraayaz92@hotmail.com)

ORCID: [0000-0003-1641-2803](https://orcid.org/0000-0003-1641-2803)

### Öz

Presenteizm, çalışanların bedenen işinin başında olduğu halde, zihinsel olarak işinin başında olamaması durumudur. Presenteizm mental ve fiziksel sağlık sorunlarına sebep olabilmekte hem çalışanın hem de örgütün verimliliğini negatif yönde etkilemektedir. Bu çalışmada, iş stresi ve rol belirsizliğinin presenteizm üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Kahramanmaraş ilinde faaliyetlerini sürdüren bir ofis mobilyası fabrikasının 128 çalışanından oluşmaktadır. Toplanan veriler açıklayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, t testi, ANOVA, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri kullanılarak incelenmiştir. Sonuçlar, presenteizm ve alt boyutlarının iş stresi ve rol belirsizliği değişkenleri ile arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. İş stresi ve rol belirsizliği değişkenlerinin presenteizm ve alt boyutları (psikolojik odaklı presenteizm, iş odaklı presenteizm) üzerinde pozitif yönlü etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ek olarak, presenteizmin cinsiyet, eğitim düzeyi ve iş yerindeki çalışma süresine göre farklılaşması incelenmiştir. Analizler sonucunda presenteizmin üç türünde de cinsiyet ve medeni hal açısından farklılaşmadığı belirlenmiştir. Ancak, tek boyutlu presenteizm ve iş odaklı presenteizm alt boyutunda eğitim seviyelerine göre anlamlı farklılaşma gözlenirken, psikolojik odaklı presenteizmde gözlenmemiştir. Psikolojik odaklı presenteizm alt boyutunun çalışma süresine göre farklılaştığı ama iş odaklı presenteizm alt boyutunun farklılaşmadığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Presenteizm, Rol belirsizliği, İş stresi, Psikolojik odaklı presenteizm, İş odaklı presenteizm

<sup>1</sup> Bu makale, 18. Uluslararası İşletmecilik Kongresinde (Mayıs, 2019) sunulmuş olan bildirinin geliştirilmesi ile hazırlanmıştır.

## Determination The Effect of Work Stress and Role Ambiguity on Presenteeism

\*

### Abstract

*Presenteeism is the situation where the employees are physically at work but not mentally. Presenteeism can cause mental and physical health problems on employees and affect the efficiency of both employee and organization negatively in the long term period. In this study, it was aimed to examine the effect of work stress and role ambiguity on presenteeism. The sample of the study consists of 128 employees of an office furniture factory in Kahramanmaraş. The collected data were analyzed using exploratory factor analysis, reliability analysis, t test, ANOVA, correlation and multiple regression analysis. The results show that there are positive significant relationships between the dimensions of presenteeism and variables of work stress and role ambiguity. The results indicate that job stress and role ambiguity variables have positive effects on presenteeism and its subdimensions (psychological focus presenteeism, work focus presenteeism). Additionally, the differentiation of presenteeism was examined according to gender, education level and seniority in the workplace. As a result of the analysis, it was determined that all three types of presenteeism did not differ according to gender. The significant differences were observed between the education level groups in both one-dimension presenteeism and its work focus subdimension whereas significant difference was not observed in terms of psychological focus presenteeism subdimension. it was seen that psychological focus presenteeism subdimension differed according to the seniority in the workplace but work focus presenteeism subdimension did not.*

**Keywords:** *Presenteeism, Role Ambiguity, Work Stress, Psychological focus presenteeism, Work focus presenteeism*

## Giriş

Çalışma hayatında çeşitli sorunlara ve büyük maliyetlere yol açan presentizm, özellikle iş yükünün ve sorumlulukların ağır olduğu çalışanlarda ortaya çıkan, çalışanın rahatsızlanmasına rağmen işe gitmesi ve fiziksel olarak orada olmasına rağmen zihinsel olarak orda olamaması durumudur (Lowe, 2002). Presentizm çalışanların, uzun süreli hastalık, kaygı, stres, yaralanma, depresyon, baş ve sırt ağrıları, erken emeklilik gibi iş ile alakalı zihinsel ve fiziksel rahatsızlıkların yanı sıra alkol ve uyuşturucu bağımlılığı ve iş-aile yaşamında dengesizlikler gibi sorunlara sebep olmaktadır (Hemp, 2004; Quazi, 2013).

Presentizm, işletme açısından maliyetinin yüksek olması sebebiyle sadece çalışanların değil aynı zamanda işletmenin de temel sorunlarından biri haline gelmektedir. İş görenlerin hastayken çalışması düşük performans ve düşük verimliliğe yol açmasının yanı sıra uzun vadede ciddi mental ve fiziksel sağlık sorunlarına sebep olabilmektedir (Burton Chen, Conti, Schultz, ve Edington, 2006; Hemp, 2004; Robertson ve Cooper, 2011). Örgütlerin göstermiş oldukları yüksek performanslarının sürdürülebilir olması ve uzun vadede toplum refahının sağlanması bakımından işgücü verimliliği önemli bir faktördür. Koopman ve arkadaşları (2002) işgücü verimliliğini doğrudan (iş eğitimi ya da mesleki eğitim) ya da dolaylı (kişilerin sağlığı ve refahı gibi) olarak verimliliği etkileyen çeşitli faktörler olduğunu belirtmişlerdir. İş yükü ve sağlıksız çalışma koşullarının presentizm ile yakın bir ilişkisi olduğu; presentizmin yoğun iş temposu ve iş stresinin sonucu olarak ortaya çıktığı görülmektedir (Lowe, 2002, s.1). Yapılan araştırmalara bakıldığında çalışan bireyin işe gitmemesinden çok, işe gidip zihinsel olarak kendini işe verememesi durumunun işletmeler açısından daha maliyetli olduğu görülmektedir (Hemp, 2004).

Bu araştırmanın amacı çalışanların presentizm algılarının incelenmesi, iş stresi ve rol belirsizliğinin presentizmi ne şekilde etkilediğinin açıklanması ve alt boyutları düzeyinde değerlendirilmesidir. Literatüre bakıldığında presentizm kavramının, duygusal bağlılık (Erbaş, 2017), liderlik davranışları (Bölür, 2018), örgütsel bağlılık (Özmen, 2011; Baysal vd., 2014; Kaygın, Kerse, ve Yılmaz, 2017), örgütsel sinizm (Balci, 2016), örgütsel sessizlik (Oruç, 2015), psikolojik sözleşme (Bal, 2014), stres (Gilb-



reath ve Karimi, 2012), performans (Burton vd., 2006) gibi kavramlarla ilişkilendirildiği belirlenmiştir. Fakat bu çalışmalarda presenteizm kavramı tek boyutlu olarak ele alındığı, alt boyutlarının incelenmediği görülmektedir. Presenteizmin iş stresi ve rol belirsizliği ile ele alındığı çalışmaya ise rastlanılamamıştır. Bu nedenle iş stresi ve rol belirsizliğinin presenteizmin üzerindeki etkisinin olup olmadığının hem presenteizmin tek boyutlu yapısı ile hem de alt boyutları düzeyinde incelenmesi bakımından araştırma ilgili literatüre katkı sağlayacaktır. Ulusal literatürde rol belirsizliği ile presenteizm arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaya rastlanamazken, yabancı yazında bu ilişkiye dair az sayıda çalışma olduğu tespit edilmiştir. Özellikle ulusal yazında bu tür bir incelemenin olmaması bu çalışmanın özgün ve değerli olmasını sağlamaktadır. Araştırmanın presenteizmin önemine yönelik farkındalığın oluşması ve önlenmesi bakımından da uygulamacılara fayda sağlaması beklenmektedir.

## Kuramsal Çerçeve

### *Presenteizm Kavramı*

Kavram İngilizce de “presence” olarak geçen kelimeden türetilmiştir. Kelimenin anlamı; var olma, hazır bulunma ve görünüş olarak ifade edilmektedir (Çiftçi, 2010). Lowe (2002); çalışanların fiziksel veya ruhsal rahatsızlıklar yaşamaları halinde işe gitmemeleri gerekirken mevcut işlerini kaybetme veya kariyerlerindeki hedeflerine ulaşamama korkusu gibi sebeplerden ötürü işe gitmeleri durumunu presenteizm kavramı ile açıklamaktadır (Bierla, Huver ve Richard, 2013). 1970’li yıllarda araştırmacılar presenteizm kavramı ile “absenteeism” kavramını aynı anlamda kullanmışlardır. Fakat 1980’lerden günümüze bu iki kavram arasındaki farklar belirgin hale gelmeye başlamıştır (Johns, 2010). Çalışanın rahatsızlanması sonucunda işe gitmemesi absenteeism, çalışanın rahatsızlanmasına rağmen işe gitmesi ve fiziksel olarak orada olması fakat zihinsel olarak orda olmaması durumu da presenteizm olarak değerlendirilmiştir. Çeşitli sebeplerden ötürü rahatsızken işe gitmeme durumu yerini rahatsızken işe gitme durumuna yani presenteizme bırakmıştır (Roelen ve Groothoff, 2013; Akt. Bal, 2014).

Koçoğlu (2007) bireylerin presentizm ile üç sebepten dolayı karşılaşmalarını belirtmiştir. Birincisi; fiziksel ve ruhsal hastalıklar, ikincisi çalışmanın sadece işini düşünmesi olarak ifade edilirken, üçüncü sebep ise fazla mesailerdir. Çalışanların, sağlıklarının bozulması, üzerlerindeki iş yükünün fazla olması, işin zor olması, profesyonellik, rahatsızlığın çok fazla önemsenmemesi, pozisyonun ya da işin kaybedilme endişesi, olumsuz sözlerden ya da davranışlardan çekinme ve işletmeye duyulan sevgi presentizm algısını arttıran diğer faktörlerdendir (Biron vd., 2006, s.34). Aynı zamanda işletmelerdeki düzensiz ve uzun çalışma saatleri, olumsuz çalışma şartları çalışanları ve iş-yaşam dengesini negatif etkilemektedir (Deery ve Jago, 2009). Uzun çalışma saatleri çalışanın, yeteri kadar dinlenmemesine, ailesine ve kendisine yeteri kadar zaman ayıramamasına, çalışmış olduğu süre içerisinde yerine getirmesi gereken diğer sorumluluklarını yapamamasına neden olurken, bu durum bireyin daha fazla stres yaşamasına ve buna bağlı olarak hem zihinsel hem de fiziksel sağlık sorunları yaşamasına sebep olabilmektedir (Arslaner ve Boylu, 2015). Çalışanların elde etmiş oldukları kazancın, almış oldukları hastalık ödeneğinin, işletmelerin küçülme kararlarının ve istihdamın devamlılığı konusu ile ilgili örgütsel politikaların da presentizme neden olduğu ifade edilmektedir (Johns, 2010).

Presentizmin örgüte ve çalışanlara hem maddi hem de manevi yönden olumsuz sonuçları olmaktadır. Hata oranlarının artması, verimlilik kaybı, hizmet kalitesinin düşmesi bu sonuçlardan birkaçıdır (Gilbreath ve Karimi, 2012). Bunlarla beraber çalışanın işe odaklanamaması, yoğun stres altında kalması, diğer çalışanlarla ilişkilerinin zayıflaması gibi sorunlarla da karşılaşmaktadır (Arslaner ve Boylu, 2015). Kendisini kötü hisseden çalışanın iş yerine geldiği için verimde ortaya çıkan kaybın maliyeti, o çalışana hastalandığı zaman ödenen tazminat, ilaç, doktor gibi masraflardan daha fazladır. Yapılan bir araştırmada genel bazı rahatsızlıklar (alerji ve baş ağrısı gibi) sebebiyle üretimde ortaya çıkan kayıp, o işletmede çalışan bütün personele harcanacak olan toplam sağlık harcamalarının %80'inden fazla olduğu görülmüştür (Koçoğlu, 2007).

Presentizm, iş odaklı presentizm ve psikolojik odaklı presentizm olmak üzere iki alt boyutta incelenebilmektedir (Koopman, 2002, s.15). İş odaklı presentizm işkolik çalışanların presentizm algılarını, çalışmayı

tamamlamaya yoğunlaşılmasını; psikolojik odaklı presenteizm ise hastalıklara bağlı oluşmakta olup, işe bilişsel, duygusal ve davranışsal yoğunlaşılmasını ifade etmektedir (Koopman, 2002, s.15-19).

### *İş Stresi Kavramı*

Stres kavramı, bireyin çevresindeki potansiyel tehdit edici durumlara vermiş olduğu fiziksel ve duygusal tepkidir. İş stresi ise iş ile ilgili unsurların çalışan etkileşimi ile oluşan baskı sonucu çalışanın bilişsel ve fiziksel işle-yişinde sapma meydana gelmesi olarak ifade edilmiştir (Beehr ve Newman, 1978). Günlük yaşamın her anında olduğu gibi iş ortamında da stres oldukça yoğun yaşanmaktadır. Stres altında olan çalışanların, kan şekerinin yükselmesi, iştah bozukluğu, baş dönmesi, ağız kuruması, anksiyete ve depresyon gibi psikolojik, fizyolojik ve davranışsal tepkiler gösterdiği ortaya koyulmuştur (Selye,1976; Akt. Kara ve Sezici, 2013). İş yerindeki stresin devamsızlık oranlarının fazlalaşmasına, kazalara ve yaralanmalara neden olması sebebiyle yalnızca çalışanları değil aynı zamanda örgütün işleyişini de olumsuz etkileyebilmesi mümkündür (Çelik ve Turunç, 2009).

Çalışanların kişilikleri haricinde yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten kaynaklanan bazı faktörler stres düzeylerini etkilemektedir. Çalışma şartları, örgütün politikaları, örgüt yapısı, iş yapma süreçleri çalışılan örgütten ve işten kaynaklı stres yapıcıdır. İş çevresinin çalışan üzerinde yaratmış olduğu baskı ile çalışanın kapasitesi arasındaki uyumsuzluk iş stresinin oluşmasına sebep olabilmektedir (Efeoğlu ve Özgen, 2007). Çalışanın iş dışından getirdiği maddi sıkıntılar, aile sorunları gibi faktörler de iş stresi üzerinde etkili olmaktadır (Schafer, 1987; Akt. Turunç ve Çelik, 2010).

### *Rol Belirsizliği Kavramı*

Rol kavramı, bir birey veya bir gruptan beklenen çeşitli davranışları ifade etmektedir. Çalışanların özel ve iş hayatlarında yerine getirmeleri beklenen birtakım davranışlar bulunmaktadır. Bu davranışlar, roller olarak ifade edilmekte olup, kapsamaları çeşitli normlar ile önceden belirlen-

miştir. Çalışanların gerek özel hayatlarında gerekse iş hayatlarında kendilerine yüklenen rollere ilişkin davranışları ve görevleri yerine getirmeleri beklenmektedir (Şimşek, Akgemci ve Şerif, 2010).

Rol belirsizliği kavramını Sager (1994), çalışanın rolünü yerine getirmek amacıyla ihtiyaç duyduğu yeterli bilgiden yoksun olması ve üstlerinin kendisinden ne istediklerini tam anlamıyla bilememesi durumu olarak tanımlarken, Peterson ve arkadaşları (1995) bir rolün gerekliliklerini yerine getirmek amacıyla hangi faaliyetlerde bulunulması gerektiği konusunda yaşanan belirsizlik hali olarak tanımlamıştır (Basım, Erkenekli, ve Şeşen, 2010).

### *Presenteizm, İş Stresi ve Rol Belirsizliği İlişkisi*

Birçok kuruluş karşı karşıya kaldığı küresel rekabette üretken işgücü ile rekabet avantajı kazanmaktadır. Presenteizm ise çalışanın performansını ve uzun vadede kurumun verimliliğini ve devamlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Araştırmalarda presenteizmin genellikle stresin sonucunda ortaya çıktığı görülmektedir (Cooper, 1998; Koçoğlu, 2007; Macgregor, Cunningham ve Caverley, 2008; Chia ve Chu, 2016). Bir çalışmada, zaman baskısı, iş güvencesizliği, iş yükü ve kariyer imkânlarının azlığının çalışanları strese soktuğunu böylece presenteizme sebep olduğu ifade edilmiştir (Hansen ve Andersen, 2008). Bir diğer çalışmada ise, engelleyici stresin, presenteizm ile pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir (Yang vd, 2017)

Yapılan araştırmalar rol belirsizliğinin çalışanlar açısından sonuçlarının belirsizlik, azalan iş tatmini, yüksek endişe düzeyleri ve iş stresi olduğunu ifade etmektedir (Getzels ve Guba, 1954; Kahn et al., 1964; Kelloway ve Barling, 1990; Quah ve Campbell, 1994). Rol belirsizliği ile presenteizm arasındaki ilişkiyi test eden sadece bir çalışmaya rastlanılmış olup, araştırma sonucunda rol belirsizliğinin presenteizmle ilişkili üretkenlik arasında negatif yönlü korelasyon olduğu görülmüştür (Zhou, Martinez, Ferreira, ve Rodrigues, 2016). Webster ve arkadaşları (2011) ise çalışmalarında, zorlayıcı stres ile rol belirsizliği, rol çatışması ve iş yükü arasında pozitif yönlü korelasyon olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Rol belirsizliği yaşayanlar özel ve iş hayatları arasında denge kuramamaları yoğun stres altına girmektedirler. Bu durum da çalışanların hem iş

hayatlarında hem de özel hayatlarında mutlu olmalarını engelleyerek presenteizm yaşamalarına sebep olabilmektedir (Biron vd., 2006). Kendisinden tam olarak ne beklenildiğini anlayamayan çalışanlar, yapmış oldukları işten emin olmadan çalışmakta, psikolojik anlamda kendilerini güvende hissetmemektedir (Anık, Baysal, Aksu, Aksu, 2014). Rol belirsizliği yaşayan çalışanların görevini etkili bir biçimde yapılamaması kendilerine güvensizlik duymalarına, düşük iş tatminine ve presenteizme neden olmaktadır (Eroğlu, 2007). Yaşanılan psikolojik problemler sonucunda çalışanların iş yaşamları da etkilenmektedir. Rol belirsizliği, çalışanların tükenmişlik, depresyon gibi problemler yaşamasına ve bu durum da presenteizmin oluşmasına neden olmaktadır. Presenteizm sonucunda ise verim ve performans düşüklüğü görülmektedir (Erbaş, 2017).

### **Araştırma Soruları**

İş hayatında gün geçtikçe artan sorunlara ve büyük maliyetlere yol açan presenteizm, ağır iş yüküne ve sorumluluğa sahip çalışanlarda ortaya çıkan rahatsızlıklar sebebiyle daha sık görülmekte olup, yoğun stres faktörünün olduğu işletmelerde daha sık yaşanmaktadır (Koçoğlu, 2007). Stres, çalışanları doğrudan etkilerken, onların davranışlarını, verimliliklerini ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerini de belirlemektedir. Rol belirsizliği ve iş stresine maruz kalmanın fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar, kendini işe verememe, özgüven eksikliği, iş doyumsuzluğu, kararların niteliğinde ve yaratıcılıkta azalma gibi olumsuz sonuçlarının olduğu belirlenmiştir (Bartam vd., 2004). Nitekim rol belirsizliği ve yoğun stres yaşayan çalışanların iş görememezlik oranlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanların ruhsal veya bedensel bakımdan rahatsız olduklarında aralıklarla da olsa çalışamaz duruma gelmeleri, bu bakımdan işe gitmek istememelerine sebep olabilmektedir. İşe gitme zorunluluğundan dolayı işe giden çalışan, düşük performansla ve hatalı çalışacağı için genel anlamda verimin düşmesine sebep olmaktadır. Presenteizm sorunu da bu durumda ortaya çıkmaktadır (Yeşiltaş ve Erbaş, 2017).

Bu araştırmanın amacı, çalışanların hem örgüt hem de çalışan verimliliği ve sürekliliği açısından önem taşıyan presenteizm algılarının incelen-

mesi, iş stresi ve rol belirsizliğinin presentizm üzerindeki etkisinin açıklanmasıdır. Bu amaçla aşağıdaki araştırma soruları geliştirilerek analizler gerçekleştirilmiştir.

- *Çalışanların presentizm algıları demografik değişkenlere göre farklılaşmakta mıdır?*
- *Çalışanların rol belirsizliği ve iş stresi ile presentizmi algılamaları arasında ilişki var mıdır?*
- *Rol belirsizliği ve iş stresinin presentizm üzerindeki etkisi nedir?*

## **Yöntem**

### ***Evren ve Örneklem***

Araştırmanın evrenini Kahraman Maraş organize sanayinde faaliyet gösteren yoğun iş stresi yaşayan mavi ve beyaz yaka çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini temsilen örneklem olarak Kahramanmaraş'ta ofis mobilyası üretimi yapan bir fabrikadaki 15 beyaz ve 113 mavi yakalı çalışandan veri toplanmıştır. Çalışma ortamlarında birden fazla görevi aynı anda yerine getirmek zorunda kalmaları, çalışma sürelerinin değişken olması, zaman ve sipariş yetiştirme baskısı altında çalışmalarını sebebiyle ofis mobilyası fabrikası çalışanları seçilmiştir. Kolayda örneklem yöntemi kullanılmış olup, anketler 133 çalışana dağıtılmış, süreç sonunda 2 geçersiz, 128 geçerli toplamda 130 anket geri dönmüştür. Anket dönüş oranı %97,74' tür.

Örneklem sayısı belirlenirken genel kural analiz edilecek ifade sayısının en az 5 katı ve üstü olmasıdır (Hair, Anderson, Tatham ve Balck, 1995, s.373). Presentizm ölçeği 6 ifade, rol belirsizliği 6 ifade ve iş stresi 7 ifade olmak üzere çalışmanın anketi 19 ifadeden oluşmaktadır. Bu durumda örneklemin en az 95 katılımcıdan oluşması gerekmektedir. Örneklem sayısı 128 olup, söz konusu kuralı sağlamaktadır.

### ***Veri Toplama Araçları***

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde presentizm ölçeği, ikinci bölümde katılımcıların rol belirsizliğine yönelik ölçek, üçüncü

bölümde katılımcıların iş stresine yönelik ölçek, son bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. Araştırmada, Koopman ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen, iş odaklı presenteizm (3 madde) ve psikolojik odaklı presenteizm (3 madde) olmak üzere iki alt boyut ve 6 sorudan oluşan "Stanford Presenteeism Ölçeği" kullanılmıştır. Türkçe versiyonu Oruç (2015)'ün çalışmasından alınmıştır. Presenteizm ölçeği alan yazında 6 ifade tek boyut olarak değerlendirilebileceği gibi, Koopman vd. (2002, s.15)'nin çalışmasında ifade edildiği şekilde iki boyutlu olarak da kullanılmaktadır. Bu çalışma kapsamında presenteizm her iki şekilde de ele alınarak incelenmiştir.

Çalışmada yer alan diğer değişken olan rol belirsizliğinin ölçümü için Rizzo vd. (1970) tarafından geliştirilen rol çatışması ve rol belirsizliği ölçeğindeki rol belirsizliğini ölçmek için kullanılan 6 ifadeden yararlanılmıştır. Çalışmadaki diğer değişken ise iş stresidir. İş stresi değişkeninin ölçümünde ise House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilmiş, 7 ifadeden oluşan iş stresi ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek çalışanın iş ortamında yaşamış olduğu stresin hangi düzeyde zihnini meşgul ettiğini belirlemeye yönelik olarak düzenlenmiştir. Üç ölçekte 5'li Likert ifadeleri kullanılmıştır.

### *Faktör ve Güvenilirlik Analizleri*

Yapılan analizlerin örneklem uygunluklarını ve ölçeklerin faktör yapılarını test etmek amacı ile açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Presenteizm ölçeğinde Quartimax yönteminden yararlanılırken diğer iki ölçek için döndürme yöntemi kullanılmamıştır. Presenteizm ölçeğine ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu Testi sonucu ise ,68 olarak elde edilmiş ve Bartlett'in Küresellik Testi de anlamlı olarak bulunmuştur ( $\chi^2=312,741$ ;  $p<0,01$ ). Faktör analizi sonucunda presenteizm ölçeğinde, toplam varyansın %74,274'ünü açıklayan iki faktör elde edilmiş olup, bunlar iş odaklı presenteizm (3 ifade; Cronbach Alpha: ,85), psikolojik odaklı presenteizm (3 ifade; Cronbach Alpha: ,77) boyutları olmuştur.

Rol belirsizliği ölçeğine ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu Testi sonucu 0,80 olarak elde edilmiş ve Bartlett'in Küresellik Testi de anlamlı olarak bulunmuştur ( $\chi^2=278,462$ ;  $p<0,01$ ). İş stresi ölçeğine ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu Testi sonucu

,84 olarak elde edilmiş ve Bartlett'in Küresellik Testi de anlamlı olarak bulunmuştur ( $\chi^2= 277,185$ ;  $p<0,01$ ). İş stresi ölçeği toplam varyansın %49,47'ini açıklayan tek boyutta; rol belirsizliği de toplam varyansın %53,331'ini açıklayan tek boyutta toplanmıştır.

*Tablo 1: Kullanılan Ölçeklere İlişkin KMO ve Güvenilirlik Değerleri*

	Soru sayısı	KMO	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha
Presenteizm	6		74,274	,733
Psikolojik odaklı presenteizm	3		69,318	,778
İş odaklı presenteizm	3	,683	78,193	,859
Rol belirsizliği	6	,801	53,331	,813
İş stresi	7	,843	49,471	,826

Yapılan araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Alfa ( $\alpha$ ) Modeli kullanılmıştır. Buna göre Cronbach Alfa değerleri; iş odaklı presenteizm için ,85 psikolojik odaklı presenteizm için ,77 rol belirsizliği için ,81 ve iş stresi için ,82 olarak bulunmuştur. Daha önce yapılan çalışmalarda Cronbach Alfa değerleri; presenteizm için ,76 (Balci,2016, s.153); ,86 (Okcu, 2017, s.24); ,72 (Ağırbaş,2018, s. 57) iş odaklı presenteizm için; ,77 (Bakan vd., 2018, s. 380) psikolojik odaklı presenteizm için; ,75 (Bakan vd., 2018, s.380) rol belirsizliği için; ,79 (Tunç, 2008, s. 94); ,56 (Akdaş, 2015, s.52); ,85 (Ceylan ve Ulutürk, 2006, s.52) iş stresi için ise; ,81 (Yeşiltaş ve Türk, 2017, s. 938); ,75 (Yurdadön, 2018, s. 53); ,85 (Tunç ve Çelik, 2010, s.194) olarak bildirilmiştir. Bu veriler ışığında araştırmadaki değişkenlerin güvenilirlik değerlerinin yüksek olduğu ve anketlerin katılımcılar tarafından uygun şekilde doldurulduğu kabul edilmektedir.

## Bulgular

Bu bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ve araştırma sorularına yönelik bulgulara yer verilmiştir.



### *Katılımcıların Demografik Özellikleri*

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında, %59,4'ünün evli, %40,6'sının bekâr, %87,5'inin erkek, %12,5'unun ise kadın olduğu görülmektedir. Tablo 2'de katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında %10,9'u 1 yıldan az, %43'ü 1-5 yıl, %29,7'si 6-10 yıl, %8,6'sı 11-15 yıl, %7,8'i ise 16 yıl ve üzeri cevabını verdikleri görülmektedir.

*Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Frekans Dağılımları*

Eğitim	Sayı	%	Yaş	Sayı	%	Çalışma Süresi	Sayı	%
İlkokul	17	13,3	25 ve Altı	12	9,4	1 Yıldan Az	14	10,9
Ortaokul	63	49,2	26-30	50	39,1	1-5 Yıl	55	43,0
Lise	36	28,1	31-35	31	24,2	6-10 Yıl	38	29,7
Yüksekokul	6	4,7	36-40	23	18,0	11-15 Yıl	11	8,6
Lisans	6	4,7	41 ve Üzeri	12	9,4	16 ve Üzeri	10	7,8

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımına bakıldığında, %39,1'inin 26-30, %24,2'sinin 31-35 yaş, %18'inin 36-40 yaş, %9,4'ünün 40 yaş ve üzerinde olduğu, %9,4'ünün ise 25 yaşında veya daha küçük yaşta olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında, %62,5'inin ilkokul ve ortaokul, %28,1'inin lise, %9,4'ünün ise yüksekokul ve lisans mezunu olduğu görülmektedir.

### *Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular*

- **Araştırma Sorusu 1:** Çalışanların presenteizm algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

Çalışanların presenteizm ve boyutlarına yönelik algılarının incelenmesi amacıyla yaş, cinsiyet ve çalışma süresi bakımından farklılaşmaları test edilmiştir. Çalışanların presenteizm algılarının cinsiyete göre farklılaşmasının incelenmesi için bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Presenteizm, iş odaklı presenteizm ve psikolojik odaklı presenteizm boyutlarının cinsiyete göre farklılaşmasına ilişkin bağımsız örneklem t testi so-

nuçları Tablo 3’de verilmiştir. Analiz sonucunda üç değişkenin de cinsiyete göre farklılaşmadığı, presenteizm algısının ortalamalarının birbirine yakın olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3: Katılımcıların Presenteizm Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşması Bağımsız Örneklem t Testi**

Cinsiyet N	İş Odaklı Presenteizm			Psikolojik Odaklı Presenteizm			Presenteizm			
	Ort.	Std. Sap.	P (2 tailed)	Ort.	Std. Sap.	P (2 tailed)	Ort.	Std. Sap.	P (2 tailed)	
Kadın	16	2,6458	1,22607	2,7083	,76860	0,341	2,6771	,87023	0,580	
Erkek	112	2,1756	1,00146	2,9196	1,08428		2,5476	,79015		
Durum	128	P>0,05			P>0,05			P>0,05		

Çalışanların presenteizm algılarının sahip oldukları eğitime göre farklılaşmasını incelemek amacıyla Tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır.

**Tablo 5: Çalışanların Presenteizm Algılarının Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşması ANOVA Tablosu**

		Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Anlam Düzeyi
İş Odaklı Presenteizm	Gruplar arası	12,247	3	4,082	4,059	,009
	Grup içi	124,722	124	1,006		
	Toplam	136,969	127			
Psikolojik Odaklı Presenteizm	Gruplar arası	5,723	3	1,908	1,762	,158
	Grup içi	134,262	124	1,083		
	Toplam	139,985	127			
Presenteizm	Gruplar arası	6,431	3	2,144	3,570	,016
	Grup içi	74,465	124	,601		
	Toplam	80,896	127			

Yapılan analiz sonucunda psikolojik odaklı presenteizm boyutu ( $p=0,158>0,05$ ) değerleri açısından eğitim düzeyi grupları arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Presenteizm boyutlarından iş odaklı presenteizm boyutu ( $p=0,009<0,05$ ) ve presenteizm tek boyutlu değerlendirildiği durumda ( $p=0,016<0,05$ ) çalışanların eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiş olup, lisans ve yüksekokul eğitimine sahip çalışanların presenteizmi diğer eğitim gruplarındaki çalışanlardan daha farklı algıladıkları belirlenmiştir.

**Tablo 6: Çalışanların Presenteizm Algılarının Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşması ANOVA Post Hoc Karşılaştırmalar Tablosu**

Tukey HSD							
	(I)Eğitim Düzeyleri	(J) Eğitim Düzeyleri	EğitimOrtalamalar Farkı (I-J)	Std. Hata	P	%95 Güven Aralığı Alt Sınır Üst Sınır	
İş Odaklı Presenteizm	1-İlkokul	2-Ortaokul	-,03424	,27410	,999	-,7481	,6796
		3-Lise	-,05937	,29514	,997	-,8280	,7092
		4-Lisans	-1,09641*	,37813	,023	-2,0811	-,1117
	2-Ortaokul	1-İlkokul	,03424	,27410	,999	-,6796	,7481
		3-Lise	-,02513	,20954	,999	-,5708	,5205
		4-Lisans	-1,06217*	,31589	,006	-1,8848	-,2395
	3-Lise	1-İlkokul	,05937	,29514	,997	-,7092	,8280
		2-Ortaokul	,02513	,20954	,999	-,5205	,5708
		4-Lisans	-1,03704*	,33430	,013	-1,9076	-,1664
	4-Lisans	1-İlkokul	1,09641*	,37813	,023	,1117	2,0811
		2-Ortaokul	1,06217*	,31589	,006	,2395	1,8848
		3-Lise	1,03704*	,33430	,013	,1664	1,9076
Psikolojik Odaklı Presenteizm	1-İlkokul	2-Ortaokul	-,05882	,28439	,997	-,7994	,6818
		3-Lise	,36710	,30622	,629	-,4303	1,1646
		4-Lisans	-,28105	,39233	,890	-1,3028	,7407
	2-Ortaokul	1-İlkokul	,05882	,28439	,997	-,6818	,7994
		3-Lise	,36710	,21740	,209	-,1402	,9921
		4-Lisans	-,28105	,32774	,905	-1,0757	,6313
	3-Lise	1-İlkokul	-,36710	,30622	,629	-1,1646	,4303
		2-Ortaokul	-,42593	,21740	,209	-,9921	,1402
		4-Lisans	-,64815	,34685	,247	-1,5514	,2551
	4-Lisans	1-İlkokul	,28105	,39233	,890	-,7407	1,3028
		2-Ortaokul	,22222	,32774	,905	-,6313	1,0757
		3-Lise	,64815	,34685	,247	-,2551	1,5514
Presenteizm	1-İlkokul	2-Ortaokul	-,04653	,21179	,996	-,5981	,5050
		3-Lise	,15387	,22805	,90	-,4400	,7478
		4-Lisans	-,68873	,29218	,091	-1,4496	,0722
	2-Ortaokul	1-İlkokul	,04653	,21179	,996	-,5050	,5981
		3-Lise	,20040	,16191	,604	-,2212	,6220
		4-Lisans	-,64220*	,24408	,008	-1,2778	-,0066
	3-Lise	1-İlkokul	-,15387	,22805	,906	-,7478	,4400
		2-Ortaokul	-,20040	,16191	,604	-,6220	,2212
		4-Lisans	-,84259*	,25831	,008	-1,5153	-,1699
	4-Lisans	1-İlkokul	,68873	,29218	,091	-,0722	1,4496
		2-Ortaokul	,61220*	,24408	,047	,0066	1,2778
		3-Lise	,84259*	,25831	,008	,1699	1,5153

Sonuç olarak, Tukey HSD testi kullanılarak yapılan post hoc karşılaştırmalarında ortalama ve standart sapma değerleri ve önem düzeyleri göz

önünde bulundurulduğunda, lisans eğitim düzeyine sahip çalışanlarda presentizm ve iş odaklı presentizm algılarının farklılaştığı, ancak psikolojik odaklı presentizm algılarının farklılaşmadığı belirlenmiştir. Lisans/yüksekokul eğitimine sahip çalışanların presentizm ve iş odaklı presentizm algılarının diğer gruplardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların presentizm algılarının firmada çalışma sürelerine göre farklılaşmasını incelemek amacıyla Tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır.

**Tablo 7: Çalışanların Presentizm Algılarının Firmada Çalıştıkları Süreye Göre Farklılaşması ANOVA Tablosu**

		Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Anlam Düzeyi
<b>İş Odaklı Presentizm</b>	Gruplar arası	4,742	3	1,581	1,482	,223
	Grup içi	132,227	124	1,066		
	Toplam	136,969	127			
<b>Psikolojik Odaklı Presentizm</b>	Gruplar arası	11,656	3	3,885	3,754	,013
	Grup içi	128,329	124	1,035		
	Toplam	139,985	127			
<b>Presentizm</b>	Gruplar arası	7,452	3	2,484	4,194	,007
	Grup içi	73,444	124	,592		
	Toplam	80,896	127			

Yapılan analiz sonucunda, presentizm ( $p=0,007<0,05$ ) ve alt boyutu olan psikolojik odaklı presentizm algılarının ( $p=0,013<0,05$ ) iş yerinde çalışma süresine göre farklılaştığı, ancak iş odaklı presentizm algılarının ( $p=0,223>0,05$ ) farklılaşmadığı görülmektedir.

**Tablo 8: Çalışanların Presenteizm Algılarının Firmada Çalıştıkları Süreye Göre Farklılaşması ANOVA Post Hoc Karşılaştırmalar Tablosu**

Tukey HSD							
	(I)Çalışma Süresi	(J)Çalışma Süresi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Hata	P	%95 Güven Aralığı Alt Sınır Üst Sınır	
İş Odaklı Presenteizm	1 Yıldan Az	1-5 Yıl	,48182	,30912	,406	-,3232	1,2868
		6-10 Yıl	,14912	,32285	,967	-,6916	,9899
		11-15 Yıl	,08730	,35629	,995	-,8406	1,0152
	1-5 Yıl	1 Yıldan Az	-,48182	,30912	,406	-1,2868	,3232
		6-10 Yıl	-,33270	,21783	,424	-,9000	,2346
		11-15 Yıl	-,39452	,26489	,447	-1,0843	,2953
	6-10 Yıl	1 Yıldan Az	-,14912	,32285	,967	-,9899	,6916
		1-5 Yıl	,33270	,21783	,424	-,2346	,9000
		11-15 Yıl	-,06182	,28078	,996	-,7930	,6694
	11-15 Yıl	1 Yıldan Az	-,08730	,35629	,995	-1,0152	,8406
		1-5 Yıl	,39452	,26489	,447	-,2953	1,0843
		6-10 Yıl	,06182	,28078	,996	-,6694	,7930
Psikolojik Odaklı Presenteizm	1 Yıldan Az	1-5 Yıl	,38874	,30453	,580	-,4043	1,1818
		6-10 Yıl	-,16165	,31805	,957	-,9899	,6666
		11-15 Yıl	-,36508	,35100	,726	-1,2792	,5490
	1-5 Yıl	1 Yıldan Az	-,38874	,30453	,580	-1,1818	,4043
		6-10 Yıl	-,55040	,21460	,055	-1,1093	,0085
		11-15 Yıl	-,75382*	,26096	,023	-1,4334	-,0742
	6-10 Yıl	1 Yıldan Az	,16165	,31805	,957	-,6666	,9899
		1-5 Yıl	,55040	,21460	,055	-,0085	1,1093
		11-15 Yıl	-,20343	,27662	,883	-,9238	,5169
	11-15 Yıl	1 Yıldan Az	,36508	,35100	,726	-,5490	1,2792
		1-5 Yıl	,75382*	,26096	,023	,0742	1,4334
		6-10 Yıl	,20343	,27662	,883	-,5169	,9238
Presenteizm	1 Yıldan Az	1-5 Yıl	,43528	,23038	,238	-,1647	1,0352
		6-10 Yıl	-,00627	,24061	1,000	-,6329	,6203
		11-15 Yıl	-,13889	,26554	,953	-,8304	,5526
	1-5 Yıl	1 Yıldan Az	-,43528	,23038	,238	-1,0352	,1647
		6-10 Yıl	-,44155*	,16234	,037	-,8643	-,0188
		11-15 Yıl	-,57417*	,19742	,022	-1,0883	-,0601
	6-10 Yıl	1 Yıldan Az	,00627	,24061	1,000	-,6203	,6329
		1-5 Yıl	,44155*	,16234	,037	,0188	,8643
		11-15 Yıl	-,13262	,20926	,921	-,6776	,4123
	11-15 Yıl	1 Yıldan Az	,13889	,26554	,953	-,5526	,8304
		1-5 Yıl	,57417*	,19742	,022	,0601	1,0883
		6-10 Yıl	,13262	,20926	,921	-,4123	,6776

Sonuç olarak, Tukey HSD testi kullanılarak yapılan post hoc karşılaştırmalarında ortalama ve standart sapma değerleri ve önem düzeyleri göz

önünde bulundurulduğunda, 11-15 yıl firmada çalışanların diğer gruplardan daha yüksek presentizm algısına sahip oldukları, yine bu grubun çalışma süresi 1-5 yıl arası olan çalışanlardan daha yüksek psikolojik odaklı presentizm algılarına sahip oldukları, ancak iş odaklı presentizm algılarının farklılaşmadığı belirlenmiştir. İşletmede uzun süredir çalışanların, daha kısa süredir çalışanlara göre presentizmi daha çok deneyimledikleri görülmektedir.

- **Araştırma Sorusu 2:** Çalışanların rol belirsizliği ve iş stresi yaşamaları ile presentizmi algılamaları arasındaki ilişki var mıdır?

Rol belirsizliği ve iş stresinin presentizm ve boyutları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır (Bakınız Tablo 9). Parametrik veri seti özelliğinden dolayı Pearson korelasyonu tercih edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Analiz sonucunda presentizm, iş odaklı presentizm ve psikolojik odaklı presentizm boyutları ile rol belirsizliği ve iş stresi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

*Tablo 9: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	1	2	3	4	5
Presentizm	1				
İş Odaklı Presentizm	,761**	1			
Psikolojik Odaklı Presentizm	,767**	,168	1		
Rol Belirsizliği	,373**	,256**	,314**	1	
İş Stresi	,399**	,207*	,402**	,414**	1

\*\* $p < 0,01$  \* $p < 0,05$  (2-tailed)

- **Araştırma Sorusu 3:** Rol belirsizliği ve iş stresinin presentizm üzerindeki etkisi nedir?

Rol belirsizliği ve iş stresinin presentizm üzerindeki etkisinin incelenmesi için, regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişken sayısının birden fazla olması nedeniyle çoklu regresyon (multiple linear regression) modeli kullanılmış olup, az sayıda bağımsız değişken olduğu için "Enter" metodu seçilmiştir (Kalaycı, 2010, s.263). Yapılan çoklu regresyon analizlerine ait sonuçlar Tablo 10, Tablo 11 ve Tablo 12' de yer almaktadır.

**Tablo 10: Presenteizm Değişkenine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Mo- del	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Presenteizm					Düz. R <sup>2</sup>	F	VIF	Durbin Watson
		β	t	p	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>				
	Rol									
	Belirsizliği	,250	2,868	,005				1,207	1,907	
	İş Stresi	,295	3,383	,001	,211	,199	16,732	1,207		

Analiz sonucuna göre presenteizmin %21,1'inin bağımsız değişkenler olan iş stresi ve rol belirsizliği tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Analizde Durbin Watson testi değerinin 1,907 olması otokorelasyonun diğer bir ifade ile bağımsız değişkenler arasında bağlantının olmadığını göstermektedir (Kalaycı, 2010: 263). F değeri ise modelin bir bütün olarak her düzeyde (p=,00) anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

**Tablo 11: İş Odaklı Presenteizm Değişkenine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Mo- del	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: İş Odaklı Presenteizm					Düz. R <sup>2</sup>	F	VIF	Durbin Watson
		β	t	p	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>				
	Rol									
	Belirsizliği	,206	2,179	,031				1,207	1,844	
	İş Stresi	,121	1,286	,201	,078	,063	5,268	1,207		

Analiz sonucuna göre çalışanların presenteizmin bir boyutu olan iş odaklı presenteizme yönelik algısının %7,8'inin bağımsız değişkenler olan İş Stresi ve rol belirsizliği tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Analizde Durbin Watson testi değerinin 1,844 olması otokorelasyonun olmadığını; F değeri ise modelin bir bütün olarak ,01 güvenilirlik düzeyinde (p=,006) anlamlı olduğunu göstermektedir. Değişkenler içerisinde rol belirsizliği ,05 (p=,031) düzeyinde anlamlı çıkmıştır (Nakip, 2006, s. 338). İki bağımsız değişkenli çoklu regresyon analizinde bağımsız değişkenlerden birinin istatistiksel olarak anlamsız olmasına rağmen modelin bütünsel olarak anlamlı olması durumunda anlamsız çıkan değişkenin anlamlı çıkan bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında aracılık etkisi söz konusu olabilir (Koç, Kaya, Özbek ve Akkılıç, 2014, s. 6). İş stresi değişkeninin anlamlı çıkmamasına rağmen modelin ve rol belirsizliği değişkeninin anlamlı çıkması iş stresinin aracılık rolünün olabileceğini göstermektedir.

**Tablo 12: Psikolojik Odaklı Presenteizm Değişkenine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Mo- del	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Psikolojik Odaklı Presenteizm							
		$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F	VIF	Durbin Watson
	Rol								
	Belirsizliği	,177	2,000	,048				1,207	1,605
	İş Stresi	,329	3,714	,000	,188	,175	14,461	1,207	

Analiz sonucuna göre çalışanların presenteizmin diğer boyutu olan psikolojik odaklı presenteizme yönelik algısının %18,8'inin araştırmanın bağımsız değişkenleri olan iş stresi ve rol belirsizliği oluşturmaktadır. Analizde Durbin Watson testi değerinin 1,605 olması sebebiyle bağımsız değişkenler arasında otokorelasyonun olmadığı belirlenmiştir. F değeri incelendiğinde ise bir bütün olarak modelin her ( $p=,000$ ) düzeyde anlamlı olduğu görülmüştür.

## Sonuç ve Öneriler

Presenteizm, çalışanların fiziksel veya ruhsal rahatsızlıklar yaşamaları halinde işe gitmemeleri gerekirken mevcut işlerini kaybetme veya kariyerlerindeki hedeflerine ulaşamama korkusu gibi sebeplerden ötürü işe gitmeleri durumu olarak tanımlanmaktadır (Lowe, 2002). Bu durumda çalışmaya devam edilmesi bireyin hata yapmasına, düşük performans ve verimliliğe, uzun vadede tükenmişlik ve depresyona neden olmaktadır (Burton vd., 2006). Bu araştırmanın amacı hem örgüt hem de çalışan verimliliği ve sürekliliği açısından önem taşıyan presenteizmin iş stresi ve rol belirsizliği ile arasındaki ilişkilerin açıklanmasıdır. İlişkiyi incelemek amacıyla üç araştırma sorusu geliştirilmiş ve analizler ile bulgular incelenmiştir.

Araştırma sorularının incelenmesinde bağımsız örneklem t testi, ANOVA, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. İlk araştırma sorusu, çalışanların presenteizm algılarının değerlendirilmesine yönelik olup, cinsiyet, eğitim düzeyi ve iş yerindeki kıdemine göre farklılaşması incelenmiştir. Analiz sonucunda, presenteizmin üç türünün de cinsiyete göre farklılaşmadığı, presenteizm algısının ortalamalarının



birbirine yakın olduğu belirlenmiştir. Seçilen örnekleme kadını sayısı az olması bu durumu etkileyen bir etken olabileceği gibi bu sonuç genelleştirilememektedir. Presenteizm ile cinsiyet arasında ilişki arayan önceki araştırmalarda genelde kadınların erkeklerden daha fazla presenteizm yaşadıkları sonucuna varılmıştır (Örücü ve Kaplan, 2011; Aronsson vd., 2000, s.505). Ancak, farklılaşmanın olmadığı sonucuna varan araştırmalarda bulunmaktadır (Bölür, 2018, s. 217).

Katılımcıların presenteizm algılarının sahip oldukları eğitime göre farklılaşmasını incelemek amacıyla Tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda psikolojik odaklı presenteizm boyutu açısından eğitim düzeyi grupları arasında anlamlı bir fark görülmezken presenteizm boyutlarından iş odaklı presenteizm boyutu ve presenteizm tek boyutlu değerlendirildiği durumda çalışanların eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiş olup, lisans ve yükseköğretim eğitime sahip çalışanların presenteizmi diğer eğitim gruplarındaki çalışanlardan daha yüksek algıladıkları belirlenmiştir.

Çalışanların presenteizm algılarının firmada çalışma sürelerine göre farklılaşmasını incelemek amacıyla Tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, presenteizm ve alt boyutu olan psikolojik odaklı presenteizm algılarının iş yerinde çalışma süresine göre farklılaştığı, ancak iş odaklı presenteizm algılarının farklılaşmadığı görülmektedir. İşletmede uzun süredir çalışanların, daha kısa süredir çalışanlara göre presenteizmi daha çok deneyimledikleri belirlenmiştir. İş yerinde çalışma süresinin artması örgüte bağlılığı artırırken yaşın da ilerlemiş olmasının getirdiği rahatsızlıkların fazlalaşması sebebiyle presenteizmde artış görülebilmektedir (Koçoğlu, 2007; Örücü ve Kaplan, 2001).

İkinci araştırma sorusu rol belirsizliği ve iş stresinin presenteizm ve alt boyutları ile ilişkisine yöneliktir. İlişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda, presenteizm ve alt boyutları olan iş odaklı presenteizm ve psikolojik odaklı presenteizmin iş stresi ve rol belirsizliği ile arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Üçüncü araştırma sorusu ise rol belirsizliği ve iş stresinin presenteizm üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik olup, incelemek amacıyla çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Analizler sonucunda presenteizmin tek boyut olarak değerlendirildiğinde %21,1'inin, iki boyut olarak de-

ğerlendirildiğinde ise psikolojik odaklı presentezmin %18,8'inin araştırmanın bağımsız değişkenleri olan iş stresi ve rol belirsizliği tarafından meydana geldiği belirlenmiştir. İş stresi ve rol belirsizliği değişkenlerinin iş odaklı presentezmin üzerindeki etkisi incelendiğinde ise rol belirsizliğinin iş odaklı presentezm üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu, iş stresinin iş odaklı presentezm üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Ancak modelin bütünü istatistiksel olarak anlamlı olup, %7,8'inin bu değişkenler tarafından oluştuğunu göstermektedir. İş stresi değişkeninin anlamlı çıkmamasına rağmen modelin ve rol belirsizliği değişkeninin anlamlı çıkması iş stresinin aracılık etkisinin olabileceğini göstermektedir. Nitekim korelasyon analizi sonuçları iş stresinin her iki değişkenle arasında anlamlı ilişkilerin olması aracılık etkisi olabileceğini destekler niteliktedir. İş stresinin aracılık etkisi başka bir araştırmanın konusu olup, incelenmesi presentezmi etkileyen faktörlerin açıklanması konusunda katkı sağlayacaktır.

Sonuçlar incelendiğinde düşük düzeyde ve anlamlı etkiler olduğu görülmektedir. Presentezm ve alt boyutlarını etkileyebilecek değişken sayısının yüksek olması nedeniyle iş stresi ve rol belirsizliğinin etki seviyelerinin düşük kalmış olması mümkündür. Ayrıca, araştırmaya katılan mavi yakalı çalışan sayısının yüksekliği ve fiziksel emek yoğun bir sektör olması sebebiyle iş odaklı presentezm üzerinde rol belirsizliği ve iş stresinin rolünün düşük olduğu düşünülmektedir. Rol belirsizliği ve iş stresinin çalışanlar üzerinde depresyon, tükenmişlik gibi olumsuz sorunlara yol açması (Baklacı, 2013, s.14) ve bu durumda çalışmalarının presentezme sebep olması (Arslaner ve Boylu, 2015, s.128) sebebiyle psikolojik odaklı presentezm üzerinde nispeten daha yüksek orana sahip olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda iş stresinin ve rol belirsizliğinin presentezm ve alt boyutları olan psikolojik odaklı presentezm ve iş odaklı presentezm arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. Bu bağlamda presentezmin önlenmesi amacıyla etkileyen faktörlere yönelik araştırmaların artırılması fayda sağlayacaktır. Uygulamacılar açısından özellikle yöneticilerin presentezmin sonuçları ve etkileyen faktörlere ilişkin bilgilendirilmesi, engelleyici önlemler alması gerekmektedir. Örgüt içerisinde iş stresini oluşturan faktörler belirlenerek minimize edilmeli ve

çalışanlar stres yönetimine yönelik eğitimler ile desteklenmelidir. Yöneticilerin kurum içerisinde destekleyici örgüt kültürü oluşturulmalı, çalışanın özlük haklarının güvencesinin verilmesi ve güven ortamı sağlanmalıdır. İş analizleri ve iş tanımları yapılarak rol belirsizliğinin önüne geçilmelidir. Araştırmalar sonucunda çalışanların görevlerinin içeriği ve süreçleri üzerine kontrol sahibi olmalarının rol belirsizliğini azalttığı görülmüştür (Sang-Hoon, Yuhyung ve Seung, 2017). Çalışanların görevlerine ilişkin süreçlerde özerklik veya katılımlarının sağlanması ile rol belirsizliğinin dolayısı ile presenteizmin azaltılması sağlanabilir.

Tek bir firmadan veri toplanması, mavi yakalı çalışanların yoğunlukta olması araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Araştırma kısıtlarına rağmen, presenteizm kavramının açıklanması, iş stresi ve rol belirsizliği arasındaki ilişkileri ortaya koyarak yazına ve söz konusu ilişkilerin çalışma yaşamında değerlendirilerek önlemler alınması ile uygulamaya katkı sağlanması beklenmektedir. Gelecekte yapılacak olan araştırmalarda örneklem sayısının artırılması, farklı sektörlerde test edilmesinin hem ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği bakımından hem de presenteizm ile ilişkili diğer kavramların incelenerek değerlendirilmesi bakımından uygulamacılara ve yönetim ve organizasyon yazınına katkı sağlayacağı beklenmektedir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**Determination The Effect of Work Stress and Role Ambiguity on Presenteeism**

Meryem Derya Yeşiltaş - Esra Ayaz

\*

*Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi*

Presenteeism, is the situation which employee goes to work despite the discomfort and to existence physically at work but not mentally (Lowe, 2002). Presenteeism causes work-related mental and physical illnesses such as long-term illness, anxiety, stress, injury, depression, headache and back pain, early retirement, also it may cause some problems such as alcohol and drug addiction and imbalances in work-family life (Hemp, 2004; Quazi, 2013).

Presenteeism, which causes various problems and big costs in working life, is a situation that occurs especially in employees with heavy workloads and responsibilities. Presenteeism is seen more frequently due to the inconveniences in the workers with heavy workload and responsibility and it is more common in enterprises which has intensive stress factor (Koçoğlu, 2007). While stress directly affects employees, it determines their behavior, productivity and relationships with other employees. It was determined that role ambiguity and work stress had negative consequences such as physical and mental disorders, inability to work, lack of self-confidence, job dissatisfaction, and decrease in quality of decisions and creativity (Bartram et al., 2004). As a matter of fact, it was seen that the incapacity rates of the employees who had experienced role ambiguity and intense stress were higher. When employees are mentally or physically uncomfortable, even if they become intermittently inoperable for a while, they may not want to go to work. Due to the necessity to go to work, the employee has low performance and faulty work so it will cause a decrease in productivity in general (Yeşiltaş and Erbaş, 2017).

The aim of this study is to examine presenteeism perceptions of employees, to explain how work stress and role ambiguity affect presenteeism and to evaluate them at sub-dimensions (work focus presenteeism and psychological focus presenteeism).

- 1) Do presenteeism perceptions of employees differ according to demographic variables?
- 2) Is there a relationship between employee ambiguity and work stress and presenteeism?
- 3) What is the effect of role ambiguity and work stress on presenteeism?

The population of the study consists of a total of 133 people who work in furniture factory in Kahraman Maraş Organized Industrial Zone. The number of questionnaires collected was 130. The number of valid questionnaires, which were used in analysis, was 128. The applied questionnaire rate was 97,74%.

The first research question was aimed at evaluating employees' perceptions of presenteeism and examined the differentiation according to gender, education level and seniority in the workplace. As a result of the analysis, it was determined that all three types of presenteeism did not differ according to gender and the mean of presenteeism perception was close to each other. One-way ANOVA analysis was conducted in order to examine the differentiation of presenteeism perceptions of the participants according to their education. As a result of the analysis, no significant difference was observed between the education level groups in terms of psychological focus presenteeism dimension whereas a significant difference was found between the education levels of the employees in both one-dimension presenteeism and its work focus subdimension. it was found that employees with undergraduate and higher education perceived presenteeism higher than those in other education groups.

One-way ANOVA analysis was performed in order to examine the differences in employees' perceptions of presenteeism according to their seniority in the organization. As a result of the analysis, it is seen that psychological focus presenteeism perceptions, which is one of subdimension of presenteeism, differ according to the seniority in the workplace but

work focus presenteeism perceptions do not. It has been determined that long-term employees experience presenteeism more than short-term employees. The seniority in the workplace increases the commitment to the organization, but also increases in presenteeism due to the enhance of discomfort caused by the advanced age (Koçoğlu, 2007; Örucü and Kaplan, 2001).

The second research question focuses on the relationship between role ambiguity and work stress with presenteeism and its subdimensions. Correlation analysis was performed to investigate the relationships. As a result of the analyzes, a significant positive relationship was found between presenteeism (also with its subdimensions work focus presenteeism and psychological focus presenteeism) and work stress and role ambiguity.

The third research question was aimed to investigate the effect of role ambiguity and work stress on presenteeism and multiple regression analysis was used to investigate. As a result of the analysis, it was determined as a one dimension that 21.1% of presenteeism was caused by work stress and role ambiguity which are independent variables of research. When it was examined as two dimension, the rate was found 18.8% of psychologically focus presenteeism. When the effects of work stress and role ambiguity variables on work focus presenteeism were examined, it was found that role ambiguity had a significant effect on work focus presenteeism. On the other hand, it was found that work stress did not have a significant effect on work-focus presenteeism. However, the whole model is statistically significant and shows that 7.8% of work focus presenteeism dimension is formed by the independent variables. Although work stress variable did not appear to be significant, the model and role ambiguity variables were significant and it showed that work stress might have mediating effect. As a matter of fact, the results of correlation analysis support that there is a significant relationship in terms of mediating effect between work stress and both variables. The mediating effect of work stress is the subject of another study and its analysis will contribute to the explanation of the factors which effect presenteeism.

As a result of the findings obtained in the study, the relationships between presenteeism and its sub-dimensions (psychological-focus presenteeism and work-focus presenteeism), were revealed. In this context, it will be beneficial to increase the researches about the factors affecting the

presenteeism in order to prevail of presenteeism. In terms of practitioners, especially managers should be informed about the results of presenteeism and the factors that affect it, and preventive precautions should be taken. Factors that constitute work stress within the organization should be identified and minimized. The employees should be supported with stress management trainings. Managers should create a supportive organizational culture, assure the employee's personal rights and provide an atmosphere of trust. Role ambiguity should be avoided by making job analyzes and job descriptions. As a result of the research, it was seen that having control over the content and processes of the tasks reduces the role ambiguity. By providing employees' autonomy or participation in the processes, the role ambiguity can be decreased. Hence, the presenteeism can be reduced due to decrease of the role ambiguity.

#### Kaynakça / References

- Akdaş, E. (2015). *Hemşirelerde rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişlik ve iş doyumuna etkisi:İstanbul Bayrampaşa Devlet Hastanesi ve İstanbul Avicenna Hospital Özel Hastanesi karşılaştırmalı örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Anık, B. İ., Baysal, G., Aksu, G., ve Aksu, N. (2014). Presenteeism (işte varolmama sorunu) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Adnan Menderes Üniversitesi akademik personeli üzerinde bir uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, BÜROKON Özel Sayısı, 134-152.
- Aronsson, G., Klas, G. ve Margareta, D. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal Epidemiology Community Health*, 54 (7), 502-509.
- Arslaner, E. ve Boylu, Y. (2015). İş hayatında presenteeism: Otel işletmeleri açısından bir değerlendirme, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(4),123-136.

- Bakan, İ., Doğan, İ. F., Yılmaz, S. Y., Oğuz, M. (2018). Sağlık Personellerinde presenteeism algısının stres ve performans üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 66(2), 373-386.
- Baklacı, E. (2013). *İş stresi ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Bal, F. (2014). *Presenteeizm ve psikolojik sözleşmenin duygusal zekâ ile ilişkisi: Gaziantep Üniversitesi'nde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep.
- Balcı, O. (2016). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin örgütsel sinizm, kendini işe verememe (Presenteeizm) ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin incelenmesi: Arnavutköy İlçesi örneği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Bartram, J, Joiner, T.A, Stanton, P. (2004). Factors affecting the job stres of Australian nurses: Implications for recruitment and retention, *Contemporary Nurse*, 17(3), 293-304.
- Basım, N. H., Erkenekli, M. ve Şeşen, H. (2010). Birey davranışındaki kontrol odağının rol çatışması ve rol belirsizliği algısı ile ilişkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(1), 145-165.
- Beehr, T. A., ve Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational newman, John E.: Effectiveness: A facet analysis, model, and literature review, *Personnel Psychology*, 31, 665-699.
- Bierla, I., Huver, B., ve Richard, S. (2013). New evidence on absenteeism and presenteeism, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1536-1550.
- Biron, C., Brun, J., Ivers, H., ve Cooper, C. L. (2006). At work but ill: Psychosocial work environment and well-being determinants of presenteeism propensity, *Journal of Public Mental Health*, 5(4), 26-37.
- Bölür, S. (2018). *Algılanan liderlik davranışının örgütsel sinizm ve presenteeizm üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.



- Burton, W, N., Chen, C. Y, Conti, D. J., Schultz, A. B., ve Edington, D. W. (2006). The association between health risk change and presenteeism change, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 48(3), 252-263.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006). Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Çelik, M. ve Turunç, Ö. (2009). Aile-iş çatışması, iş stresi ve örgütsel sadakatin iş performansına etkisi: Savunma sektöründe ampirik bir çalışma, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 8(2), 217-245.
- Chia, Y.M. ve Chu, M.J.T. (2016). Moderating effects of presenteeism on the stress-happiness relationship of hotel employees: A note. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 52-56.
- Çiftçi, B. (2010). İşte var ol(ama)ma sorunu ve işletmelerin uygulayabileceği çözüm önerileri, *Çalışma ve Toplum*, 1, 155.
- Cooper, C.L. (1998). The changing nature of work. *Community Work and Family*, 1(3),313-317.
- Deery, M. ve Jago, L. (2009). A framework for work – life balance practices: Addressing the needs of the tourism industry, *Tourism and Hospitality Research*, 2(9), 106.
- Efeoğlu, E. ve Özgen, H. (2007). İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 237-354.
- Erbaş, K. (2017). *Presenteizm ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki: seyahat acentaları üzerine bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış bilimleri*. (8. Basım), İstanbul: Beta Basım AŞ.
- Gilbreath, B. ve Karimi, L. (2012). Supervisor behavior and employee Presenteeism, *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 114-131.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (4. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair J.F, Anderson, R.E., Tatham, R. L, ve Balck, W.C. (1995). *Multivariate data analysis with readings*. (4. Baskı), New Jersey: Prentice Hall.

- Hansen, C. D. ve Andersen, J.H. (2008). Going ill to work- what personal circumstances, attitudes and work-related factors are associated with sickness presenteeism, *Social Science and Medicine*, 67(6), 956-964.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: At work-but out of it. *Harvard Business Review*, 82(10),49-58.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda, *Journal of Organizational Behavior*, 31, 519-542.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, (5. Baskı), Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kara, H. ve Sezici, E. (2013). Girişimci kadın yöneticilerin stres altında kendini denetleme becerileri: Bu konuda düzenlenen bir anket çalışmasının sonuçları, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(2), 669-695.
- Kaygın, E., Kerse, G. ve Yılmaz, T. (2017). Kamu çalışanlarında örgütsel bağlılık ve presenteeism arasındaki ilişki: Kars İl örneği. *Ombudsman Akademik*, 6, 181-204.
- Koçoğlu, M. (2007). *İşletmelerde presenteeism sorunu ve insan kaynakları yönetimi çerçevesinde mücadele yöntemleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koç, F., Kaya, N., Özbek, V., ve Akkılıç, M.E. (2014). algılanan fiyat ile tüketici güveni arasında algılanan hizmet kalitesinin aracı etkisi: bankacılık ve gsm sektörlerinin karşılaştırılmasına yönelik bir araştırma, *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 13, 1-26.
- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., Hackleman, P., Gibson, P., Holmes, D. M., Bendel, T. (2002). Stanford presenteeism scale: Health status and employee productivity, *Journal of Occupational Environmental Medicine*, 44(1), 14-20.
- Lowe, G. (2002). Here in body, Absent in productivity. hr reporter, *The National Journal Of Human Resource Management*, 1-2.
- Macgregor, J.N., Cunningham, J.B. ve Caverley, N. (2008). Factors in absenteeism and presenteeism: Life events and health events, *Management Research News*, 31(8), 607-615.

- Nakip, M. (2006). *Pazarlama araştırmaları teknikler ve (SPSS destekli) uygulamalar*. (1. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Oruç, Ş. (2015). *Presenteizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Aksaray.
- Örücü, E. ve Kaplan, E. (2001). *Kamu ve özel sektör çalışanlarında devamsızlık sorunu*, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 93-112.
- Özmen, G. (2011). *Presenteizm ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Tekstil çalışanları üzerinde bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Quazi, H. (2013). *Presenteeism: The invisible cost to organizations*. Hampshire: Palgrave Macmillan. 22.02.2019 tarihinde <http://www.palgrave.com/page/detail/presenteeism-hesan-quazi/> adresinden erişilmiştir.
- Robertson, I. ve Cooper, C. L. (2011). *Well-being: Productivity and happiness at work*. (1. Baskı). Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Roelen, C. A., ve Groothoff, J. W. (2013). Rigorous management of sickness absence provokes sickness presenteeism. *Occupational Medicine*, 60(4), 244-245.
- Sang-Hoon, L., Yuhyung, S. ve Seung, I.B. (2017). Task characteristics and work engagement: Exploring effects of role ambiguity and ict presenteeism, *Sustainability*, 9, 1855. doi:10.3390/su9101855.
- Sager, J. K. (1994). A Structural Model depicting salespeople's job stress, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 74-84.
- Schafer, W. (1987). *Stress management for wellness*. New York: Mc Graw Hill
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2010). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tunç, T. (2008). *Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ile rol çatışması ve rol belirsizliği arasındaki ilişki: Bir üniversite hastanesi örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 183-206.

- Yang, T., Yina, G., Mingxu, M., Yaxin, L., Huilin, T. ve Jianwei, D. (2017). Job stress and presenteeism among chinese healthcare workers: The mediating effects of affective commitment, *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 14, 978. doi:10.3390/ijerph14090978.
- Yeşiltaş, M. D. ve Türk, M. (2017). İş stresinin çalışanların iş akış deneyimleri üzerindeki etkisi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(54), 935-941.
- Yeşiltaş, M. ve Erbaş, E. (2017). Presenteeizm ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki: seyahat acentaları üzerine bir uygulama, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21(1), 121-135.
- Yurdadön, C. (2018). *Psikolojik sermaye ile iş stresi ilişkisi: TCDD makinistleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Webster, J.R., Beehr, T.A. ve Love, K. (2011). Extending the challenge-hindrance model of occupational stress: The role of appraisal, *Journal of Vocational Behaviour*, 79, 505-506.
- Zhou, Q., Martinez, L. F., Ferreira, A. I. ve Rodrigues, P. (2016) Supervisor support, role ambiguity and productivity associated with presenteeism: a longitudinal study, *Journal of Business Research*, 69 (9). 3380-3387.

#### **Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

- Yeşiltaş, D., M. ve Ayaz, E. (2019). İş stresi ve rol belirsizliğinin presenteeizm (işte var olamama) üzerindeki etkisinin belirlenmesi *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. ÜİK Özel Sayısı), 741-771. DOI: 10.26466/opus.601608

## Döviz Kuru ile BİST Turizm Endeksi Arasındaki İlişkinin Analizi

DOI: 10.26466/opus.585398

\*

Emine Soyaslan\*

\* Yüksek Lisans Öğrencisi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, Osmaniye/Türkiye

E-Posta: [emine.soyaslan828@gmail.com](mailto:emine.soyaslan828@gmail.com)

ORCID: [0000-0003-0422-8574](https://orcid.org/0000-0003-0422-8574)

### Öz

Bu çalışmada, BİST Turizm endeksi ile döviz kurları arasında kısa ve uzun dönemde bir ilişki olup olmadığı ekonometrik analiz yöntemiyle incelenmiştir. Bu amaçla 02/01/2015 ile 30/03/2018 tarihleri arası BİST Turizm endeksi ile Amerikan doları ve Euro para birimine ilişkin günlük verileri kullanılmıştır. Çalışmada yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre uzun dönemde BİST Turizm endeksi ile döviz kurları arasında bir eşbütünlük ilişkisi olmadığı yani değişkenler uzun dönemde birlikte hareket etmediği gözlemlenmiştir. Uzun dönemde bir ilişki bulunmamasının yanında kısa dönemde Euro kurunda oluşan bir değişim %5 anlamlılık seviyesinde BİST Turizm endeksi üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte Amerikan dolarında oluşan bir değişim %5 anlamlılık seviyesinde BİST Turizm endeksi üzerinde etkili olmadığı bulunmuş ancak %10 anlamlılık seviyesinde değerlendirildiğinde Amerikan dolarındaki bir değişim kısa dönemde BİST Turizm endeksi üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışma sonucunun getirdiği diğer bir sonuç, BİST Turizm endeksinde oluşan değişimlerin on dönemlik Varyans ayrıştırması testi neticesinde %15.22 seviyesinde Euro kurundan, %9.44 seviyesinde ise Amerikan dolarından kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Döviz Kuru, BİST Turizm Endeksi, Johansen Eş Bütünlük Testi, Varyans Ayrıştırması Testi

## Analysis of The Relationship Between Exchange Rate and Bist Tuorism Index

\*

### Abstract

*In this study, a short- and long-term relationship between BIST Tourism Index and exchange rates was investigated by using econometric analysis method. For this purpose, BIST Tourism Index and US Dollar and Euro currency daily data are used between 02/01/2015 and 30/03/2018. in the study. According to the findings of the study, it was observed that there was no cointegration relationship between BIST Tourism Index and exchange rates in the long term, so the variables did not act together in the long term. In addition to the lack of any relationship in the long term, a change in the Euro exchange rate in the short term was found to be effective on the BIST Tourism Index at 5% significance level. However, a change in the US dollar was not effective on the BIST Tourism index at 5% significance level, but a change in the US dollar was found to be effective on the BIST Tourism Index in the short term when evaluated at 10% significance level. As a result of the study, it was concluded that the changes in the BIST Tourism index stemmed from the Euro exchange rate at 15.22% and the US dollar at 9.44% as a result of the ten-year variance decomposition test.*

**Keywords:** Exchange Rate, BIST Tourism Index, Johansen Cointegration Test, Variance Decomposition Test

## Giriş

Geçmişten günümüze gerek bilim ve teknolojiye kat edilen gelişmeler gerek ticaret alanında küreselleşen alım ve satımlar ve aynı zamanda, gelişen dünya devletleri arasındaki iyi ilişkiler beraberinde ülke vatandaşlarının birçok ülkeye seyahat etmelerine, yabancı yatırımlar yapmalarına neden olmuştur.

Bununla birlikte özellikle finansal serbestleşme sürecinin ve uluslararası sermaye hareketlerinin ulaştığı boyut hisse senedi ile döviz piyasası arasındaki ilişkinin önemini daha da artırır hale getirmiştir (Büberkökü, 2013, s.2).

Özellikle bir ülkenin kendi para biriminin dönemler içerisinde istikrarsız bir seyir izlemesi sonucu, ilgili o ülkenin ekonomisini olumsuz yönde etkilemektedir. Bununla birlikte o ülke para birimiyle işlem yapan diğer ülkelerin ekonomik faaliyetlerinin olumsuz seyir izlemesine dolayısıyla en genel anlamda ekonomik istikrarsızlığa yol açmaktadır. Firmalar için önemli bir unsur olan döviz yönetimi yabancı para cinsinden borç ve varlıkların en etkin ve karlı bir biçimde dengelenmesi olarak tanımlanan bir unsurdur. Döviz kurunun değişmesi firmaların yapısını etkilediği gibi makro ekonomileri de etkilemektedir. Özellikle uluslararası boyutta hizmet ve ürün ticareti yapan işletmelerin borç veya alacaklarından dolayı ülke para biriminin yabancı para birimleri veya yabancı para biriminin ülke para biriminin karşısında değer kaybına uğraması sonucunda zarar tehlikesi yada kar ihtimali ortaya çıkmaktadır (Boyacıoğlu ve Çürük, 2016, s.144). Dolayısıyla bu firmalardan turizm sektöründe yer alan işletmelerde payını almaktadır.

Döviz kurlarındaki fiyat dalgalanmaları ile hisse senedi fiyatları arasındaki ilişkiyi açıklayan literatürde iki tür yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bunlar geleneksel ve portföy yaklaşımıdır. Bunlardan ilk olarak geleneksel yaklaşıma göre, hisse senedi fiyatları ile döviz kurları arasında pozitif ve döviz kurlarından hisse senetlerine doğru bir nedensellik ilişkisi bulunmaktadır. Diğer bir yaklaşım olan portföy modeline göre ise, döviz kurları ile hisse senedi fiyatları arasında negatif bir ilişkiyi sahip olduğu ve nedenselliğin yönü ise hisse senedi fiyatından döviz kuruna doğru olduğunu belirtilmiştir (Erbaykal ve Okuyan, 2007, s.78).

Bu çalışmanın amacı da borsa endekslerinde yer alan BİST Turizm endeksinin döviz kuruna olan duyarlılığının uzun ve kısa dönemde bir nedensellik ilişkisi var olup olmadığı incelenecektir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde ele alınan konuyla ilgili literatürde yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde çalışma için kullanılan yöntemleri belirtilmiştir. Sonraki aşamada araştırmanın amacı, veri seti ve örneklem açıklanarak araştırmanın bulguları kısmına geçilmiştir. Dördüncü bölüm olan bulgular kısmında, serilerin ilk düzeyde durağan olup olmadıklarına bakılıp değişkenlerin kısa dönemli ilişkilerine Granger nedensellik testi, uzun dönemli ilişkilerine Johansen eşbütünleşme yöntemi yardımıyla test edilmiştir. Değişkenlerin herhangi bir ekonomik olay karşısında nasıl bir tepki gösterdiğini öğrenmek için VAR Etki-Tepki fonksiyonu uygulanmıştır ve son olarak diğer bir zaman serisi yöntem olan varyans ayrıştırması yöntemi ile sınanmıştır. Daha sonra bulgular analiz edilerek sonuç kısmı oluşturulmuştur.

### **Literatür Taraması**

Borsa İstanbul'da bulunan birçok endeks için, döviz kuruna olan duyarlılığı konusunda literatür de pek çok araştırma yapılmıştır. Bunlar arasında borsa endekslerinin sadece Amerikan dolarına olan duyarlılığı, Amerikan doları ile Euro döviz kurlarını birlikte ele alınarak üzerinde çalışma yapılmış, bunun yanında enflasyon, faiz oranı, altın fiyatları gibi birçok değişkeni içinde barındıran çalışmalara da yer verilmiştir. Her çalışmanın sonucunda, farklı uygulanan yöntemler sonucunda farklı ve benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Bu çalışmalardan ilki, Eyüboğlu S. ve Eyüboğlu K. (2018), 03/01/2011 ile 26/05/2016 dönemini kapsayan çalışmalarında, Borsa İstanbul endeksleri ile döviz kurları arasındaki ilişkiyi incelemişler ve 23 sektöre ait pay senedi endeksleri ve BİST 100 Endeksi ile Euro/TL ve Dolar/TL kurlarına ait günlük verileri kullanılarak analizlerini gerçekleştirmişlerdir. Elde edilen bulgular sonucunda çalışmalarında bulunan sektör endekslerinden uzun dönemde her iki döviz kuruyla bir ilişkiye sahip olan BİST Tekstil Deri endeksi olmuştur. Uzun dönemde sadece BİST Teknoloji ve Ticaret endeksleri ile Dolar/TL kuru arasında bir ilişki var olduğu so-



nucuna varmışlardır. Bununla birlikte kısa dönemde ise, 3 endeks ile döviz kurları arasında negatif, uzun dönemde ise pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Benli (2015)'de yaptığı çalışmada, BİST 100 ve sektör endeksleri ile dolar kuru arasındaki uzun ve kısa dönemli ilişkilerini incelemiştir. Çalışması sonucunda uzun dönemde, BİST 100 endeksi ve sektör endeksleri ile dolar satış kuru arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Uzun dönemde bir ilişkiye olmamasının yanında kısa dönemde ise, BİST 100 endeksi, teknoloji ve hizmet sektör endeksleri ile dolar kuru arasında çift yönlü bir nedensellik ilişkisine sahip olduğu, dolar kuru ile tek yönlü ilişkiye sahip olan endeksi ise mali sektör endeksi olduğu bulgularına varmıştır. Bununla birlikte kısa dönemde dolar kuru ile herhangi bir ilişkiye rastlanmayan endeks sanayi sektör endeksi olduğu tespit etmiştir.

Doğukanlı, Özmen ve Yücel (2010), Ocak 1999-Haziran 2009 dönemini kapsayan çalışmalarında veri olarak hizmet, sinai ve mali ana sektör ve 15 alt sektör pay senedi endeksleri ele almışlardır. Çalışmaları sonucunda elde edilen bulgulara göre, döviz kurları ile sektörler arasında uzun dönemde bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Her bir sektörün döviz kuruna olan duyarlılığı farklılık gösterdiği, bunlardan mali sektör Euro kuru açısından negatif forex betaya sahip iken dolar kuru açısından bakıldığında pozitif forex betaya sahip bulunmuştur. Bunun yanında dolar kuru açısından sinai sektörleri pozitif forex betaya sahip olduğunu gösterirken, hizmetler sektörünün negatif forex betaya sahip olduğunu gösterdiği sonucu elde etmişlerdir. Euro kuru açısından, sinai sektörünün pozitif forex betaya, hizmetler sektörlerinin negatif forex betaya sahip oldukları sonucuna varmışlardır. Her iki döviz kuruna göre incelendiğinde, en yüksek duyarlılık gösteren sektör hizmetler sektörü olurken, en düşük duyarlılığa sahip sektör ise mali sektör olmuştur. Her iki para birimi ile sektörler arasındaki kısa dönemli ilişkileri hata düzeltme modeli aracılığıyla incelemeleri sonucunda uyarılma hızı en düşük ulaştırma sektörü en yüksek sektör ise gıda sektörü olduğu tespit etmişlerdir.

Boyacıoğlu ve Çürük (2016), çalışmalarında döviz kurunda oluşan bir değişimin hisse senedi getirisi üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Çalışmaları sonucunda, reel döviz kuru endeksinde

oluşan bir değişim sonucunda hisse senedi getirisi üzerinde pozitif anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varmışlardır.

Kendirli ve Çankaya (2016), 2009:1-2015:3 dönemini kapsayan çalışmalarında değişkenler olarak, BİST Bankacılık Endeksi, TÜFE ve Amerikan doları ile ilgili verileri ele alarak enflasyon ve dolar kurunda oluşan bir değişimin BİST Bankacılık Endeksi üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amaçlamışlardır. Çalışmaları sonucunda elde ettikleri bulgulara göre analizi yapılan dönemde enflasyonun ve döviz kurlarının %5 anlamlılık seviyesinde BİST Bankacılık Endeksi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Buna karşılık sonuçları %10 kritik değer seviyesinde incelendiğinde BİST Bankacılık Endeksinden dolar kuruna doğru tek yönlü bir ilişki var olduğunu tespit etmişlerdir.

International Conference on Eurasian Economies (2014), çalışmada ele alınan değişkenler olarak BİST 30 endeksi ile dolar kurunu almıştır ve değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisini kapanış değerleri ile günlük ve aylık veriler olarak ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Dolar kuru bağımsız değişkene BİST 30 endeksi bağımlı değişkene olarak belirlenmiş ve aylık verileri göre elde edilen bulgular sonucunda BİST 30 endeksi ile dolar kuru arasında herhangi bir nedensellik ilişkisi görülmemiştir. Ancak aynı dönemin günlük verileri sonuçlarına göre incelendiğinde BİST 30 endeksi ile dolar kuru arasında tek yönlü bir nedensellik ilişkisi olduğuna ve ayrıca dolar kurunda oluşan bir değişim BİST 30 endeksindeki değişimlerin nedenidir sonucu bulgularına ulaşılmıştır.

Coşkun ve Ümit (2016), 2000:01-2014:07 döneminin aylık verilerini kapsayan çalışmalarında, altın fiyatı, BİST 100 endeksi getirisi, mevduat faiz oranı, reel konut fiyat endeksleri, döviz kuru değişimlerini ele almışlardır. Çalışmalarında yapısal kırılmaları dikkate alan ve almayan yöntem sonuçlarını karşılaştırmışlardır. Buna göre Johansen eşbütünleşme yöntemi sonucunda uzun dönemde seriler arasında bir tane eşbütünleşme ilişkisine rastlanmışken, diğer bir yöntem olan maki testi analizi sonucunda uzun dönemde seriler arasında bir ilişki olmadığı sonucuna varmışlardır.

Uzun ve Güngör (2017)'de yapmış oldukları çalışmalarında bazı makroekonomik göstergeler ile borsa endeksi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmışlardır. Elde edilen bulgulara göre hem gelişmekte hem

hem gelişmiş ülke borsalarında ve makroekonomik değişkenlerinin bazıları aralarında çift yönlü nedensellik ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun yanı sıra az gelişmiş ülkelerde çift yönlü nedensellik ilişkisine rastlanılan seriler borsa ve faiz oranı arasında iken, tek yönlü nedensellik ilişkisine sahip olan değişkenler ise borsa ile sanayi üretim endeksi ve para arzı arasında var olduğu sonucuna varmışlardır.

Özcan (2015), 1995-2011 dönemini kapsayan çalışmasında en çok Türkiye'ye gelen turist sayısını gösteren ilk 20 ülkeyi ele almış ve küresel boyutta turizm gelirlerinde önemli rol oynayan değişkenlerden turistik hizmet ve ürünün fiyatları, kişi başına düşen GSYİH ve döviz kuru gibi makroekonomik göstergelerini ele alarak panel veri analizi yöntemi ile çalışmasını gerçekleştirmiştir. Çalışması sonucunda elde etmiş olduğu sonuç, turizm gelirleri üzerinde etkili olan değişkenler olarak reel döviz kuru ve kişi başına düşen GSYİH olmuştur. Ayrıca analizde kullanılan diğer değişkenlerin tümünde turizm gelirleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmıştır.

Büberkökü (2013)'de yapmış olduğu çalışmasında bazı gelişmekte olan ve gelişmiş olan ülkelerin pay senetleri fiyatları ve döviz kurları arasında bir ilişkiye sahip olup olmadığını incelemiştir. Gelişmiş ülkeler grubunda, Almanya, Avustralya, Japonya, İngiltere, Kanada ve İsviçre; gelişmekte olan ülkeler grubunda ise, G. Kore, Singapur ve Türkiye gibi ülkeleri ele alarak çalışmasını gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda pay senetleri fiyatından döviz kurularına doğru tek yönlü bir ilişkiye sahip olan ülke Kanada ve İsviçre ülkeleri olmuşken; herhangi bir nedensellik ilişkisine rastlanılmayan ülkeler olarak Japonya, Almanya, İngiltere ve Avustralya olmuştur. Singapur ve G. Kore ülkelerinde tek yönlü bir nedensellik ilişkisine rastlanılmış ve bu ilişkinin yönünü ise döviz kurundan pay senedi fiyatlarına doğrudur. Türkiye bunun tersi olarak hisse senedi fiyatlarından döviz kurlarına doğru bir nedensellik ilişkisine rastlamıştır. Değişkenler arasında sadece uzun dönemli bir ilişkiye sahip olan ülke Singapur olmuştur.

Aydın (2017), çalışmasında dönemin gelişmekte olan ülkeler grubunda olan Meksika, Çin, Filipinler, Brezilya, Endonezya, Türkiye ve Arjantin gibi ülkeler için döviz kuru ile pay senedi fiyatı arasında ne tür bir ilişkiye sahip olduğunu incelemiştir. Çalışmada elde edilen bulgular sonucunda değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerinin ele alınan

lkeler için farklılaştığı görülmüş, aynı zamanda simetrik testlerin ortaya çıkaramadığı gizli ilişkilerin asimetrik testler yardımıyla ortaya çıkarıldığını tespit etmiştir.

Başarır ve Keten (2016), alışmalarında JP Morgan EMBI endeksi içerisinde yer alan 12 adet gelişmekte olan ülkenin pay senedi endeksleri ve CDS primleri ile döviz kurları arasında uzun ve kısa dönemde bir ilişkiye sahip olup olmadıklarını ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre, çalışmaya dahil olan ülkelerin CDS primleri ile pay senetleri arasında %95 anlamlılık düzeyinde çift yönlü bir nedensellik ilişkisine rastlanılmış bunun yanında döviz kuru ile uzun ve kısa dönemde herhangi bir nedensellik ilişkisine rastlanılmadığı sonucuna varmışlardır.

Güvercin (2016), 01.01.2002 ve 31.12.2015 dönemlerini kapsayan çalışmasında "kırılğan beşli" olarak nitelendirilen ülkelerin (Endonezya, Hindistan, Türkiye, Brezilya ve Güney Afrika) pay senedi fiyatları üzerinde ABD dolarındaki değişmelerin ne gibi bir etkiye sahip olduğunu regresyon modeli yöntemi ile incelemiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular göre, ABD dolarının değişmesinin hisse senedi piyasa endeksleri üzerindeki birebir etkisine bakılmış, bunun sonucunda küresel finansal kriz öncesi dönemde 5 ülkenin pay senedi fiyatındaki değişimin ABD doları değişiminden kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Bunun yanında küresel finansal kriz sonrası dönem sonucuna göre ise, bu sayı bir ülkeye düşmüş ve sadece 1 ülkenin pay senedi piyasa endeksi üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır.

İşcan (2011), türkiye için hisse senedi fiyatı ile amerikan doları ve euro kurları arasındaki etkileşimi, Aralık 2001 ve Aralık 2009 dneimine ait verilerle ele almış ve her iki yabancı para birimi için elde edilen bulgular karşılaştırmıştır. Çalışma sonuçlarına göre uzun dönemde bu iki finansal değişken arasında bir ilişki bulunmadığı sonucuna varmıştır. Uzun dönemli ilişkinin bulunmamakla birlikte, kısa dönemde İMKB100 endeksinde bir değişme her iki döviz kurunda nedeni olduğu sonucuna varmıştır. Bu nedenselliğin yönü ise İMKB100 endeksinden döviz kuruna doğrudur.

ziek (2010), Türkiye'de hisse senedi endeks getirileri ve döviz kuru getirisi oynaklıkları arası asimetrik ve simetrik ilişkisini incelemiştir. alışması sonucu elde ettiği bulgularından biri borsadaki oyankları ve

kur arasındaki ilişkinin aynı ay içerisinde güçlü olduğu sonucunu tespit etmiştir. Ancak net portföy yatırımları borsa ve kurdaki oluşan oynaklık durumundan etkilenmediği sonucuna varmıştır. Bununla birlikte kurun ve borsa endekslerinin fiyatlarının artması ve azalmasındaki etkisi aynı olmadığı ve borsa endeksleri düşerken veya kur yükselirken (olumsuz hal) etkinin daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Özmen (2007), 1989-2006 yılları arası günlük verileri ele alarak, farklı döviz kurları rejimleri altında, Türkiye için pay senedi fiyatları ile döviz kurları arasındaki ilişkinin varlığını analiz etmiştir. Çalışma sonucunda 2000 yılı verileri çalışma dışında bırakıldığı durumda alt dönem sonuçları haricinde uzun dönemde, değişkenler arasında bir ilişkisinin varlığı ortaya çıkarmıştır. 1989-1994 ve 1994-1999 dönem verileri çalışma dışında bırakıldığında, değişkenler arasında çift yönlü bir nedenselliğin olduğu sonucuna varmıştır. Kriz öncesi ve 2000 yılı çalışma dışında bırakıldığında ise, değişkenler arasında tek yönlü bir nedensellik ilişkisi olduğu sonucuna varmıştır.

Ceylan ve Şahin (2015)'de yapmış oldukları çalışmalarında, döviz kuru ve hisse senedi fiyatları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. 2006:1-2015:4 dönemi aylık verilerinin kullandıkları çalışma sonucu elde edilen bulgulara göre, döviz kuru ve pay senedi fiyatları aynı seviyede durağan ve kointegre oldukları, döviz kurundan pay senetleri fiyatlarına doğru güçlü bir nedensellik ilişkinin var olduğu ve diğer taraftan pay senetlerinden döviz kurlarına doğru nedensellik ilişkinin olmadığı sonucuna varmışlardır.

## Metodoloji

### *Örnekleme ve Veri Toplama*

02/01/2015 ile 30/03/2018 tarihleri arasında oluşan BİST Turizm endeksi ile döviz kurlarının günlük verileri ele alınmıştır. Günlük verilerin kullanılmasındaki amaç, BIST Turizm endeksi ile Amerikan doları ve Euro kurunda oluşan fiyat değişimlerini daha iyi görebilmek ve yapılacak olan analiz sonuçlarını daha iyi elde edilebilmesi açısından ele alınmıştır. Eğer frekansı daha düşük olan verilerin kullanıldığı aşamada nedensellik testleri sonucu yapay istatistikî anlamlılığa sebep olabilmektedir

(İşcan, 2011:245). BIST Turizm Endeksinde günlük kapanış fiyatları kullanılmış ve Finnet web sitesi verilerinden elde edilmiştir. Diğer bir değişken olan döviz kuru olarak Amerikan dolar ile Euro para birimi günlük kapanış satış fiyatları ele alınmış olup Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Elektronik Veri Dağıtım Sisteminden (EVDS) elde edilmiştir. Toplam gözlem sayısı 821'dir. Analizlerin gerçekleştirilebilmesi için E-Views 10 paket programından yararlanılmıştır.

## Yöntem

Bu çalışmada zaman serileri yöntemlerini ele alınarak üç değişken kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Bu değişkenler BİST Turizm endeksi, Amerikan doları ve Euro kurudur. İlk olarak çalışmada yer alan tüm verilerin logaritmaları alınmıştır. Logaritmalarının alınmasındaki amaç serilerin hepsinin aynı düzeyde yer almasını sağlamaktır. Verilerin durağan olup olmadıklarına bakılmak amacıyla Dickey ve Fuller (1981) tarafından geliştirilen "Geliştirilmiş Dickey-Fuller" (ADF) birim kök testi uygulanmıştır. Daha sonra Johansen eşbütünleşme yöntemini uygulayabilmek için değişkenlerin ilk düzeyde durağan olmadıkları için birinci farkı alınarak durağanlık sağlanmış ve optimal gecikme uzunluğu belirlenmiştir. Belirlenen gecikme uzunluğu değeri ile değişkenlerin uzun dönemli ilişkilerini görmek amacıyla Johansen Eşbütünleşme testinden yararlanılmıştır. Bunun yanında kısa dönemli ilişkilerini araştırmaya yönelik Granger Nedensellik testi uygulanmıştır. Diğer bir zaman serisi yöntem olarak çalışmada ele alınan değişkenlerin ekonomik bir olay karşısında serilerin değişimini görmek amacıyla VAR Etki-Tepki fonksiyonu uygulanmış olup buna ilaveten her bir rassal ekonomik şokun, gelecek zamanlar için elde edilen öngörünün hata varyansına olan etkisini ortaya koymak için Varyans ayrıştırması yöntemi kullanılmıştır.

## Bulgular

Çalışmada ekonometrik analize geçmeden önce 02/01/2015 ile 30/03/2018 tarihleri arasında oluşan verilerin genel yapısını görmek amacıyla tanımlayıcı istatistik değeri logaritmik (Ln) değerleriyle Tablo 1'de yer verilmiştir.

**Tablo .1. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri**

	LNTURIZM	LNDOLAR	LNEURO
Ortalama	8.813957	1.149673	1.265788
Medyan	8.736592	1.105025	1.212387
Maximum	9.193849	1.386819	1.601184
Minimum	8.405748	0.825008	0.966261
Std. Sapma	0.190822	0.141718	0.158512
Çarpıklık	0.395998	-0.088589	0.288872
Baskılık	1.764859	1.892003	2.014947
Jarque-Bera	73.64476	43.06999	44.61168
Olasılık	0.000000	0.000000	0.000000
Toplam	7236.259	943.8816	1039.212
Toplam Sq. Dev.	29.85870	16.46880	20.60327
Gözlem Sayısı	821	821	821

Tablo 1'e göre toplam 821 gözlem sayısından oluşan serilerden en fazla oynaklığa yani standart sapmaya sahip olan (0.190822) değişken BİST Turizm endeksi olmuştur. Buna karşılık en düşük oynaklığa yani standart sapmaya (0.141718) sahip olan değişken ise dolar kuru olmuştur.

### ***Birim Kök Testi***

Makro iktisadi zaman serileri genel biçimde değerlendirildiğinde birim köke sahip oldukları yani durugan olmayan seriler olduğu veya varyansları ileriki dönemlerde arttığı bilinmektedir. Zaman serilerinde oluşan bu ilişki en küçük kareler tahmin edicisi yöntemi ile sahte regresyon tahminlerini ortaya çıkarabilmektedir. Bu sebepten dolayı ele alınan verileri bu ampirik çalışmaya başlamadan önce serilerin hepsinin aynı derecede entegre olmasını sağlamak amacıyla birim kök testi olarak bilinen durağanlık testine tabi tutmamız gerekmektedir (İşcan, 2011, s.245). Literatürde serilerin durağanlığını sağlamak için birçok yöntem bulunmaktadır. Bu çalışmada literatürde genellikle kullanılan Geliştirilmiş Dickey-Fuller (ADF) birim kök testi uygulanmıştır. ADF birim kök testi için kurulan hipotezler şöyledir.

- Ho: Birim kök vardır (Seriler durağan değildir).
- Ha: Birim kök yoktur (Seriler durağandır).

Birim kök testi uygulaması sonucunda elde edilen ADF test istatistiklerinin, kritik değer ile karşılaştırılması sonucunda, Ho hipotezinin kabul edilmesine yada reddedilmesine karar verilir. Ho hipotezi birim köke sahip olduğunu yani serinin tümünün aynı seviyede olmadığı, durağan olmadığına diğer alternatif hipotez ise (Ha) serinin birim kök içermediğini yani serilerin tümünün aynı seviye olduğu, durağan olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda eğer hesaplanan, düzey değerinde sabitsiz/trendsiz ADF test istatistikleri, kritik değerlerden mutlak olarak büyükse Ho hipotezi reddine yani serinin durağan olduğuna ve birim köke sahip olmadığına karar verilir (Benli, 2015, s.62).

**Tablo 2. Değişken Serilerine Ait ADF Birim Kök Test Sonuçları**

DEĞİŞKEN	DÜZEY		
	Sabit	Sabit ve Trend	BİRİNCİ FARK Sabitsiz ve Trendsiz
LnDolar	-1.340976	-2.417745	-26.42027
LnEuro	0.194862	-2.421654	-26.56196
LnXTRZM	-1.042915	-2.037411	-29.74091

Tablo 2'ye göre serilerin ilk düzeyde durağan olmadıkları yani birim kök içerdiği görülmüştür. Ardından serilerin birinci farkı alındığında durağan hale gelmiştir.

### **Johansen Eşbütünleşme Analizi**

Johansen Eşbütünleşme testi, ele alınan değişkenlerin uzun dönemde birlikte harekete edip etmediklerini ortaya koyan bir analiz yöntemidir.

Eşbütünleşme testini uygulayabilmemizin imkanı tüm değişkenlerin birinci dereceden entegre olması ile sağlanmaktadır (İşcan, 2011, s.246).

Bu doğrultuda bu çalışmada Johansen eşbütünleşme yöntemini uygulayabilmek için önce logaritmaları alınmış verilerle VAR modeli kullanılarak optimal gecikme uzunluğu belirlenecektir. Literatürden en yaygın kullanılan gecikme uzunluğu olan LR, (AIC) Akaike Bilgi Kriteri, (FPE) Son Öngörü Hatası, (SC) Schwarz Bilgi Kriteri (HQ) Hannan-Quinn Bilgi Kriterleri dikkate alınarak belirlenmiştir. Bu kriterlerden minimum



değerde olan gecikme uzunluğu olarak (1) optimal değer olarak kabul edilmiştir. Gecikme uzunluğu belirledikten sonra Johansen eşbütünlük testi uygulamasına geçilmiştir.

Johansen eşbütünlük testinde kabul edilen hipotezler şu şekildedir;

- Ho: Değişkenler arasında eşbütünlük ilişkisi yoktur.
- Ha: Değişkenler arasında eşbütünlük ilişkisi vardır.

Johansen eşbütünlük testi sonucunda, İz ve Maksimum Özdeğer istatistiklerinin olasılık değeri eğer kritik değer 0.05'den küçük ise Ho red edilir, yani değişkenler arasında uzun dönemde eşbütünlük vardır veya birlikte hareket etmektedir denir. İz ve Maksimum Özdeğer istatistiklerinin olasılık değeri eğer kritik değer 0.05'den büyük ise Ho kabul edilir, yani değişkenler arasında uzun dönemde eşbütünlük yoktur veya uzun dönemde birlikte hareket etmemektedir denir (Benli, 2015, s.63).

**Tablo 3. Optimal Gecikme Uzunlukları Testi Sonuçları**

Lag	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	8108.883	NA	4.28e-13	-19.96523	-19.94787	-19.95856
1	8145.228	72.33169*	4.00e-13*	-20.03258*	-19.96313*	-20.00592*
2	8153.552	16.50412	4.01e-13	-20.03092	-19.90938	-19.98426
3	8156.050	4.934975	4.08e-13	-20.01490	-19.84127	-19.94825
4	8163.565	14.78843	4.09e-13	-20.01124	-19.78553	-19.92459
5	8167.525	7.765395	4.14e-13	-19.99883	-19.72103	-19.89219
6	8174.192	13.02167	4.17e-13	-19.99308	-19.66319	-19.86644
7	8176.676	4.832744	4.23e-13	-19.97703	-19.59506	-19.83040
8	8178.650	3.826351	4.31e-13	-19.95973	-19.52566	-19.79310

\*ölçüt tarafından seçilen gecikme uzunluğu sırasını gösterir.

LR: LR Test İstatistiği FPE: Son Öngörü Hatası

AIC: Akaike Bilgi Kriteri SC: Schwarz Bilgi Kriteri

HQ: Hannan-Quinn Bilgi Kriteri

Çalışmada gecikme uzunluğunu belirledikten sonra Tablo 4 ve Tablo 5 de Johansen eşbütünlük İz istatistiği ile Özdeğer testi sonuçları ortaya koyulmuştur.

Tablo 4 ve 5'de yer alan her iki sonuca göre olasılık değeri kritik değer 0.05'den büyük olduğu için Ho kabul edilir yani BIST Turizm endeksi ile Amerikan doları ve Euro kurları arasında uzun dönemde bir eşbütünlük olmadığı, değişkenlerin uzun dönemde birlikte hareket etmediği

sonucuna varılmıştır. Değişkenler arasında bir eşbütünleşme olmadığı için hata düzeltme modeli uygulanmamıştır.

*Tablo 4. Johansen Eşbütünleşme İz İstatistiği Testi Sonuçları*

Hipotez	Özdeğer	İz İstatistiği	0.05 Kritik Değer	Olasılık
Hiçbiri	0.019070	25.00431	29.79707	0.1613
En fazla 1	0.010715	9.235207	15.49471	0.3441
En fazla 2	0.000504	0.412541	3.841466	0.5207

*Tablo 5. Johansen Eşbütünleşme Maksimum Özdeğer Testi Sonuçları*

Hipotez	Özdeğer	Maksimum Özdeğer İstatistiği	0.05 Kritik Değer	Olasılık
Hiçbiri	0.019070	15.76910	21.13162	0.2386
En fazla 1	0.010715	8.822666	14.26460	0.3012
En fazla 2	0.000504	0.412541	3.841466	0.5207

### *Granger Nedensellik Testi*

Granger (1969) nedensellik testi, değişkenleri kısa dönemde bir ilişkiye sahip olup olmadıklarını gösteren, eğer bir nedensellik ilişkiye sahip iseler bu nedensellik ilişkilerinin yönünü ve hangi değişkeninin diğer değişkenin nedeni olduğunu ortaya koyan bir yöntemdir. Literatürde Granger nedensellik testi için kullanılan hipotezler şu şekildedir:

- Ho: Granger nedeni değildir
- Ha: Granger nedenidir

Granger nedensellik testi sonucunda, olasılık değeri eğer 0.05'den küçük ise Ho reddedilir, yani Granger nedenidir denir. Olasılık değeri eğer 0.05'den büyük ise Ho hipotezi kabul edilir, yani Granger nedeni değildir denir.

Bu doğrultuda değişkenler arasında uzun dönemde bir ilişki olmamakla birlikte kısa dönem de BİST Turizm endeksi ile Amerikan doları ve Euro kurlarının nedensellik ilişkisine bakılmak amacıyla VAR modeli ile belirlediğimiz gecikme uzunluğunu (1) kullanarak VAR temelli Pair-wise Granger Causality (Granger Nedensellik) testi uygulanmıştır.

Tablo 6'ya göre Euro kurunda meydana gelen bir değişimin %5 anlamlılık seviyesinde BİST Turizm endeksinde meydana gelen değişimlerin üzerinde etkilidir. Yani Euro kuru BİST Turizm endeksinin Granger nedenidir. Buna karşılık dolar kurunda oluşan bir değişimin %5 anlamlılık seviyesinde BİST Turizm Endeksi üzerinde bir değişime neden olmamaktadır. Dolayısıyla dolar kuru BİST Turizm endeksinin Granger nedeni değildir. Ancak sonuçlar %10 anlamlılık seviyesinde değerlendirildiğinde Amerikan dolar kurunda oluşan bir değişim BİST Turizm endeksinin Granger nedeni olmaktadır.

**Tablo 6. Granger Nedensellik Testi (Pairwise Granger Causality Tests) Sonuçları**

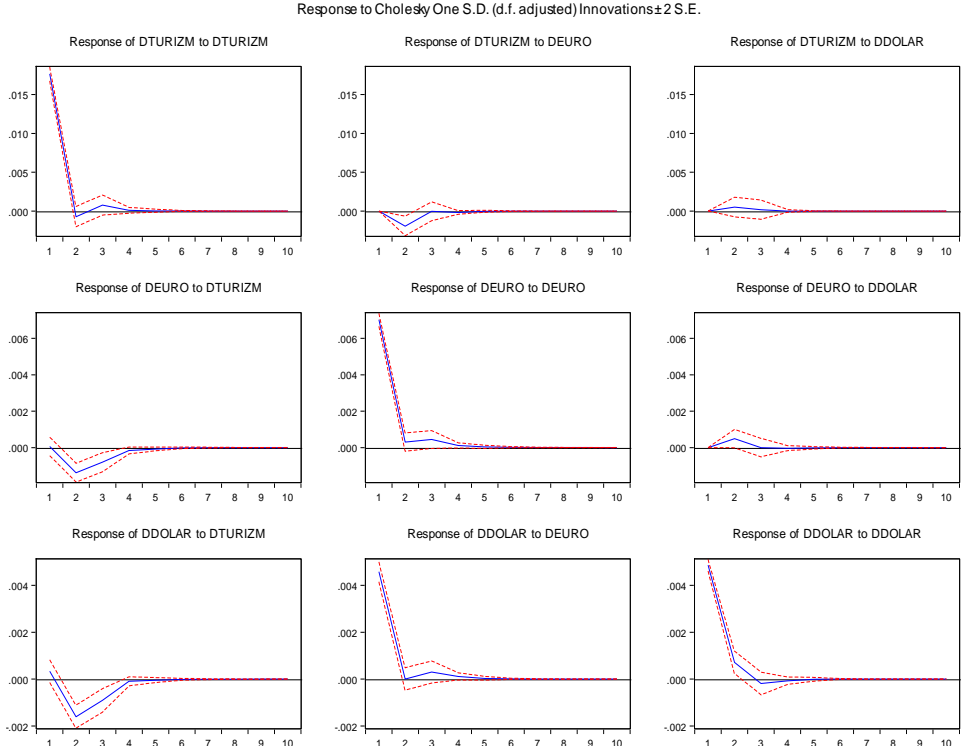
Boş hipotez	Gözlem	F	
	sayısı	istatistiği	Olasılık değeri
DEURO, DTURIZM'in nedeni değildir.	819	10.0073	0.0016
DTURIZM, DEURO'nun nedeni değildir.		34.9367	5.E-09
DDOLAR, DTURIZM'in nedeni değildir.	819	3.26107	0.0713
DTURIZM, DDOLAR'ın nedeni değildir.		53.6372	6.E-13
DEURO, DDOLAR'ın nedeni değildir.	819	0.43818	0.5082
DDOLAR, DEURO'nun nedeni değildir		0.58038	0.4464

### **Etki-Tepki Fonksiyonu Testi**

Etki-Tepki fonksiyonu testi, çalışmada yer alan değişkenlerde meydana gelen herhangi bir ekonomik olay karşısında diğer bir değişkenin serilerindeki değişimi ölçmek amacıyla uygulanan bir yöntemdir.

BİST Turizm endeksinde oluşan bir artış karşısında Amerikan dolarının ve Euro kurunun vermiş olduğu negatif ve pozitif tepkilerini şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1'e göre, BİST Turizm endeksindeki bir artış her iki döviz kurunu da etkilemektedir. BİST Turizm Endeksinde oluşan bir artış karşısında Euro kurunda oluşan değişim, ilk 4. ayın başına kadar negatif yönde olmuş dolayısıyla buda portföy yaklaşımını desteklemektedir. Benzer biçimde BİST Turizm endeksinde oluşan bir artış karşısında Amerikan doları, 4. ayın başına kadar negatif bir tepki göstermiş ve bu doğrultuda portföy yaklaşımını desteklemektedir. Her iki döviz kuru içinde 4.ayın başından itibaren pozitif bir tepki vererek dengeye gelmişlerdir.



### Varyans Ayırıştırması Testi

Varyans ayırıştırması testi, çalışmada ele alınacak olan bir değişkende meydana gelen bir değişimin hata varyansının yüzde kaçlık kısmı kendinden kalan kısmı diğer değişkenler tarafından açıklanıyor olduğunu bilgisini veren bir yöntemdir. Aşağıda yer alan Tablo 7 Varyans ayırıştırması testi sonucu BİST Turizmdeki bir değişimin hata varyansının yüzde kaçlık kısmını kendisinden, kalan kısmının Amerikan doları ve Euro kurundan kaynaklandığını göstermektedir.

Tablo 7' de elde edilen sonuçlara göre, 10 dönemlik varyans ayırıştırması sonuçları sunulmuştur. Buna göre BİST Turizm Endeksindeki değişimlerin hata varyansının birinci ayda %100 kısmı kendisinden kaynaklanmaktadır. İkinci aydan sonra hata varyansının kendisinden

kaynaklanma yüzdesi en son alınan dönem sayısına göre %75.33 seviyesine kadar düşmektedir geriye kalan kısmı ise %15.22'lik bir oranında Euro kuru ile %9.44 oranında ise dolar kuru ile açıklanmaktadır.

**Tablo 7. Varyans Ayrıştırması Testi Sonuçları**

Variance				
Decompositon of DTURIZM:				
Period	S.E.	DTURIZM	DEURO	DDOLAR
1	0.019140	100.0000	0.000000	0.000000
2	0.020217	93.57826	4.760464	1.661275
3	0.022383	87.25190	7.936193	4.811908
4	0.023883	84.61559	9.694399	5.690008
5	0.025487	82.07525	11.14714	6.777604
6	0.026908	80.18287	12.31652	7.500611
7	0.028295	78.61504	13.24527	8.139688
8	0.029601	77.33437	14.02174	8.643885
9	0.030859	76.25157	14.67022	9.078210
10	0.032065	75.33097	15.22512	9.443904

## Sonuç

Bu çalışmada hizmet sektöründe önemli yere sahip olan BIST Turizm endeksi ile Amerikan doları ve Euro para birimlerinin arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada analizin başında ele alınan serilerin ilk düzeyde durağan olmadıkları tespit edilmiş ve bunun sonucunda serilerin birinci farkları alınarak durağan hale getirilmiştir. Ardından finansal değişkenlerin uzun dönemdeki ilişkilerini tespit etmek amacıyla Johansen eşbütünlük testi uygulanmıştır. Bunun sonucunda BİST Turizm endeksi ile döviz kurları arasında uzun dönemde bir ilişki bulunamamıştır. Uzun dönemde bir ilişki bulunamaması durumunda Granger nedensellik testi uygulanmıştır. Uygulama sonucunda kısa dönemde Euro kurunda meydana gelen bir değişimin %5 anlamlılık seviyesinde BİST Turizm endeksinde meydana gelen değişimlerin üzerinde etkili olduğu yani Euro kuru BİST Turizm endeksinin Granger nedenidir sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte diğer döviz kuru olan Amerikan dolarında oluşan bir değişimin %5 anlamlılık seviyesinde BIST Turizm Endeksi üzerinde bir değişime neden olmamaktadır. Dolayısıyla dolar kuru BİST Turizm endeksinin Granger nedeni değildir. Ancak %10'luk anlamlılık seviyesinde

Amerikan dolarında meydana gelen bir değişim BİST Turizm endeksinin Granger nedeni olmaktadır.

Etki tepki analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre, BİST Turizm endeksindeki bir artış her iki döviz kurunu da etkilemektedir. BIST Turizm Endeksinde oluşan değişim karşısında Euro kurunun vermiş olduğu cevap ilk 4.ayın başına kadar negatiftir. Dolayısıyla Euro kurunun dört aylık negatif bir tepki göstermesi portföy yaklaşımını desteklemektedir. Benzer biçimde BİST Turizm endeksinde oluşan bir değişimde Amerikan doları 4. ayın başına kadar negatif bir tepki göstermiştir. Dolayısıyla Amerikan dolarının dört ay boyunca göstermiş olduğu negatif tepki portföy yaklaşımını desteklemektedir. 4.ayın başından itibaren her iki döviz kuru negatif bölgeden uzaklaşıp pozitif bir tepki vererek dengeye gelmişlerdir.

Diğer bir analiz yöntemi olan Varyans Ayrıştırması testi sonucunda BIST Turizm Endeksindeki değişimlerin hata varyansının on aylık dönemde birinci ayda %100 kendisinden kaynaklanmaktadır. Son aylara doğru ilerledikçe BİST Turizm endeksindeki değişimlerin kendinden kaynaklanan hata varyansları gittikçe düşmüştür. En son 10. ayda BİST Turizm endeksinin kendisinden kaynaklanan hata varyansı %75.33 seviyesine kadar düşmüştür. Bu yüzdeler kısmının geriye kalanı kısmını %15.22'lik oranında Euro kuru, %9.44'lük oranında ise Amerikan dolarından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Çıkan sonuçlar gösteriyor ki BİST Turizm endeksinin fiyat dalgalanmalarında hata varyansının en fazla payını Euro kuru oluşturmaktadır.

En genel biçimde çalışmadan elde edilen sonuçlar dahilinde, BIST Turizm endeksinin daha çok kısa dönemde Euro kuruyla ilişkili olması ve BİST Turizm endeksindeki oluşan bir değişimin hata varyansının en fazla Euro kurundan kaynaklanması, Avrupa Birliği ülkelerinden daha çok turist ülkeye giriş sağlaması veya yapılan yatırımlarda Euro para biriminin kullanılması sonucunda olabileceği tahmin edilmektedir. Çalışmada ortaya çıkan sonuçlar ekonomiye önemli katkılar bulunması açısından önemli sektörlerden biri olan turizm sektörü için döviz kurundaki etkileşimdeki sonuçları ortaya koyarak gelecekte yapılacak olan yatırımlara bir katkı sağlanması açısından önemlidir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**Analysis of The Relationship Between Exchange Rate and Bist Tuorism Index**

\*

Emine Soyaslan

*Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi*

Advances in science and technology from the past to the present, and the globalized trade and trade in the field of commerce, as well as the good relations between the developing world states have led the country's citizens to travel to many countries and make foreign investments.

However, especially the dimension of the financial liberalization process and international capital movements has increased the importance of the relationship between stock and foreign exchange market (Büberkökü, 2013, p.2).

In particular, as a country's own currency follows an unstable course during periods, it affects the economy of that country negatively. However, the economic activity of other countries that trade in that country leads to negative instability, thus causing economic instability in the most general sense. Changes in the exchange rate affect the structure of firms as well as macro economies. The risk of loss or profit arises as a result of the depreciation of the foreign currency of the national currency or the foreign currency of the national currency due to the debts or receivables of the companies engaged in the trade of services and products in the international dimension (Boyacıoğlu ve Çürük, 2016, p.144). Therefore, these companies take their share in the enterprises in the tourism sector.

The aim of this study is to investigate the relationship between BIST Tourism index and exchange rates in short and long term. The study consists of four parts. There is an introductory section explaining the relationship between the relevant exchange rate and the stock market indices, followed by the literature studies on the subject. In the third section, the methods used for the study are mentioned. In the next stage, the aim of the research, data set and sample were explained and the findings of the

research were started. In the fourth part of the findings, whether the series are stationary at the first level is examined by using the Granger causality test for the short-term relationships of variables and the Johansen cointegration method for the long-term relationships. In order to find out how the variables react to any economic event, VAR Effect-Response function was applied and finally tested with variance decomposition method which is another time series method. Then, the findings were analyzed and the results were formed.

The data obtained were analyzed with Eviews 10 package program. In total, 819 data were studied within the scope of the period covered. According to the findings obtained from the analyzes conducted in the study, it is observed that there is no cointegration relationship between BIST Tourism index and exchange rates in the long run, ie variables do not move together in the long run. In addition to the absence of a long-run relationship, a short-term change in the Euro exchange rate was found to have an impact on the BIST Tourism index at 5% significance level. However, a change in the US dollar was found not to have an impact on the BIST Tourism index at a 5% significance level, but it was concluded that a change in the US dollar had an impact on the BIST Tourism index in the short term. As a result of the study, it was concluded that the changes in the BIST Tourism index stemmed from the Euro exchange rate at 15.22% and the US dollar at 9.44% as a result of the ten-year variance decomposition test.

The results of this study are important for the tourism sector, which is one of the important sectors in terms of making significant contributions to the economy, by revealing the results of the exchange rate interaction and contributing to future investments.

## **Kaynakça / References**

- Aydın, M. (2017). Gelişmekte olan ülkelerde borsa ile döviz kurları arasındaki ilişki: Simetrik ve asimetrik nedensellik analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri Ve İstatistik Dergisi*, 27, 1-15
- Başarır, Ç. ve Keten, M. (2016). Gelişmekte olan ülkelerin cds primleri ile hisse senetleri ve döviz kurları arasındaki kointegrasyon ilişkisi.



- Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 369-380
- Büberkökü, Ö. (2013). Hisse senedi fiyatları ile döviz kurları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerden kanıtlar. *İMKB Dergisi*, 13(52), 1-18
- Boyacıoğlu, M. ve Çürük, D. (2006). Döviz kuru değişimlerinin hisse senedi getirisine etkisi: Borsa İstanbul 100 endeksi üzerine bir uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Nisan, 143-156
- Ceylan, S. ve Yılmaz-Şahin, B. (2015). Hisse senedi fiyatları ve döviz kuru ilişkisi'. *The Journal of Academic Social Science Studies, International Journal of Social Science*, 37, 399-408 <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2963>
- Çoşkun, Y. ve Öznur-Ümit, A. (2016). Türkiye’de hisse senedi ile döviz, mevduat, altın, konut piyasaları arasındaki eşbütünlük ilişkilerinin analizi. *Business and Economics Research Journal*, 7(1), 47-69
- Doğukanlı, H. Özmen, M. ve Yücel, E. (2010). İMKB’de sektörel açıdan döviz kuru duyarlılığının incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3), 63-86
- Erbaykal, E. ve Okuyan, H. A. (2007). Hisse senedi getirileri ile döviz kuru ilişkisi: Gelişmekte olan ülkeler üzerine ampirik bir uygulama. *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi*, 1 (1), 77- 89
- Eyüboğlu, S. ve Eyüboğlu, K. (2018). Borsa İstanbul sektör endeksleri ile döviz kurları arasındaki ilişkilerin incelenmesi: ARDL modeli. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 8-28
- Güvercin, A. (2016). ABD doları kur değişimlerinin “kırılgan beşli” ülkelerinin hisse senedi endeks getirilerine etkisi: Küresel finansal kriz öncesi ve sonrası dönem karşılaştırması. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(13), 336-378
- İşcan, E. (2011). döviz kurları ve hisse senedi piyasası arasındaki etkileşim: Türkiye örneği:Aralık 2001-Aralık 2009. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(35), 237-251.
- Kendirli, Ş. ve Çankaya, M. (2015). Döviz kuru ve enflasyonun BIST banka endeksi üzerindeki etkisi . *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(3), 215-226.

- Keskin-Benli, Y. (2015). Döviz kuru ile Borsa İstanbul 100 ve sektör endeksleri arasındaki ilişkinin ampirik analizi. *Uluslararası Hakemli Beşeri Ve Akademik Bilimler Dergisi*, 4(12), 55-72.
- Özpinar, Ö. ve Özman, H. (2017). Türkiye - ABD güven endekslerinin kavramsal çerçevesindeki farklılıklar ve kur-endeks ilişkisi. V. *Anadolu International Conference in Economics Bildiriler Kitabı* içinde (s.1-30), May 11-13, 2017, Eskişehir, Turkey.
- Özmen, M. (2007). Farklı döviz kuru rejimleri altında hisse senetleri fiyatları ile döviz kurları arasındaki ilişkinin ekonometrik analizi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 519-538
- Özcan, C. (2015). Türkiye’de turizm gelirinın makroekonomik belirleyicileri: Panel veri analizi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 203-220.
- Özçiçek, Ö. (2010). Türkiye’de döviz kuru getirisi ve hisse senedi endeks getirileri oynaklıkları arası simetrik ve asimetrik ilişki. *İMKB Dergisi*, 10(37), 1-12.
- Uzun, U. ve Güngör, B., (2017). Borsa endeksleri ile ülkelerin seçilmiş makroekonomik göstergeleri arasındaki ilişkinin uluslararası boyutta incelenmesi. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(4), 1-30

#### Kaynakça Bilgisi / Citation Information

Soyaslan, E. (2019). Döviz kuru ile BIST turizm endeksi arasındaki ilişkinin analizi. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. UİK Özel Sayı), 772-793. DOI: 10.26466/opus.585398

## Üniversite Öğrencilerinin Spor Ayakkabı Marka Tercihlerinde Algıladıkları Marka Değerine Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi<sup>1</sup>

DOI: 10.26466/opus.583770

\*

Deniz Yalçıntaş\* - Eda Yaşa Özeltürkay\*\*

\* Arş. Gör., Çağ Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Yenice/ Mersin/ Türkiye

E-Posta: [denizkaraomerlioglu@cag.edu.tr](mailto:denizkaraomerlioglu@cag.edu.tr)

ORCID: [0000-0001-6436-7221](https://orcid.org/0000-0001-6436-7221)

\*\* Doç. Dr., Çağ Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Yenice/ Mersin/ Türkiye

E-Posta: [edayasa@cag.edu.tr](mailto:edayasa@cag.edu.tr)

ORCID: [0000-0001-9248-1371](https://orcid.org/0000-0001-9248-1371)

### Öz

Tüketicilerin marka tercihlerindeki çeşitli algılamaları, marka değerinin belirlenmesinde rol oynamaktadır. Bu çalışmada üniversite öğrencilerinin spor ayakkabısı satın alırken algıladıkları marka değerine etki eden faktörleri belirlemek amaçlanmıştır. Mersin ilindeki bir vakıf üniversitesinde, kolayda örnekleme yöntemine göre seçilen 336 kişiden anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. SPSS paket programı aracılığıyla tanımlayıcı istatistik analizler, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi için AMOS programı aracılığıyla yapısal eşitlik modeli gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı analizlere göre; araştırmaya katılanların çoğunluğunu kadın (%58) ve ortalama 19-22 (%49,3) yaş aralığındadır. Öğrencilerin %51,8'i Nike markalı spor ayakkabısını tercih etmektedir. Katılımcıların sıklıkla kullandıkları spor ayakkabı markasını tercih etmelerindeki en önemli üç etken Kalite (%78,2), Rahat olması (%61,1) ve Sağlık (%32,7) olmuştur. Analiz sonuçları incelendiğinde spor ayakkabısı ürün tercihlerinde tüketicilerin algıladıkları marka değerini etkileyen pazarlama karması elemanları belirlenmiştir. Çalışmanın bulgularında öğrencilerin kalite algıları ve marka farkındalıkları üzerinde mağaza görüntüsünün anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Reklam harcamalarının hem algılanan kalite ve marka farkındalığı üzerinde hem de marka sadakati üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür. Marka değeri boyutlarının ise marka değeri üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Pazarlama karması elemanları, Marka, Marka değeri, Üniversite öğrencileri

<sup>1</sup>Bu çalışma, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında, Doç.Dr. Eda YAŞA ÖZEL-TÜRKAY danışmanlığında Deniz (Karaomerlioglu) YALÇINTAŞ tarafından yüksek lisans tezi olarak tamamlanmış olup, 2-4 Mayıs tarihlerinde düzenlenen 18. Uluslararası İşletmecilik Kongresi'nde sözlü sunum olarak sunulmuştur

# Determination of the Factors Affecting the Perceived Brand Equity of the University Students' Sport Shoes Brand Preferences

\*

## Abstract

*Various perceptions of consumers in brand preferences play a role in determining brand equity. In this study, it was aimed to determine the factors that affect the perceived brand equity when the university students purchasing sports shoes. Data were collected by questionnaire method from 336 individuals who were selected according to the convenience sampling method in a foundation university in Mersin. Descriptive statistical analyzes, validity and reliability analyzes were applied through SPSS package program. In order to test the hypotheses, the structural equation model was realized through the AMOS program. According to descriptive analysis; The majority of the participants were female (58%) and the average age was 19-22 (49.3%). 51.8% of the students prefer Nike sports shoes. Quality (78.2%), Comfortable (61.1%) and Robustness (32.7%) were the three most important factors in the participants' preference for the sports shoe brand they frequently used. When the results of the analysis were examined, the marketing mix elements affecting the brand equity perceived by the consumers were determined in their sports shoe product preferences. The findings of the study showed that store image has a significant effect on the students' perception of quality and brand awareness.. It was observed that advertising spendings had no effect on both perceived quality-brand awareness and brand loyalty. It is concluded that the all dimension has a significant effect on brand equity.*

**Keywords:** Marketing mix elements, Brand, Brand equity, University students

## Giriş

Küreselleşen dünyada işletmeler arası rekabetin yanı sıra, piyasadaki ürün çeşitliliğinin artması, marka sayısının çoğalması müşterilerin karar verme ve satın almalarını zorlaştırmaktadır. Aynı zamanda tüketicilerin markayı bir kimlik olarak görmeleri sonucu, şirketler rakiplerinden farklılaşmak, müşteri kazanmak ve mevcut müşterilerini elde tutmak amacıyla piyasaya başarılı markalar sunmayı hedeflemektedirler. Dolayısıyla işletmeler rakiplerinden farklılaşmak ve müşteriler üzerinde marka değeri oluşturmak adına çeşitli stratejiler izlemektedir. Bunlardan birisi de pazarlama karması elemanlarının marka değeri üzerindeki etkilerini iyi bir şekilde analiz ederek bu doğrultuda ilerlemeleridir.

Gelişen teknolojinin de yardımıyla daha da bilinçlenen, ne istediğini bilen ve kaliteyi arayan tüketicilerini kazanabilmek için işletmeler birtakım stratejilerden yararlanarak tüketiciler üzerinde yüksek marka değeri oluşturmalıdır. Pazarlama faaliyetleri doğrultusunda gerçekleştirilen stratejiler sonucunda tüketicilerin zihninde oluşan farklılaştırıcı etki marka değeridir (Keller, 1993, s.79). Bundan dolayı marka değerinin oluşumunda ve bu değere yön verilmesinde pazarlama karması kararları oldukça etkili olmaktadır. Marka değeri kavramını anlamaya ve bu değeri tüketicinin zihnine yerleştirmeye ve yükseltmeye çalışan yöneticiler, bir yandan pazarlama faaliyetlerini şekillendirirken, diğer yandan marka değerini etkileyen pazarlama karması elemanlarının bu değer üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacağını analiz etmelidirler (Çipli, 2008, s.25).

Pazarlama karması elemanlarının marka değeri yaratma üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak çeşitli araştırmalar (yabancılar ağırlıklı) mevcuttur (Barwise, 1993; Shocker, vd., 1994; Yoo vd., 2000; Yoo ve Donthu, 2001; Pappu vd., 2005; Huang ve Sarigollu, 2011; Emari vd., 2012; Buil vd., 2013; Sasmito ve Suki, 2014; Pourdehghan, 2015; Rahmah vd., 2018). Bu çalışmalardan bazılarında; Yoo ve diğerleri (2000), pazarlama karması elemanlarından fiyat, mağaza görüntüsü/imajı, dağıtım yoğunluğu, reklam harcamaları ve fiyat promosyonlarının üreticinin marka değerini artırıp artırmadığını ampirik olarak araştırmıştır. İncelenen pazarlama karması elemanlarından; fiyatın algılanan kalite ile pozitif ilişkisinin olduğu görülmüştür. Mağaza görüntüsünün de algılanan kalite ve marka

farkındalığı ile ilişkisi pozitif çıkmıştır. Dağıtım yoğunluğu ve reklam harcamalarının ikisinin de algılanan kalite, marka sadakati ve marka farkındalığı üzerinde olumlu etkisi belirlenmiştir. Fiyat indirimlerinin ise algılanan kalite ve marka farkındalığı ile aralarında negatif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Son olarak marka değeri boyutlarının (algılanan kalite, marka farkındalığı ve marka sadakati) marka değeri ile aralarında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pappu ve diğerleri (2005), marka değerinin ölçülmesini deneysel bir çalışma yaparak test etmiş ve her bir faktörün geçerliliğinin yüksek düzeyde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Çalışmada algılanan kalite, marka sadakati, marka farkındalığı ve marka bilinirliği istatistiksel olarak anlamlı çıkmış olup ve sonuçlar dört faktörlü modelin ölçümünü desteklemiştir. Buil ve diğerleri (2013), reklamlar ve satış promosyonlarının marka değeri yaratmadaki etkisilerini ele almışlardır. Çalışmanın bulguları, bireylerin reklamlara yönelik tutumlarının marka değeri boyutlarını etkilediğini göstermiştir. Ayrıca reklam harcamalarının marka bilincini arttırmakta olduğu ancak marka ilişkilerini ve algılanan kaliteyi olumlu yönde etkilemekte yetersiz kaldığı ortaya konmuştur.

Konuyla ilgili Türkiye’de yapılan çalışmaların (Yaraş, 2005; Çipli, 2008; Cebeci, 2012; Çelik, 2014; Işık, 2016; Can, 2016) bazılarından: Yaraş (2005), pazarlama karması elemanlarından ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma kararlarının marka değeri oluşturmadaki önemini ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Araştırma sonucunda pazarlama karması elemanlarının (ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma) marka değeri boyutlarını (marka sadakati, marka farkındalığı, marka çağrışımları ve algılanan kalite) etkilediği ve bu boyutların da marka değerini etkilediği tespit edilmiştir. Çelik (2014), satış promosyon faaliyetleri ile marka denkliği unsurları arasındaki ilişkiyi havayolu şirketi örneğiyle ortaya koymuştur. Analiz sonuçlarına göre çeşitli maddi ve maddi olmayan satış promosyon faaliyetlerinin marka denkliği unsurlarına etkisinin belirlenmiş, markaların yolcularına sundukları havaalanına ücretsiz/indirimli ulaşım imkanının algılanan kalite üzerinde etkisinin olmadığı ortaya konmuştur. Işık (2016), çalışmasında marka değeri boyutlarının (marka bağlılığı, algılanan kalite, marka çağrışımı ve marka farkındalığı) birbirleri ile olan ilişkilerini ve hastane marka değerine olan etkilerini ele almıştır. Yapılan analizler sonucunda hastane marka değerinin, algılanan kalite, marka çağrışımı ve marka bağlılığı boyutları ile pozitif anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ancak

marka farkındalığı ile arasında anlamlı ilişkinin bulunmadığı görülmüştür. Can (2016) ise yüksek marka değeri oluşturmada marka deneyiminin önemine değinerek, marka deneyimi ve algılanan reklam harcamalarının, marka farkındalığı, algılanan kalite, marka bağlılığına etkisini incelemiştir. Marka deneyiminin marka farkındalığı yaratmada etkili olduğu sonucuna ulaşmış olup ayrıca algılanan reklam algılamaları da marka farkındalığını etkilediğini belirtmiştir.

Yapılan önceki araştırmalara dayalı olarak bu çalışmada, üniversite öğrencilerinin spor ayakkabı marka tercihlerinde algıladıkları marka değerine etki eden faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda çalışma iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde ilgili literature taraması yer alırken, ikinci bölümde ise uygulama, bulgular, sonuç ve öneriler yer almıştır.

## Marka Kavramı ve Marka Değeri Boyutları

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA, 2017) markayı, “bir satıcının malını veya hizmetini diğer satıcılarınkilerden farklı olarak tanımlayan isim, taram, tasarım, sembol veya herhangi bir özellik” olarak tanımlamıştır. Aaker (1991, s.30) markayı genel anlamda satıcı ya da satıcılar tarafından sunulan mal veya hizmetler olarak tanımlayarak, bu mal ve hizmetlerin rakiplerinden farklı olmasını sağlayacak ayırt edici bir isim, sembol, şekil, renk, sözcük, tasarım veya bunların bileşimi olarak nitelendirmektedir. Kotler ve Armstrong (2011, s.44) ise markayı, algılardan oluşan, müşterinin çağrışımlarına, geçmiş deneyimlerine ve gelecek beklentilerine bağlı olarak hafızasında yer edinen bir kavram olarak tanımlamıştır. Bu özelliği ile marka, tüketicinin karar verme sürecini sadeleştirmekte ve karmaşıklığı azaltmaktadır. Uysal ve Yaman, (2018, s.164)’a göre marka, tüketicilere ürün özelliklerini tanıtan, onlara kalite garantisi ve güvence veren, satın alma sonrasında da satış garanti hizmetlerinin devamlılığı ve diğer ürünlerden farklı olma gibi konularda fayda sağlayan bir kavramdır.

Marka değeri üzerine birçok tanım yapılmıştır. Farquhar (1989, s.24)’a göre marka değeri ise, bir markanın herhangi bir ürüne sağladığı artı değer olarak tanımlanmış olup bunun yanında fonksiyonel olarak da markaya yarar sağladığını belirtmiştir. Biel (1992, s.7)’e göre marka değeri, ürün ve/veya hizmetle markanın entegre edilmesi sonucunda sağlanan ek

nakit akışı olarak ekonomik açıdan tanımlamış, ayrıca marka tüketici için anlamlı olmadığı sürece bu değerın gerçekleşmeyeceği belirtilmiştir. Marka değeri ile ilgili en kapsamlı olarak genel kabul görmüş tanım ise Aaker (1991, s.31)'a aittir. Bu tanıma göre marka değeri "herhangi bir ürünün ismi, sembolü veya kullanımından sonra, işletmelerin tüketicilerine sağladığı hizmetin pozitif ya da negatif etkisinin markaya sağladığı artı değer" olarak ifade edilmiştir.

Marka değeri ölçümlemesinde temelde iki tür yaklaşımdan bahsetmek mümkündür. Bunlar finansal temelli yaklaşım ve tüketici temelli yaklaşımdır. Kusum vd. (2003, s.8)'e göre finansal yaklaşımı tüketici temelli yaklaşımdan ayıran nokta, tüketici temelli yöntemlerin markanın bugünkü gücünü ölçerken finansal yöntemlerin markanın gelecekteki potansiyelini de hesaba katmasıdır. Keller (2003, s.521), tüketici bazlı marka değerini "marka bilgisinin bu markanın pazarlanmasına tüketici tepkisi üzerindeki farklı etkisi" olarak tanımlamıştır.

Aaker (1991, s.31)'ye göre marka değeri kavramı dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; marka farkındalığı, algılanan kalite, marka sadakati ve marka çağrışımlarıdır. Güçlü bir marka değeri kavramını anlayabilmek, oluşturabilmek ve marka değerinin devamlılığı için bu elemanların bir markada doğru şekilde bir araya gelmesi gerekmektedir. Bu elemanlardan *Marka Sadakati*; tüketicilerin riskten kaçınma, kendi kişilikleri ile uyumlu olma, satın alma sonrası tatmin olma gibi nedenlerle ihtiyaç ortaya çıktığında sürekli bir markayı satın alması, o markaya bağlı olmasını ifade eden kavram marka sadakati olarak ifade edilebilir (Akşit, 2016, s.23). Bir diğer eleman olan *Marka Farkındalığı*; sadece marka adını bilen ve onu daha önce görmüş ya da duymuş olan müşterilerin değil, aynı zamanda markanın, markanın, logonun, sembolün ve benzerinin, hafızadaki bazı ilişkilere bağlanmasıdır (Keller, 2003, s.520). Uslu vd., (2013, s.448)'ne göre farkındalığın tekrar denemeye ve tekrarlanan alımlara yol açan ilk adım olduğu söylenir, çünkü farkındalığın etkisi ürün merakıyla sonuçlanır. *Algılanan Kalite*; tüketicinin bir ürün ve/veya hizmetin mükemmelliği veya üstünlüğü konusundaki yargısıdır (García-Fernández, vd., 2018, s.252). Tüketicilerin satın alma kararlarında önemli bir yere sahip olan algılanan kalite, tüketicilerin satın alma nedenlerini ve niyetlerini oluşturarak, markayı diğer markalardan ayırıştıran ve farklılaştıran



bir değer sağlamaktadır (Pappu vd., 2005, s.145) Son olarak *Marka Çağrışımları* ise tüketiciler için markanın anlamını içeren ve tüketicinin zihninde marka ile ilgili çeşitli bilgilerdir (Keller,1993, s.3).

### **Pazarlama Karması Elemanları**

Pazarlama, bir değişim süreci boyunca müşteri ihtiyaçlarını belirlemek ve yerine getirmek için yönlendirilmiş dinamik bir faaliyet kümesidir. Bir değişim süreci ve bir pazarlama yönetimi süreci gerektirir. Pazarlama yönetimi süreci; müşteri ihtiyaçlarını tanımlar, bu ihtiyaçları karşılamak için yeni ürünler geliştirir, bir ürünü belirli bir hedef bölüme yerleştirir, ürünü ulusal olarak pazarlamak için reklam, fiyat ve dağıtım stratejilerinin bir karışımını geliştirir, ürün tanıtıldığında müşteri tepkilerini değerlendirir (Assael, 1993, s.32). Mucuk (2014, s.5)'un tanımına göre pazarlama; işletmelerin amaçlarına ulaşmalarında, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik ürünlerin, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir.

İlk olarak 1964 yılında Borden tarafından kullanılan pazarlama karması kavramı, on iki başlıkta incelenmiştir. Daha sonra McCarthy'nin yaygınlaştırmış olduğu geleneksel pazarlama karması elemanları, ürün (product), fiyat (price), dağıtım (place) ve tutundurma (promotion) olmak üzere dört başlıkta 1971 yılında pazarlama literatüründe yer almıştır. Bu dönem sonrasında pazarlama karması elemanlarına her yazar farklı açılardan yaklaşmıştır. (Çakıcı vd., 2008, s.71). Pazarlama karması oluşturma'nın belirli bir formülü ve oluşturulan bir karmanın da her zaman ve her yerde geçerliliği olan bir özelliği yoktur. Ekonominin, tüketicilerin, işletmelerin ve rakiplerin üründe veya hizmette izledikleri stratejilerin durumuna göre pazarlama karması yeniden oluşturulabilmektedir (Karahan, 2000,s.80). Pazarlama karması bilimsel bir teori değildir, yalnızca yöneticilerin tekliflerini tüketicilerin ihtiyaçlarına göre yapılandırma konusunda karar vermelerini sağlayan temel kararları tanımlayan kavramsal bir çerçevedir (Londhe, 2014, s.336). Bu bağlamda çalışmada temel alınan Yoo vd., (2000) çalışmasında ise pazarlama karması "fiyat, mağaza imajı, dağıtım yoğunluğu, reklam harcamaları ve fiyat promosyonlarını" olarak

ele alınmıştır. Bu pazarlama karması elemanlarından kısaca değinmek gerekirse: *Ürün*, nesne, hizmet, kişi, örgüt, fikir ya da bunların hepsinin bir bileşimidir. (Kotler ve Armstrong, 2011, s.218). Pazarlamacılar ürünü sınırsız ihtiyaçları karşılamaya dair her şeyi içeren yararlar kümesi olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla, ihtiyaçları gidermeye yönelik tüm mal, hizmet ve fikirler birer ürün olarak tanımlanmaktadır (Tuna, 2012, s.48). Bir ürün, bir kişinin karşılıklı olarak aldığı, hem olumlu hem de olumsuz olan her şey olarak tanımlanabilir. Çoğu kişiye, ürün terimi somut bir mal anlamına gelir. Ancak hizmetlerin ve fikirlerin de ürünler olduğunu unutmamak gerekir (Lamb vd., 1996, s.617). *Fiyat*; ürünün veya hizmetin değişim ya da birim değerinin parayla gösterilmesi olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin önemli bir silah olarak kullanabilecekleri fiyatın pazarlamadaki anlamı ise, alıcıların bir ürün ya da hizmete sahip olabilmek için ödemeleri gereken paradır (Sümer ve Eser, 2006, s.115). İşletmeler açısından fiyat, pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesine katkı sağlar, rakipleri karşılarındaki durumunu gösterir. Tüketiciler açısından ise fiyat onlara kalite hakkında yüzeysel bir bilgi sunar, tüketicilerin malı algılamalarına ve değerlendirmelerine yardımcı olur (Mucuk, 2014, s.54). Bir diğer pazarlama karması elemanlarından olan *dağıtım*; bir malın üreticiden tüketiciye veya endüstriyel alıcıya ulaşımında izlediği yol olmasının yanında, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini yerine getirebilmek için nihai müşterilerine ulaşmalarında firmalara yardımcı olan araçlarla (örneğin, aracı, toptancı, perakendeci, vb.) ilişkileri içerir (Zineldin ve Philipson, 2007, s.232). Yoğun dağıtım ise, tüketicilerin mağazalarda ürünleri ararken ve bir mağazalardan diğer mağazaya geçerken harcadıkları zamanı azaltır, tüketicilere satın alma kolaylığı sağlar ve onların ürünle ilgili hizmetleri almasını kolaylaştırır. Dağıtım yoğunluğu arttıkça, tüketiciler daha fazla zaman ve yer kazancı sağlar ve ürün için daha fazla değer algırlar (Yoo vd., 2000, s.199). Yine bu konuda önemli bir yere sahip olan *mağaza görüntüsü/imajı* ise müşterilerin mağaza hakkında sahip olduğu genel bir algıdır (Ngobo ve Jean, 2012, s.622). İyi imaja sahip mağazalar, potansiyel müşterilere daha fazla ilgi göstermekte, onlarla iyi iletişim kurmakta ve onları iyi ağırlamaktadırlar. Buna ek olarak, bu tür mağazalar tüketiciler arasında daha fazla tüketici memnuniyeti sağlamaktadır. Bir mal veya hizmet iyi geliştirilmiş, fiyatlandırılmış veya dağıtılmış olsa bile, az sayıda mal veya hiz-

met etkili bir şekilde tanıtım yapılmaksızın pazarda hayatta kalabilmektedir. Bu bağlamda önemli olan *tutundurma* ise, bir ürünün potansiyel alıcılarının fikirlerini etkilemek için onları bilgilendiren, ikna eden ve hatırlatıcı bir iletişimdir. (Lamb vd., 1996, s.647). Tutundurma faaliyetlerinden biri olan *reklam*; sponsorun veya şirketin tanımlandığı herhangi bir ücretli iletişim şekli olup tüketicilerin ürünü fark etmelerini sağlar, satın almalarını etkiler (Assael, 1993, s.552). Diğer bir tutundurma faaliyeti olan *satış promosyonu*; tüketicilerin belirli ürünleri veya hizmetleri daha kısa sürede veya daha çok miktarlarda satın almalarını amaçlayan, çoğu kısa vadeli olan ve teşvik edici araçlardır (Evren, 2007, s.71). Satış promosyonlarına nakit indirimleri, yarışmalar, çekilişler, indirim kuponları vb. örnek verilebilir.

## Yöntem

Yapılan önceki çalışmalardan derlenen bilgiler doğrultusunda çalışmanın temel problemi: Sıklıkla belirli bir spor ayakkabı markasını tercih eden öğrencilerin kalite algılarında, marka farkındalıklarında, markaya bağlılıklarında ve satın alma kararlarında etkili olan faktörlerin neler olduğu ve tercihlerini ne düzeyde etkilediğidir. Araştırma için veriler, Mersin ilinde eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdüren bir vakıf üniversitesinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF)’nde 2016-2017 akademik yılında eğitim gören öğrencilerden toplanmıştır. Verilerin, sadece bir üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’ndeki öğrencilerden toplanmış olması araştırmanın en büyük kısıtıdır. Verilerin kolayda örnekleme yöntemi aracılığıyla elde edilmesi nedeniyle çalışma bulguları ve sonuçları genellenememektedir. Bir diğer kısıt ise sadece bir ürün grubuna ilişkin değerlendirme yapılmış olmasıdır. Farklı ürün grupları ile yapılan çalışmalar da mevcut olduğu için ve öğrenciler arasında günlük yaşamda sıkça tercih edilen bir ürün grubu olduğu için bu çalışmada spor ayakkabısı markalarına ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır.

Araştırmanın gerçekleştirildiği üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde 2016-2017 akademik yılında kayıtlı bulunan 1242 öğrenci araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Gürbüz ve Şahin (2016)’den alı-

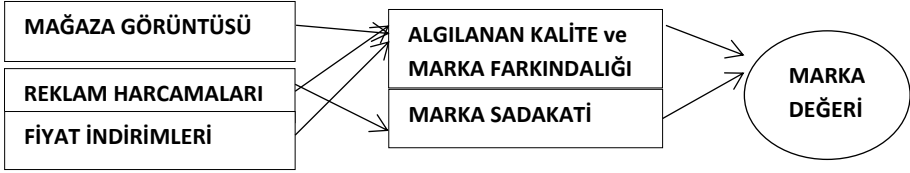
nan örneklem formülünün uygulanarak elde edilen örneklem büyüklüğünün en az 293 olması gerektiği görülmüştür. Kolayda örnekleme yönteminden yararlanarak ulaşılan öğrencilerle çalışma yürütülmüştür.

Araştırma için, birincil veri toplama yöntemlerinden olan anket formu aracılığıyla veriler toplanmıştır. Çalışmada kullanılan anket formu için Yoo vd. (2000)'nin çalışması esas alınarak ifadeler alanında uzman kişiler tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve spor ayakkabı markasına göre uyarlanmıştır. Anketin 35, 36 ve 37. ifadeleri ise Yaraş (2005)'in doktora tezinden alınmıştır. Geniş çaplı olarak uygulamaya geçmeden önce beşli Likert ölçeği ile ölçülmesi hedeflenen 39 ifadenin yer aldığı anket formu taslak halindeyken, yeterince açık olmayan veya hatalı ifadelerin belirlenerek düzeltilmesi amacıyla 30 kişiyle ön test çalışması yapılmıştır. Bu bağlamda eksikler ve hatalar giderilerek anket formuna son hali verilip geniş çaplı uygulamaya geçilmiştir. Toplanan anket formlarından eksik bilgi bulunan ve geçersiz sayılan anketler çıkarılarak toplamda 336 anket verileri analize tabi tutulmuştur.

### **Araştırmanın Modeli**

Bu çalışmada kullanılan model Yoo, Donthu ve Lee (2000)'nin çalışmasından alınmıştır. Modelde fiyatın algılanan kaliteye; mağaza görüntüsünün ve fiyat indirimlerinin algılanan kalite ve marka farkındalığına; dağıtım yoğunluğunun ve reklam harcamalarının algılanan kalite, marka sadakati ve marka farkındalığına ve son olarak marka değeri boyutlarının (algılanan kalite, marka sadakati ve marka farkındalığı) marka değerine etkisi ele alınmıştır.

Yapılan güvenilirlik analizi sonrası ilk modelde yer alan fiyat (.49) ve dağıtım yoğunluğu (.51) ölçeklerinin güvenilirlikleri, güvenilir olarak kabul edilen değer olan 0,60'ın (İslamoğlu ve Alnaçık, 2016, s.292) altında çıktığı için modelden çıkarılmıştır. Ayrıca yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda algılanan kalite ve marka farkındalığı değişkenleri tek boyut altında toplanmıştır. Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonrasında oluşturulan yeni model ve hipotezler Şekil 1 'de gösterilmiştir.



Şekil 1: Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri Sonrası Revize Edilmiş Araştırma Modeli

Tanımlayıcı araştırma olarak tasarlanan bu araştırmanın önceki çalışmalara ve modele dayalı olarak geliştirilen hipotezleri şu şekildedir:

- H<sub>1</sub>: Mağaza görüntüsünün algılanan kaliteye ve marka farkındalığına etkisi vardır.
- H<sub>2</sub>: Reklam harcamalarının algılanan kaliteye ve marka farkındalığına etkisi vardır.
- H<sub>3</sub>: Fiyat indirimlerinin algılanan kaliteye ve marka farkındalığına etkisi vardır.
- H<sub>4</sub>: Reklam harcamalarının marka sadakatine etkisi vardır.
- H<sub>5</sub>: Algılanan kalite ve marka farkındalığının marka değerine etkisi vardır.
- H<sub>6</sub>: Marka sadakatinin marka değerine etkisi vardır.

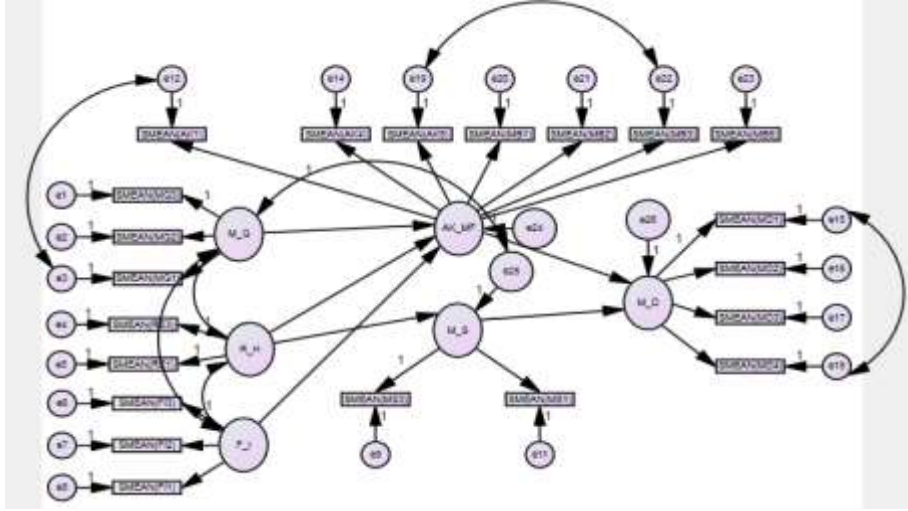
## Bulgular

Örneklem olarak belirlenen öğrencilere cinsiyet, yaş aralıkları, eğitim öğretime devam ettikleri bölümleri ve aylık hane gelirleri sorularak, katılımcıların demografik özellikleri belirlenmiştir. Böylelikle, araştırmaya katılanların çoğunluğunun (%58) kadın olduğu ve ortalama 19-22 (%49,3) yaş aralığında oldukları görülmektedir. Bölüm açısından bakıldığında ise Turizm İşletmeciliği bölümü hariç, diğer tüm bölümlerden katılım oranları hemen hemen birbirine yakın olduğu görülmektedir. En az katılımın Turizm İşletmeciliği bölümünden olmasının nedeni bölümdeki kayıtlı öğrenci sayısının diğerlerine göre oldukça düşük olmasıdır. Aylık hane gelirlerine göre incelendiğinde ise, katılımcıların çoğunluğun (%19,3) 3501-4500 TL ve onu takip eden (%17,6) 4501-6000 TL aylık hane gelirine sahip olduklarını görülmektedir.

Katılımcıların spor ayakkabısı marka tercihlerine yönelik ifadelerin değerlendirilmesi kapsamında öncelikle katılımcılara en çok hangi spor ayakkabı markasını tercih ettikleri sorulmuştur. Buna göre öğrencilerin %51,8'i Nike markalı spor ayakkabısını tercih etmeleriyle Nike markası en çok tercih edilen spor ayakkabı markası olarak belirlenmiş olup onu %26,1 ile Adidas markası takip etmektedir. Katılımcılara tercih ettikleri spor ayakkabı markasını kaç yıldır kullandıklarını sorulduğunda ise 6-10 yıl arası kullanım bildirenlerin oranının %40 olduğu görülmüştür. Ayrıca 11 yıl ve üstü kullandığını belirten katılımcı oranı ise %19,2 olarak çıkmıştır. Katılımcıların tercih ettikleri spor ayakkabı markasından sahip oldukları ayakkabı sayısının ise 2-3 adet (%46,8) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak katılımcıların sıklıkla kullandıkları spor ayakkabı markasını tercih etmelerindeki en önemli üç etkenin %78,2 ile "Kalite", %61,1 ile "Rahat olması" ve %32,7 ile "Sağlamlık" olduğu görülmüştür.

Uygulanan anketlerden elde edilen verilerin analizinde SPSS Statistics 22 paket programı ile AMOS 22 programı kullanılmıştır. SPSS programı üzerinden gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi ile ölçeklerin yapısal geçerliliği test edilmiştir. Faktörlerin tümünün ve her bir faktörün maddelerinin arasında tutarlılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Cronbach's Alfa katsayısı esas alınarak ayrı ayrı güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçekten değişken çıkarılması ile ölçeğin güvenilirliği arttırılabilmektedir. İncelenen değişken ölçekten çıkarıldığında kalan değişkenler için güvenilirlik katsayısı hesaplanarak ölçeğin güvenilirliğindeki değişimler incelenebilmektedir. Bir değişken ölçekten çıkarıldığında alfa katsayısı, ölçeğin tümü için hesaplanan alfa katsayısına göre artış gösterirse o değişkenin güvenilirliği azalttığını ve bu nedenle ölçekten çıkarıldığını söylemek mümkündür (Yaraş, 2005, s.99). Yapılan analizlerin bazılarında ölçeğin güvenilirliğini arttırmak amacıyla ölçekten değişken çıkarılması yoluna gidilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda fiyat (,490) ve dağıtım yoğunluğu (,508) ölçeklerinin güvenilirlikleri 0,60'ın altında çıktığı için bu değişkenler modelden ve analizlerden çıkarılmıştır. Bunların yanında reklam harcamalarından RE2 ifadesi, algılanan kaliteden AK6 ifadesi ve marka farkındalığından MF6 ifadesi olmak üzere toplamda üç ifade ölçeğin güvenilirliğini arttırmak amacıyla çıkarılmıştır. Analiz aşamasında faktör yükünün alt sınırı 0,50 olarak alınmış ve bu değer altında kalan AK3 ve MF4 ifadeleri ise sistem tarafından çıkarılmıştır.

Faktör analizi sonucunda ölçüm modellerinin uyum değerleri istenen düzeyde çıkmadığından hem kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için hem de istenen uyum değerlerini yakalayabilmek için AMOS programı aracılığıyla yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modelleri kuramsal oluşturulan bir teorik modelin veriler aracılığıyla istatistiksel olarak test edilmesi sonucu, teori ile araştırma bulgularının ne düzeyde uyduğu belirlenmesini sağlamaktadır (Hair, 1995, s.622).



Şekil 2: Yapısal Eşitlik Modellemesi

Analiz sonucunda elde edilen uyum değerlerini iyileştirebilmek adına AMOS programının önermiş olduğu modifikasyon indekslerine dayalı olarak algılanan kalite ölçeğinden AK2 ifadesi modelden çıkartılmıştır. Bunun yanında e15-18, e3-e12, e19-e22 hata terimleri arasında kovaryans bağlantısı yapılmıştır.

Tablo 1: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	GFI	CFI	RMSEA
Uyum Değerleri	335,446	177	1,895	,916	,930	,052
İyi Uyum Değerleri			$\leq 3$	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$	$\leq 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			$\leq 4-5$	0,89-0,85	$\geq 0,95$	0,06-0,08

$\chi^2$ =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi) olup ikisinin oranı model ile verilerin uyumunu gösterir. GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi) model uyumunu örneklem büyüklüğünden bağımsız test eder; CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) örneklem büyüklüğünü dikkate alarak test edilen modeli temel modele göre kıyaslar; RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü) modelin örneklem kovaryansı ile uyumunu ölçer (Gürbüz ve Şahin, 2016, s.337).

Gerçekleştirilen modifikasyonlar sonucunda (CFI hariç) uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu gözlemlenmiştir ( $\chi^2/df:1,895$ ; GFI:0,91; CFI:0,93; RMSEA:0,052). CFI değerinin kabul edilebilir değerde olmadığı ancak bu değere yakın olduğu görülmektedir.

**Tablo 2: Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları**

Değişkenler	Standardize $\beta$	Standart Hata	p	R <sup>2</sup>
Mağaza Görüntüsü-Algılanan KaliteMarka Farkındalığı	,890	,129	,000	
Reklam Harcamaları - Algılanan KaliteMarka Farkındalığı	,045	,042	,288	,666
Fiyat İndirimleri - Algılanan KaliteMarka Farkındalığı	,025	,057	,658	
Reklam Harcamaları - Marka Sadakati	,076	,071	,287	,005
Algılanan KaliteMarka Farkındalığı - Marka Değeri	,213	,082	,010	,358
Marka Sadakati - Marka Değeri	,437	,062	,000	

Tablo 2’de oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki standardize edilmiş  $\beta$  katsayıları, standart hata ve anlamlılık (p) değerleri gösterilmiştir. Mağaza görüntüsü algılanan kalite-marka farkındalığını ( $\beta=0,89$ ;  $p<0,05$ ); algılanan kalite-marka farkındalığı marka değerini ( $\beta=0,21$ ;  $p<0,05$ ) ve marka sadakati marka değerini ( $\beta=0,43$ ;  $p<0,05$ ) etkilemiştir. Bu bulgular doğrultusunda  $H_1$ ,  $H_5$  ve  $H_6$  hipotezleri desteklenmiştir. Bu sonuçlar ışığında mağaza görüntüsünün tüketiciler üzerinde markanın kalite algısını ve farkındalığını etkileyen bir unsur olduğu söylenebilir. Marka değeri boyutlarının marka değeri üzerindeki etkileri incelendiğinde ise sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yaraş (2005)



ve Yoo vd. (2000)'in çalışmalarında da algılanan kalite ve marka farkındalığının marka değerini etkilediği görülmüştür. Ancak Cebeci (2012) çalışmasında, algılanan kalitenin marka değerini etkilediğini belirtirken, marka farkındalığının marka değeri üzerinde etkisinin olmadığını belirtmiştir. Marka sadakatinin marka değeri ile ilişkisiyle ilgili benzer çalışmaların sonuçları incelendiğinde; Cebeci (2012), Yaraş (2005) ve Yoo vd. (2000), çalışmalarında marka sadakatinin marka değerini etkilediğini belirtmişlerdir. Marka değeri boyutlarının marka değerine etkisinin incelendiği bir diğer çalışma olan Işık (2016)'nın çalışma sonuçlarında ise marka değerinin, algılanan kalite, marka çağrışımları ve marka bağlılığı boyutları ile pozitif anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ancak marka farkındalığı ile arasında anlamlı ilişkinin bulunmadığı görülmüştür.

Reklam harcamaları ile algılanan kalite-marka farkındalığı ( $p=,288>0,05$ ); reklam harcamaları ile marka sadakati ( $p=,287>0,05$ ); fiyat indirimleri ile algılanan kalite-marka farkındalığı ( $p=,658>0,05$ ) değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etki gözlemlenmemiştir. Bu sonuçlara göre araştırmanın  $H_2$ ,  $H_3$  ve  $H_4$  hipotezleri desteklenmemiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında işletmelerin gerçekleştirecekleri indirimlerin algılanan kalite ve marka farkındalık düzeyini etkilemediği çıkarımı literatürün genel yaklaşımı benzetmektedir. Cebeci (2012)'nin çalışmasında fiyat indirimlerinin algılanan kalite üzerinde etkisinin olmadığı görülmüş ancak marka farkındalığı üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Çelik (2014)'in yapmış olduğu çalışmada da fiyat indirimlerinin algılanan kaliteyi etkilemediği görülmüştür. Yoo vd., (2000)'nin çalışmasında ise fiyat indirimlerinin algılanan kaliteyi etkilediği görülürken, marka farkındalığını ise etkilemediği sonucuna varılmıştır. Bu durumu Yoo vd., (2000) indirimler, gerçekleştiği zaman tüketicileri fiyata odaklamakta ve bu yüzden marka ikinci planda kalmaktadır şeklinde açıklamışlardır. Ayrıca, reklam harcamalarının tüketicilerin kalite algılamalarını ve farkındalıklarını etkilemediği çıkarımı üzerine Cebeci (2012)'nin çalışmasında da reklam harcamalarının algılanan kalite ve marka farkındalığı üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür. Yoo vd. (2000) ise yaptıkları çalışmada reklam harcamalarının algılanan kalite üzerinde etkisinin olduğunu belirtirken, marka farkındalığını etkilemediğini belirtmektedir. Reklam harcamalarının marka sadakati ile ilişkisinin anlamlı bulunmaması sonucu doğrultusunda geçmişte yapılan çalışmalara bakıldığında; Cebeci (2012) ve Yoo vd.

(2000)'nin çalışmalarında reklam harcamalarının marka sadakatini etkilediği görülmüştür. Bunun yanında reklam harcamalarının doğrudan marka değeri ile ilişkisini inceleyen çalışmalardan Yaraş (2005), reklam harcamalarının marka değerini etkilediğini belirtirken; Çipli (2008) reklam harcamalarının marka değeri üzerinde etkisinin olmadığını belirtmiştir.

Son olarak modele ait  $R^2$  değerlerine bakıldığında ise algılanan kalite-marka farkındalığının %66'sının mağaza görüntüsü, reklam harcamaları ve fiyat indirimleriyle açıklandığı görülmektedir. Marka sadakatinin %0,5'inin reklam harcamalarıyla açıklandığı görülürken marka değerinin ise %35'inin algılanan kalite-marka farkındalığı ve marka sadakati boyutları ile açıklandığı görülmektedir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Çalışmada, spor ayakkabı markalarının değerine yönelik yapılan anket çalışmasında pazarlama karması elemanlarının marka değeri üzerine etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın modeli Yoo, Donthu ve Lee (2000)'nin "Pazarlama Karması Elemanları ve Marka Değeri" adındaki geliştirmiş oldukları modeldir. Bu modelde yer alan pazarlama karması elemanlarından fiyat ve dağıtım yoğunluğunun güvenilirlikleri düşük çıktığı için modelden çıkarılmış, faktör analizi sonucunda birleşen algılanan kalite ve marka farkındalığı tek bir boyut olarak alınarak modele son hali verilmiştir. Revize edilen modelde mağaza görüntüsü, reklam harcamaları ve fiyat indirimlerinin marka değeri boyutları olan algılanan kalite-marka farkındalığı ve marka sadakatine etkisi ve marka değeri boyutlarının da marka değerine etkisi incelenmiştir.

**Tablo 3: Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları**

Hipotezler	Anlamlılık Düzeyleri	Sonuç
H <sub>1</sub> : Mağaza görüntüsünün algılanan kaliteye ve marka farkındalığına etkisi vardır.	0,000	Desteklenmiştir.
H <sub>2</sub> : Reklam harcamalarının algılanan kaliteye ve marka farkındalığına etkisi vardır.	0,288	Desteklenmemiştir.
H <sub>3</sub> : Fiyat indirimlerinin algılanan kaliteye ve marka farkındalığına etkisi vardır.	0,287	Desteklenmemiştir.
H <sub>4</sub> : Reklam harcamalarının marka sadakatine etkisi vardır.	0,658	Desteklenmemiştir.
H <sub>5</sub> : Algılanan kalite ve marka farkındalığının marka değerine etkisi vardır.	0,010	Desteklenmiştir.
H <sub>6</sub> : Marka sadakatinin marka değerine etkisi vardır.	0,000	Desteklenmiştir.

Tablo 3'te de görüldüğü gibi pazarlama karması elemanlarından Tablo 3'te de görüldüğü gibi pazarlama karması elemanlarından mağaza görüntüsü, reklam harcamaları ve fiyat indirimlerinin algılanan kalite-marka farkındalığı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Buna göre mağaza görüntüsünün algılanan kalite-marka farkındalığı boyutunu etkilediği gözlemlenmiştir. Bu sonuca göre mağaza görüntüsünün tüketicilerin kalite algılarını ve farkındalıklarını etkilemesi sebebiyle işletmelere ürünlerini seçkin mağazalarda, yaygın bir şekilde ve kaliteli hizmet sunarak satış yapmalarının yanında mağaza görüntüleri aracılığıyla markaları konusunda müşteride farkındalık yaratacak gerekli düzenlemeler yapmaları önerilebilir. Diğer yandan fiyat indirimlerinin algılanan kalite-marka farkındalığını etkilediğinin görülmemesi sonucunda ise, indirimlerin kısa vadede satışları arttırarak olumlu etki yaratması ancak uzun vadede ise markaya katkı sağlayamaması düşünülebilir. Yoo vd., (2000)'e göre ise indirimler kısa bir zaman diliminde satışları arttırmasına rağmen marka değerini koruması konusunda başarılı bulmamaktadırlar. Bu nedenle işletmelerin kullanmasını tavsiye etmemektedirler. Reklam harcamalarının tüketicilerin hem kalite algılarını ve farkındalıklarını hem de marka sadakatlerini etkilemediği görülmektedir. Böylelikle işletmelere daha etkin, farklı, akılda kalıcı ve dikkat çekici reklamlar sunmaları önerilebilir. Son olarak marka değeri boyutlarının marka değerine etkisi incelendiğinde

ise, marka sadakati, algılanan kalite-marka farkındalığı boyutlarının marka değeri üzerinde istatistiksel olarak bir etkisi görülmüştür. Marka değeri yaratmak isteyen ve var olan markalarının değerlerini takip etmek isteyen şirketler, bu ve benzeri çalışmalarda sonuçları dikkate alarak bu konularda bilinçlenebilir, stratejiler geliştirebilir ve pazarlama kararları alırken dikkatli olabilirler.

Ulaşılan sonuçlar ile bu çalışmaya benzer diğer çalışmaların sonuçları karşılaştırıldığında birtakım farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Farklı kültürlerde yapılan ölçeklerin farklı faktörler altında toplanabildiği ve farklı sonuçlar çıkarabildiği önceki çalışmalarda da rastlanabilen bir durumdur. Araştırma Mersin ilinde bir vakıf üniversitesinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesindeki öğrencilerle sınırlı olduğu için ve ankette yer alan ifadeler spor ayakkabı markası tercihlerine göre derecelendirildiği için araştırmanın sonucu genellenememektedir. Gelecek çalışmalarda başka markaların da incelenmesi veya daha büyük bir evren üzerinde çalışmalar yapılması önerilir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**Determination of the Factors Affecting the Perceived  
Brand Equity of the University Students' Sport  
Shoes Brand Preferences**

Deniz Yalçıntaş – Eda Yaşa Özeltürkay

\*

*Çağ University*

With the help of developing technology, businesses should create a high brand value on consumers by making use of some strategies in order to gain consumers who are more conscious, know what they want and seek quality. As a result of the strategies realized in line with marketing activities, the differentiating effect that occurs in the minds of consumers is the brand value (Keller, 1993, p.79). Therefore, marketing mix decisions are very effective in creating and guiding the brand value. According to Aaker (1991, p. 30), the brand is the goods or services offered by the seller or sellers, a distinctive name, symbol, shape, color, word, design, or combination thereof, which will ensure that these goods and services are different from their competitors. The American Marketing Association (AMA, 2017) defines the brand as “a name, term, design, symbol, or any feature that identifies a seller's goods or services differently from those of other sellers”.

According to Aaker (1991, p.31), the brand value concept consists of four dimensions. These; brand awareness, perceived quality, brand loyalty and brand associations. In order to understand and create a strong brand value concept and to maintain brand value, these elements must be brought together correctly in a brand. Brand Loyalty; consumers' need to avoid a risk, to be compatible with their personalities, satisfaction after purchase, such as the need to buy a brand constantly, the concept that expresses the loyalty of that brand can be expressed as brand loyalty (Akşit, 2016, p.23). Brand Awareness; not only the customers who know the brand name and have seen or heard of it before, but also the brand, brand, logo, symbol and the like, is linked to some memory relations (Keller,

2003, p.520). Perceived Quality; consumer's judgment about the excellence or superiority of a product and / or service (García-Fernández, et al., 2018, p.252). Perceived quality, which has an important place in consumers' purchasing decisions, provides a value that distinguishes and differentiates the brand from other brands by creating the reasons and intentions of consumers (Pappu et al., 2005, p.145). Lastly, Brand Associations are various information about the brand which includes the meaning of the brand for consumers and in the mind of the consumer (Keller, 1993, p.3).

The marketing mix concept, first used by Borden in 1964, has been examined under twelve titles. McCarthy then spread the traditional elements of the marketing mix, product, price, distribution and promotion of the four main topics in 1971 took place in the marketing literature. After this period, each author approached the marketing mix elements from different perspectives. (Çakıcı et al., 2008, p.71). There is no specific formula for creating a marketing mix, and a mix has no feature that is valid all the time and everywhere. The marketing mix can be reconstructed according to the state of the strategies followed by the economy, consumers, businesses and competitors in the product or service (Karahana, 2000, p.80). In this context, in the study of Yoo et al. (2000), the marketing mix was considered as "price, store image, distribution intensity, advertising spendings and price promotions". *Product* is, object, service, person, organization, idea or a combination of all of these (Kotler and Armstrong, 2011, p.218). A product can be defined as everything that a person receives mutually, both positive and negative. For most people, the term product refers to a tangible good. However, it should not be forgotten that services and ideas are products (Lamb et al., 1996, p.617). *Price* can be defined as a product or service, exchange or unit value the representation of money (Sumer and Eser, 2006, p.115). In terms of business, price contributes to the execution of marketing activities and shows its position against its competitors. In terms of consumers, price gives them superficial information about quality and helps consumers to perceive and evaluate the goods (Mucuk, 2014, p.54). *Distribution*; in addition to being the way a commodity moves from producer to consumer or industrial buyer, it includes relationships with intermediaries (e.g. intermediaries, wholesalers, retailers, etc.) that help consumers reach their final customers in order to fulfill

their needs and wishes (Zineldin and Philipson, 2007, p. 232). As the distribution intensity increases, consumers save more time and space and perceive more value for the product (Yoo et al., 2000, p.199). *Store image* is a general perception that customers have about the store (Ngobo and Jean, 2012, p.622). Stores with good image show more interest to potential customers, communicate well with them and entertain them well. *Promotion* is a communication that informs, convinces and reminds potential buyers of a product to influence their ideas. (Lamb et al., 1996, p.647). *Advertising* is one of the promotional activities; the sponsor or the company is defined in any form of paid communication that allows consumers to notice the product and affect the purchase (Assael, 1993, p.552). Another promotion activity is *sales promotion* which is aimed consumers to buy certain products or services in a shorter period or more quantities (Evren, 2007, p.71). Examples for sales promotions; cash discounts, contests, sweepstakes, discount coupons, etc.

The main problem of the study, based on the information collected from the previous studies is that the factors that affect the quality perceptions, brand awareness, brand loyalty and purchasing decisions of the students who frequently prefer a particular sports shoe brand are the factors that affect their preferences and their level.

The data for the study were collected from students studying in the 2016-2017 academic year at the Faculty of Economics and Administrative Sciences of a foundation university which states in Mersin. The fact that the data was collected only from the students of the Faculty of Economics and Administrative Sciences of a university is the biggest limitation of the research. The study findings and results cannot be generalized due to the fact that the data is easily obtained by sampling method. Another limitation is that only one product group has been evaluated. In this study, evaluations of sports shoe brands have been made since there are studies with different product groups and because it is a frequently preferred product group among students. The population of the study consists of 1242 students enrolled in the Faculty of Economics and Administrative Sciences of the university where the research was conducted in the 2016-2017 academic year. It was observed that the sample size obtained from Gürbüz and Şahin (2016) should be at least 293. The study was carried out with the

students who were reached by using simple sampling method. For the research, data were collected through a questionnaire which is one of the primary data collection methods. The items in the questionnaire form which was created by using Yoo et al. (2000) and Yaraş (2005)'s studies were adapted according to the sports shoes brand. Before the implementation, a questionnaire including 39 items which were aimed to be measured with a 5-point Likert scale was drafted, and 30 pre-test studies were conducted with the aim of identifying and correcting inadequate or incorrect expressions. In this context, the deficiencies and errors were eliminated and the questionnaire was finalized and a wide-scale application was initiated. In total, 336 survey data were analyzed by missing and invalid surveys.

The model used in the study was taken from the study of Yoo, Donthu and Lee (2000). In the model; the effect of price on perceived quality; the effect of store image and price promotions on perceived quality and brand awareness; the effects of distribution intensity and advertising spendings on perceived quality, brand loyalty and brand awareness; and finally the effects of brand value dimensions (perceived quality, brand loyalty and brand awareness) on brand value were examined. After the reliability analysis, the reliability of the price (.49) and distribution density (.51) scales in the first model was excluded from the model because the reliability value was lower than 0,60 (İslamoğlu and Alnaçık, 2016, p.292). In addition, as a result of exploratory factor analysis, perceived quality and brand awareness variables were gathered under one dimension. The hypothesis of this research based on previous studies and model, is as follows:

- H<sub>1</sub>: Store image has an impact on perceived quality and brand awareness.
- H<sub>2</sub>: Advertising spendings have an impact on perceived quality and brand awareness.
- H<sub>3</sub>: Price promotions have an impact on perceived quality and brand awareness.
- H<sub>4</sub>: Advertising spendings have an effect on brand loyalty.
- H<sub>5</sub>: Perceived quality and brand awareness have an impact on brand value.
- H<sub>6</sub>: Brand loyalty has an impact on brand value.



The majority of the participants (58%) were women and the average age was 19-22 (49.3%). Besides, the participation rates from all other departments are almost close to each other except the Tourism Management department. The reason for the least attendance is from the Department of Tourism Management, because the number of registered students in the department is quite low compared to the others. When the monthly household income is analyzed, it is seen that the majority (19.3%) of the participants have 3501-4500 TL and the following (17.6%) 4501-6000 TL monthly household income. According to the questions asked within the scope of evaluating the expressions of the participants' sports shoe brand preferences, "Nike" was determined as the most preferred (51.8%) sports shoe brand, followed by the "Adidas" (26.1%) brand. When the participants were asked how many years they have used their preferred sports shoe brand, it was seen that the rate of those who reported use between 6-10 years was 40%. It was concluded that the number of shoes that the participants had from their preferred sports shoes brand was 2-3 (46.8%). Finally, the three most important factors in the participants' preference for the sport shoe brand they used frequently were "Quality" (78.2%), "Comfortable" (61.1%) and "Robustness" (32.7%).

SPSS Statistics 22 package program and AMOS 22 program were used in the analysis of the data obtained from the surveys. The structural validity of the scales was tested with the exploratory factor analysis performed through the SPSS program. Reliability analyzes were performed on the basis of Cronbach's Alpha coefficient to determine whether there is consistency between all factors and the items of each factor. The reliability of the scale is increased by removing the variable from the scale. When a variable is excluded from the scale, it is possible to say that if the Cronbach's Alpha coefficient increases according to the calculated Cronbach's Alpha for the whole scale, that variable decreases reliability and is therefore excluded from the scale (Yaraş, 2005, p.99). In some of the analyzes, in order to increase the reliability of the scale, variables were removed from the scale. As a result of reliability analysis, the reliability of price (.490) and distribution density (.508) scales below 0,60, these variables were excluded from the model and analysis. In addition, RE2 statement from advertising spendings, AK6 statement from perceived quality and MF6 statement from brand awareness were taken in order to increase the

reliability of the scale. In the analysis phase, the lower limit of factor load was taken as 0,50 thus AK3 and MF4 statements below this value were removed by the system.

As the result of the factor analysis, the compliance values of the measurement models were not at the desired level, the structural equation model was used through AMOS program to test the construct validity of the scales used and to achieve the desired fit values. Structural equation models allow the determination of the degree of agreement between theory and research findings as a result of the statistical test of a theoretical model through data (Hair, 1995, p.622). For the purpose of improve the compliance values, AK2 statement was removed from the perceived quality scale based on the modification indices proposed by the AMOS program. In addition, the covariance connection was made between the error terms e15-e18, e3-e12, e19-e22.

As a result of the modifications, compliance values were observed within acceptable limits except CFI ( $\chi^2/df:1,895$ ; GFI:0,91; CFI:0,93; RMSEA:0,052). It is seen that CFI value is not acceptable but close to this value. According to the findings; store image affected perceived quality-brand awareness ( $\beta = 0.89$ ;  $p < 0.05$ ); perceived quality-brand awareness affected brand value ( $\beta = 0.21$ ;  $p < 0.05$ ) and brand loyalty affected brand value ( $\beta = 0.43$ ;  $p < 0.05$ ). In line with these findings, H<sub>1</sub>, H<sub>5</sub> and H<sub>6</sub> hypotheses were supported. In the light of these results, it can be said that the image of the store is an element affecting the brand's quality perception and awareness on consumers. Since the store image affects the consumers' perception of quality and awareness, it may be advised to make the necessary arrangements for the customers to create awareness about their brands through store images as well as selling their products in elite stores by providing widespread and high quality service.

When the effects of brand value dimensions on brand value were examined, the results were found to be statistically significant. In the studies of Yaraş (2005) and Yoo et al. (2000), the perceived quality and brand awareness has been found to affect brand value. However, Cebeci (2012) stated in her study that perceived quality affects brand value and that brand awareness has no effect on brand value. When the results of similar studies about the relationship between brand loyalty and brand value are examined; Cebeci (2012), Yaraş (2005) and Yoo et al. (2000) stated that

brand loyalty affects brand value. In the study of Işık (2016) which is another study examining the effect of brand value dimensions on brand value, it was seen that brand value has a positive meaningful relationship with perceived quality, brand association and brand loyalty dimensions; but there is no significant relationship between brand awareness.

No statistically significant effect was observed between advertising spendings and perceived quality-brand awareness ( $p=,288 > 0.05$ ); advertising spendings and brand loyalty ( $p =,287 > 0.05$ ), price reductions and perceived quality-brand awareness ( $p =, 658 > 0.05$ ). According to these results,  $H_2$ ,  $H_3$  and  $H_4$  hypotheses were not supported. In the light of the results, it is concluded that the price promotions to be made by the enterprises do not affect the perceived quality and brand awareness level is similar to the general approach of the literature: In the study of Cebeci (2012), it was observed that price promotions had no effect on perceived quality but it was found to have an effect on brand awareness. In the study of Çelik (2014), it was observed that price promotions did not affect the perceived quality. In the study of Yoo et al. (2000), it was concluded that price promotions affect the perceived quality but did not affect brand awareness. Yoo et al. (2000) explained this situation as when discounts occur, consumers focus on the price and therefore the brand remains second. In addition, Cebeci (2012)'s study on the conclusion that advertising spendings do not affect consumers' perception of quality and awareness has an effect on advertising quality and brand awareness. Yoo et al. (2000) stated that advertising spendings have an effect on perceived quality while they do not affect brand awareness. As a result of the lack of meaningful relationship between advertising spendings and brand loyalty; in the studies of Cebeci (2012) and Yoo et al. (2000), advertising spending affects brand loyalty. In addition, Yaraş (2005) which is one of the studies examining the relationship between advertising spendings and brand value, states that advertising spendings affect brand value; Çipli (2008) stated that advertising spendings have no effect on brand value.

Finally, when the  $R^2$  values of the model are examined, it is seen that 66% of perceived quality-brand awareness is explained by store appearance, advertising spendings and price promotions. While it is seen that 0.5% of brand loyalty is explained by advertising spendings, 35% of brand

value is explained by perceived quality-brand awareness and brand loyalty dimensions.

When the results obtained were compared with the results of other similar studies, some differences were observed. It is a condition that can be found in previous studies that scales made in different cultures can be collected under different factors and can produce different results. The results of the research could not be generalized because the results of the survey were limited to the students of the Faculty of Economics and Administrative Sciences of a foundation university in Mersin and the expressions in the survey were graded according to the preferences of sports shoe brands. It is recommended that other brands be examined or a larger population is used for future studies.

### Kaynakça / References

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Akşit, N. (2016). *Finansal marka değerinin firma değeri üzerindeki etkisi: global işletmeler üzerinde ampirik bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- American Marketing Association. (2017). Dictionary <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B>, Erişim Tarihi: 25.04.2017
- Assael, H. (1993), *Marketing principles & strategy second edition*. USA: The Dryden Press.
- Cebeci, B. (2012). *İçerik markalaştırma stratejisi kapsamında seçilen pazarlama karması elemanlarının marka denkliğine etkisi: Intel üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakıcı, A. C., Atay, L., ve Harman, S. (2008). İstanbul'da faaliyet gösteren seyahat acentalarının pazarlama karması kararları üzerine bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 69-87

- Çelik, O. (2014). *Satış promosyon faaliyetleri ile marka denkliği unsurları arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Havayolu ulaşım sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çipli, Ç. (2008). *Pazarlama karması elemanlarının marka değeri üzerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İzmit.
- Evren, G. N. (2007). *Türkiye’de sigortacılık sektörünün pazarlama karması açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- García-Fernández, J., Gálvez-Ruíz, P., Fernández-Gavira, J., Vélez-Colón, L., Pitts, B., ve Bernal-García, A. (2018). The effects of service convenience and perceived quality on perceived value, satisfaction and loyalty in low-cost fitness centers. *Sport Management Review*, 21, 250-262.
- Gürbüz, S. ve Şahin F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, felsefe-yöntem-analiz*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B.J. ve Anderson, R. E. (1995). *Multivariate Data Analysis*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice-Hall, International, Upper Saddle River.
- Işık, O. (2016). Algılanan kalitenin hastane marka değerine etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19, 57-72.
- İslamoğlu, H. ve Alnaçık, Ü. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Karahan, K. (2000). *Hizmet pazarlaması*. Kayseri: Beta Yayınları.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
- Keller, K.L. (2003). *Building, measuring and managing brand equity*. 2nd ed., New Jersey: Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (2011). *Principles of marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lamb, C. W., Hair, J. F. ve Mcdaniel, C. (1996). *Marketing*, Cincinnati: South-Western Publishing.
- Mucuk, İ. (2014). *Pazarlama ilkeleri*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Ngobo, P. V. ve Jean, S. (2012). Does store image influence demand for organic store brands?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19, 621-628.
- Pappu, R., Quester, P. G., ve Cooksey, R. W. (2005). Consumer-based brand equity: improving the measurement—empirical evidence. *Journal of Product & Brand Management*, 14, 143-154.
- Sümer, S. I. ve Eser, Z. (2006). Pazarlama karması elemanlarının evrimi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8, 165-186.
- Yaraş, E. (2005). *Marka değeri algılaması ve pazarlama karması ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yoo, B., Donthu, N. ve Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of Academy of Marketing Science*, 28, 195-211.
- Zineldin, M., ve Philipson, S. (2007). Kotler and Borden are not dead: myth of relationship marketing and truth of the 4Ps. *Journal of consumer marketing*, 24, 229-241.

#### **Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

Yalçıntaş, D. ve Özeltürkay-Yaşa, E. (2019). Üniversite öğrencilerinin spor ayakkabı marka tercihlerinde algıladıkları marka değerine etki eden faktörlerin belirlenmesi. *OPUS—Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. UİK Özel Sayısı), 794-821. DOI: 10.26466/opus.583770.

## Çalışanların Yaşam Doyumuna Yönelik Algıları, Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ve Akış Deneyimi Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Örneği<sup>1</sup>

DOI: 10.26466/opus.583983

\*

Cemalettin Öcal Fidanboy\*

\*Dr, Fidanboy Danışmanlık / Ankara / Türkiye

E-Posta: [ocalfidanboy@hotmail.com](mailto:ocalfidanboy@hotmail.com)

ORCID: [0000-0001-8963-0778](https://orcid.org/0000-0001-8963-0778)

### Öz

*Bu araştırmada; bilişim sektöründe görev yapan çalışanların yaşam doyumuna yönelik algıları, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve akış deneyimine yakınlıkları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Hayatın olumlu yönlerine odaklanan ve belirlediği hedeflere ulaşma konusunda uyumlu davranışlar sergileyen çalışanların, iş yaşamında daha fazla örgütsel özdeşleşme davranışları sergileyebilecekleri ve iş yaşamında akış deneyimi yaşamaya daha yatkın olabilecekleri varsayılmıştır. Bu amaç doğrultusunda, Teknopark toplulukları bünyesinde ve bilişim sektöründe çalışan 214 personelden kolayda örnekleme yöntemiyle veriler toplanmıştır. Toplanan veriler kapsamında güvenilirlik analizleri, doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, değişkenler arasındaki korelasyon ilişkileri belirlenmiş ve değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak üzere yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanılarak detaylı analiz çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, bilişim sektöründe görev yapan çalışanların yaşam doyumlarıyla örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir korelasyon ilişkisinin bulunmadığını, bununla birlikte akış deneyimi ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişkinin ve etkinin olduğunu göstermiştir. Çalışma aynı zamanda bilişim sektöründe yaşanan akış deneyimiyle yaşam doyumunu arasındaki ilişkilere de işaret etmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Yaşam doyumunu, Örgütsel özdeşleşme, Akış deneyimi, Bilişim sektörü.

<sup>1</sup>Bu çalışmanın bir kısmı 2-4 Mayıs 2019 tarihlerinde Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi'nde düzenlenen 18. Uluslararası İşletmecilik Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

# The Relationships among Perceptions of Life Satisfaction, Organizational Identification Levels and Flow Experience of Employees: the Case of Information Technology (IT) Sector

\*

## Abstract

*In this research, it is aimed to determine the relationships between the perceptions of employees about life satisfaction, organizational identification levels and flow experience based on the employees working in the Information Technology (IT) sector. It is assumed that the employees who focus on the positive aspects of life and exhibit compatible behaviors in terms of achieving the goals they set, may exhibit more organizational identification behaviors and to be more prone to live flow experience in business life. In this respect, data from 214 IT personnel working in Technoparks were collected via convenience sampling method. Within the scope of the data collected; reliability analyzes, confirmatory factor analyzes were made, correlation relationships were determined between the variables and detailed analyzes were performed by structural equation modeling method to reveal the relationships between the variables. Findings from the study showed that there is no significant correlation between life satisfaction and organizational identification levels of employees working in IT sector, but there is a significant relationship and effect between flow experience and organizational identification. The study also points to the relationships between the flow experience and life satisfaction in IT sector.*

**Keywords:** *Life satisfaction, Organizational identification, Flow experience, Information Technology*



## Giriş

Günümüz iş dünyasında yaşanan gelişmeler, bireyin genel yaşamının çok büyük bir bölümünü iş ortamında geçirmesine neden olmaktadır. Birçok birey için iş yaşamı, yaşanan teknolojik gelişmelerin etkisiyle genel yaşamın merkezinde yer alan bir olgu haline gelmiştir. Birey genel yaşamını yaşarken, kendisini bir anda yoğun bir iş ortamında bulabilmekte ve aktif bir şekilde işe odaklanma ve kendini işe verme konusunda önemli sıkıntılar yaşayabilmektedir. Günümüzün teknolojik olanakları göz önüne alındığında, genel yaşam ve iş yaşamını birbirinden izole kavramlar olarak düşünmek olanaksızdır. Bununla birlikte; genel yaşam ve iş yaşamı arasındaki bu iç içe geçmişlik durumu, genel yaşamından mutluluk duyan ve yaşam kalitesini olumlu olarak değerlendiren bir çalışanın, her koşulda örgütünü sahiplenmesinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin mümkün olabileceğini de gündeme getirmektedir. Konuya bu açıdan bakıldığında; çalışanın genel yaşam doyumu, örgütüyle özdeşleşmesi ve akış deneyimine yatkınlığı arasındaki olası ilişkiler, yönetsel açılarından değerlendirilmesi gereken önemli olgular olarak dikkat çekmektedir.

Çalışanın işinden elde ettiği tatmin ve kazandığı deneyimler, iş dışındaki genel yaşamı yoğun bir şekilde etkilemektedir (Brayfield vd., 1957). Bir başka deyişle iş yaşamı, çalışma dışı yaşama önemli ölçüde etki eden bir kavramdır. Bireyde yaşam doyumunun oluşmasında, iş yaşamından elde edilen doyumunun büyük katkısı vardır. Aynı zamanda iş doyumu, genel yaşam doyumunun alt bir alanı olarak değerlendirilebilecek bir olgudur (Keser, 2005). İş ortamında yaşanan deneyimler, bireyin genel yaşamını olumlu veya olumsuz yönde etkiler. Aynı şekilde genel yaşam deneyimleri de, iş yaşamında olumlu veya olumsuz etkilere sahiptir. Genel yaşamda edinilen olumlu deneyimlerin iş yaşamını etkilemesi ve bunun sonucunda bireyin görev yaptığı örgütü sahiplenmesi, kendisini örgütün bir parçası gibi hissedebilmesi ve daha yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşme davranışı göstermesi de mümkün görünmektedir. Mael ve Ashforth'a (1992) göre örgütsel özdeşleşme, bireyin amaçlarının örgütün amaçlarıyla eşlenik hale gelmesi ve bireyin kendisini örgütün bir parçası

gibi hissetmesi olarak tanımlanan bir durumdur. Örgütüyle özdeşleşebilen bireyler, örgütünün yaşadığı başarıları veya başarısızlıkları, kendi başarı veya başarısızlıkları olarak algılayabilirler (Ashforth ve Mael, 1989).

Teknolojinin getirdiği olanaklar neticesinde; bir çalışanın genel yaşamını yaşarken kendisini aniden aktif bir iş ortamı içinde bulması, güçlü bir odaklanma ve kendini işe verme yeteneği gerektirir. Bahsi geçen bu güçlü odaklanma yeteneği, örgütsel literatürde akış deneyimine yakınlık şeklinde tanımlanmaktadır. Csikzentmihalyi (1990), çalışan bir bireyin kendisine içsel bir motivasyon sağlayan ve zor olduğunu hissettiği halde aynı zamanda kontrol altında da tutabildiği görevlerle haşır neşir olduğunda benzersiz bir şekilde yaşadığı psikolojik bir durumdan bahsetmektedir. İş yaşamında akış deneyimi olarak adlandırılan bu psikolojik durumun, yaşam doyumuyla ve bireyin örgütle özdeşleşmesiyle de bazı ilişkilerinin söz konusu olabileceği düşünülmektedir. Akış deneyimine yakın olma durumu keyifli bir deneyim şeklinde tanımlanmakta olup, bireyi olumlu yönde etkilemekte ve iş performansında da önemli avantajlar sağlayabilmektedir (Nakamura ve Csikzentmihalyi, 2005). Çalışan bir bireyin iş yaşamında akış deneyimi yaşamaya yakın bir davranış sergilemesi, örgütsel özdeşleşmeye ve yaşam doyumuna katkı sağlaması açısından oldukça önemlidir. Günümüzdeki teknolojik gelişmelerle birlikte daha fazla önem kazanan içe dönük motivasyon ve odaklanma ihtiyacı, yaşam doyumunu ve iş doyumunu arasındaki iç içe geçmişlik durumunun verdiği sıkıntıları azaltmak açısından önemli bir reçete haline gelebilir.

Bu çalışma kapsamında; çalışanın yaşam doyumuna yönelik algısı, örgütsel özdeşleşme düzeyi ve akış deneyimine yakınlığı arasında temel bazı ilişkilerin var olabileceği varsayılmıştır. Araştırmada bilişim sektörü çalışanları esas alınmış ve bu sektördeki bireylerden elde edilen veriler analiz edilerek incelenmiştir. Çalışma için belirlenen kuramsal çerçeve kapsamında; yaşam doyumunu, örgütsel özdeşleşme ve akış deneyimi kavramlarına yönelik araştırmalar yapılmış ve bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Ardından, belirlenen araştırma modelini temel alan hipotezler üretilmiştir. Hipotezler, bilişim sektörü verilerine dayanılarak sınanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, bilişim sektörünün temel dinamikleri esas alınarak detaylı bir şekilde tartışılmıştır.

## Kuramsal Çerçeve

### *Yaşam Doyumu*

Yaşam doyumu, bireyin mutlu olma hali ve yaşamın bir anlam kazanması için gereken en temel unsurlardan birisi olarak açıklanan bir kavramdır (Dağlı ve Baysal, 2016). Birey yaşam doyumu hissederken, hem bireysel özelliklerinin hem de örgütsel dinamiklerin etkisi altında kalmaktadır (Şimşek ve Aktaş, 2014). Bireyin iş motivasyonu ve çalışmaya yönelik isteklerinde; sadece iş doyumunun değil, yaşam doyumunun da önemli katkıları olduğu bilinmektedir (Keser, 2005). Öznel iyi oluşun alt boyutlarından birisi olan yaşam doyumu, bireyin hayatı kendi belirlediği ölçütlerle göre olumlu bir şekilde algılama halini ifade eder (Emmons ve Diener, 1985). Bireyin tüm yaşamından beklentilerinin ve isteklerinin karşılanması durumunda, yaşam doyumu olarak ifade edilen durumun oluştuğu söylenebilir. Bireyin kendisi için belirlediği amaçlara ulaşma düzeyinin artması, yaşam doyumunu da arttırmaktadır (Dost, 2007). Yaşam doyumu; mutlu olmak için yaşamdan beklediklerimizi, sahip olduklarımızla karşılaştığımızda ortaya çıkan pozitif psikolojik bir durumdur. Diener ve arkadaşları'na (1985) göre yaşam doyumu; bireyin şimdiki yaşamından aldığı doyumu, geçmişte yaşadığı doyum seviyesi, geleceğe yönelik doyum hissi ve çevresinin bireyin yaşam doyumuna yönelik değerlendirmelerini içerir. Birey, yaşamdan beklentileri ile mevcutta sahip oldukları arasında bir uyum sağladığında, yaşam doyumunu yoğun bir şekilde hissedebilir. Bununla birlikte içinde yaşanılan ülkenin ekonomik durumu, topluluk içinde bulunma, siyasi kararlılık, toplumda üst gruplarda yer alma, evli ve ailesiyle iyi ilişkiler içinde olma, açık fikirli ve aktif bir yaşam sürme, sağlıklı olma ve sosyal değerlere önem verme gibi kavramların yaşam doyumu üzerinde önemli etkileri vardır (Dockery, 2003).

### *Örgütsel Özdeşleşme*

Örgütsel özdeşleşme kavramı; çalışanın sosyal bir varlık olarak örgütüyle derin, duygusal ve bilişsel bağlar hissetmesini ifade eden bir kavramdır (Edwards, 2005). Ashforth ve Mael (1989) örgütsel özdeşleşmeyi sosyal kimliğin özel bir formu olarak tanımlar. Yönetim ve örgüt literatüründe

örgütsel özdeşleşme konusunda çeşitli çalışmaların bulunduğu bilinmektedir (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton vd.,1994; Riketta ve Van Dick, 2005; Rousseau, 1998). Örgütsel özdeşleşme; kendi kendine sınıflandırma ve etiketleme, örgütsel amaçlar ve değerleri paylaşma ve çalıştığı örgüte sahiplik, üyelik ve bağlılık duygusu geliştirebilme alt bileşenlerine sahiptir (Edwards ve Peccei, 2007).

Örgütsel özdeşleşme, çalışan bir bireyin amaçlarının görev yaptığı örgütün amaçlarıyla eşlenik bir halde olması ve bireyin kendisini örgütün bir parçası gibi hissetmesi şeklinde tanımlanır (Mael ve Ashforth, 1992). Aynı zamanda, çalışanlar içinde buldukları iş ortamları için kendi kimlikleriyle uyumlu olan faaliyetleri benimser ve kendi kimliklerine olumlu etkiler sağlayabilen örgütlerde görev yapmak isterler (Brammer vd., 2007). Bu kavram aynı zamanda çalışanlara kişisel ve sosyal anlamlar da kazandırır (Brammer vd., 2015).

Örgütsel özdeşleşme kavramıyla ilgili olarak, yerli yazında da birçok araştırmanın yer aldığı dikkat çekmektedir. Örneğin; Işcan (2006), dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü üzerine bir araştırma yapmıştır. Akdoğan ve arkadaşları (2016) havacılık sektöründe yaptıkları çalışmada, kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel özdeşleşme üzerindeki olumlu etkilerini incelemiştir. Işık ve Zincirkıran (2017); kurumsal itibar, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşmenin üniversite çalışanları üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Öz ve Bulutlar'ın (2009) araştırması, banka ve eğitim sektörlerinde kurumsal itibarın örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Taşlıyan ve arkadaşları (2016) akademik ve idari personel üzerinde yaptıkları çalışmada, farklılık yönetiminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini araştırmıştır.

### *Akış Deneyimi*

Csikzentmihalyi'ye (1990) göre akış deneyimi; bireyin kendisine içsel motivasyon sağlayan, zor olmakla beraber kontrol edebildiği işlerle uğraştığında deneyimlediği benzersiz bir psikolojik durumu ifade eder. Akış; bireyin işine odaklanması, dikkatini toplaması, iş dışındaki hiçbir şeyin önemli olmaması ve bu deneyimin oldukça keyifli olmasından dolayı her durumda yaptığı işe devam etmesidir (Csikzentmihalyi, 1990). Bu durum,

bireysel olarak yaşandığı gibi, sosyal olarak da yaşanabilmektedir (Walker, 2010). Csikzentmihalyi'ye (1990) göre; yüksek zorluk/yüksek beceri durumunda akış deneyimi yaşanmakta, yüksek zorluk/düşük beceri durumunda kaygılar meydana gelmekte, düşük beceri/düşük zorluk durumunda ilgisizlik oluşmakta, zorluk seviyesinin düşük becerilerin orta düzeyde olmasında ise sıkıntı hissi yaşanabilmektedir.

Akış deneyimi keyifli bir durum olarak tanımlanmakta, bireyi pozitif yönde etkilemekte ve iş performansını önemli ölçüde arttırmaktadır (Nakamura ve Csikzentmihalyi, 2005). Akış deneyiminin temel özellikleri; içsel keyif, zorluk-beceri dengesi, otomatik olarak gerçekleşme, hedeflerin netliği, geribildirim, yapılan işe konsantrasyon, kontrol edebilme hissi, öz bilinç kaybı ve zaman dönüşümüdür (Carr, 2013). Akış deneyimiyle ilgili yazın incelendiğinde; tiyatro (Martin ve Cutler, 2002), müzik (Bakker, 2005), spor (Jackson, 1992; Ada vd., 2012), bilgisayar oyunları (Hsu ve Lu, 2004), internet kullanımı (Rettie, 2001) ve müze ziyaretleri (Aykol ve Akşatan, 2013) gibi bir çok farklı konuda araştırmaların yapıldığı dikkat çekmektedir.

### **Bilişim Sektöründe Yaşam Doyumu, Örgütsel Özdeşleşme ve Akış Deneyimi Arasındaki İlişkiler**

Bir çalışanın yüksek yaşam doyumu algısına sahip olması, bireyin çalışma ortamında kendisini daha mutlu hissetmesine, hayatı kendi belirlediği ölçütlere göre olumlu bir şekilde algılamasına, kendisi için belirlediği amaçlara ulaşma düzeyinin artmasına ve bunun sonucunda da iş performansının yükselmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, yüksek yaşam doyumu algısına sahip bir çalışanın kendisi için belirlediği amaçlarını, örgütün amaçlarıyla eşleştirmesi ve bunun sonucunda örgütsel değerleri daha fazla içselleştirerek örgüte sahiplik, bağlılık ve aidiyet değerlerini daha fazla hissetmesi mümkün görünmektedir. Kendini işine verebilen, işini seven ve içe dönük çalışma motivasyonuna sahip olan ve bu şekilde akış deneyimi yaşamaya yatkın olan bireylerin daha yüksek yaşam doyumuna sahip olabilecekleri ve örgütleriyle de daha yüksek seviyede özdeşleşebilecekleri düşünülmektedir.

Bilişim sektöründe görev yapan çalışanların genel yaşam doyumu algılarının, diğer sektör çalışanlarına kıyasla daha yüksek olabileceği varsayılmaktadır. Bunun nedeni, bilişim sektörünün daha özelleşmiş bilgi ihtiyacı gerektirmesi, entelektüel birikimin daha yüksek olması ihtimali ve işin gerektirdiği yeterliliklerin diğer sektörlerle nazaran daha yüksek olması ile açıklanabilir. Bilişim sektörü için gerekli olan kalifiye personel gereksinimi, yüksek deneyim ve özellikle Ar-Ge çalışmaları için gereken ileri seviye eğitim ve bilgi yönetimine yönelik ihtiyaçlar, sektör çalışanlarını yaşam doyumu algısı açısından diğer sektör çalışanlarından farklılaştırmaktadır. Brammer ve arkadaşlarına (2007) göre, birey içinde bulunduğu çalışma ortamında kendi kimliğiyle uyumlu görevleri tercih etmekte ve kendi kimliğine katkı sağlayan örgütlerde görev almak istemektedir. Çalışanın iş ortamında yapmaktan mutluluk duyduğu ve kendi kimliğine katkı sağladığını hissettiği faaliyetleri gerçekleştirmesi durumunda genel yaşam doyumu artabilecek, bunun sonucunda da görev yaptığı örgütü daha fazla sahiplenerek daha yüksek seviyede örgütsel özdeşleşme davranışı gösterebilecektir.

Bilişim sektörü; diğer sektörlerle kıyaslandığında, yüksek seviyede işe odaklanma, yaratıcı davranışlar gösterme ve entelektüel birikimi yaratıcılık faaliyetlerinde kullanabilme becerilerine dönük bir sektör olduğundan, iş yaşamında akış deneyimine yatkınlığın bu sektörde daha yoğun bir şekilde yaşanabileceği ve yaşanan akış deneyiminin de örgütsel özdeşleşme ve yaşam doyumuna olumlu yönde etkilerinin olabileceği varsayılmıştır. Bahsedilen bu varsayımlar çerçevesinde, bilişim sektörü çalışanların genel yaşam doyumu, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve akış deneyimine yatkınlıkları arasındaki ilişkileri temel alan araştırmanın yönetim ve örgüt yazınına katkı sağlayabileceği düşünülmüştür.

## **Araştırmanın Modeli ve Hipotezler**

Araştırmanın modeli; akış deneyimi, örgütsel özdeşleşme ve yaşam doyumu algısı arasındaki ilişkileri ortaya koymak üzere tasarlanmıştır. Yaşam doyumu algısı ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerine yönelik olarak incelenen örgütsel yazın, bu iki değişken arasında olası bir ilişkiye işaret ettiğinden, araştırma modeli bu iki değişken arasındaki ilişkiyi de anlamaya yönelik olarak oluşturulmuştur. Akış deneyiminin alt boyutları olan

“kendini işe verme”, “iş sevmeye” ve “içer dönük çalışma boyutları, araştırmanın diğer değişkenlerini oluşturmaktadır. Araştırmada, adı geçen alt boyutların örgütsel özdeşleşme ve yaşam doyumunu değişkenlerine etkilerinin de ortaya konulması amaçlanmıştır. Bahsedilen çerçeveyi esas alan araştırma modeli Şekil 1’de verilmiştir:



Şekil 1: Araştırma Modeli

Şekil 1’de belirlenen model temel alınarak aşağıda belirtilen hipotezlerin sınanması amaçlanmıştır:

- H1: Çalışanların yaşam doyumunu algısı ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.
- H2: Çalışanların yaşam doyumunu algısı, örgütsel özdeşleşme düzeylerini olumlu yönde etkiler.
- H3: Çalışanların akış deneyimine yatkınlık düzeyleri (kendini işe verme) ile yaşam doyumunu algısı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.
- H4: Çalışanların akış deneyimine yatkınlığı (kendini işe verme), yaşam doyumunu algısını olumlu yönde etkiler.
- H5: Çalışanların akış deneyimine yatkınlık düzeyleri (iş sevmeye) ile yaşam doyumunu algısı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

- H6: Çalışanların akış deneyimine yatkınlığı (iş sevmeye), yaşam doyumu algısını olumlu yönde etkiler.
- H7: Çalışanların akış deneyimine yatkınlık düzeyleri (içer dönük çalışma motivasyonu) ile yaşam doyumu algısı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.
- H8: Çalışanların akış deneyimine yatkınlığı (içer dönük çalışma motivasyonu), yaşam doyumu algısını olumlu yönde etkiler.
- H9: Çalışanların akış deneyimine yatkınlık düzeyleri (kendini işe verme) ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.
- H10: Çalışanların akış deneyimine yatkınlığı (kendini işe verme), örgütsel özdeşleşme düzeylerini olumlu yönde etkiler.
- H11: Çalışanların akış deneyimine yatkınlık düzeyleri (iş sevmeye) ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.
- H12: Çalışanların akış deneyimine yatkınlığı (iş sevmeye) ile, örgütsel özdeşleşme düzeylerini olumlu yönde etkiler.
- H13: Çalışanların akış deneyimine yatkınlık düzeyleri (içer dönük çalışma motivasyonu) ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.
- H14: Çalışanların akış deneyimine yatkınlığı (içer dönük çalışma motivasyonu), örgütsel özdeşleşme düzeylerini olumlu yönde etkiler.

## Araştırma Yöntemi

### Evren ve Örneklem

Çalışma evreni, Teknopark toplulukları içinde yer alan bilişim firmaları bünyesinde gerçekleştirilen Ar-Ge projelerinde görev yapan bireylerden oluşmaktadır. Bilişim sektöründe görev yapan tüm çalışanlara ulaşmak mümkün olmadığından, araştırma evreni Teknopark toplulukları ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada belirlenen evren üzerinden kolayda örneklem yöntemiyle 214 bilişim sektörü çalışanından anket tekniği ile veri toplanmıştır.



## **Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

**Yaşam Doyumu Ölçeği:** Katılımcıların yaşam doşumu algılarını ölçmek amacıyla, Diener ve arkadaşları (1985) tarafından geliştirilen ve Dağlı ve Baysal (2016) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 5 soruluk tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Yaşam doşumu ölçeği, orijinalinde Likert tipinde 7'li derecelendirmeden oluşan bir ölçektir. Bununla birlikte araştırma kapsamındaki veriler Dağlı ve Baysal (2016) tarafından önerilen 5'li Likert ölçeğine göre toplanmıştır. Ölçekteki ifadeler, “İdeallerime yakın bir yaşantım vardır”, “Yaşam koşullarım mükemmeldir”, “Yaşamımdan memnunum”, “Şimdiye kadar yaşamımdan istediğim önemli şeylere sahip oldum” ve “Tekrar dünyaya gelsem hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim” şeklindedir. Ölçekteki ifadeler “5-Kesinlikle Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 3-Kararsızım, 2-Katılmıyorum, 1-Kesinlikle Katılmıyorum” skalası kullanılarak ölçülmüştür.

**Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği:** Katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerini ölçmek amacıyla, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen 6 soruluk tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki bazı ifadeler; “Birisi işyerimi eleştirdiğinde, bunu kişisel bir hakaret olarak görürüm”, “Başkalarının işyerim hakkında ne düşündüğü beni yakından ilgilendirir”, “İşyerim hakkında konuşulduğunda genelde onlar yerine biz derim”, “İşyerimin başarıları benim başarılarımdır”, “Birisi işyerimi övdüğünde bunu kişisel bir iltifat olarak görürüm” ve “Eğer işyerim herhangi bir nedenle eleştirmişse bundan utanç duyarım” şeklindedir. Ölçekteki ifadeler “5-Kesinlikle Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 3-Kararsızım, 2-Katılmıyorum, 1-Kesinlikle Katılmıyorum” skalası kullanılarak 5'li Likert ölçeğine göre ölçülmüştür.

**Akış Deneşimi Ölçeği:** Akış deneşimi ve alt boyutlarını ölçmek amacıyla; Bakker (2008) tarafından geliştirilen WOLF (The Work Related Flow Inventory) ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplamda 13 madde ve 3 alt boyuttan (kendini işe verme, işi sevmeye ve işe dönük çalışma motivasyonu) oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler “7-Her Zaman, 1-Hiç” skalası kullanılarak 7'li Likert ölçeğine göre ölçülmüştür.

## Bulgular

### Demografik Özellikler

Katılımcıların yaş ortalamaları 25-34 aralığında ( $m=2,322$ ;  $ss=0,8633$ ), toplam çalışma süresi ortalamaları 6-10 yıl ( $m=2,341$ ;  $ss: 1,3323$ ) ve eğitim durumları ortalama olarak lisans seviyesindedir ( $m=3,313$ ,  $ss=0,7187$ ). Katılımcıların % 35'i ( $N=75$ ) kadın olup, % 65'i ( $N=139$ ) erkektir. Evli katılımcıların oranı % 50 ( $N=107$ ) ve bekâr katılımcıların oranı da % 50'dir ( $N=107$ ).

**Tablo 1:** Demografik Özellikler

Faktör		n	%
Cinsiyet	Erkek	139	65
	Kadın	75	35
Medeni Durum	Evli	107	50
	Bekar	107	50
Yaş	18-24 Yaş Arası	34	15,9
	25-34 Yaş Arası	98	45,8
	35-44 Yaş Arası	62	29
	45-54 Yaş Arası	19	8,9
	55 ve Üstü	1	0,5
Toplam Çalışma Süresi	0-5 Yıl	82	38,3
	6-10 Yıl	42	18,6
	11-15 Yıl	43	20,1
	16-20 Yıl	29	13,6
	20 Yıl Üzeri	18	8,4
Eğitim Durumu	Lise	4	1,9
	Ön Lisans	8	3,7
	Lisans	131	61,2
	Y.Lisans	59	27,6
	Doktora	12	5,6

## Ölçeklerin Güvenilirliği ve Geçerliliği

İstatistiksel programlar aracılığıyla yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda; toplam 5 maddeden oluşan yaşam doyumu ölçeğine ait Cronbach Alpha değerinin  $< 0,70$  olduğu görülmüştür. Bu nedenle ölçekteki 5. madde olan “Tekrar dünyaya gelsem hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim” sorusu çıkarılarak güvenilirlik testleri tekrar edilmiştir. Bu şekilde gerçekleştirilen testler sonucunda Cronbach Alpha değerinin  $0,847$  olduğu görülmüş ve araştırmaya ölçekteki 4 soru dikkate alınarak devam edilmiştir.

6 maddeden oluşan örgütsel özdeşleşme ölçeğine ait Cronbach Alpha değerinin  $0,798$  olduğu görülmüştür. Kullanılan ölçeğin güvenilirlik değeri  $> 0,70$  olduğundan ilgili ölçeğin araştırma kapsamında kullanımının uygun olduğu düşünülmüştür.

13 maddeden oluşan akış deneyimi ölçeği için gerçekleştirilen güvenilirlik analizleri sonucunda, ölçeğin tek boyut altındaki Cronbach Alpha değerinin  $0,910$  olduğu görülmüştür. Akış deneyimi ölçeğinin 4 maddeden oluşan “kendini işe verme” boyutu için Cronbach Alfa değerinin  $0,851$ , 4 maddeden oluşan “iş sevmeyi” alt boyutunun Cronbach Alfa değerinin  $0,943$  ve 5 maddeden oluşan “içeride dönük çalışma motivasyonu” alt boyutunun Cronbach Alfa değerinin ise  $0,807$  olduğu tespit edilmiştir.

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için, yaşam doyumu, örgütsel özdeşleşme ve akış deneyimi ölçeklerine doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) uygulanmıştır. Yaşam doyumu ölçeğinin DFA sonuçları Tablo 1’de verilmiştir:

Tablo 2: Yaşam Doyumu Ölçeğinin DFA Geçerlilik Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	RMR
Birinci Düzey Tek Faktörlü	0,082	0,082	,000	1,000	1,000	,02

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; GFI= Goodness of Fit Index, CFI= Comparative Fit Index; RMR= Root Mean Square Residual. ( $p < .001$ ).

Yaşam doyumu ölçeği birinci düzey tek faktörlü modelde, modifikasyon indislerinde  $e3-e4$  kovaryansları arasında yapılan iyileştirmelerle birlikte en iyi uyumu göstermiştir.  $\Delta\chi^2/sd= 0,082$  ( $\leq 3$  mükemmel uyum), RMSEA=0,000 ( $\leq 0,05$  mükemmel uyum), CFI=1,000 ( $\geq 0,90$  mükemmel

uyum), GFI=1,000 ( $\geq 0,90$  mükemmel uyum), RMR=0,02 ( $\leq 0,05$  mükemmel uyum).

Bu bulgular doğrultusunda, yaşam doyumu ölçeği için Tablo 2’de verilen birinci düzey tek faktörlü modelin uyum iyiliği açısından araştırma kapsamında geçerli olduğuna karar verilmiştir.

**Tablo 3: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin DFA Sonuçları**

Model	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	RMR
Birinci Düzey Tek Faktörlü	13,106	1,638	,055	,986	,981	,034

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; GFI= Goodness of Fit Index, CFI= Comparative Fit Index; RMR= Root Mean Square Residual. ( $p < .001$ ).

Tablo 3’de verilen DFA sonuçlarından görüldüğü üzere, örgütsel özdeşleşme ölçeği birinci düzey tek faktörlü modelde modifikasyon indislerinde (e3-e4 arasında) yapılan iyileştirmelerle en iyi uyumu göstermiştir.  $\Delta\chi^2/sd= 1,638$  ( $\leq 3$  mükemmel uyum), RMSA=0,055 (0,06-0,08 arası kabul edilebilir uyum), CFI=0,986 ( $\geq 0,90$  mükemmel uyum), GFI=0,981 ( $\geq 0,90$  mükemmel uyum), RMR=0,034 ( $\leq 0,05$  mükemmel uyum).

Bu bulgular doğrultusunda, örgütsel özdeşleşme ölçeği için Tablo 3’de verilen birinci düzey tek faktörlü modelin uyum iyiliği açısından araştırma kapsamında geçerli olduğuna karar verilmiştir.

**Tablo 4: Akış Deneyimi Ölçeğinin DFA Sonuçları**

Model	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	RMR
Birinci Düzey Tek Faktörlü	498,800	7,674	0,177	0,760	0,687	1,216
Birinci Düzey Çok Faktörlü	140,970	2,274	0,077	0,956	0,907	0,048

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; GFI= Goodness of Fit Index, CFI= Comparative Fit Index; RMR= Root Mean Square Residual. ( $p < .001$ ).

Tablo 4’de verilen DFA sonuçlarında göre, akış deneyimi ölçeği birinci düzey çok faktörlü modelde en iyi uyumu göstermiştir.  $\Delta\chi^2/sd= 2,274$  ( $\leq 3$  mükemmel uyum), RMSA=0,077 (0,06-0,08 arası kabul edilebilir uyum), CFI=0,956 ( $\geq 0,90$  mükemmel uyum), GFI=0,907 ( $\geq 0,90$  mükemmel uyum), RMR=0,048 ( $\leq 0,05$  mükemmel uyum).

Bu bulgular doğrultusunda, akış deneyimi ölçeği için Tablo 4’de verilen birinci düzey çok faktörlü modelin uyum iyiliği açısından araştırma için geçerli olduğuna karar verilmiştir

### *Korelasyon Analizleri*

Yaşam doyumu, örgütsel özdeşleşme ve akış deneyiminin alt boyutlarını oluşturan değişkenler arasındaki korelasyon ilişkilerini gösteren bulgular Tablo 5’de özetlenmiştir:

*Tablo 5: Değişkenler Arasındaki Korelasyon İlişkileri*

Değişkenler	M	SD	1	2	3	4	5
1.Yaşam Doyumu	3,15	1,11	1				
2.Örgütsel Özdeşleşme	3,47	,73	,046	1			
3. AD1-Kendini İşe Verme	3,31	,78	,068	,346*	1		
4. AD2-İşi Sevme	3,59	0,87	,242**	,407**	,470**	1	
5.AD3-İçe Dön. Çal. M.	3,16	0,86	,178**	,432**	,505**	,701**	1

*N=214; M=ortalama; SD=standart sapma; \*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$  (AD: Akış Den.)*

Tablo 5 incelendiğinde, yaşam doyumu algısı ve örgütsel özdeşleşme düzeyi arasında herhangi bir korelasyon ilişkisinin ( $r=0.046$ ,  $p > 0,05$ ) bulunmadığı görülmektedir.

İş yaşamında akış deneyiminin tek boyutta ele alınması durumunda, bu değişkenin yaşam doyumu algısıyla olumlu yönde ve anlamlı korelasyon ilişkilerinin bulunduğu ( $r=0,197$ ,  $p<0,01$ ) görülmüştür. Böyle olmakla beraber, bireyin kendisi işe vermesi ile yaşam doyumu algısı arasında anlamlı bir korelasyon ilişkisi ( $r=0,068$ ,  $p>0,05$ ) görülememiştir. Fakat bireyin işini sevmesinin yaşam doyumuyla olumlu yönde ve anlamlı bir ilişkisi ( $r= 0,242$ ,  $p<0,01$ ) bulunmaktadır. Aynı zamanda içe dönük çalışma motivasyonu ile yaşam doyumu arasında da anlamlı ve olumlu yönde bir korelasyon ( $r=0,178$ ,  $p<0,01$ ) vardır.

İş yaşamında akış deneyiminin tek boyutta ele alınması durumunda, çalışanın akış deneyimine yatkınlığı ve örgütüyle özdeşleşmesi arasında ( $r=0,472$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı bir korelasyon mevcuttur. Çalışan örgütüyle özdeşleşebildiğinde; kendisini işine daha fazla verebilmekte ( $r=0,346$ ,  $p<0,01$ ), işini daha fazla sevmekte ( $r=0,407$ ,  $p<0,01$ ) ve işe dönük çalışma motivasyonu da ( $r=0,505$ ,  $p<0,01$ ) daha yüksek olabilmektedir.

### Yapısal Eşitlik Modeli

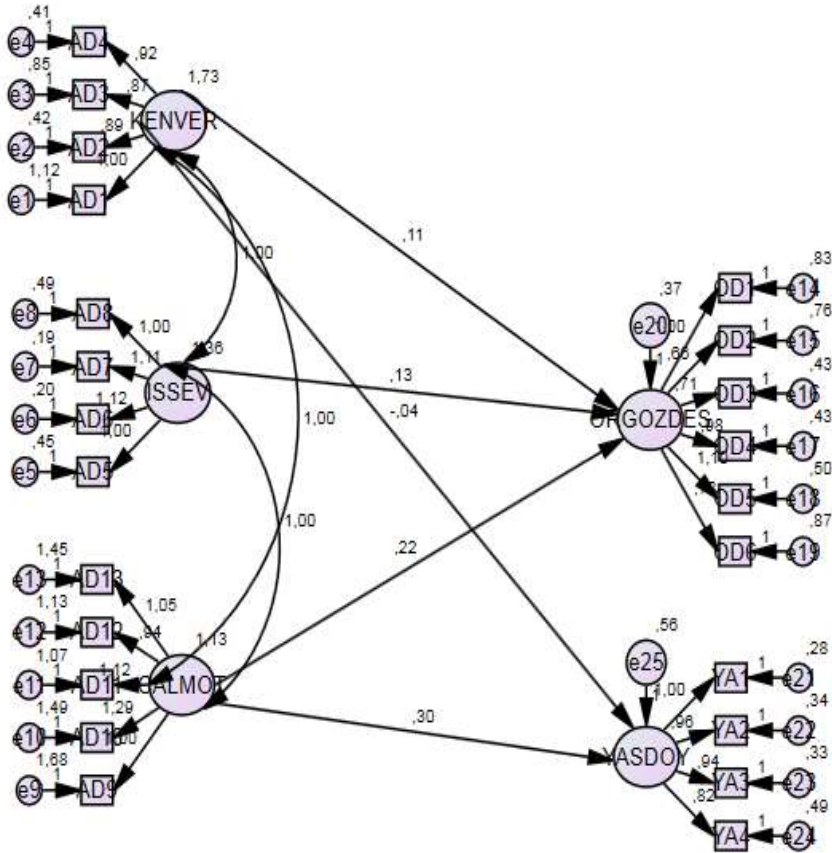
Araştırma kapsamında belirlenen hipotezlerin sınanması için yapısal eşitlik modellemesi analizi yapılmıştır. Bu amaçla; akış deneyiminin alt boyutları (kendini işe verme, işi sevme ve işe dönük çalışma motivasyonu), yaşam doyumu ve örgütsel özdeşleşme arasındaki yapısal ilişkiye yönelik bir model oluşturulmuştur.

Yapısal eşitlik modeli çalışması öncesinde gerçekleştirilen korelasyon analizleri, yaşam doyumu ile örgütsel özdeşleşme arasında herhangi bir korelasyon ilişkisi göstermediğinden, kurulan yapısal eşitlik modelinde de bu ilişki kurgulanmamıştır. Bununla birlikte, çalışanın kendini işe vermesiyle yaşam doyumu arasında da herhangi bir korelasyon ilişkisi bulunmadığından, bu iki değişken arasında da bir bağlantı oluşturulmamıştır. Bilişim sektöründe çalışanların yaşam doyumuna yönelik algılarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve akış deneyiminin alt boyutlarıyla ilişkilerini ortaya koymak için yapısal eşitlik modellemesi yaklaşımıyla kurulan yapısal regresyon modeli Şekil 2’de verilmiştir. Yapısal regresyon modeli (Şekil 2) kapsamında elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 6’de verilmiştir.

**Tablo 6: Uyum İyiliği Değerleri**

Model	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	RMR
Yapısal Regresyon Modeli	436,953	1,942	0,067	0,921	0,842	0,0833

Tablo 6’deki uyum iyiliği değerleri incelendiğinde  $\Delta\chi^2/sd= 1,942$  ( $\leq 3$  mükemmel uyum),  $RMSEA=0,067$  (0,06-0,10 arası kabul edilebilir uyum),  $CFI=0,921$  ( $\geq 0,90$  mükemmel uyum),  $GFI=0,842$  (0,89-0,85 arası kabul edilebilir uyum),  $RMR=0,0833$  (0,06-0,10 arası kabul edilebilir uyum) sonuçlarının uygun olduğu görülmüştür.



Şekil 2: Yapısal Eşitlik Modeli

(KENVER: Kendini İşe Verme, ISSEV: İş Sevmeye, CALMOT: İç Dönük Çalışma Motivasyonu, ORGOZDES: Örgütsel Özdeşleşme, YASDOY: Yaşam Doymu)

Kurulan modele göre; akış deneyimine yatkınlığın bir alt boyutu olan kendini işe verme ( $\beta = 0,11$   $p < 0,05$ ) boyutunun örgütsel özdeşleşmeye anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır. Yani, çalışanın kendini daha fazla işe vermesinin örgütsel özdeşleşmeye olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır. Aynı zamanda, bireyin işini sevmesinin de örgütsel özdeşleşmeye olumlu yönde etkisi olduğu ( $\beta = 0,13$   $p < 0,05$ ) görülmüştür. İç

dönük çalışma motivasyonu da örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde ( $\beta=0,22$   $p<0,05$ ) etki etmektedir. Bununla birlikte, bireyin içe dönük çalışma motivasyonu, yaşam doyumu algısını olumlu yönde ( $\beta=0,30$   $p<0,05$ ) etkileyebilmektedir. Kendini işe vermenin yaşam doyumu üzerinde negatif yönde ve oldukça düşük şiddette bir etkisi olduğu ( $\beta=-0,04$ ,  $p<0,05$ ) görülürken, işi sevmenin yaşam doyumu algısıyla herhangi bir ilişkisi görülemediği. Yapısal regresyon analizi sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, akış deneyimi alt boyutlarının örgütsel özdeşleşmeye olumlu yönde etkileri söz konusu iken, yaşam doyumuna etkileri daha çok içe dönük çalışma motivasyonu ile sınırlı kalmaktadır.

### **Sonuç ve Öneriler**

Araştırmanın sonuçları, bilişim sektörü çalışanlarının yaşam doyumu algıları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını göstermiştir. Bu nedenle, çalışanların yaşam doyumu algısı ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğuna yönelik hipotez (H1) kabul edilmemiştir. Yaşam doyumu algısı ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir korelasyon ilişkisi olmadığından, çalışanların yaşam doyumu algısının, örgütsel özdeşleşme düzeylerini etkilediğine yönelik hipotez de (H2) kabul edilmemiştir. Bu sonucun, çalışanların genel yaşam doyumu ve iş doyumu algıları arasındaki temel farklılıklardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Elde edilen bu sonuç, yaşam doyumunun iş doyumuyla bir arada ele alınmasını gerektiğini söyleyen birçok araştırmayı belirgin bir şekilde doğrulamaktadır. Örneğin Dikmen (1995), iş ve yaşam arasında yoğun bir şekilde yaşanan iç içe geçmişlik durumunu ortaya koyarken, yaşam doyumunun iş doyumuyla bir arada ele alınmasını gerektiğini açık bir şekilde belirtmiştir. Braysfield ve arkadaşları'nın (1957) ifade ettikleri şekilde iş yaşamı bireyin iş dışındaki genel yaşamını yoğun bir şekilde etkilemesine rağmen, genel yaşam doyumu iş yaşamıyla ilgili doyumdan farklılıklar göstermekte ve birey genel yaşam doyumunu yüksek düzeylerde hissetmesine rağmen, bu hislerini örgütsel yaşamla birebir ilişkilendiremeyebilmektedir. Çalışmadan elde edilen bu sonuç, genel yaşam doyumu ve iş yaşamına yönelik doyum arasındaki farklılıkları ifade eden örgütsel yazını açık bir şekilde doğrulamaktadır.



Araştırmadan elde edilen sonuçlar, çalışanın kendini işe vermesi ile yaşam doyumu arasındaki olası bir ilişkiyi vurgulamaktadır. Çalışanların kendini işe vermesi ile yaşam doyumu algısı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişkinin olduğuna ve kendini işe vermenin yaşam doyumunu olumlu yönde etkileyebileceğine yönelik hipotezler (H3 ve H4) kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, bilişim sektörünün gerektirdiği yoğunlaşma, dikkat ve işe odaklanma ihtiyaçlarının önemine dikkat çekmektedir. İşine daha fazla odaklanan bireyin yaşam doyumuna yönelik algılarının yükselmesi mantıklı bir durum olarak görünmektedir.

Bulgular, yapılan işi sevme ile yaşam doyumu hissetme arasında herhangi bir korelasyon ilişkisinin olmadığını göstermiştir. Bu durum, sevilen bir işte çalışmanın ancak iş doyumuyla ilişkili olabileceğini gündeme getirmektedir. Bireyin işini sevmesi durumunda hissedebileceği duygu, yaşam doyumundan ziyade iş doyumuna yönelik bir duygu olmaktadır. Elde edilen istatistiksel sonuçlar ve yapılan açıklamalar neticesinde, çalışmanın 5. ve 6. hipotezleri de reddedilmiştir.

İçe dönük çalışma motivasyonuna sahip olan bireylerin, daha yüksek yaşam doyumu algısına sahip olabilecekleri açıktır. Bilişim sektörünün bireysel çalışmaya yönelik bir yapısının olması ve kodlama faaliyetlerinin bireysel üretime yakın bir yaklaşım taşıması, içe dönük çalışma motivasyonunun bireyin yaşam doyumuna katkı sağlayabileceğini düşündürmektedir. Elde edilen istatistiksel bulgular da, bu düşüncüyü doğrulamaktadır. Çalışanların içe dönük çalışma motivasyonuna sahip olmaları ile yaşam doyumu algıları arasındaki olumlu yöndeki anlamlı ilişkinin varlığını ifade eden hipotez (H7) ile içe dönük çalışma motivasyonunun yaşam doyumunu olumlu yönde etkilediğini ifade eden hipotez (H8) kabul edilmiştir.

Araştırmanın sonuçları; kendini işine verebilen, işini seven ve içe dönük çalışma motivasyonu gösterebilen çalışanların, aynı zamanda örgütsel özdeşleşme davranışı da gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda; iş yaşamında akış deneyimine yatkınlığın alt boyutları olan kendini işe verme, işi sevme ve içe dönük çalışma motivasyonunun örgütsel özdeşleşmeyle ilişkisini ve etkisini ortaya koyan hipotezler (H9,H10,-H11,H12,H13 ve H14) de kabul edilmiştir.

Yapılan bu araştırmanın; bilişim sektöründe görev yapan çalışanların örgütsel davranış biçimlerinin anlaşılmasına, bu konuda ortaya konulabilecek yönetsel stratejilerin belirlenmesine, sektör çalışanlarının yaşam doyumu algılarının, örgütsel özdeşleşmeye ilişkin davranışlarının ve akış deneyimi yatkınlıklarının belirlenmesine ışık tutması açısından bilişim sektörü yöneticilerine ve örgütsel yazına farklı açılardan faydalar sağlayabileceği düşünülmektedir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**The Relationships among Perceptions of Life Satisfaction, Organizational Identification Levels and Flow Experience of Employees: the Case of Information Technology (IT) Sector**

\*

Cemalettin Öcal Fidanboy

*Fidanboy Consulting*

Developments in today's business world cause the individual to spend a large part of his/her general life in the work environment. While the individual lives his/her general life, he/she can find himself/herself in an intensive work environment and may have significant problems in actively focusing on work and absorbing himself/herself into work. Considering today's technological possibilities, it is impossible to think of general life and business life as isolated concepts from each other. This intertwining between general life and business life also raises the possibility that an employee who is happy with the general life and evaluates the quality of life positively can adapt to his organization and feel himself as a part of the organization. From this point of view, the possible relationships between the general life satisfaction of the employee, his/her identification with his/her organization and finding himself /herself prone to flow experience are important facts that need to be evaluated in terms of management.

The satisfaction and experience gained from the work of the employee affect the general life outside the work intensively (Brayfield vd., 1957). In other words, working life is a concept that has a significant effect on non-working life. Satisfaction obtained from business life has a great contribution to the formation of life satisfaction for the individual. At the same time, job satisfaction is a phenomenon that can be evaluated as a subfield

of general life satisfaction (Keser, 2005). Experience in the work environment may affect the general life of the individual positively or negatively. Similarly, general life experience may have positive or negative effects on business life. It is also possible that the positive experience gained from general life may have impact on the business life. As a result, it is possible for the individual to identify himself/herself with the organization in which he/she works; to feel himself/herself as a part of the organization and to exhibit a higher level of organizational identification behavior. According to Mael and Ashforth (1992), organizational identification is defined as the individual's objectives being matched with the aims of the organization and that the individual feels as part of the organization. Individuals who are identified with their organization may perceive the success or failure of their organizations as their own success or failure (Ashforth and Mael, 1989).

Owing to the opportunities brought by technology; when an employee suddenly finds himself/herself in an active work environment while living his/her general life, it requires a strong focus and the ability to get absorbed. This strong focusing ability is defined in the organizational literature as being prone to flow experience. Csikzentmihalyi (1990) refers to a unique psychological state that provides intrinsic motivation, experienced in difficult but controllable situations. This psychological state which is called flow experience in business life, may have some relations with life satisfaction and identification of the individual with the organization. Being prone to flow experience is defined as an enjoyable experience and has effects on the individual positively and can provide important advantages to business performance (Nakamura and Csikzentmihalyi, 2005). It is very important for an individual to exhibit a behavior that is prone to experiencing flow experience in business life in terms of contributing to organizational identification and perception of life satisfaction. The need for intrinsic motivation and focus, which has become more and more important with today's technological developments, can become an important recipe for reducing the problems of intertwining between life satisfaction and job satisfaction.

In this study, it is assumed that there are some basic relationships between employee's perception of life satisfaction, organizational identification level and being prone to flow experience. Data were obtained from

IT sector individuals. Hypotheses were formed regarding the research model. The hypotheses were tested on the basis of IT sector data. The results of the research are discussed with regards to the dynamics of the IT sector.

The fact that the employee has a high perception of life satisfaction causes the individual to feel happier in the work environment. Also it causes to perceive life in a positive way and it causes to increase the level of achievement of the goals to increase the business performance. At the same time, the individual feels the values of identification, loyalty and belonging to the organization more by internalizing the organizational values more. It is thought that individuals who can absorb themselves into their work love their work and have the intrinsic motivation to work. Employees who are prone to flow experience can have higher life satisfaction and can show higher organizational identification. It is assumed that the perception of general life satisfaction of employees working in the IT sector may be higher than that of other sector employees. The reason for this can be explained by the fact that the IT sector requires more specialized information needs; the possibility of intellectual accumulation is higher and the qualifications required by the job are higher than other sectors. The need for qualified personnel, high experience and the need for advanced training and knowledge management especially for R&D activities differentiate this sector's employees from other sector employees in terms of perception of life satisfaction. According to Brammer et al. (2007), the individual prefers tasks that are compatible with his / her own identity and wants to work in organizations that contribute to his/her own identity. If the employee involves in the activities that he / she is happy to do in the work environment and feels that he/she contributes to his/her identity, the overall life satisfaction may increase, therefore, he/she can adapt to the organization he/she is working for more and show a higher level of organizational identification behavior. Compared to other sectors, the IT sector is focused on the ability to focus on a high level of work, to show creative behavior and to use intellectual knowledge in creativity activities. It is assumed that this sector's tendency to flow experience in business life can be more intensive in this sector and that flow experience can have positive effects on organizational identification and life satisfaction. It is

thought that the research which is based on the relationships between general life satisfaction, organizational identification levels and tendency to flow experience of the IT sector employees can contribute to management and organizational literature.

The results of the study showed that there is no relationship between life satisfaction perceptions and organizational identification levels of IT employees. Hence, the hypothesis which includes the positive relationship between employees' perception of life satisfaction and organizational identification levels was not accepted. Since there is no significant correlation between the perception of life satisfaction and organizational identification, the hypothesis pointing at the perception of life satisfaction of the employees affecting the levels of organizational identification was rejected. This result might be due to the fundamental differences between general life satisfaction and job satisfaction perceptions of employees. This result clearly confirms many studies which mentioned that life satisfaction should be handled with job satisfaction. Braysfield et al. (1957) stated that although working life intensively affects the general life of the individual outside of work, general life satisfaction differs from job-related satisfaction and although the individual feels general life satisfaction at high levels, he / she may not be able to relate this feeling to organizational life. This is in accordance with the organizational literature expressing the differences between general life satisfaction and job satisfaction. The results of the study imply a possible relationship between employee self-employment and life satisfaction. Hypotheses were accepted that there is a positive meaningful relationship between self-employment and perception of life satisfaction and that self-employment may affect life satisfaction positively. This result draws attention to the importance of the concentration, attention and focus needs of the IT sector. It seems logical that an individual who focuses more on his/her job increases his/her perception of life satisfaction.

The findings showed that there was no correlation between loving the job and feeling life satisfaction. This suggests that working in a favorable job can only be related to job satisfaction. The feeling that an individual may feel if he/she likes his/her job is a feeling of job satisfaction rather than life satisfaction.

It is clear that individuals with the intrinsic motivation may have a higher perception of life satisfaction. The fact that the IT sector has a structure for individual work and that the coding activities take a close approach to individual production suggests that intrinsic motivation can contribute to the life satisfaction of the individual. The findings show that employees, who are able to get absorbed into their jobs, love their jobs and show intrinsic motivation also exhibit organizational identification behavior.

This research can provide significant directions to IT managers, IT employees and organizational literature from different perspectives in many respects. The findings obtained from the study will contribute to the understanding of the organizational behavior of the employees working in the IT sector and help to determine the managerial strategies within the scope of IT management.

#### **Kaynakça / References**

- Ada, E. N. D., Aşçı, F. H., Çetinkalp, F. Z. K. ve Altıparmak, M. E. (2012). Sürekli optimal performans duygu durum-2 (SOPDD-2) ölçeğinin beden eğitimi dersi için değerlendirilmesi. *Spor Bilimleri Dergisi*, 23(2), 43-49.
- Akdoğan, A. A., Arslan, A. ve Demirtaş, Ö. (2016). A strategic influence of corporate social responsibility on meaningful work and organizational identification, via perceptions of ethical leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 259-268.
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Aykol, B. ve Aksatan, M. (2013). Akış teorisinin müze ziyaretlerine uygulanabilirliğine dair kavramsal bir model ve araştırma önerileri. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 6(12), 69-90.
- Bakker, A.B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 26-44.
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 400-414.

- Brammer, S., He, H. ve Mellahi, K. (2015). Corporate social responsibility, employee organizational identification and creative effort: the moderating impact of corporate ability. *Group & Organization Management*, 40(3), 323-352.
- Brammer, S., Millington, A. ve Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal Of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Brayfield, A. H., Wells, R. V. ve Strate, M. W. (1957). Interrelationships among measures of job satisfaction and general satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 41(4), 201.
- Carr, A. (2013). *Positive psychology: The science of happiness and human strengths*. Routledge.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper Collins, Modern Classics.
- Dağlı, A. ve Baysal, N. (2016). Yaşam doyumunu ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59), 1250-1262.
- Diener E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J. ve Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Dikmen, A. A. (1995). İş doyumunu ve yaşam doyumunu ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50 (03), 115-140.
- Dockery, A. M. (2003). Happiness, life satisfaction and the role of work: evidence from two Australian surveys. *Full Employment Imperative*, 77.
- Dost, M. T. (2007). Üniversite öğrencilerinin yaşam doyumunun bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(22), 132-143.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. ve Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 239-263.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal Of Management Reviews*, 7(4), 207-230.



- Edwards, M. R. ve Pececi, R. (2007). Organizational identification: development and testing of a conceptually grounded measure. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 16(1), 25-57.
- Emmons, R. A. ve Diener, E. (1985). Personality correlates of subjective well-being. *Personality And Social Psychology Bulletin*, 11(1), 89-97.
- Hsu, C. L. ve Lu, H. P. (2004). Why do people play on-line games? An extended TAM with social influences and flow experience. *Information & Management*, 41(7), 853-868.
- Işık, M ve Zincirkıran, M. (2017). Kurumsal itibar, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme kavramlarının demografik değişkenler ile incelenmesi: Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki üniversitelerde bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 54(623), 21.
- İşcan, Ö.F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F.*, 11, 160- 177.
- Jackson, S. A. (1992). Athletes in flow: A qualitative investigation of flow states in elite figure skaters. *Journal of Applied Sport Psychology*, 4(2), 161-180.
- Keser, A. (2005). Çalışma yaşamı ile yaşam doyumu ilişkisine teorik bakış. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 897-913.
- Mael, F. ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Martin, J. J. ve Cutler, K. (2002). An exploratory study of flow and motivation in theater actors. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(4), 344-352.
- Nakamura, J. ve Csikszentmihalyi, M. (2005), *The Concept of Flow*. *Handbook of Positive Psychology*. Snyder Oxford: Oxford University Press: 89-105.
- Öz, E. Ü. ve Bulutlar, F. (2009). Algılanan kurumsal itibar ve kurumdan ayrılma niyeti arasındaki ilişkide bir ara değişken olarak özdeşleşmenin rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 35-52.
- Rettie, R. (2001). An exploration of flow during Internet use. *Internet Research*, 11(2), 103-113.

- Riketta, M. ve Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: a meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment.. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490-510.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(3), 217-233.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.
- Taşlıyan, M., Hırlak, B. ve Çiftçi, G. E. (2016). Farklılık yönetiminin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi: akademik ve idari personel üzerine bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59), 1339-1359.
- Walker, C. J. (2010). Experiencing flow: Is doing it together better than doing it alone?. *The Journal of Positive Psychology*, 5(1), 3-11.

#### **Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

Fidanboy, C. Ö. (2019). Çalışanların yaşam doyumuna yönelik algıları, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve akış deneyimi arasındaki ilişkiler: Bilişim sektörü örneği. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. ÜİK Özel Sayısı), 822-849. DOI: 10.26466/opus.583983

## The Validity and Reliability of Propensity to Trust Scale

DOI: 10.26466/opus.

\*

İlksun Didem Ülbeği\* - Azmi Yalçın\*\*

\* Dr., Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü / Adana / Türkiye

E-Posta: [idualbegi@cu.edu.tr](mailto:idualbegi@cu.edu.tr)

ORCID: [0000-0001-6905-2720](https://orcid.org/0000-0001-6905-2720)

\*\* Prof. Dr., Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F, İşletme Bölümü / Adana /Türkiye

E-Posta: [azmiyalcin@cu.edu.tr](mailto:azmiyalcin@cu.edu.tr)

ORCID: [0000-0002-9323-3350](https://orcid.org/0000-0002-9323-3350)

### Abstract

*In this study, it is aimed to assess the validity and reliability of propensity to trust scale developed by Frazier, Johnson, & Fainshmidt (2013) by adapting to Turkish. In this regard, explanatory factor analysis, confirmatory factor analysis, item analysis, internal consistency coefficients, and validity analyses are conducted with the data obtained from two different samples comprised of students (n = 287) and employees (n = 323) in Turkey. According to this, explanatory factor analysis results showed single factor construct of the scale. Moreover, confirmatory factor analysis findings also revealed single factor construct of this scale ( $\chi^2/sd = 1.345$ ;  $p = .261$ ; CFI = .999; TLI = .998; IFI = .999; RMSEA = .033; SRMR = .008). Reliability analyses results showed Alpha and Omega coefficients indicate that the scale is reliable. Regarding the validity of the scale discriminant validity, convergent validity, and criterion related validity related assessments revealed the validity of the scale. The results of explanatory factor analysis, confirmatory factor analysis, validity, and reliability analyses findings revealed that Turkish version of propensity to trust scale is a valid and reliable instrument to use in studies in Turkey.*

**Keywords:** *Propensity to Trust, Validity, Reliability, Exploratory Factor Analysis, Confirmatory Factor Analysis*

## Güven Eğilimi Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

\*

### Öz

Bu çalışmada, Frazier, Johnson, & Fainshmidt (2013) tarafından geliştirilmiş olan güven eğilimi ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanarak geçerlik ve güvenirliliğinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda Türkiye'de öğrenciler (n = 287) ve çalışanlardan (n = 323) oluşan iki farklı örneklemeden elde edilen veri ile açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, iç tutarlılık katsayıları ve geçerlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Buna göre yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları ölçeğin tek faktörlü bir yapısı olduğunu göstermiştir. Ayrıca gerçekleştirilmiş olan doğrulayıcı faktör analizi bulguları da ölçeğin tek faktörlü bir yapısı olduğunu ortaya koymuştur ( $\chi^2/sd = 1.345$ ;  $p = .261$ ; CFI = .999; TLI = .998; IFI = .999; RMSEA = .033; SRMR= .008). Güvenirlik analizleri bulguları ise alfa ve omega katsayılarının ölçeğin güvenilir olduğuna işaret ettiğini belirlemiştir. Ölçeğin geçerliğine yönelik olarak gerçekleştirilen ayrışma geçerliği, birleşme geçerliği ve ölçüt bağımlı geçerliğe yönelik değerlendirmeler ise ölçeğin geçerliğini ortaya koymuştur. Yapılan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile geçerlilik ve güvenirlik analizlerinin sonucunda elde edilen bulgular güven eğilimi ölçeğinin geçerli ve güvenilir olarak değerlendirilebileceğini ortaya koymakta olup Türkiye'de yapılacak olan araştırmalarda kullanılabilceğini göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Güven Eğilimi, Geçerlik, Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi, Doğrulayıcı Faktör Analizi

## Introduction

Trust is a vital element in individuals' both personal and work lives. Trust has a growing importance in today's business setting in particular with high competition in global environment, advanced technologies in production, information, and communication, changes of organization structures, different work practices, and various generational approaches to employment (Bachmann and Zaheer, 2006; Frazier, Johnson, and Fainshmidt, 2013).

In recent years especially as a consequence of the gaining importance in organizational life, trust has been studied extensively (Mayer and Davis, 1999). Trust is a fundamental element of employer-employee relationship and is an important factor for effective relations (Colquitt, Scott, and LePine, 2007, p.918). Research on trust reveals that trust has several outcomes in organizational functioning; it leads to increased job satisfaction, advanced job performance, increased organizational commitment, and raised organizational citizenship behaviors (Frazier et. al., 2013). In connection with its significance to various behaviors and attitudes, understanding the dispositional factors for development of trust becomes noteworthy.

Propensity to trust is an individual's disposition to trust (Gill, Boies, Finegan, and McNally, 2005, p. 287). According to Whitener, Brodt, Korsgaard and Werner (1998) this disposition is based on the expectation about the individuals' trustworthy actions. Propensity to trust levels can differ according to personality, culture, and experiences (Mayer, Davis and Schoorman, 1995). Moreover, individuals with high level or propensity to trust will also have high level of trust for other individuals (Whitener et. al., 1998).

Propensity to trust has various outcomes concerning both individual and work such as well-being, social exchange, organizational commitment, organizational citizenship behavior, job satisfaction, organizational support, and most likely trust itself (Bernerth and Walker, 2009; Nambudiri, 2012; Poon, Mohd Salleh and Senik, 2007; Van Dyne, Vandewalle, Kostova, Latham, and Cummings, 2000). Even though propensity to trust has significant effects on various attitudes and behaviors, and is an im-

portant antecedent of trust, it has not received much attention in the literature. In consequence of an unaddressed concept, it has not attracted much attention among scholars, and as a result, a brief, valid, and reliable instrument is unavailable in the literature to measure the construct.

In this regard, understanding the development and formation of trust is essential. In this context, our aim is to reveal the validity and reliability of propensity to trust scale in two Turkish samples in order to make available in Turkish context. Accordingly, we examine the factorial structure and reliability of the scale in the first step. Next, we confirm this structure by conducting confirmatory factor analysis in a second sample. Moreover, we check validity of the scale by examining convergent validity, discriminant validity, and criterion validity. In addition, we assess the reliability of the scale in the second sample as well. Thereby we expect to make a contribution to the literature by providing this scale regarding propensity to trust. Regard to this, with this study by validating the propensity to trust scale, we expect to be useful for the researchers who would like to study further and make a contribution to the field and understanding of trust and formation of trust in organizational life.

## **Background**

Trust is conceptualized with various definitions due to the different approaches (Colquitt et. al., 2007), this leads to confusion about the construct, antecedents, and outcomes of trust (Gill et. al., 2015). With their framework Mayer et. al. (1995) shed light on the development of interpersonal trust.

According to this integrative and extensive model of trust, two parties' characteristics are taken into consideration, trustor and trustee. The model suggests that trust is formed by trustor's perception of the trustee and trustor propensity to trust (Ashleigh, Higgs and Dulewicz, 2012), trustor propensity to trust and trustee's perceived trustworthiness are the antecedents to trust. In this framework, high levels of propensity to trust and perceived trustworthiness lead to trust which is the willingness to be vulnerable to the actions of the trustee whereas as a result the trustor takes more risks in this relationship (Mayer et. al., 1995) (see Figure 1).

Several characteristics of the trustee are identified in the literature (e.g., Butler, 1991; Cook and Wall, 1980; Ring and Van de Ven, 1992; Sitkin and Roth, 1993; Mishra, 1996), however the proposed model attributes of the trustee are mostly explanatory (Mayer et. al, 1995; Heyns and Rothmann, 2015). The model suggests that perceived trustworthiness of the trustee is examined in three factors, ability, benevolence, and integrity (Mayer et. al., 1995).

Ability is that group of skills, competencies, and characteristics that enable a party to have influence within some specific domain (Mayer et al., 1995, p.717) whereas in trust literature competence and expertise are also used interchangeably (Mayer et. al., 1995). Benevolence is the extent to which a trustee is believed to want to do good to the trustor, aside from an egocentric profit motive (Mayer et. al., 1995, p. 718). And lastly integrity is the trustor’s perception that the trustee adheres to a set of principles that the trustor finds acceptable (Mayer et. al., 1995, p. 719). In previous studies instead of integrity, value congruence and character were used as synonyms (Mayer et. al., 1995).

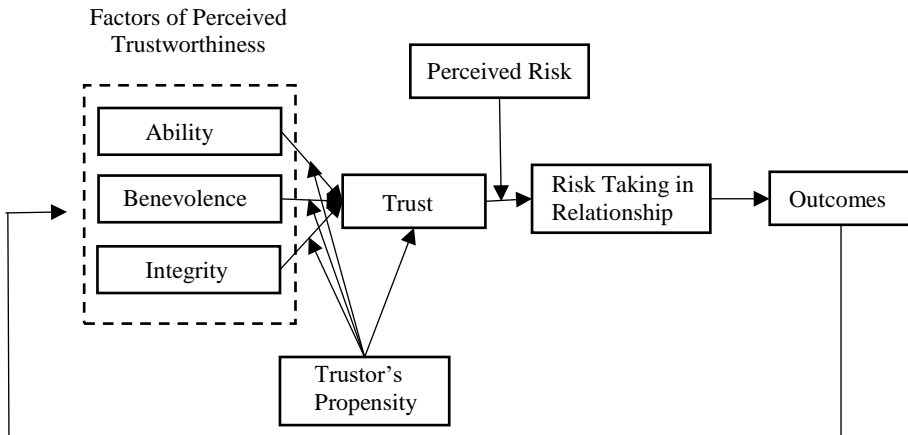


Figure 1. Integrative Model of Trust (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995, p. 715)

Trust is conceptualized as a trait by several researchers in the literature (e.g. Rotter, 1967; Mayer et. al., 1995). Rotter (1971) addressed trust as a generalized expectancy about others trustworthy behavior and this can be

assessed as a permanent personality attribute which does not change dependent on time or place. According to Rotter (1980) individuals with high propensity to trust are also trustworthy people.

Propensity to trust is the dispositional factor that establishes the individual to trust or not (Van Dyne et. al., 2000). This tendency is more salient in situations when the trustee is not closely known, on the other hand it also serves as a cognitive leap even in the situation where the information is available about the trustee (Colquitt et. al., 2007). Lewis and Weigert (1985) stated that trustworthiness is only the beginning for trust, however without trust propensity, trust will not be established.

Trust literature shows that propensity to trust of individuals has significant outcomes in their attitudes and behaviors. For example, Van Dyne et. al. (2000) revealed in their study that propensity to trust has a positive relationship with organizational citizenship behavior. According to this if a person has trusting dispositions than this individual will also behave in positive behaviors and less negative behaviors (Van Dyne et. al., 2000, p. 6). In their meta-analysis, Colquitt et. al (2007) also found that trust propensity has a positive correlation with organizational citizenship behaviors.

In their meta-analysis Dirks and Ferrin (2002) showed that propensity to trust is related to trust in leadership. Colquitt et. al (2007) conducted a meta-analysis study on trust, trustworthiness, and trust propensity and revealed that trust propensity is positively related to trust and risk taking. Colquitt et. al (2007) also found that trust propensity is positively related with ability, benevolence, and integrity whereas they showed that it is negatively correlated with counterproductive work behaviors.

Poon et. al. (2007) revealed that there are positive and significant relationships between propensity to trust with job satisfaction and perceived organizational support. They also showed that propensity to trust moderates the relationship between organizational support perceptions of employees and their job satisfaction levels.

Bernerth and Walker (2009) found that employees' propensity to trust has a significant and positive effect on employees' perceptions of social exchange. They also asserted that in the presence of more trusting manag-



ers and employees, employees' perceptions of positive relationships increase whereas the situation is reverse, the employees perceive social exchange less positively.

Mahony, Klimchak and Morrell (2012) showed in their study that propensity to trust has a positive and significant effect on employees' job performance. Colquitt et. al (2007) revealed in their meta-analysis study that there is a positive and significant correlation between trust propensity and task performance.

Nambudiri (2012) found that propensity to trust has positive relationships with affective commitment, and normative commitment whereas the relationship with continuance commitment was significant at .05 level. Moreover, Colquitt et. al. (2007) showed a positive correlation between trust propensity and affective commitment in their meta-analysis study.

## **Method**

In this research, we conducted two studies in two different samples. In the first study, we assessed the factorial structure and reliability of the scale. In the second study we conducted a confirmatory factor analysis, examined the validity and reliability of the scale further.

## **Samples**

First sample was comprised of university students. We distributed 300 questionnaires and 290 of them were returned however, 287 of them were useful for data analysis. There were 149 females and 138 males in the sample. The mean age was 21.85 years.

Second sample comprised of employees working in private sector in Adana. 330 questionnaires were distributed in total, and 323 of them were returned with full data. There were 172 females and 151 males in the sample. The mean age was 40.56 years and the mean job tenure was 17.02 years. The participants' education level was mostly undergraduate level (%89).

## Data Collection Tools

In order to assess the validity and reliability of the propensity to trust scale in Turkish samples we used the similar variables in the original study which are propensity to trust, ability, benevolence, integrity, and trust.

Propensity to trust is assessed using with the scale developed by Frazier, Johnson and Fainshmidt (2013). This measure has a one-factor structure and consists of four items. In their study Frazier et. al. (2013) reported internal consistency coefficients of .89 and .88.

In order to measure ability, benevolence and integrity we used the items developed and shortened by Mayer and Davis (1999). We examined ability by using six items. In their study, Mayer and Davis (1999) reported Alphas as .85 and .88 in various samples. Benevolence is measured using five items and they reported Alphas .87 and .89 in their study. In addition, we examined integrity by using six items. Mayer and Davis (1999) found Alphas as .82 and .88 in their study.

Trust is examined using the scales developed by Schoorman, Mayer and Davis (1996) and taken from the study conducted by Mayer and Davis (1999). In their study internal consistency coefficient are reported as .59 and .66.

In this study 5-point Likert scale is used ranging from "1 = strongly disagree to 5 = strongly agree" as response categories.

## Statistical Analyses

The statistical analyses are conducted using R Studio version .0.99.903 based on R Version 3.3.1 (R Core Team, 2016). We utilized several R core packages with psych (Revelle, 2017), Qgraph (Epskamp, Cramer, Waldorp, Schmittmann, and Borsboom, 2012), SemPlot (Epskamp with Stuber, 2017), and Lavaan (Rosseel, 2012).

## Results

### Study 1

#### 1. Explanatory Factor Analysis

In order to assess the construct validity of the scale, we utilized explanatory factor analysis. This is a widely used method to show construct validity of a scale with a different purpose or sample (Çokluk, Şekercioğlu, & Büyüköztürk, 2012, p. 177). We used principle components analysis method for extraction and varimax method for rotation; however, the analysis could not rotate the solution as only one component was extracted. Results showed that KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) Measure of Sampling Adequacy was .833 and Bartlett's Test of Sphericity was  $\chi^2 = 562.280$ ;  $df = 6$ ;  $p < .0001$ . Explanatory factor analysis results revealed one factor structure of the scale as it was in the original one. As seen on Table 1 factor loadings were .858, .857, .871, and .823, and the 72.63% of total variance was explained by this factor.

*Table 1. Factor Loadings of the Propensity to Trust Scale*

Propensity to Trust	Factor Loadings
PT1	.858
PT2	.857
PT3	.871
PT4	.823
Explained Variance: % 72.628	
KMO: .833	
Bartlett's Test of Sphericity: $\chi^2 = 562.280$ ; $df = 6$ ; $p < .0001$	
Principle Component Analysis	

#### Reliability Analysis

In order to assess the reliability of the scale, we utilized both item analysis and internal consistency coefficients. As seen in Table 2, corrected item-total correlations were between .688 and .758 and deleting any items from the scale did not increase Cronbach's alpha coefficient.

For assessing internal consistency of the scale, we used both Cronbach's alpha and McDonald's omega coefficients. According to the results, alpha coefficient was .874 whereas omega coefficient was .875.

*Table 2. Reliability Analysis of the Propensity to Trust Scale*

Propensity to Trust Scale Items	Corrected Item-Total Correlation	Alpha If Item Deleted	Mean	Standard Deviation
PT1	.738	.836	4.199	.844
PT2	.737	.836	4.303	.795
PT3	.758	.827	4.331	.809
PT4	.688	.855	4.441	.751

## Study 2

### 1. Confirmatory Factor Analysis

In order to confirm the results of explanatory factor analysis, we conducted confirmatory factor analysis using maximum likelihood method. As seen in Table 3 confirmatory factor analysis results showed a very good model fit,  $\chi^2 = 2.690$ ;  $df = 2$ ;  $p < .261$ . Furthermore, model fit indices are obtained as CFI = .999; TLI = .998; IFI = .999; RMSEA = .033; and SRMR = .008. As shown in Figure 2, standardized regression weights were .832; .854; .850; and .855.

*Table 3. Confirmatory Factor Analysis Model Fit Results*

Fit Index	Model Results	Reference Values <sup>1</sup>
$\chi^2$ (CMIN)	2.690	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$
df	2	-
$\chi^2/df$ (CMIN/df)	1.345	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$
p value	.261	-
CFI	.999	.90 < CFI
TLI	.998	.90 < TLI
IFI	.999	.90 $\leq$ IFI $\leq$ .95
RMSEA	.033	.00 $\leq$ RMSEA $\leq$ .05
SRMR	.008	.00 $\leq$ SRMR $\leq$ .05

$\chi^2$ =Chi-Square, df=Degrees of Freedom, RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation, IFI= Incremental Fit Index, TLI = Tucker Lewis

Index, CFI = Comparative Fit Index, SRMR = Standardized Root Mean Square Residual, <sup>1</sup>Reference values adapted from Bayram, 2010; Meydan & Şeşen, 2011, Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014.

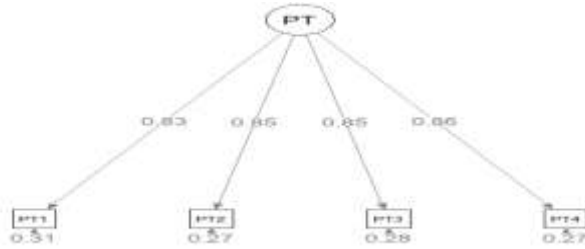


Figure 2. Propensity to Trust Scale Confirmatory Factor Analysis Results

## Validity Results

In order to assess construct validity, we examined convergent validity, discriminant validity, and criterion validity. For establishing convergent validity, factor loadings and average variance extracted (AVE) values should be higher than .50 and composite reliability (CR) coefficients should be higher than .70 (Hair et. al., 2014, p. 605). According to our analysis results, as seen in Figure 2 factor loadings are between .832 and .855 that are higher than .50. Moreover, as shown in Table 4, AVE values are higher than .50 whereas CR coefficients are higher than .70. All these results reveal that convergent validity is ensured for the scale.

In order to establish discriminant validity, AVE values should be higher than MSV values and the square root of AVE values should be higher than the correlations between the variables (Hair et. al., 2014, p. 631). According to our analysis results, as seen on Table 4, AVE values are above .50 and square root of AVEs which are shown in diagonals are also higher than the correlations between the variables. These findings show that discriminant validity is ensured for this scale.

For the purpose of establishing criterion validity, the relationships between the variables should fulfil the expectations (Hair et. al., 2014, p. 633). According to our findings, as seen in Table 4, the correlations of propensity to trust with ability, benevolence, integrity, and trust are positive as

expected regarding the theoretical background. These results revealed that criterion validity is also established for the scale.

*Table 4. Means, Standard Deviations, Cronbach's Alphas, McDonald's Omegas, Composite Reliabilities, AVEs, MSVs and Correlations of the Scales*

Variables	Items	Mean	SD	$\alpha$	CR- $\omega$	AVE	MSV	1	2	3	4	5
<b>Propensity to Trust</b>	4	3.892	.824	.910	.911	.718	.230	<b>.848</b>				
<b>Ability</b>	6	3.795	.792	.922	.922	.662	.320	.480**	<b>.814</b>			
<b>Benevolence</b>	5	3.868	.829	.914	.914	.680	.304	.468**	.516**	<b>.825</b>		
<b>Integrity</b>	6	3.812	.923	.928	.928	.684	.320	.430**	.566**	.551**	<b>.827</b>	
<b>Trust</b>	4	3.883	.889	.890	.891	.671	.246	.439**	.479**	.481**	.496**	<b>.819</b>

$\alpha$ =Cronbach's Alpha Coefficient, CR- $\omega$ =Composite Reliability, McDonald's Omega Coefficient, AVE=Average Variance Extracted, MSV=Maximum Shared Variance, SD=Standard Deviation, \*Diagonal values are the square root of AVEs, n = 323, \*\*p<.01.

## Reliability Analysis

For the second sample, item analysis revealed that corrected item-correlations are between .784 and .803 (see Table 5). Furthermore, the results showed that deleting items from the scale do not rise the Cronbach's alpha coefficient. In addition to item analysis, internal consistency of the scale was also assessed using Cronbach's alpha (Cronbach, 1951) and McDonald's omega (McDonald, 1999) coefficients. As seen in Table 4 Cronbach's alpha was .910 whereas McDonald's omega was .911. These results revealed that reliability of the scale is established with these analyses.

*Table 5. Reliability Analysis of the Propensity to Trust Scale*

Propensity to Trust Scale	Corrected Item-Total Correlation	Alpha If Item Deleted	Mean	Standard Deviation
PT1	.784	.889	3.749	.966
PT2	.800	.882	3.833	.944
PT3	.800	.879	3.932	.917
PT4	.803	.856	4.056	.883

## Discussion

In this study, the aim was to investigate the validity and reliability of the propensity to trust scale (Frazier et. al., 2013) in two samples in Turkey. In first study, we conducted explanatory factor analysis to reveal the factor structure of the scale and the results showed one factor structure as in the original scale. According to these results factor loadings were above .80 and statistically significant. These research findings are consistent with earlier studies in several contexts (e.g.Frazier et. al., 2013).

We also examined the reliability of this scale using both item analysis and reliability coefficients Cronbach's alpha and McDonald's omega in the first sample. Both coefficients were above .70 and their values were .874 and .875. respectively. Moreover, corrected item-total correlations resulted between .688 and .758, which are above the cutoff value .30 (Nunnally & Bernstein, 1994, p. 305; Robinson, Shaver, & Wrightson., 1991, p. 31).

In the second study we conducted confirmatory factor analysis, established the validity with convergent validity, discriminant validity, criterion validity and reliability of the scale with item analysis and reliability coefficients. Confirmatory factor analysis results showed excellent fit and above .80 standardized regression coefficients that are statistically significant, and confirmed one factor solution concurrent with explanatory factor analysis. The findings regarding convergent validity, discriminant validity, and criterion validity ensured the validity of the scale. We further examined the reliability of the scale in the second sample. The item analysis revealed values between .784 and .803 that are above .30 and reliability coefficients resulted .910 and .911 that are above .70 in this sample as well. These results showed satisfactory values that are compatible with the original study (e.g.Frazier et. al., 2013).

This study is not without limitations. Even though we utilized two different samples, the participants were comprised of only students and private sector employees from Adana. In future studies, the researchers can conduct studies with samples from different cities in Turkey with employees from different occupations.

This study revealed that propensity to trust scale is one factor instrument with very good reliability results. Moreover, the study showed that the validity of this scale is also established. These findings suggest that propensity to trust is a valid and reliable instrument for utilizing studies in Turkey.

## Kaynakça / References

- Ashleigh, M. J., Higgs, M., and Dulewicz, V. (2012). A new propensity to trust scale and its relationship with individual well-being: implications for HRM policies and practices, *Human Resource Management Journal*, 22 (4), 360–376. doi:10.1111/1748-8583.12007
- Bachmann, R. and Zaheer, A. (2006). Introduction. In (R. Bachmann and A. Zaheer Eds.) *Handbook of Trust Research* (p. 1- 12). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş [Introduction to structural equation modeling]*. İstanbul: Ezgi Kitabevi.
- Bernerth, J. B. and Walker, H. J. (2008). Propensity to trust and the impact on social exchange. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (3), 217–226. doi:10.1177/1548051808326594
- Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17, 643-663.
- Çokluk, Ö., Şekercioglu, G., and Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*, 2.baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A. and LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 909–927. doi:10.1037/0021-9010.92.4.909
- Cook, J., and Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297–334.



- Dirks, K. T., and Ferrin, D. L. (2002). *Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice*. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. doi:10.1037/0021-9010.87.4.611
- Epskamp, S. & with contributions from Stuber, S. (2017). *semPlot: Path Diagrams and Visual Analysis of Various SEM Packages' Output*. R package version 1.1. <https://CRAN.R-project.org/package=sem-Plot>.
- Epskamp, S., Cramer, A. O. J., Waldorp, L. J., Schmittmann, V. D., and Borsboom, D. (2012). *Qgraph: Network visualizations of relationships in psychometric data*. *Journal of Statistical Software*, 48 (4), 1-18. <http://www.jstatsoft.org/v48/i04/> accessed on 20.01.2019.
- Frazier, M. L., Johnson, P. D., and Fainshmidt, S. (2013). Development and validation of a propensity to trust scale. *Journal of Trust Research*, 3 (2), 76-97.
- Gill, H., Boies, K., Finegan, J. E., and McNally, J. (2005). Antecedents of trust: Establishing a boundary condition for the relation between propensity to trust and intention to trust. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 287–302. doi:10.1007/s10869-004-2229-8
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B J., and Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. Pearson International Edition, 7th Edition. US: Pearson Education Limited.
- Heyns, M. and Rothmann, S. (2015). Dimensionality of trust: An analysis of the relations between propensity, trustworthiness and trust. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41 (1), 01-12.
- Lewis, J. D., and Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967–985.
- Mahony, D. M., Klimchak, M., and Morrell, D. L. (2012). The portability of career-long work experience. *Career Development International*, 17 (7), 606–625. doi:10.1108/13620431211283779
- Mayer, R. C., and Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123–136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709–734. doi:10.5465/amr.1995.9508080335

- McDonald, R. P. (1999). *Test theory: A unified treatment*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Meydan, C. H., and Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS Uygulamaları: Structural equation modeling AMOS applications*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In (R. M. Kramer and T. Tyler Eds.), *Trust in Organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Nambudiri, R. (2012). Propensity to trust and organizational commitment: a study in the Indian pharmaceutical sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (5), 977–986.
- Nunnally, J. C., ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. 3rd Edition. New York, NY: McGraw-Hill, Inc.
- Poon, J. M. L., Mohd Salleh, A. H., and Senik, Z. C. (2007). Propensity to trust as a moderator of the relationship between perceived organizational support and job satisfaction. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 10 (3), 350–366. doi:10.1108/ijotb-10-03-2007-b004
- R Core Team (2016). R: *A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. <https://www.R-project.org/> accessed on 20.01.2019.
- Revelle, W. (2017). *Psych: Procedures for personality and psychological research*. Northwestern University, Evanston, Illinois, USA, <https://CRAN.R-project.org/package=psych> Version=1.7.8 accessed on 20.01.2019.
- Ring, S. M., and Van De Ven, A. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13, 483-498.
- Robinson, J. P., Shaver, P. R. and Wrightson, L. S. (1991). Criteria for scale selection and evaluation. In (J.P. Robinson, P.R. Shaver and L. S. Wrightson Eds.), *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes* (p. 1-16). San Diego, CA: Academic Press.
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1-36. URL <http://www.jstatsoft.org/v48/i02/>.

- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35 (4), 651–665. doi:10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x
- Rotter, J. B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26 (5), 443–452. doi:10.1037/h0031464
- Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 35 (1), 1–7. doi:10.1037/0003-066x.35.1.1
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., and Davis, J. H. (1996). Empowerment in veterinary clinics: the role of trust in delegation. Paper presented *Journal of Trust Research*, 6 (1), 76–90.
- Sitkin, S. B, and Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. *Organization Science*, 4, 367-392.
- Van Dyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, M. E., and Cummings, L. L. (2000). Collectivism, propensity to trust and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (1), 3–23. doi:10.1002/(sici)1099-1379(200002)21:1<3::aid-job47>3.0.co;2-6
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., and Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513–530. doi:10.5465/amr.1998.926624

#### Kaynakça Bilgisi / Citation Information

Ülbeği, İ. D. ve Yalçın, A. (2019). The validity and reliability of propensity to trust scale. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. UİK Özel Sayısı), 850-866. DOI: 10.26466/opus.592428

## Dijital Finansal Okuryazarlık ve Bireylerin Finansal Teknoloji Kullanma Konusundaki Tutumları

DOI: 10.26466/opus.584628

\*

**Sibel Fettahoğlu\*** - Duygu Kıldız\*\*

\* Doç. Dr. Kocaeli Üniversitesi, İİBF, Umuttepe- İzmit / Kocaeli

E-Posta: [stopdemir@kocaeli.edu.tr](mailto:stopdemir@kocaeli.edu.tr)

ORCID: [0000-0003-0783-9776](https://orcid.org/0000-0003-0783-9776)

\*\* Kocaeli Üniversitesi, SBE, İşl. Böl., Muhasebe ve Finansman YLS Prog./ Umuttepe-İzmit/Kocaeli

E-Posta: [duygukldz@gmail.com](mailto:duygukldz@gmail.com)

ORCID: [0000-0002-8819-9573](https://orcid.org/0000-0002-8819-9573)

### Öz

Finansal hizmetlerin daha hızlı ve kolay bir şekilde kullanılması için finans ve teknolojinin bir araya gelmesiyle oluşan yeni akım "FinTech" olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiş 102 kişinin öncelikle dijital finans alanındaki okuryazarlıkları ölçülmüştür. Aynı zamanda FinTech'in beraberinde getirdiği dijital finansal ürün ve hizmetlere karşı katılımcıların tutumları ve kullanım oranları incelenmiştir. Anket sorularıyla katılımcıların finansal teknolojileri kullanma tutumu üzerinde etkili olduğu düşünülen yedi faktör belirlenmiştir: (1) Algılanan risk, (2) Operasyonel risk, (3) Güvenlik riski, (4) Hukuki risk, (5) Aracsız İşlem Yapma, (6) Algılanan Fayda ve (7) Ekonomik faydadır. Çalışmada elde edilen bulgularda; katılımcıların dijital finansal ürün ve hizmetlerin büyük bir kısmı hakkında bilgi sahibi olduğu ancak kullanımı için daha fazla bilgi gerektiren uygulama ve araçlar için ise eğitim ve bilgilendirmenin gerekli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında aracsız işlem yapma kolaylığının, katılımcıların dijital finansal ürün ve hizmetlere karşı tutum ve davranışları üzerinde oldukça etkili olduğu görülmektedir. Öncelikli olan konu, gençlere dijital teknolojileri, uygulamaları ve ürünleri öğrenmeleri için eğitim vermektir. Yenilik ve marka yaratmak için girişimcilere teşvikler verilmelidir. Dijital dönüşüm ve dijital finansal yenilikler gerçekleştirilemezse gelişmekte olan ülkeler için rekabet daha zor olacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Finansal teknoloji, Dijital finansal okuryazarlık, Elektronik finansal ürünler, Tutum.

## Digital Financial Literacy and Attitudes of Individuals about Using Financial Technologies

\*

### Abstract

'Fintech' is defined as a new stream that is comprised by the combination of finance and technology in order to use of financial services easier and faster. In this study, 102 people were selected by random sampling method and primarily their literacy in finance was measured. At the same time the attitudes and usage rates of the participants about the digital financial products and services have been examined. Seven factors were determined as effected to individuals' attitudes about using financial technologies: (1) Perceived risk, (2) Operational risk, (3) Security risk, (4)Legal risk, (5) Seamless transaction, (6) Perceived benefit and (7) Economic benefits. The results of the study showed that participants have information about a large part of digital financial products and services but more education and information are necessary for using applications and tools that require more information for their use. Besides, it was seen that the seamless transaction factor was quite effective on participants' attitudes and behaviors towards using digital financial products and services. Primary matter is to give education to young people to learn digital technologies, applications and products. Incentives must be given to startups for create innovations and brands. If digital transformation and digital financial innovations cannot be realized, competition will be more hard for developing countries.

**Keywords:** Financial technology, Digital financial literacy, Electronic financial products, Attitude

## Giriş

Finansal hizmetlerin daha hızlı, kolay ve kaliteli bir şekilde kullanıcılara sunulması için finans ve teknolojinin bir araya gelmesinden oluşan yeni akım “FinTech” olarak tanımlanmaktadır(Fettahoğlu, 2017a, s.53). Finansal teknolojiler, maliyetleri azaltma, daha fazla şeffaflık sağlama, araçları azaltma ve finansal bilgiye erişimi sağlama konusunda bireylere fırsatlar sağlar(Zavokolina vd., 2016, s.1). Finansal teknoloji kullanıcıları, finansal teknolojiyi kullanmanın beklenen değerini, fayda ve maliyetlerini bilmek ister. Fayda- maliyet açısından bakılırsa kullanıcı, finansal teknolojiye dayalı ürün ya da hizmetlerden sağlayacağı faydanın, katlanacağı maliyetten yüksek olmasını ister. Ancak bu durumda söz konusu ürün ya da hizmeti kullanmayı tercih edecektir. Bireylerin finansal teknolojileri kullanmalarını etkileyen pozitif ve negatif faktörler söz konusudur. Bu çalışmanın amacı, öncelikle bireylerin dijital finansal okuryazarlıkları konusunda bir fikir edinmek ve ikinci etapta finansal teknolojiye dayalı ürün ya da hizmetleri kullanma konusundaki tutumlarını belirleyebilmektir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde finansal teknoloji kavramı, belli başlı elektronik finansal ürün ve hizmetler ile bireylerin finansal teknoloji kullanımına ilişkin tutumları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde çalışmanın yöntemi, üçüncü bölümde araştırmanın bulguları ve sonuç kısmında ise çalışmanın genel bir değerlendirmesi yapılmıştır.

## Finansal Teknoloji Kavramı

Finansal teknolojiye ilişkin olarak literatürde yapılan çeşitli tanımlamalar söz konusudur: Arner ve diğerleri(2015, s.3)’ne göre finansal teknoloji, teknolojiye olanak veren finansal çözümlerdir. Lee ve Kim(2015, s.58)’e göre finansal teknoloji, geleneksel sistemi etkileyebilecek yeni finansal yazılımları(software) geliştirme ve uygulamayı içeren teknik bir süreçtir. Ryu(2017, s.543)’ ya göre finansal teknoloji, bilişim teknolojilerinin anahtar konumda olduğu finansal olmayan şirketlerce oluşturulan yenilik yaratıcı finansal hizmet ve ürünlerdir. Finansal teknoloji sayesinde kullanıcılar, çeşitli mobil hizmetler üzerinden ödeme yapma, para transfer etme, kredi başvurusu yapma, sigorta satın alma, portföy yönetimi ve yatırım yapmayı gerçekleştirebilmektedir.

Finansal hizmetler soyuttur ve bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler bunları sağlamanın maliyetini ciddi ölçüde azaltmaktadır. Bilişim teknolojisi, finansal hizmetlerde rekabeti artırarak yabancı ülkelerde bulunan rakiplerin yerel pazarlara girmelerini kolaylaştırır ve fiyat biçimlenme sürecini daha şeffaf hale getirir(Sato ve Hawkins, 2001, s.1-12). Finansal teknoloji, yatırımcıların aracı kuruluşlarla olan ilişkilerinde de değişimlere yol açmıştır.

### *Elektronik Finansal Ürün ve Hizmetler*

Çok çeşit ve sayıda uygulama ve finansal yenilikler olmakla birlikte bu başlık altında özellikle anket formunda katılımcılara yöneltilen elektronik finansal ürün ve hizmetler tanıtılmaya çalışılmaktadır. Kripto para birimleri, internet ve e-ticaretin gelişmesiyle birlikte ortaya çıkmış, merkezi bir otoriteye bağlı olmayan ve kriptografik sistemler ile güvenliği sağlanan dünya çapında kullanılan para birimleridir(Aslantaş Ateş, 2016, s.349). Bitcoin, Lindencoin vbg birçok sanal para bulunmaktadır. Bunlardan en yaygın olarak bilinen sanal para Bitcoin'dir.

Elektronik para, internette kullanılmak üzere geliştirilmiş dijital bir paradır. Her elektronik paranın bir seri numarası vardır. İnternet üzerinden harcama yapıldığında belli seri numaralı elektronik paralar alışveriş yapmanın bilgisayarından silinerek alışveriş yapılan bilgisayara geçirilir(Şeker,2011, s.55-73). BDDK'dan yetki belgesi almış elektronik para kuruluşları elektronik para çıkarabilir.

Akıllı kart(smartcard), kart temelli bir ödeme aracıdır. Akıllı kart ile işlem hızı artmaktadır. Üzerinde bulunan çip sayesinde elektronik para da dahil olmak üzere her türlü bilgi yüklemesi yapılabilmektedir.

Kağıt çeklerde bulunan bilgiler elektronik çeklerde de bulunmaktadır. 1 Ocak 2017 yılından itibaren kare kodlu çekler uygulamaya geçilmiştir. Bu uygulama ile çek ödeme geçmişine kolaylıkla ulaşılabilir. Ayrıca sahtecilik ve dolandırıcılığın büyük ölçüde önüne geçilebilmektedir.

EFT, gelişen iletişim teknolojisi ve bilgisayarların daha etkin kullanımı ile hesapta bulunan fonun, başka bir hesaba kaydı para olarak hızlı bir şekilde aktarılmasıdır. Kullanıcısının kimlik, kredi kartı, adres bilgilerini barındıran, bu bilgilerin otomatik olarak kullanılmasını sağlayan bir sistemdir. EFT sistemi ile kayıt dışılığın önlenmesi ve sağlıklı bilgi alışverişi

sağlanmaktadır. Elektronik fatura uygulamalarında faturalar internet üzerinden oluşturulur ve fatura ödemesi yine elektronik ortamdan yapılabilmektedir.

Kitle fonlama(crowdfunding), girişimcinin iş fikrini finanse etmek için kitle fonlama platformları üzerinden yatırımcılarla aracısız ve internet üzerinden doğrudan buluşmasını sağlayan bir mekanizmadır. Kitle fonlama, melek yatırım ve girişim sermayesine benzer gibi görünse de bu iki finansman yöntemine alternatif olarak ortaya çıkmaktadır(Fettahoğlu ve Khusayan, 2017b, s.503).

Dijital cüzdan kullanıcılarına, otopark ödemesi, mobil alışveriş, ev anahartarı, ajanda gibi daha örneği çoğaltılabilecek birçok hizmeti vermektedir. Turkcell Cüzdan, PayPass, BKM Express birer dijital cüzdan örneğidir(Zengin ve Güngördü, 2013, s.137).

Dijital bankacılık, şubeye ya da telefon bankacılığına başvurmadan bankacılık işlemlerini elektronik kanallar üzerinden gerçekleştirilmesine olanak tanıyan sistemdir. Bu sayede hem zamandan hem de bankacılık masraflarından tasarruf edilmesini sağlar. Cepteteb, Enpara, Nuvo, Dijital Deniz, İGaranti, Akbank Direkt dijital bankacılık örneklerindedir.

Elektronik sigorta ile, işletmeden işletmeye(B2B) e-ticaret modelinde olduğu gibi sigorta şirketleri acenteleri ile internet üzerinden doğrudan sigortacılık yapabileceği gibi; işletmeden tüketiciye(B2C) e-ticaret modelinde olduğu gibi müşterilerin online sigorta teklifi ya da poliçesi oluşturmalarına olanak tanıyabilir.

Elektronik ortamda kredi derecelendirme notunun belirlenmesini sağlayan platformlar üzerinden hesaplanan kredi notuna göre kredi olanakları, kredi tekliflerini karşılaştırma yapılabilmektedir.

İnternet ortamında yapılan alışverişlerde kart bilgilerinin kötü amaçlı kişilerce ele geçirilmesi riski endişe vericidir. Bu doğrultuda, internet üzerinden yapılan alışverişlerde kullanılan bir kredi kartı olan sanal kredi kartı geliştirilmiştir. Sanal kredi kart ile bireyler alışveriş öncesinde sistemde çevrimiçi olarak kart bilgilerinin oluşturup, kart limiti belirleyip sonra bu limiti sıfırlayıp kapatabilir. Böylece, kötü amaçlı kimselerin kullanımından doğacak riskleri azaltmak daha mümkün hale gelmiştir(Bilir ve Çay, 2015, s.27-29, Zengin ve Güngördü 2013, s.136).



Teknolojiye en çok yatırım yapan sektörlerin başında gelen, verimliliği artırmak ve işlem maliyetini en aza indirmek isteyen bankacılık sektörü, müşterilerini internet bankacılığı ve mobil bankacılığa yönlendirmektedir. Türkiye’de geçmişi 1997 yılına dayanan internet bankacılığını ilk olarak Türkiye İş Bankası ve Garanti Bankası müşterilerinin hizmetine sunmuştur.

Karekod teknolojisi NFC teknolojisi temel alınarak oluşturulmuş bir uygulamadır. NFC teknolojisine uygun bilgisayarlar ve cep telefonları ile kredi kartı, kurumsal kartlar, ulaşım kartı ya da banka kartları gibi kartların bütünleştirilerek, POS cihazı ya da ürün ile buluşturması sonucu sistem devreye girer.

Bankalar, müşterilerine birebir kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler sunmak adına akıllı sanal asistan(enlightened virtual assistant-EVA) yazılımlarını tasarlamaktadır. Sesli komut verme, ödeme zamanı konusunda kullanıcıyı bilgilendirme, kullanıcının kişisel tercihleri ile finansal seçenekler arasında en uygun olanını eşleştirme gibi birçok açıdan kullanıcıya yardımcı olmayı hedefleyen yapay zeka yazılımlarıdır(Fettahoğlu, 2017a, s.41).

### ***Bireylerin Finansal Teknoloji Kullanımına İlişkin Tutumları***

Finansal teknoloji kullanımına ilişkin olumlu düşünceler algılanan faydayı artırırken aksine olumsuz düşünceler algılanan risk ile sonuçlanacaktır. Literatür taraması yapıldığında finansal teknoloji kullanımına ilişkin bireylerin risk ve fayda algısı üzerinde etkili olan faktörleri araştıran çeşitli çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bunlardan bazıları şunlardır: Kim ve diğerleri(2008, s.546) çalışmalarında elektronik ticarete güveni etkileyen fayda ve risk faktörlerini araştırdılar. Lee (2009, s.131) çalışmasında internet bankacılığı kullanımına ilişkin algılanan fayda ve risk faktörlerini ele almıştır. Risk faktörleri olarak, finansal risk, güvenlik, performans, sosyal ve zaman risklerini ölçümlemeye çalışmıştır. Liu ve diğerleri(2012, s.3) çalışmalarında bireylerin mobil ödeme konusundaki risk-fayda analizini yapmaya çalıştılar. Risk faktörü olarak finansal risk, güvenlik riski ve psikolojik riski ele aldılar. Abramova ve Böhme(2016, s.5) Bitcoin üzerine yapmış oldukları çalışmalarında finansal kayıplar, hukuki, operasyonel

ve uyarlama risklerini incelediler. Finansal teknoloji kullanımından beklenen ekonomik fayda öncelikle, maliyetlerin azalması ve elde edilen finansal kazançtır. Bazı finansal teknoloji uygulamaları(mobil havale, P2P gibi) kullanıcılara geleneksel finansal hizmet sağlayıcılarından daha düşük maliyet sunabilirler(Mackenzie, 2015, s.50). P2P, kitle fonlama..vbg finansal teknoloji uygulamaları genellikle hizmetlerini online ya da mobil platformlar üzerinden kullanıcılarına sunarak fon sağlayanlara yüksek getiri, fon kullananlara düşük faiz avantajı sağlar. Finansal teknolojiler gelişmekte olan bir alan olduğu için finansal teknoloji kullanıcıları için çeşitli risk faktörleri söz konusu olabilir. Finansal risk, finansal teknoloji kullanımından kaynaklanabilecek finansal kayıpları ifade etmektedir. Finansal teknoloji kullanımından kaynaklanabilecek finansal kayıplar, finansal işlem sistemindeki aksaklıklardan, dolandırıcılık, ahlaki tehlike ve ilk kullanımın gerektireceği ek işlem ücretlerinden kaynaklanabilir. Finansal teknoloji kullanıcılarının bazıları riske girmeyi seven, teknoloji kullanımı ve yeniliklerle barışık bireyler olabileceği gibi, bazı kullanıcılar şüpheli, riske girmeyi sevmeyen, yenilikleri benimsemesi zaman alan tutum sergileyen kişiler olabilir. Diğer sektörlerden farklı olarak finans sektörüne has bazı özellikler(sistemsel yapıya olan güven, finansal işlem taraflarının birbirine olan güveni ...vbg) nedeniyle yeniliklerin benimsenmesi biraz daha zordur ve zaman almaktadır(Zavokolina vd., 2016, s.1-19).

### **Araştırmanın Yöntemi**

Bireylerin dijital finansal okuryazarlık düzeylerini ve finansal teknoloji kullanma konusundaki tutumlarını belirlemek üzere İstanbul'da ikamet eden, tesadüfî örnekleme yöntemine göre seçilmiş, anket formunu eksiksiz bir şekilde dolduran 102 kişinin anketi değerlendirilmeye alınmıştır. Analiz yorumları ve sonuçları, söz konusu örneklem için geçerli olup çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Analiz yaparken önce katılımcıların dijital finansal okuryazarlık durumları incelenecek ardından ikinci kısımda ise katılımcıların finansal teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri kullanma tutumları üzerinde etkili olduğu düşünölen faktörler ile ilişkisi belirlenmeye çalışılacaktır. Anket sorularını hazırlarken Kim ve diğerleri(2008), Lee(2009), Okazaki ve Mendez(2013), Fettahoğlu(2015), Abromova ve Böhme(2016) ve Ryu(2017)'nin çalışmalarında yer alan anket sorularından

yararlanılmıştır. Anket sorularıyla katılımcıların finansal teknolojileri kullanma tutumu üzerinde etkili olduğu düşünülen yedi faktör belirlenmiştir: (1) Algılanan risk, (2) Operasyonel Risk, (3) Güvenlik Riski, (4) Hukuki Risk, (5) Aracısız işlem yapma, (6) Algılanan fayda ve (7) Ekonomik faydadır. Analizi yaparken SPSS paket programı kullanılmıştır. Ankette yer alan ifadelerden faktörleri belirleyebilmek için faktör analizi yapılmıştır. Söz konusu faktörlerle kullanıcıların finansal teknolojileri kullanma tutumu arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için ise regresyon analizi kullanılmıştır.

### Araştırmanın Bulguları

Ankete katılan 102 katılımcıya ilişkin olarak Tablo 1’de tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır:

*Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler*

Değişken	Gözlem Sayısı	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	51	%50
Erkek	51	%50
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	46	%45,1
Bekar	56	%54,9
<b>Eğitim Düzeyi</b>		
Okuryazar	0	%0
İlköğretim	3	%2
Lise	16	%16
Üniversite	79	%78
Yüksek Lisans-Doktora	4	%4
<b>Yaş</b>		
18-25	20	%20
26-33	22	%22
34-43	38	%37
44-51	18	%18
52+	4	%3
<b>Gelir Düzeyi</b>		
1000 TL den az	8	%7
1001-2000 TL	13	%13
2001-3000 TL	28	%28
3001-4000 TL	27	%27
4001-5000 TL	4	%3
5000 TL den fazla	22	%22

Tablo 1'e göre anketi yanıtlayanların %50'si kadın, %50 si erkektir. Katılımcıların %55'i bekar, %78'i üniversite mezunudur. 44 yaş altında olan katılımcıların %79 pay ile toplam katılımcılar içinde genç ve orta yaş düzeyinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Katılımcıların %55'inin geliri 2001-4000 TL arasındadır.

Kullanıcıların dijital finansal okuryazarlık düzeylerini belirlemek için daha önce duymuş oldukları finansal teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri işaretlemeleri istenmiştir. Tablo 2'de finansal teknolojiye dayalı ürün ve hizmetlerin bilinirlik yüzdeleri görülmektedir.

**Tablo 2. Finansal Teknolojiye Dayalı Ürün ve Hizmetlerin Bilinirlik Yüzdeleri**

Finansal Teknolojiye Dayalı Ürün ya da Hizmet	Adet	%
Sanal para(Bitcoin, Lindencoin...vbg)	88	%86
Elektronik para(Elektronik para kuruluşlarından)	49	%48
Smart kart(Akıllı kart)	52	%51
Elektronik çek	25	%25
EFT(Elektronik fon transferi)	94	%92
Elektronik fatura	84	%82
Kitle fonlama(crowdfon, fongogo...vbg)	9	%9
Dijital cüzdan	49	%48
Dijital bankacılık(enpara.com, cepteteb....vbg)	90	%88
Elektronik sigorta(sigortam.net.....vbg)	58	%57
Elektronik ortamda kredi karşılaştırma (hangikredi.com,hesapkurdu..vbg)	60	%59
Kredi derecelendirme hizmeti(findeks, kredico....vbg)	69	%68
Sanal kredi kartı	78	%77
İnternet bankacılığı	102	%100
Mobil bankacılık	98	%96
Kare kod uygulaması	74	%73
Akıllı sanal asistan(Garanti Bankası UGİ, İş Bankası Maxi.....vbg)	54	%53

Tablo 2 incelendiğinde katılımcılar ilk üç sırada en çok "İnternet bankacılığı", "Mobil bankacılık" ve "EFT" yi bilirken en az oranda "Kitle fonlama" bilinmektedir. Kullanıcılara daha önceki soruda kendilerine sorulan finansal teknolojiye dayalı ürün ve hizmetlerden hangilerini kullandıklarını(uyguladıkları) sorulmuştur. Alınan cevaplara göre katılımcılar, ilk üç sırada en çok yine "İnternet bankacılığı", "Mobil bankacılık" ve "EFT"

yi kullanırken, en az oranda “Kitle fonlama” yı uygulamışlar ve hiçbiri “Elektronik çek” kullanmamıştır.

**Tablo 3. Finansal Teknolojiye Dayalı Ürün ve Hizmetlerin Kullanma(Uygulama) Yüzdeleri**

Finansal Teknolojiye Dayalı Ürün ya da Hizmet	Adet	%
Sanal para(Bitcoin, Lindencoin...vbg)	16	%16
Elektronik para(Elektronik para kuruluşlarından)	9	%9
Smart kart(Akıllı kart)	13	%13
Elektronik çek	0	%0
EFT(Elektronik fon transferi)	82	%80
Elektronik fatura	46	%45
Kitle fonlama(crowdfon, fongogo...vbg)	1	%1
Dijital cüzdan	18	%18
Dijital bankacılık(enpara.com, cepteteb....vbg)	43	%42
Elektronik sigorta(sigortam.net.....vbg)	27	%27
Elektronik ortamda kredi karşılaştırma (hangikredi.com,hesapkurdu..vbg)	41	%40
Kredi derecelendirme hizmeti(findeks, kredico....vbg)	34	%33
Sanal kredi kartı	49	%48
İnternet bankacılığı	96	%94
Mobil bankacılık	92	%90
Kare kod uygulaması	38	%37
Akıllı sanal asistan(Garanti Bankası UĞİ, İş Bankası Maxi.....vbg)	13	%13

Tablo 2 ve Tablo 3 birlikte değerlendirildiğinde katılımcıların dijital finansal ürün ve hizmetlerin büyük bir kısmı hakkında bilgiye, farkındalığa sahip olduğu görülmektedir. Ancak söz konusu dijital finansal ürün ve hizmetleri kullanma(uygulama) açısından daha çok internet ve mobil bankacılığı yoğun olarak kullandıkları biraz daha fazla bilgi birikimi gerektiren ürün ve hizmetleri ise kullanmaktan kaçındıkları söylenebilir.

Katılımcıların demografik özelliklerine göre finansal teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri kullanımlarında bir farklılık olup olmadığını incelemek için ANOVA analizi yapılmıştır. Cinsiyete göre katılımcıların aracısız işlem yapma faktörü açısından finansal teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri kullanma farklılığı Tablo 4 ve Tablo 5’te, algılanan fayda faktörü açısından farklılık ise Tablo 6 ve Tablo 7’de görülmektedir:

**Tablo 4. Cinsiyete Göre Katılımcıların Aracısız İşlem Yapma Faktörü Açısından Finansal Teknolojiye Dayalı rn ve Hizmetleri Kullanma Farklılığı**

	Kareler Toplamı	Ortalama Kareler Toplamı	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	1,922	1,922	6,955	,01
Gruplar İçi	27,630			
<b>Toplam</b>	<b>29,551</b>	<b>,276</b>		

**Tablo 5. Cinsiyete Göre Katılımcıların Aracısız İşlem Yapma Faktörü Açısından Finansal Teknolojiye Dayalı rn ve Hizmetleri Kullanma Farklılığı Tanımlayıcı İstatistikleri**

	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Kadın	51	2,18	,55
Erkek	51	1,90	,49
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>2,04</b>	<b>,54</b>

Tablo 4 ve Tablo 5 birlikte değerlendirildiğinde kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre finansal teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri kullanırken aracısız işlem yapma faktörüne ortalamanın üzerinde önem verdiği söylenebilir. Aracısız işlem yapma, finansal işlem yaparken geleneksel finansal kurumlara olan bağımlılığı ortadan kaldırması açısından büyük önem taşır. Ayrıca maliyet açısından değerlendirildiğinde dijital ortamda işlem gerçekleştirmek kullanıcılara işlem maliyetleri açısından tasarruf olanağı sağlamaktadır.

**Tablo 6. Cinsiyete Göre Katılımcıların Algılanan Fayda Faktörü Açısından Finansal Teknolojiye Dayalı rn ve Hizmetleri Kullanma Farklılığı**

	Kareler Toplamı	Ortalama Kareler Toplamı	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	2,109	2,109	7,505	,00
Gruplar İçi	30,208	,281		
<b>Toplam</b>	<b>28,099</b>			

**Tablo 7. Cinsiyete Göre Katılımcıların Algılanan Fayda Faktörü Açısından Finansal Teknolojiye Dayalı rn ve Hizmetleri Kullanma Farklılığı Tanımlayıcı İstatistikleri**

	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Kadın	51	1,89	,55
Erkek	51	1,60	,49
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>1,75</b>	<b>,54</b>

Tablo 6 ve Tablo 7 birlikte değerlendirildiğinde kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre finansal teknolojiye dayalı ürün ve hizmetlerin kullanımında algıladıkları faydanın ortalamasının üzerinde olduğu söylenebilir. Mobil ve internet bankacılığında olduğu gibi kullanıcılar zaman ve yer sorunu olmadan istedikleri yer ve zamanda işlemlerini gerçekleştirebilmektedirler. Kadın katılımcıların bu bağlamda finansal teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri kullanırken erkek katılımcılara kıyasla ortalamasının üzerinde bir oranda daha kaliteli ve daha hızlı işlem yaptıkları şeklinde bir algılanan faydaya sahip oldukları söylenebilir.

Yaş grubuna göre “26-33 yaş” grubunda olan katılımcıların güvenlik riski faktörü açısından finansal teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri kullanma farklılığı Tablo 8 ve Tablo 9’da görülmektedir:

**Tablo 8. “26-33 Yaş” Grubu Katılımcıların Güvenlik Riski Faktörü Açısından Finansal Teknolojiye Dayalı Ürün ve Hizmetleri Kullanma Farklılığı**

	Kareler Toplamı	Ortalama Kareler Toplamı	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	5,582	5,582	6,988	,01
Gruplar İçi	85,453	,799		
<b>Toplam</b>	<b>79,872</b>			

**Tablo 9. “26-33 Yaş” Grubu Katılımcıların Güvenlik Riski Faktörü Açısından Finansal Teknolojiye Dayalı Ürün ve Hizmetleri Kullanma Farklılığı Tanımlayıcı İstatistikleri**

	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
26-33 Yaş Arası Olanlar	22	3	,21
26-33 Yaş Arası Olmayanlar	80	2,43	,09
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>2,55</b>	<b>,09</b>

Tablo 8 ve Tablo 9 birlikte değerlendirildiğinde “26-33 yaş” grubunda yer alan genç katılımcıların diğer yaş grubunda olan katılımcılara göre finansal teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri kullanırken güvenlik riski faktörüne ortalamasının üzerinde önem verdiği söylenebilir. Güvenlik riski, bilgisayar korsanları ve dolandırıcılar nedeniyle ortaya çıkabilecek olası kayıpları ifade eder. Ayrıca finansal teknoloji kullanımı beraberinde kişisel veriler ve gizlilik gibi konuları ön plana çıkarmaktadır. Bu durum fintech

kullanımı konusunda algılanan riskin artmasına neden olmaktadır. Bu algıyı ortadan kaldırmak için Avrupa’da kişisel verilerin toplanması, depolanması, kullanımı ve aktarımı 1995 yılında düzenlenen “Avrupa Kişisel Veri Koruma Direktifleri” ile düzenlenmiştir. Türkiye’de 24.03.2016 tarihli Resmi Gazetede yayınlanan 6698 sayılı “Kişisel Verilerin Korunması Kanunu” yürürlüğe girmiştir.

Gelir düzeyine göre “2001-3000 TL” gelir grubunda olan katılımcıların operasyonel risk faktörü açısından finansal teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri kullanma farklılığı Tablo 10 ve Tablo 11’de görülmektedir:

**Tablo 10. “2001-3000 TL” Gelir Grubunda Olan Katılımcıların Operasyonel Risk Faktörü Açısından Finansal Teknolojiye Dayalı Ürün ve Hizmetleri Kullanma Farklılığı**

	Kareler Toplamı	Ortalama Kareler Toplamı	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	3,021	3,021	4,026	,04
Gruplar İçi	75,021	,750		
<b>Toplam</b>	<b>78,042</b>			

**Tablo 11. “2001-3000 TL” Gelir Grubunda Olan Katılımcıların Operasyonel Risk Faktörü Açısından Finansal Teknolojiye Dayalı Ürün ve Hizmetleri Kullanma Farklılığı Tanımlayıcı İstatistikleri**

	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
“2001-3000 TL” Gelir Grubunda Olanlar	28	3,19	,80
“2001-3000 TL” Gelir Grubunda Olmayanlar	74	2,81	,88
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>2,91</b>	<b>,87</b>

Tablo 10 ve Tablo 11 birlikte değerlendirildiğinde “2001-3000 TL” gelir düzeyinde yer alan katılımcıların diğer gelir düzeyinde olan katılımcılara göre finansal teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri kullanırken operasyonel risk faktörüne ortalamanın üzerinde önem verdiği söylenebilir. Operasyonel risk, yetersiz ve başarısız iç süreçlerden, çalışanlar ve sistemden kaynaklanan potansiyel zararı ifade eder. Finansal teknoloji uygulamalarına yönelik finansal sistem ve işlemlerin risk olasılığı yüksekse kullanıcılar fintech kullanmayı tercih etmeyecektir. Operasyonel becerilerin olmaması, sistemlerin hatalı çalışması, yetersiz iç süreçler kullanıcılar üzerinde güvensizlik ve memnuniyetsizlik yaratacaktır. Dolayısıyla alt gelir düzeyinin biraz üzerinde yer alan bu kullanıcı grubu açısından kısıtlı gelirin



kullanımının yapılacağı fintech uygulama ve ürünleri açısından operasyonel risk faktörü önemli hale gelmektedir.

Çalışmanın ikinci kısmında, katılımcıların finansal teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri kullanma tutumları üzerinde etkili olduğu düşünülen faktörler ile ilişkisi belirlenmeye çalışılacaktır. Finansal teknolojileri kullanma tutumu üzerinde etkili olduğu düşünülen faktörleri belirlemeye yönelik olarak 5'li likert ölçeğine göre oluşturulan ifadeler için güvenilirlik analizi yapılmış olup Cronbach alfa değeri %77,4 olarak bulunmuştur. Bu değer %70'in üzerinde bir değer olduğu için anket ölçeği güvenilir olarak kabul edilebilir. Faktör analizine uygunluğunun sınanması için Barlett testi ve Kaiser-Mayer-Olkin(KMO) ölçütüne bakılmıştır. Barlett testi verilerin birbiriyle ilişkili olup olmadığını göstermektedir. Barlett testi değeri 915,247 Sig.0,00 olarak hesaplanmıştır. KMO testi ise örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygunluğunu inceler. KMO değeri 0,73 olarak hesaplanmıştır. KMO değerinin 0,60 dan büyük olması örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ifade eder. Dolayısıyla veriler faktör analizi için uygundur. Yapılan faktör analizi ile ortaya konan 7 faktör ve faktörleri belirlemeye yönelik katılımcılara yöneltilen ifadeler Tablo 12'deki gibidir:

**Tablo 12. Faktör Analizi Sonuçları**

Faktör İsmi ve İlgili İfadeler	Faktör Yüğü	Öz değerler	Varyansı Açıklama %
<b>1-Algılanan Risk</b>			
"Finansal Teknolojileri Kullanmak Yüksek Düzeyde Risk İçerir."	,871	5,534	7,891
"Finansal Teknolojileri Kullanırken Yüksek Belirsizlik Söz Konusudur."	,754		
<b>2-Operasyonel Risk</b>			
"Finansal Teknoloji Şirketleri Finansal Kayıplar ya da Finansal Bilgi Sızıntıları Meydana Geldiğinde Sorunları Çözmek İçin İstekli Değildir."	,790		
"Finansal Kayıplar veya Finansal Bilgi Sızıntıları Meydana Geldiğinde Finansal Teknoloji Şirketlerinin Kurumsal Tepkileri Çok Yavaşır."	,869	5,779	9,199
<b>3-Güvenlik Riski</b>			
"Finansal Teknolojileri Kullandığımda Finansal Bilgilerimin Kötüye Kullanılmasından Endişe Ediyorum."	,852	6,261	9,680
"Finansal Teknolojileri Kullandığımda Birinin Finansal Bilgilerime Erişebileceğinden Endişe Ediyorum."	,805		
<b>4- Hukuki Risk</b>			
	,857	8,809	11,964

"Finansal Teknolojileri Kullanmam Birçok Hukuki Düzenleme Nedeniyle Belirsizdir."			
"Finansal Teknoloji Kullanıcıları İçin Hukuki Belirsizlik Söz Konusudur."	,853		
"Devlet Düzenlemeleri Nedeniyle Finansal Teknolojileri Kullanmak Kolay Değildir."	,815		
<b>5-Aracısız İşlem Yapma</b>			
"Finansal Teknoloji Kullanarak Paramı Aracı Olmadan Kontrol Edebilirim."	,702		
"Finansal Teknolojileri Kullandığımda Aynı Anda Çeşitli Finansal Hizmetleri Kullanabilirim."	,746		
"Finansal Teknolojileri Kullanarak Aracısız Olarak Fon Sağlayıcıları ve Fon Kullanıcıları Doğrudan Bir araya Gelebilir."	,599	15,645	12,106
"Finansal Teknolojileri Kullanmak Geleneksel Finansal Hizmetlere Göre Daha Ucuzdur."	,707		
<b>6-Algılanan Fayda</b>			
"Finansal Teknolojileri Kullanmanın Birçok Avantajı Vardır."	,755		
"Kolay ve Hızlı Bir Şekilde Finansal Teknolojileri Kullanabilirim."	,659		
"Finansal Teknolojileri Kullanmak Benim İçin Faydalıdır."	,813		
"Finansal Teknolojiler Kullanmak Geleneksel Finansal Hizmetlere Göre Daha Kaliteli Sonuçlar Sağlar."	,579	26,566	16,829
"Finansal Teknolojileri Kullanarak Finansal Hizmetlere Çok Hızlı Erişebiliyorum."	,682		
"Finansal Teknolojileri Kullanarak Finansal Hizmetlere İstedğim Yer ve Zamanda Erişebiliyorum."	,650		
<b>7-Ekonomik Fayda</b>			
"Finansal Teknolojileri Kullandığımda Para Biriktirebilirim."	,806	4,850	5,777
<b>Toplam Açıklanan Varyans Oranı: 73,45. KMO: 0,73. Barlett Sınaması Değeri: 915,247 Sig:0,00</b>			

Faktör ortalamaları incelendiğinde 1. sırada 3,27 ortalamayla algılanan risk faktörü bulunmaktadır. Özellikle risk algısı, kullanıcıların tutumunu belirlerken dikkate aldıkları etkili bir faktördür. 2. sırada 3,24 ortalamayla hukuki risk faktörü yer almıştır. Hukuki risk, finansal teknolojilere ilişkin yasal düzenlemelerin olmaması ya da yasal durumunun net belirtilmemiş olmasından kaynaklanmaktadır. Hukuki düzenlemelerin yetersizliği ya da hiç olmaması finansal teknoloji kullanıcıları açısından güvensizlik ve endişeye yol açabilir. 3. sırada 2,91 ortalamayla operasyonel risk, 4. sırada ise 2,84 ortalamayla ekonomik fayda faktörü yer almaktadır. 5. sırada 2,55 ortalamayla güvenlik riski, 6. sırada 2,04 ortalamayla aracısız işlem yapma

ve son olarak 7. sırada 1,75 ortalamaıyla algılanan fayda faktörü yer almıştır.

Bireylerin finansal teknoloji kullanma konusundaki tutumları ile söz konusu 7 faktör arasındaki ilişkiyi belirlemek için regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizinde bağımlı değişken bireylerin finansal teknoloji kullanma konusundaki tutumu iken bağımsız değişkenler faktör analizi ile ifade edilen ilgili 7 faktördür. Tablo 13 te bağımlı değişkeni oluşturmak üzere katılımcılara yöneltilen ifadeler yer almaktadır:

**Tablo 13. Bağımlı Değişkeni Ölçmek İçin Katılımcılara Yöneltilen İfadeler**

"Finansal Teknolojileri Kullanmayı Tercih Ederim."
"Finansal Teknolojileri Kullanmaya Devam Etmeyi Planlıyorum."
"Gelecek Zamanda Finansal Teknolojileri Kullanacağım."

Regresyon analizinde kademeli(stepwise) regresyon analizi seçeneği uygulanarak çok sayıda bağımsız değişken içinden bağımlı değişkeni en iyi açıklayan maksimum sayıda değişken belirlenmeye çalışılmıştır. VIF değerlerine bakılarak bağımsız değişkenler arasında yüksek korelasyon olmamasına dikkat edilmiştir. VIF değeri büyüdükçe bağımsız değişkenler arasında ciddi bir çoklu doğrusal bağlantı söz konusudur. VIF değerinin 10'dan küçük olması beklenir. Tablo 14 ve Tablo 15 te regresyon analizi model özeti ile bağımlı ve bağımsız değişkenler için regresyon katsayıları görülmektedir:

**Tablo 14. Finansal Teknolojileri Kullanma Tutumu İle Bağımsız Değişkenler İçin Regresyon Modeli Özeti**

	R	R2	Düzeltilmiş R2	Anlamlılık
Model Özeti	,750	,563	,554	,00

Bağımlı Değişken: Finansal Teknolojileri Kullanma Tutumu

**Tablo 15. Finansal Teknolojileri Kullanma Tutumu İle Bağımsız Değişkenler İçin Regresyon Katsayısı**

	Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık	VIF
Sabit	-,211		-,977	,33	
Algılanan Fayda	,801	,557	6,986	,00	1,441
Aracsız İşlem Yapma	,408	,281	3,519	,00	1,441

Bağımlı Değişken: Finansal Teknoloji Kullanma Tutumu

Tablo 14 ve Tablo 15 incelendiğinde 0,00(<0,05) anlamlılık düzeyinde modelin bir bütün olarak geçerli olduğunu ve modelde yer alan “algılanan fayda” ve “aracsız işlem yapma” bağımsız değişkenlerinin finansal teknolojileri kullanma tutumundaki değişmelerin %55,4’n açıkladığı görülmektedir. Algılanan fayda ve aracsız işlem yapma faktörleri, katılımcıların finansal teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri kullanmaları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Buradan katılımcıların finansal teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri kullanma tutumları üzerinde riske dayalı faktörlerden çok fayda ve aracsız işlem yapmanın yarattığı kolaylığın daha etkili olduğu söylenebilir. Katılımcıların finansal riskin oluşabileceği fintech uygulama ve ürünlerini kullanma yüzdelerinin düşük olduğu hatırlanırsa bu iki faktörün ön plana çıkması analiz sonuçlarının birbirleriyle örtüştüğünün bir göstergesidir.

## Sonuç

İstanbul’da ikamet eden, tesadüfî rneklemeye yöntemine göre seçilmiş, anket formunu eksiksiz bir şekilde dolduran 102 kişinin anket formları değerlendirildiğinde aşağdaki sonuçlara ulaşılmaktadır:

- Katılımcıların dijital finansal ürün ve hizmetlerin büyük bir kısmı hakkında bilgiye, farkındalığa sahip olduğu görülmektedir. Biraz daha fazla bilgi birikimi gerektiren ürün ve hizmetleri kullanmaktan kaçındıkları görülmüştür.
- Kadın katılımcıların, aracsız işlem yapma faktörü ile finansal teknolojiye dayalı ürün ve hizmetlerin kullanımında erkek katılımcılara göre algıladıkları faydanın ortalamasının üzerinde olduğu belirlenmiştir.
- “26-33 yaş” grubunda yer alan ge katılımcıların diğer yaş grubunda olan katılımcılara göre finansal teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri kullanırken güvenlik riskinin ön plana çıktığı belirlenmiştir.
- “2001-3000 TL” gelir düzeyi ile alt gelir düzeyinin biraz üzerinde yer alan bu kullanıcı grubu açısından kısıtlı gelirinin kullanımının yapılacağı fintech uygulama ve ürünleri açısından operasyonel risk faktörünün önemli olduğu görülmüştür.

- Algılanan fayda ve aracısız işlem yapma faktörlerinin, katılımcıların finansal teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri kullanmaları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.
- Örneklem açısından katılımcıların finansal teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri kullanma tutumları üzerinde riske dayalı faktörlerden çok fayda ve aracısız işlem yapmanın yarattığı kolaylığın daha etkili olduğu belirlenmiştir.

Örneklem kitle, dijital finansal okuryazarlık açısından değerlendirildiğinde gerek görsel gerekse yazılı medya araçları ile farkındalık oluşturulduğu için temel düzeydeki finansal teknolojilere vakıf oldukları görülmektedir. Kullanımı için daha fazla bilgi gerektiren uygulama ve araçlar için ise eğitim ve bilgilendirmenin gerekli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda Türkiye Ekonomi Bankası(TEB) dijital finansal okuryazarlığın sağlanmasına katkıda bulunmak için ücretsiz olarak Blockchain, kodlama ve yeni nesil finansal yöntemler hakkında üniversite öğrencileri başta olmak üzere isteyen herkese açık eğitimler sunmaktadır.

2008 küresel finansal krizinin yaşanması ile finansal kurumlara özellikle bankalara olan güvenin azalması, internet ve internete dayalı teknolojilerin hızla gelişmesi finansal pazarlarda aracısız bir şekilde finansal işlem yapma isteğini ve olanaklarını ortaya koymuştur. Dolayısıyla başta finansal kurumlar olmak üzere tüm finans sektöründe müşterilerin, kullanıcıların istek ve beklentilerini en iyi şekilde karşılayacak, hızlı, kolay, düşük maliyetli ve kişiselleştirilmiş ürünleri gerçekleştirecek finansal yenilikler oluşturulmaya çalışılmaktadır. Deloitte(2017)'in Türkiye Fintech Ekosistemi raporuna göre Türkiye'de Fintech yatırımlarının miktarı 2016 yılında bir önceki yıla göre %175 büyüyerek 29 Milyon Dolara ulaşmıştır. Gereken dijital dönüşümü gerçekleştiremeyen ülkeler önümüzdeki süreçte yarışın gerisinde kalacaklardır. Dünyada Endüstri 4.0 ve yapay zekanın odak noktası olduğu bir ortamda gençlerin dijital finansal teknoloji ve uygulamaları bilen, işlem gerçekleştirebilen ve bu konuda kendini geliştirebilecekleri eğitimlerin verilmesi öncelikli bir konudur. Aynı zamanda finansal yeniliklerin ve teknolojilerin oluşturulabilmesi için startup olarak isimlendirilen girişimcilere gereken desteklerin sağlanarak yeniliklerin yaratılabilmesi ve markalaşmasına ortam yaratılmalıdır. Bireylerin finansal teknolojileri kullanma isteklerini belirleyen öncelikli faktörlerin aracısız işlem yapma ve fayda algısının olması ilerleyen dönemlerde

yaratılacak yeniliklerde nelerin ön plana alınması konusunda da bir fikir vermektedir.

### **EXTENDED ABSTRACT**

## **Digital Financial Literacy and Attitudes of Individuals about Using Financial Technologies**

Sibel Fettahoglu – Duygu Kıldize

\*

*Kocaeli University*

“Fintech” is defined as a new stream that is comprised by the combination of finance and technology in order to use of financial services easier and faster (Fettahoglu, 2017a). Financial technologies give opportunities to individuals about reducing costs, allowing transparency, cutting middlemen and make financial information accessible (Zavokolina vd., 2016). There are some positive and negative factors that influence individuals’ using of financial technologies.

The aim of the study was firstly to determined digital financial literacy of individuals and at the second step to determine individuals’ attitudes about using electronic financial products or services. 102 participants who lived in Istanbul and selected by random sampling method, filled the survey completely and their survey results were evaluated. Analysis results and discussions were limited by the sample and this was the constraint of the study. Survey questions were prepared with the help of some studies: (Kim et al. 2008; Lee, 2009; Okazaki ve Mendez, 2013; Fettahoglu, 2015; Abromova ve Böhme, 2016; Ryu, 2017). Seven factors were determined as effected to individuals’ attitudes about using financial technologies: (1) Perceived risk, (2) Operational risk, (3) Security risk, (4) Legal risk, (5) Seamless transaction, (6) Perceived benefit and (7) Economic benefit.

The results of the study showed that participants have information about a large part of digital financial products and services but more education and information are necessary for using applications and tools that require more information for their use. Results showed that:

According to female participants' average of benefits about seamless transaction for using financial technologies and services were higher than male participants' average.

According to "26-33 years old" young participants gave more importance on security risk for using financial technologies and services than the other groups of age. Security risk is defined as potential losses from hackers and frauds. Policymakers must give more importance about protect personal data and privacy topics because of increases about using financial technologies.

Participants who have "2001-3000 TL" income as just little higher than low income level gave more importance on operational risk for using financial technologies and services. Operational risk is defined as potential losses from failed internal process, systems and employees. If risk level is high about applications and financial transactions, users will not prefer to use FinTechs. Lack of operational skills will cause dissatisfaction and distrust.

Five point Likert-type scale was used for to determine factors which had an effect on attitudes about using financial technologies. Reliability analysis was assessed using Cronbah's alfa. Cronbah's alfa was found 77,4%. This value was upper than 70% so the survey scale could be accepted valid. Barlett Test value was found 915,247 Sig.0,00. Kaiser-Mayer-Olkin(KMO) value was found 0,73. If KMO value is upper than 0,60, this shows that sample size is enough.

Average of factors can be showed in the following: Perceived risk was in the first rank with 3,27 average point. Legal risk was in the second rank with 3,24 average point. Legal risk exists if regulations about financial technologies don't constituted or these regulations are insufficient. Legal risk causes distrust and anxiety. Operational risk average was 2,91 and economic benefits factor average was 2,84. In the fifth rank security risk(2,55 average); in the sixth rank seamless transaction factor(2,04 average) and in the last rank perceived benefit factor with average 1,75 were found.

Regression analysis was made to determine relations between seven factors and attitudes about financial technology usage. Regression results expressed that model was valid in 0,00(<0,05) significance level; perceived benefit and seamless transaction variables explained 55,4% per cent the changes for attitude about financial technology usage.

Perceived benefit and seamless transaction factors were determined as factors which had positive effectiveness on participants for using financial technologies and services.

It was seen that the seamless transaction factor was quite effective on participants' attitudes and behaviours towards using digital financial products and services. Seamless transaction factor is important factor that eliminates traditional financial institutions through finance process. At the same time users take advantages about cost reduction when they prefer digital platforms for making financial transactions.

Primary matter is to give education to young people to learn digital technologies, applications and products. Incentives must be given to startups for create innovations and brands. If digital transformation and digital financial innovations cannot be realized, competition will be hard for developing countries.

## Kaynakça / References

- Abromova, S. ve Böhme, R. (2016). Perceived benefits and risk as multidimensional determinants of bitcoin use: A quantitative exploratory study, *International Conference on Information System*, Dublin, 11-14 December. 1-20.
- Arner, D.W., Barberis, J.N. ve Buckley, R.P. (2015). The evolution of fintech: A new post crisis paradigm?. *SSRN Papers*, 15.12.2018 tarihinde <http://ssrn.com/abstract=2676553> adresinden erişilmiştir.
- Ateş, A. B. (2016). Kripto para birimleri, bitcoin ve muhasebesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 349-366.
- Bilir, H. ve Çay, Ş.(2016). Elektronik para ve finansal piyasalar arasındaki ilişki, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 21-31.
- Deloitte(2017). *Türkiye fintech ekosistemi raporu*, (Rapor No:Nisan 2017), Nisan, 1-12.



- Fettahoğlu, S. (2015). Hane halkının finans eğitimi ve finansal okuryazarlık düzeyleri üzerine Kocaeli'nde bir araştırma, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 67, 101-115.
- Fettahoğlu, S. (2017a). *E-finans*. İzmit: Umuttepe Yayınları.
- Fettahoğlu, S. ve Khusayan, S. (2017b). Yeni finansman olanağı: Kitle fonlama, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(4), 497-521.
- Kim, D.J., Ferrin, D.L. ve Rao, H.R. (2008). A trust based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk and their antecedents, *Decision Support Systems*, 44(2), 544-564.
- Lee, M.C. (2009). Factors influencing the adoption of internet banking: An integration of TAM and TPB with perceived risk and perceived benefits. *Electronic Commerce Research and Applications*, 8(3), 130-141.
- Lee, T.H. ve Kim, H.W. (2015). An Exploratory study on fintech industry in Korea: Crowdfunding case. *2nd International Conference on Innovative Engineering Technologies, Bangkok*, 25.12.2018 tarihinde [iieng.org/images/proceedings\\_pdf/7333E0815045.pdf](http://iieng.org/images/proceedings_pdf/7333E0815045.pdf) adresinden erişilmiştir.
- Liu, Y., Yang, Y. ve Li, H. (2012). A unified risk-benefit analysis framework for investigating mobile payment adoption. *International Conference on Mobile Business*.Paper 20.
- Mackenzie, A. (2015). The fintech revolution. *London Business School Review*, 26(3), 50-53.
- Okazaki, S. ve Mendez, F. (2013). Exploring convenience in mobile commerce: Moderating effects of gender, *Computers in Human Behavior*, 29, 1234-1242.
- Ryu, H.S. (2017). What makes users willing or hesitant to use fintech?: The moderating effect of user type. *Industrial Management & Data Systems*, 118(3), 541-569.
- Sato, S. ve Hawkins, J. (2001). Electronic finance: An overview of the issues, *BIS Papers*, 7, 1-12.
- Şeker, M. (2011). Elektronik ödeme sistemleri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 53-75.

Zavolokina, L., Dolata, M ve Schwabe, G. (2016). FinTech-what's in a name?, *Proceedings in International Conference on Information Systems*, Dublin, 11-14 December, 1-19.

Zengin, B. ve Güngördü A. (2013). Elektronik ödeme sistemlerinin olası etkileri üzerine bir inceleme, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 129-150.

#### **Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

Fettahoğlu, S. ve Kıldıze, D. (2019). Dijital finansal okuryazarlık ve bireylerin finansal teknoloji kullanma konusundaki tutumları *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. UİK Özel Sayısı), 867-889. DOI: 10.26466/opus.584628

## Ekonomik ve Finansal Ülke Risklerin Banka Karlılığına Etkisi<sup>1</sup>

DOI: 10.26466/opus.601090

\*

Zekai Şenol\*

\* Dr. Öğr. Üyesi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF, Bankacılık ve Finans Bölümü. Sivas/Türkiye

E-Posta: [zsenol@cumhuriyet.edu.tr](mailto:zsenol@cumhuriyet.edu.tr)

ORCID: [0000-0001-8818-0752](https://orcid.org/0000-0001-8818-0752)

### Öz

Bankalar finansal piyasalarda fon aktarım işlevi sağlarlar. Bankalar, fon sağlayanlardan mevduat yoluyla elde ettikleri kaynakları kredi olarak fon talep edenlere aktarırlar. Bankalar bu fonksiyonlarını gerçekleştirirken birçok etken, risk ve belirleyiciyle karşılaşmaktadırlar. Banka karlılıklarını, banka finansal ve organizasyonel yapısından kaynaklı içsel faktörler, ekonomik, sosyal, siyasal, hukuksal etkenlerden kaynaklı dışsal faktörler etkileyebilir. Bu çalışmada, 2001-2016 dönemleri arasında ve 44 ülke örnekleminde, banka karlılıklarını etkileyen ekonomik ve finansal ülke riskleri araştırılmıştır. Panel veri analizi yapılan çalışmada, döviz kuru istikrarı, borç servisi/ihracat ve bütçe dengesi risklerinin banka karlılıklarını negatif etkilediği, buna karşın cari denge/GSYİH riskinin banka karlılığını pozitif etkilediği görülmüştür. Risk faktörlerinin etkisi bazı değişkenlerde pozitif diğerlerinde ise negatif görülmüştür. Bu durum, örneklem ülkelerindeki olumlu ya da olumsuz ekonomik ve finansal koşullardan ortaya çıkmış olabilir. Ortaya çıkan sonuçlar ekonomik ve finansal ülke risklerinin banka karlılıklarını etkilediklerini ve banka yönetimlerinin içsel risk faktörlerinin yanında dışsal risk faktörlerini de risk yönetim süreçlerine dahil etmeleri gerektiğini göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Banka Karlılığı, Ekonomik Riskler, Finansal Riskler

**Jel sınıflandırması:** G21, G32, C23

<sup>1</sup> Bu çalışma, 02-04 Mayıs 2019 tarihlerinde Osmaniye’de düzenlenen 18. Uluslararası İşletmecilik Kongresinde sözlü olarak sunulmuş, daha sonra makaleye dönüştürülmüştür

## Impact of Economic and Financial Country Risks on Bank Profitability

\*

### Abstract

*Banks carry out the fund transfer function in financial markets. Banks transfer the funds obtained from deposits as loans to those fund that demanded by in need of funds. While performing these functions, banks face many factors, risks and determinants. The Bank's profitability can be influenced by the internal factors arising from the financial and organizational structure of the bank and by external factors arising from economic, social, political and legal factors. In this study, the economic and financial country risks affecting bank profitability were investigated between the years of 2001-2016 and in the sample of 44 countries. In the study conducted in the panel data analysis, it was seen that the exchange rate stability, debt service as of export and budget balance risks had a negative effect on the bank profitability, whereas the current account as of GDP risk had a positive effect on bank profitability. The effect of risk factors is positive in some variables and negative in others. This may have arisen from positive or negative economic and financial conditions in the sample countries. The results show that economic and financial country risks affect bank profitability and that bank management should include external risk factors in their risk management processes as well as internal risk factors.*

**Keywords:** Bank Profitability, Economic Risks, Financial Risks

**Jel Classification:** G21, G32, C23

## Giriş

Bankacılık, fon sağlayıcılardan belirli bir maliyetle ya da maliyetsiz olarak elde ettiği kaynakları belirli bir fazlalıkla fon talep edenlere aktaran, sahip olduğu fiziksel altyapısıyla çeşitli nitelikte hizmetler gerçekleştiren finansal kuruluşlardır. Bankalar finansal sistemin en eski ve en önemli kuruluşlarıdır. Finansal sistem içinde zamanla değişik nitelikte ve fonksiyonda birçok finansal kuruluş ortaya çıkmış olsa da, bankacılık halen finansal sistemin en temel kuruluşlarındanır.

Bankacılık, ekonomilerde tasarruf oranının artmasına, tasarruf bilincinin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bankalar, mevduat başta olmak üzere çeşitli araç ve yöntemlerle fon sağlayıcılardan finansal kaynakları toplarken bu kaynaklara faiz, kar payı gibi değişik isimler altında katma değer sağlamaktadır. Bankaların kaynak sahiplerine faiz, kar payı, kazanç şeklinde sundukları bu gelirlerden daha fazla yararlanmak isteyenler daha fazla tasarruf eğilimine yönelmektedirler.

Bankacılık atıl kaynakların üretken alanlara aktarılmasında önemli sorumluluklar üstlenmektedir. Bankalar fon sağlayanlardan elde ettikleri kaynakları başta kredi olmak üzere çeşitli yöntemlerle üretken alanlara aktarmaktadır. Bankalar, bu fonksiyonu gerçekleştirirken vade ve tutar ayarlama gerçekleştirmekte, risk yönetimi uygulamakta, aktardığı kredilerin izleme ve kontrolünü gerçekleştirmektedir. Yapılan bu işlemler bankaların önemli derecede riskler üstlendiklerini ortaya koymaktadır. Bu bakımdan bankalar likidite, kredi, faiz oran, döviz kur ve operasyonel gibi değişik özellikte risklerle karşılaşmaktadırlar.

Banka işletmeciliği genel özellikleri itibariyle risk yönetim faaliyetidir. Sistem özü itibariyle mevduat sağlama ve kredi aktarma şeklinde kısa ve kolay şekilde ifade edilmiş olsa bile, bankacılık çok değişik ve önemli nitelikte risklerle karşılaşılmasını gerektirmekte ve risk yönetimini zorunlu hale getirmektedir. Bankalar ekonomilerin sahip oldukları finansal kaynakları yönetme sorumluluklarını üstlenmektedirler. Bir bankada ortaya çıkabilecek finansal sıkıntı, sorumluluklarını yerine getirememeye, iflas gibi problemler sadece banka yönetimi, hissedarlar ve çalışanları etkilememekte, mudiler, kaynak sağlayanlar, kredi kullananlar, bunlarla ilişkili üçüncü kişiler ve ekonomik yapı etkilenmektedir. Bankaların

ekonomi içindeki bu konularından dolayı dünya genelinde risk yönetimiyle ilgili ilk standartlar ve düzenlemeler bankacılık alanında yapılmıştır.

Finansal aracı görevi yürüten bankaların ekonomik büyümede önemli rolü bulunmaktadır. Bu konuda Schumpeter (1911) finansal aracılardan sağladıkları hizmetler yoluyla tasarrufları harekete geçirme, projeleri değerlendirme, riskleri yönetme ve yöneticileri izleme fonksiyonlarını gerçekleştirerek teknolojik yenilik ve ekonomik büyümeye imkan sağladıklarını ifade etmiştir (King ve Levine, 1993, s.717). Bundan başka Patrick (1966) bankaların ve finansal sistemin ekonomik büyüme amacıyla sermaye birikimi sağlayabilmesini üç temel yolla açıklamıştır: İlki, finansal kurumların varlık sahiplerinin sahipliklerinde ve varlık bileşimlerinde değişimler yaparak kaynak verimliliğinin artmasını teşvik etmesidir. İkincisi, finansal kurumlar tasarruf sahipleriyle girişimci yatırımcılar arasında aracılık yaparak kaynakların göreceli olarak daha üretken alanlarda kullanılmasını sağlayarak yeni yatırımlarda kaynak etkinliğinin sağlayabilir. Üçüncüsü ise, tasarruf ve yatırım teşviklerini artırarak sermaye birikiminin artmasını sağlayabilir.

Bankalar faaliyetlerini gerçekleştirirken karlılıklarını etkileyebilecek değişik nitelikte risklerle karşılaşmaktadırlar. Bu konuda Tefvik, bankacılık risklerini iç riskler (kredi riski, likidite riski, faiz oran riski, döviz kur riski, sermaye yetersizliği riski ve piyasa riski) ve dış riskler (hukuksal faktörler, politik faktörler, sosyal faktörler ve diğer faktörler) şeklinde ikiye ayırmıştır. Sufian (2011) banka karlılığının belirleyicilerini bankacılığa özgü faktörler ya da içsel belirleyiciler (likidite, sermaye yeterliliği, faiz gelirleri, faiz dışı gelirler, maliyet yönetimi gibi) ve dışsal belirleyiciler (sahiplik, büyüklük ve ekonomik koşullar gibi) şeklinde ikiye ayırırken Athanasoglou vd., (2008) ise banka karlılığını etkileyen faktörleri üç grupta açıklamıştır. Bunlar, bankacılığa özgü faktörler, endüstriye özgü faktörler ve makroekonomik faktörler şeklindedir. Bankacılığa özgü faktörler; kredi riski, verimlilik, gider yönetimi, büyüklük şeklinde; endüstriye özgü faktörler sahiplik yapısı ve rekabet; makroekonomik faktörler ise enflasyon ve iş döngüsü şeklinde belirtilmiştir.

Bankacıların finansal yapılarından kaynaklı likidite, kredi, faiz ve döviz kuru gibi riskleri söz konusudur. Bu risklerin iki tür kaynağı söz konusudur. İlki bankaların finansal pozisyonlarıdır. Likiditenin yükümlülükleri karşılayacak düzeyde olmaması ya da atıl likiditenin bulunması likidite riskini ortaya koymaktadır. Yeterli derecede inceleme ve değerlendirilmeden kredi kullanılması ya da kredi kullanımında aşırı kısıtlamalara gidilmesi kredi riskiyle ilgili sorunlardır. Mevduat sağlama ve kredi kullanımında vade uyumunun sağlanması ve sabit faizle borçlanmaların gerçekleştirilerek faiz oran riskinin düşürülmesi ya da mevduat-kredi arasında vade uyumsuzluğunun bulunması ve değişken faizle borçlanma tercihi ile faiz oran riskinin artırılması gibi durumlar faiz oran riskini işaret etmektedir. Döviz cinsinden aktiflerle pasifler arasında süre ve tutar bakımından uyumun sağlanması ya da döviz cinsinden varlık ve yükümlülükler arasındaki pozisyon açıklığı döviz kur riskini gösterir. İfade edilen bu riskleri ortaya çıkaran finansal pozisyonlar banka yönetimi ve karar alıcılarının uygulamalarına bağlı olarak değişebilmektedir.

İkinci risk kaynağı, bankaların finansal, yönetsel ve kurumsal yapılarının dışındaki sebeplerden kaynaklanan dışsal veya çevresel şeklinde nitelendirilebilecek ekonomik, politik, sosyal, hukuksal gibi risklerdir. Söz konusu risklere banka karar alıcılarının etkisi yoktur. Ancak banka yöneticileri bu tür riskleri yakından takip etmek, analiz etmek zorundadırlar. Çünkü, politik, ekonomik ve finansal olmak üzere bu tür riskler doğrudan ya da dolaylı olarak banka amaçlarını ve karlılığını etkileyebilmektedir. Ülkelerin ekonomik yapılarından kaynaklı büyüme, dış ticaret açığı, cari işlemler açığı, özel ve kamu olmak üzere ülke borç stoku gibi makroekonomik koşullar doğrudan doğruya döviz kurunu, faiz oranlarını etkileyebilmektedir. Döviz kuru ve faiz oranlarındaki değişimler bankaların finansal yapılarına göre banka karlılığını artırmakta ya da azaltmaktadır. Döviz kurundaki artış, döviz cinsinden varlıkları döviz cinsinden kaynaklarından daha fazla olan bankada kambiyo karları ortaya çıkarırken; aynı artış, döviz cinsinden varlıkları döviz cinsinden kaynaklarından az olan bankada ise kambiyo zararları meydana getirecektir. Faiz oranlarındaki artış, mevduatlarının vadesi kullandığı kredilerin vadesinden uzun olan bir bankanın faiz marjının azalmasına hatta negatif faiz marjının gerçekleşmesine neden olabilirken; bu artış

mevduatların vadesi kredilerin vadesinden düşük olduğunda bankanın faiz marjı artacaktır.

Makroekonomik koşullar likidite ve kredi risklerini de etkileyebilmektedir. Ekonominin durgunluk dönemlerinde, mevduat sahiplerinin hesaplarından para talepleri, ihtiyaç sahiplerinin ise kredi talepleri artabilmekte, bankalar bu talepler karşısında likidite problemleri yaşayabilmektedirler. Yine bu durgunluk dönemlerinde, kredilerin faiz ve ana-para geri ödemelerinde aksaklıklar artmaya başlamakta, kredi riskleri yükselmektedir.

Bunların dışında politik riskler, siyasal istikrar, geniş sosyal olaylar, grevler, yolsuzluk gibi etkenler bankacılık faaliyetlerini etkileyebilmektedir. Bu tür risklerde meydana gelen artışlar risk primlerini yükseltmekte, faiz ve döviz kur dalgalanmalarına neden olmakta, kişilerin finansal sistemden uzaklaşmalarına, tasarruf eğiliminin azalmasına zemin hazırlayabilmektedir.

1970'li yıllarda Bretton Woods sisteminin ortadan kalkmasıyla birlikte dünya genelinde ekonomik ve finansal risklerde artışlar görüldü. 1970'li yıllara kadar genellikle stabil şekilde hareket eden döviz kuru, faiz oranı ve emtia fiyatları gibi değişkenlerde Bretton Woods sisteminden sonra büyük oynaklıklar görülmeye başladı. 1973 ve 1980 yıllarında görülen petrol şokları da ekonomik ve finansal risklerin daha da artmasına yol açtı.

Günümüzde küreselleşme olgusu dünyanın büyük bir kısmında görülen, işletmeleri, yatırımcıları, finansal piyasaları, finansal kurumları, ekonomi yönetimlerini etkileyen temel olgu haline gelmiştir. Küreselleşmeyle birlikte sermaye hareketleri yükselmiş, fon transferleri hızlanmış, rekabet artmış, herhangi bir piyasada yaşanan ekonomik veya finansal bir sıkıntının başka ekonomi ya da piyasalara bulaşması hızlanmış, böylece ekonomik ve finansal riskler yükselmiştir. Dünya genelinde halka açık şirket sayıları artmış, borsalardaki yatırımcı sayıları yükselmiş, halka açık şirketlerin yatırımcıları bilgilendirme faaliyetleri genişlemiş bunlarla birlikte yatırımcıların risk yönetimiyle ilgili beklentileri yükselmiştir. Ortaya çıkan bu süreçler işletmelerin, finansal kurumların maruz kaldıkları riskleri daha iyi tanıma, ölçme, değerlendirme ve geçerli risk yanıtını verme gibi konulara daha fazla önem verme, risk yönetim uygulamalarını daha etkin hale getirmeleri zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.



Tablo 1’de işletmelerin 2009-2017 döneminde ve 2020 tahmini olarak iş ve ekonomi dünyasının karşılaştıkları en yüksek 10 riskin sıralamasını vermektedir. Tablo değerleri, 1.843 farklı büyüklük ve endüstrideki organizasyonlardan dünya genelinde, 60’dan fazla ülkeden elde edilen verilerden oluşturulmuştur.

Banka karlılıklarını etkileyen ekonomik değişkenlerin başında ekonomik büyüme gelmektedir. Küresel kriz öncesinde, 2007 yılında en büyük 10 risk sıralamasında 8. sırada bulunan ekonomik durgunluk ve yavaş toparlanma, küresel kriz sonrası dönemde 1 ve 2. sıraya yükselmiş, 2020 beklentisinde ise ilk sırada bulunmaktadır. 2008 küresel finansal kriz sonrasında, genel olarak dünyada ekonomik durgunluk ve yavaş toparlanma söz konusudur. Küresel krizden önceki 8 yılda ortalama olarak %2,8 oranında büyüyen ABD ekonomisi, küresel krizden sonraki 8 yılda ortalama %2,04 büyüme gerçekleştirmiştir. Küresel krizden önceki 8 yılda ortalama %10,56 oranında büyüyen Çin ekonomisi küresel kriz sonrasındaki 8 yılda ortalama %7,94 oranında büyümüştür. Aynı şekilde dünya ekonomisi küresel kriz öncesindeki 8 yılda ortalama olarak %3,5 büyüme gerçekleştirirken, küresel kriz sonrasındaki 8 yılda ortalama %3 büyüme gerçekleştirmiştir.

Banka karlılıklarını etkileyebilecek ekonomik ve finansal diğer riskler de riskler sıralamasında görülmektedir. Bunlar artan rekabet, yenilik yapamama, müşteri ihtiyaçlarını karşılayamama, mevzuat ve yasal değişiklikler, politik riskler ve belirsizlikler, ürün fiyat riskleri şeklindedir. Ayrıca risk sıralamasını ilk 10’unda olmasa bile, ekonomik ve finansal risklerle ilgili listenin ilerleyen sıralarında bulunan başka riskler de bulunmaktadır. Bunlar 12. sırada nakit akışı ve likidite riski, 16. sırada döviz kur dalgalanmaları, 21. sırada kredi riski, 39. sırada faiz oran değişimleri, 40. sırada küreselleşme ve gelişen piyasalar, 46. sırada varlık değer dalgalanmaları, 50. sırada yabancı borç riskleri ve 52. sırada pay senedi fiyatındaki dalgalanma riskleridir (Aon, 2017, s.10).

**Tablo 1: En Yüksek 10 Risk**

2011	2013	2015	2017	2020 (Tahmin)
Ekonomik Durgunluk	Ekonomik Durgunluk ve Yavaş Topalanma	Firma İtibarı ve Markasının Zarar Görmesi	Firma İtibarı ve Markasının Zarar Görmesi	Ekonomik Durgunluk ve Yavaş Toparlanma
Mevzuat ve Yasal Değişiklikler	Mevzuat ve Yasal Değişiklikler	Ekonomik Durgunluk ve Yavaş Toparlanma	Ekonomik Durgunluk ve Yavaş Toparlanma	Artan Rekabet
Artan Rekabet	Artan Rekabet	Mevzuat ve Yasal Değişiklikler	Artan Rekabet	Yenilik Yapamama/ Müşteri İhtiyaçlarını Karşıluyamama
Firma İtibarı ve Markasının Zarar Görmesi	Firma İtibarı ve Markasının Zarar Görmesi	Artan Rekabet	Mevzuat ve Yasal Değişiklikler	Mevzuat ve Yasal Değişiklikler
İş Durması	Kaliteli İşgücünün Cezbedilememesi veya Tutulamasındaki Başarısızlık	Kaliteli İşgücünün Cezbedilememesi veya Tutulamasındaki Başarısızlık	Bilişim Suçu/Hekleme/ Virüsler/ Zararlı Yazılımlar	Bilişim Suçu/ Hekleme/ Virüsler/ Zararlı Yazılımlar
Yenilik Yapamama/ Müşteri İhtiyaçlarını Karşıluyamama	Yenilik Yapamama/ Müşteri İhtiyaçlarını Karşıluyamama	Yenilik Yapamama/ Müşteri İhtiyaçlarını Karşıluyamama	Yenilik Yapamama/ Müşteri İhtiyaçlarını Karşıluyamama	Firma İtibarı ve Markasının Zarar Görmesi
Kaliteli İşgücünün Cezbedilememesi veya Tutulamasındaki Başarısızlık	İş Durması	İş Durması	Üst Düzey Yetenekleri Çekememek/ Koruyamamak	Üst Düzey Yetenekleri Çekememek /Koruyamamak
Ticari Mallardaki Fiyat Riskleri	Ticari Mallardaki Fiyat Riskleri	Üçüncü Şahıslara karşı Sorumluluk	İş Kesintisi	Politik Riskler/ Belirsizlikler
Teknoloji ve Sistem Başarısızlıkları	Nakit Akışı/Likidite Riskleri	Bilişim Suçu/Hekleme/Virüsler/ Zararlı Yazılımlar	Politik Riskler/ Belirsizlikler	Ürün Fiyat Riskleri
Nakit Akışı/Likidite Riskleri	Politik Riskler/ Belirsizlikler	Mal Zararları	Üçüncü Şahıs Sorumlulukları	Yıkıcı Teknolojiler/ Yenilikler

Kaynak: (Aon Risk Solutions, 2017, s. 17.)

## Literatür

Bu çalışmada ekonomik ve finansal ülke risklerinin banka karlılıklarına etkisi araştırılmıştır. Literatürde kullanılan değişkenler ve amaç bakımından bu çalışmayla birebir benzerlik gösteren çalışma şu ana kadar yapılan araştırmalara göre bulunamamıştır. Literatürde benzerlik gösteren çalışmalar, banka karlılığını etkileyen faktörler çalışmaları, risk faktörlerinin değişik nitelikte değişkenlere etkilerinin araştırıldığı çalışmalar ve bankaların kendi yapılarından kaynaklı olarak ortaya çıkan risklerle karlılık arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalar şeklinde üç farklı grupta toplanabilir.

Literatürde banka karlılık belirleyicilerinin neler olduğuna yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda genellikle bankaların finansal, yönetsel ve kurumsal yapılarından kaynaklı bankacılığa özgü faktörlerin ve makroekonomik koşulların karlılık üzerine etkileri araştırılmıştır. Bu nitelikteki çalışmalar içinde tarih olarak eski olduğu kadar kullandığı değişken kapsamı ve örneklem bakımından geniş çalışma Demirgüç-Kunt ve Huizinga (1999) tarafından yapılmıştır. Demirgüç-Kunt ve Huizinga (1999) 1988-1995 döneminde 80 ülkeden elde edilen banka seviyesindeki verileri kullanarak faiz marjları ve banka karlılığını belirleyicilerini bankacılığa özgü değişkenler, makroekonomik değişkenler, doğrudan ve dolaylı banka vergilendirmesi, mevduat sigorta düzenlemesi, genel finansal yapı ve kurumsal faktörleri esas alarak araştırmışlardır. Çalışmada, sahiplik yapısı, vergilendirme, finansal yapı, hukukun üstünlüğü, yolsuzluk gibi kurumsal faktörlerin banka faiz marjı ve banka karlılığını belirleyicileri olduğu, faiz gelirleri, faiz giderleri, faiz dışı gelirler, faiz dışı giderler gibi bankacılık değişkenlerinin karlılığı etkilediği görülmüştür.

685 banka gibi geniş örneklem ve kapsamlı değişkenler kullanarak Staikouras ve Wood (2004) 1994-1998 döneminde Avrupa Birliği'nde (AB) banka karlılığı etkileyen faktörleri araştırmışlardır. Elde edilen sonuçlar AB Bankacılığında karlılığın hem iç faktörler hem de dış faktörlerden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Daha yüksek özkaynağın daha fazla karlılığa yol açtığı, kredi/varlıklar oranının aktif karlılığıyla ters yönde ilişkili olduğu, banka büyüklüğünün büyük bankaları negatif, küçük

bankaları pozitif, faiz oranlarının büyük bankaları negatif, küçük bankaları pozitif etkilediği tespit edilmiştir.

Athanasoglou vd., (2008) ise, bankalara özgü, endüstriye özgü ve makroekonomik faktörler çerçevesinde 1985-2001 döneminde Yunanistan bankaları örneğinde karlılığın belirleyicilerini araştırmışlardır. Elde edilen sonuçlar, sermayenin önemli karlılık belirleyicisi olduğunu, kredi riskinin karlılığı azalttığını, işgücü verimliliğinin karlılığı artırdığını, faaliyet giderlerinin karlılığı olumsuz etkilediğini göstermiştir. Benzer şekilde Sufian (2011) tek ülke verilerini kullanarak, 1992-2003 döneminde Güney Kore örneğinde banka karlılığını etkileyen faktörleri bankacılığa özgü etkenler ve makroekonomik etkenler şeklinde araştırmıştır. Çalışmada, daha düşük likidite seviyesinde bankaların daha yüksek karlılık gösterdikleri, bankaların gelir kaynaklarını türev ürünler ve ücrete dayalı faaliyetler gibi çeşitlendirmesinin karlılığa pozitif etkisinin olduğunu, genel giderler ve kredi riskinin karlılığa etkisinin negatif olduğu, Asya krizinin etkisinin negatif olduğu, kriz sonrasına göre krizden önce daha fazla karlılığın bulunduğu belirlenmiştir.

Michalopoulos ve Tsermenidis (2018), Ocak 2003-Haziran 2015 döneminde, Euro Bölgesi'nde, banka borçlanma maliyet dağılımını etkileyen ülke risk faktörlerini, küresel, finansal ve Euro borç krizinin etkilerini de dikkate alarak araştırmışlardır. Ülke riskleri devlet tahvili faizleriyle ölçümlenmiştir. Sonuçlar, devlet tahvili risklerinin banka borçlanma maliyet dağılımlarını etkilemediği ancak küresel kriz ve Euro borç krizi döneminde borçlanma maliyet dağılımının kötüleştiği görülmüştür.

Topak ve Talu (2016), Küçükbay (2017), Güzel ve İltaş (2018) ve Denizli vd., (2018) çalışmalarında ise Türkiye örneğinde banka karlılığını etkileyen faktörler araştırılmıştır. Topak ve Talu (2016) Ocak 2006:Q1 - Mart 2014:Q2 döneminde, çeyrek dönemlik verileri kullanarak Türkiye'deki 12 ticari bankanın karlılıklarını etkileyen faktörleri araştırmışlardır. Çalışmada, net ücret ve komisyon gelirlerinin toplam giderlere oranı ve kredi faizlerinin mevduat faizlerine oranlarının aktif karlılığı ve özkaynak karlılığına etkilerinin pozitif oldukları, diğer faaliyet giderlerinin toplam faaliyet giderlerine oranı ve büyüklüğün karlılığa etkisinin negatif olduğu görülmüştür.

Güzel ve İltaş (2018) 2003-2016 dönemine ait 13 ticari bankayı esas alarak Türkiye'de banka karlılığını belirleyicilerini araştırmışlardır.

Çalışmada likidite ve faaliyet dışı gelirler oranlarının banka karlılığına pozitif etkisi görülürken, takipteki krediler ve diğer faaliyet giderleri oranlarını negatif etkisi elde edilmiştir. Küçükbay (2017) 2009-2013 döneminde Türkiye'de faaliyette bulunan bankaların karlılıklarını etkileyen faktörleri araştırmıştır. Sermaye oranı ve banka büyüklüğünün banka karlılığını, kredi oranı ve sermaye oranının ise net faiz marjını etkilediği görülmüştür. Denizli vd., (2018) 2005-2017 döneminde, Türkiye'de aktif büyüklüğü en büyük olan 9 banka örneğinde faiz gelirlerindeki artışın banka karlılığını artırdığı, faiz dışı gelirlerin ise banka karlılığına etkisinin negatif olduğunu görmüşlerdir.

Bankaların özellikle finansal yapılarından kaynaklı kredi, döviz kur, likidite gibi riskler söz konusudur. Özellikle kredi riski başta olmak üzere bu risklerin banka karlılığına etkisinin arandığı çalışmalar söz konusudur. Bikker ve Vervliet (2017), düşük faiz koşullarının ABD bankacılık sektörü üzerine etkisini karlılık ve risk alma açısından incelemişlerdir. Çalışmada düşük faiz ortamının banka performansına zarar verdiği ve net faiz marjını azalttığı, genel olarak kredi riskinin ve risk ağırlıklı sermaye rasyosunun karlılığa etkisinin negatif olduğu, büyüklüğün net faiz marjına etkisinin olumsuz buna karşın karlılığa etkisi olumlu olduğu görülmüştür. Benzer nitelikte Delis ve Kouretas (2011), 2001-2008 döneminde, Euro Bölgesinde 16 ülkeden elde ettikleri verileri kullanarak düşük faiz oranlarının bankaların risk almalarını önemli derecede artırdığını görmüşlerdir.

Karaca ve Uğur (2008) 2002-2005 döneminde Türkiye'de banka karlılığını etkileyen faktörlere ilişkin çalışmalarında iflas riski ve kredi riskinin banka karlılığını olumsuz etkilediği banka büyüklüğünün ise pozitif etkilediğini belirlemişlerdir. Tan (2016) 2003-2011 döneminde, Çin'de faaliyette bulunan 41 ticari banka üzerinde, bankacılık risk ve rekabetin karlılık üzerine etkisini araştırmıştır. Risk ve rekabetin bankacılık karlılığını etkilemediği sonucuna ulaşmıştır.

Banka büyüklüğünün banka karlılığına etkisiyle ilgili yapılan çalışmalardan farklı sonuçlar söz konusu olmakla birlikte, genel olarak banka büyüklüğünün banka karlılığını artırdığı görülmüştür. Demirgüç-Kunt ve Huizinga (1999), Goddard vd., (2004) ve Borio vd., (2015) çalışmalarında büyüklüğün banka karlılığına pozitif etkisi görülürken, Topak

ve Talu (2016), Bikker ve Vervliet (2017) ve Denizli vd., (2018) çalışmalarında büyüklüğün banka karlılığına negatif etkisini elde etmiştir. Benzer şekilde Shehzad vd., (2013) büyük bankaların küçük bankalardan daha karlı olduğunu belirlemiştir. Öte yandan Athanasoglou vd., (2008) ve Trujillo-Ponce (2013) çalışmalarında büyüklüğün karlılık üzerine olumlu ya da olumsuz etkisi tespit edilememiştir (Bikker ve Vervliet, 2017: 4).

Bu çalışmada ekonomik ve finansal ülke risklerin etkileri araştırılmıştır. Literatürde banka karlılığına olmasa da, söz konusu ülke risklerinin açıklayıcı değişken olarak kullanıldığı çalışmalar söz konusudur. Bu çalışmalarda genellikle ülke risklerinin pay senetlerine etkileri araştırılmıştır. Erb vd., (1996) politik, ekonomik ve finansal risk faktörlerinin beklenen pay senedi getirileriyle ilişkili olup olmadığını araştırmışlardır. Ülke risk ölçümlerinin gelecekteki pay senedi getirileri ve pay senedi değerleriyle ilişkili olduğu anlaşılmıştır.

Hassan vd., (2003) 1984-1999 döneminde, Orta Doğu ve Afrika'daki 10 menkul kıymet borsası verilerini kullanarak politik, ekonomik ve finansal risklerin borsa endekslerindeki fiyat oynaklığını nasıl etkilediğini, endeks öngörülebilirliği ve portföy çeşitlendirme konularını araştırmışlardır. Çalışmada politik, ekonomik ve finansal risk faktörlerinin oynaklık parametrelerini değiştirdiği; bu risk faktörlerinin Orta Doğu ve Afrika'daki gelişmekte olan ülke borsalarının öngörülebilirliğinde önemli güce sahip olduğu; bu ülke menkul kıymetlerinin çeşitlendirilmiş portföye dahil edildiğinde portföy riskinin azalacağı görülmüştür.

Kara ve Karabıyık (2015) 1999:01-2013:12 döneminde, politik, ekonomik ve finansal risk değişkenleri ile BİST 100 endeksi arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmada, risk primlerinden hisse senedi fiyatlarına doğru bir nedenselliğin olduğu, ülke risk primlerinin hisse senedi fiyatlarını olumsuz etkiledikleri belirlenmiştir.

Ayaydın vd., (2016) 2002:M01-2015M12 dönemlerine ait aylık veriler yardımıyla Türkiye için hesaplanan ekonomik, politik ve finansal riskler ile BİST 100 endeksi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma sonuçları pay senedi getirileriyle ekonomik, politik ve finansal riskler arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. İlişkinin yönüne bakıldığında ise ekonomik büyüme ile pay getirileri arasında çift yönlü, finansal ve politik risklerle pay senedi getirileri arasında tek yönlü ilişki görülmüştür.

Girard (2018) ülke risk derecelendirmelerini kullanarak hisse senedi risk primi hesaplamak için bir metodoloji ortaya koymuştur. Çalışmada 85 sermaye piyasası verileri, Fama ve French küresel risk primi ve ICRG'nin politik, ekonomik ve finansal risk göstergeleri Ocak 1985 ve Ocak 2017 dönemi için kullanılmıştır. Ortaya konulan pay senedi risk primi mevcut risk primleriyle karşılaştırılmış ve daha önce kalibre edilmiş risk primleriyle geliştirilen risk primi arasında istatistiksel açıdan fark olmadığı gözlemlenmiştir.

Lee vd., (2014) Asya'da 22 ülke düzeyinde 967 bankadan elde ettikleri verileri kullanarak faiz dışı gelirlerin banka karlılığı ve banka risklerine olan etkilerini araştırmışlardır. Çalışmada Asya bankalarının faiz dışı faaliyetlerinin riskleri azalttığı ancak karlılığı artırmadığı, risk sürekliliğinin banka özellikleri ve ülke gelir seviyelerinden etkilendiği görülmüştür.

Zaremba (2018) 75 ülke borsasından elde edilen aylık verilerle, ülke riskleriyle pay senetleri piyasalarında beklenen getiriler arasındaki ilişkiyi keşfetmeyi amaçlamıştır. Ülke risklerini temsilen The Economist Intelligence Unit tarafından hazırlanan risk göstergeleri kullanılan çalışmada, küresel pay senetleri piyasalarında ülke risklerinin fiyatlandırıldığı, risk-getiri ilişkisinin dış borçlanma, ekonomik yapı ve bankacılık sektörü tarafından belirlendiği buna karşın kur riskinin getirilerle ilişkili olmadığı görülmüştür.

## Yöntem

Ükelere ait ekonomik ve finansal riskler, Uluslararası Ülke Risk Rehberi (International Country Risk Guide- ICRG), PRS Grup tarafından yayımlanmaktadır. Ekonomik riskler; Kişi Başı GSYİH, GSYİH Büyüme Oranı, Yıllık Enflasyon, Bütçe Dengesi/GSYİH ve Cari Hesap Dengesi/GSYİH şeklindedir. Finansal Riskler ise Dış Borç/GSYİH, Dış Borç Servisi/İhracat, Cari Hesap/İhracat, İthalata Ödenen Net Likidite ve Döviz Kuru İstikrarı şeklindedir. Dünya Bankası (World Bank – Global Financial Development) ise ülke düzeyinde, bankacılık sektörünün vergi sonrası aktif karlılık oranlarını (AKO) ve özkaynak karlılık oranlarını yayımlamaktadır. Bu çalışmada ifade edilen iki veri kaynağı kullanılarak, ülkelere ait ekonomik ve finansal risklerin banka karlılıklarına etkisi

araştırılmıştır. Çalışma dönemi 2001-2016 şeklinde oluşturulmuştur. Özellikle banka karlılık oranları verilerin tarihsel olarak ileriye gidememesi, çalışma döneminin belirleyicisi olmuştur. Çalışma örneklemini dünyanın değişik bölgeleri ve dünya genelinde değişik ekonomik gelişmişlik düzeyine sahip 44 ülkeden<sup>2</sup> oluşturulmuştur.

**Tablo 2: Özet İstatistikler**

Değişkenler	Gözlem Sayısı	Ortalama	Ortanca	Maksimum	Mini-mum	Std. Sapma
AKO	704	0.878758	0.883537	4.020970	-8.522210	1.053139
OKA	704	10.95999	12.20415	34.49600	-85.06420	10.78629
Döviz Kuru İstikrarı	704	1.702652	1.291667	10.16667	1.000000	1.066343
Cari Hesap/İhracat	704	3.901870	3.750000	8.500000	1.000000	1.272759
İthalata Ödenen Net Likidite	704	3.758049	4.000000	6.000000	1.000000	1.353933
Dış Borç Servisi/İhracat	704	2.153883	1.750000	10.00000	1.000000	1.348038
Yıllık Enflasyon	704	1.974077	1.645833	7.833333	1.000000	1.070537
Bütçe Dengesi/GSYİH	704	4.391809	4.500000	9.458333	1.000000	1.562944
Cari Hesap Dengesi/GSYİH	704	4.093928	4.250000	13.20833	1.000000	1.807620

Tablo 2’de çalışmada kullanılan değişkenlere ilişkin özet istatistikler görülmektedir. Örneklem bankalarının ortalama aktif karlılık oranları (AKO) %0,87, özkaynak karlılık oranları (OKO) ise %10,9’dur. Görüldüğü üzere iki karlılık oranı arasında önemli düzeyde farklılıklar söz konusudur. Bankalar özkaynaklarının birkaç katı oranında kaynak sağlayıp bunu varlıklara (krediler gibi) çevirdiklerinden özkaynakları ile varlık toplamaları arasında büyük farklılıklar olabilmektedir. Bu nedenler özkaynak karlılık oranıyla varlık karlılık oranı arasında %10,03 oranında (%10,9 - %0,87) farklılıkların olması normal karşılanabilir.

<sup>2</sup> Bu ülkeler; Arjantin, Avustralya, Bangladeş, Brezilya, Kanada, Çin, Danimarka, Mısır, Finlandiya, Fransa, Almanya, Hindistan, Endonezya, İsrail, İtalya, Güney Kore, Malezya, Meksika, Hollanda, Norveç, Pakistan, Panama, Filipinler, Portekiz, Singapur, Güney Afrika, İspanya, İsveç, İsviçre, Tayland, Türkiye, İngiltere, ABD, Avusturya, Belçika, Şili, Yunanistan, Japonya, Yeni Zelanda, Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri, Macaristan, Paraguay ve Romanya’dan oluşmaktadır.



Tablo 3. Korelasyon Matrisi

Değişkenler	AKO	OKA	Döviz Kuru İstikrarı	Cari Hesap/ İhracat	İthalata Ödenen Net Likidite	DışBorç Servisi/İhracat
AKO	1					
	0,856					
OKA	(0,00 0)	1				
	-	-				
Döviz Kuru İstikrarı	0,158 (0,00 0)	0,137 (0,00 0)	1			
	-	-				
Cari Hesap/ İhracat	0,023 (0,54 6)	0,018 (0,63 6)	0,225 (0,000)	1		
	-	-				
İthalata Ödenen Net Likidite	0,162 (0,00 0)	0,138 (0,00 0)	0,068 (0,071)	0,343 (0,000)	1	
	-	-				
DışBorç Servisi/ İhracat	0,148 (0,00 0)	0,105 (0,00 5)	0,197 (0,000)	0,325 (0,000)	0,230 (0,000)	1
Değişkenler	AKO	OKA	Yıllık Enflasyon	Bütçe Dengesi/ GSYİH	Cari Hesap Dengesi/ GSYİH	
Yıllık Enflasyon	0,228 (0,00 0)	0,152 (0,00 0)	1			
	-	-				
Bütçe Dengesi/GSY İH	0,166 (0,00 0)	0,174 (0,00 0)	0,214 (0,000)	1		
	-	-				
Cari Hesap Dengesi/ GSYİH	0,018 (0,62 5)	0,014 (0,70 8)	0,200 (0,000)	0,371 (0,000)	1	

ICRG tarafından yayımlanan risk göstergelerinde düşük not yüksek riski, yüksek not ise düşük riski temsil etmektedir. Risk ölçüm literatürüyle uyumlu olma ve değişkenlerin katsayı işaretlerinin doğru yorumlanabilmesi için ICRG'nin risk sıralaması değiştirilerek düşük notun düşük riski, yüksek notun yüksek riski göstermesi sağlanmış ve risk

göstergeleri oluşturulan bu sıralamayla analize tabi tutulmuştur. Tablo 2’de görüldüğü üzere risk ölçüm değerleri 1’den (minumum risk) başlayıp gittikçe artmaktadır. Tablo 3’de Pearson korelasyon katsayıları görülmektedir. Buna göre, finansal risk göstergeleri olan döviz kuru istikrarı, ithalata ödenen net likidite, dış borç servisi/ihracat risklerinin banka karlılık oranlarıyla ters yönde korelasyonlu oldukları; ekonomik risklerde ise, enflasyon riskinin banka karlılıklarıyla pozitif yönde, bütçe dengesi/GSYİH riskinin negatif yönde korelasyonlu olduğu görülmektedir.

Küreselleşme, uluslararası ticaret ve finansal entegrasyonun yüksek derecede olması, ekonomik dalgalanmaların diğer ülkelere yayılmasına neden olduğundan panel nedensellik analizlerinde ülkeler arasındaki yatay kesit bağımlılıklarının dikkate alınması önemlidir. Eğer nedensellik analizine dahil edilen ülkeler arasında yüksek entegrasyon derecesi varsa, yatay kesit bağımlılığını göz ardı ederek yapılan nedensellik analizleri önemli derecede sapmalı ve büyük çarpıklıklara neden olabilir (Pan vd., 2015, s.447).

Tablo 4’deki yatay kesit bağımlılık test sonuçlarına göre döviz kuru istikrarı ve dış borç servisi/ihracat değişkenlerine I. nesil, diğerlerine II. Nesil birim kök testleri uygulanmıştır.

*Tablo 4. Yatay Kesit Bağımlılık Testleri*

Değişkenler	Breusch-Pagan LM	Pesaran scaled LM	Bias-Corrected scaled LM	Pesaran CD
AKO	1969.097 (0,0000)	23.52102 (0,0000)	22.05435 (0,0000)	18.27705 (0,0000)
OKA	2080.152 (0,0000)	26.07418 (0,0000)	24.60752 (0,0000)	18.17003 (0,0000)
Döviz Kuru İstikrarı	NA	NA	NA	NA
Cari Hesap/İhracat	2724.978 (0,0000)	40.89874 (0,0000)	39.43207 (0,0000)	2.505676 (0,0122)
İthalata Ödenen Net Likidite	3315.310 (0,0000)	54.47050 (0,0000)	53.00384 (0,0000)	12.74038 (0,0000)
Dış Borç Servisi/İhracat	NA	NA	NA	NA
Yıllık Enflasyon	2217.235	29.22572	27.75905	22.16779

	(0,0000)	(0,0000)	(0,0000)	(0,0000)
Bütçe	3442.009	57.38330	55.91663	31.02577
Dengesi/GSYİH	(0,0000)	(0,0000)	(0,0000)	(0,0000)
Cari Hesap	2602.439	38.08157	36.61490	3.406904
Dengesi/GSYİH	(0,0000)	(0,0000)	(0,0000)	(0,0007)

Not: Parantez içindeki değerler olasılık değerlerini göstermektedir

**Tablo 5: Pesaran CADF Birim Kök Testi**

Değişkenler	AKO	OKA	İthalata	Yıllık	Bütçe	
			Ödenen Net Likidite			Enflasyon
Düzye	-2.794 (0,000)	-2.925 (0,000)	-2.058 (0,016)	-2.459 (0,000)	-2.005 (0,000)	
Kritik Değerler	%1	-2.250,	%5	-2.110,	%10	-2.030

Not: Parantez içindeki değerler olasılıkları göstermektedir.

Tablo 5 ve Tablo 6’da II. nesil birim kök testlerinden Pesaran CADF ve Panacca birim kök test sonuçları görülmektedir. Test sonuçları değişkenlerin düzeyde durağan olduklarını, birim kök içermediklerini ifade etmektedir.

**Tablo 6: Panacca Birim Kök Testi**

Düzye	ADF Test	P <sub>a</sub>	P <sub>b</sub>	PMSB
Cari	-3.434	-5.91	-3.467	-2.256
Hesap/İhracat	(0,0012)	(0,0000)	(0,0003)	(0,012)
Cari Hesap	-2.945	-6.416	-3.562	-2.349
Dengesi/GSYİH	(0,0032)	(0,0000)	(0,0002)	(0,0094)

Not: Parantez içindeki değerler olasılıkları göstermektedir.

Tablo 7’de ise I. nesil birim kök testleri görülmektedir. Burada da değişkenlerin düzeyde durağan oldukları görülmektedir.

Panel veri analizinde uygun model seçimlerinin belirlenmesinde F testi, Olabilirlik Oranı (LR) testi ve Hausman testleri kullanılmaktadır. F testi ve Olabilirlik Oranı (LR) testleri klasik (Havuzlandırılmış) modelin kabul veya reddinde kullanılmaktadır. “H<sub>0</sub>= Klasik (Havuzlandırılmış Regresyon) Model Geçerlidir” hipotezi LR testleriyle %5 önem düzeyinde

test edilmiştir. Sabit ve rassal etki modellerinin geçerlilikleri ise Hausman testleriyle belirlenmiştir.

*Tablo 7. I. Nesil Birim Kök Testleri*

Değişkenler	Levin, Lin & Chu	Im, Pesaran ve Shin	ADF - Fisher	PP - Fisher
	Düzeyde			
Döviz Kuru	-16.7377	-13.2633	322.508	370.641
İstikrarı	(0,0000)	(0,0000)	(0,0000)	(0,0000)
DışBorç	-10.7627	-5.72166	137.708	174.955
Servisi/İhracat	(0,0000)	(0,0000)	(0,0001)	(0,0000)

Not: Parantez içindeki değerler olasılıkları göstermektedir.

Panel veri analizinde uygun model belirleme aşamasından sonra model varsayım testlerinin yapılması gerekmektedir. Bu testler, değişen varyans, otokorelasyon ve birimler arası korelasyon testleridir. Sabit etkiler modelinde değişen varyans için Değiştirilmiş Wald testi, otokorelasyon için Bhargava, Franzini ve Narendranathan tarafından önerilen Durbin-Watson testi, birimler arası korelasyon için ise ( $N > T$ ) koşulu altında Pesaran CD testi kullanılmıştır.

## Bulgular

LR testleri ve Hausman testi neticesinde sabit etki modeli uygun model olarak belirlenmiş, varsayım testlerinde ise değişen varyans ve birimler arası korelasyon tespit edilmiştir. Modelde değişen varyans, otokorelasyon ve birimler arası korelasyondan en az birisini varlığı halinde t ve F istatistiklerinin ve  $R^2$ 'nin geçerlilikleri etkilenmektedir. Bu durumların varlığı halinde dirençli standart hatalar elde edilmeli ya da uygun tahmin yöntemleri kullanılmalıdır (Yerdelen Tatoğlu, 2013: 242). Bu sebeplerle çalışmada Driscoll ve Kraay dirençli tahminci yöntemi kullanılmıştır.

**Tablo 8: Finansal Risklerin Banka Karlılıklarına Etkisi, Driscoll ve Kraay Dirençli Tahmincisi**

Değişkenler	AKO			OKO		
	Katsayı	Std. Hata	Olasılık	Katsayı	Std. Hata	Olasılık
Sabit	1.481657	0.5142778	0.011	14.53161	5.116436	0.012
Döviz	-0.2405572	0.1133263	0.051	-2.234172	0.9305502	0.030
Kuru İstikrarı						
Cari	0.0477018	0.0396357	0.247	0.5372921	0.381039	0.179
Hesap/İhracat						
İthalata	0.0161564	0.0770393	0.837	0.2364939	0.8041135	0.773
Ödenen						
Net Likidite						
Dış Borç Servisi/İhracat	-0.2043085	0.0436727	0.000	-1.277597	0.4853843	0.019
LR Testi						
Birim Etki	217.285 (0,000)			102.964 (0,000)		
Zaman Etki	8.112 (0,002)			29.401 (0,000)		
Birim ve Zaman Etki	237.420(0,000)			145.868 (0,000)		
Hausman Testi	17.67 (0,0014)			13.67 (0,0084)		
Wald Test	4006.41 (0,0000)			3235.30 (0,0000)		
Durbin-Watson	1.0603016			1.225414		
Pesaran CD	11.318 (0,0000)			14.518 (0,0000)		
Gözlem Sayısı	704			704		
R <sup>2</sup>	0,13			0,07		
Olasılık>F	0.0031			0.0031		

Not: Parantez içindeki değerle olasılık değerlerini göstermektedir.

Çalışmada etkisi aranılan dört adet finansal risk göstergesinden ikisinin banka karlılıklarına etkisi görülmüştür (Tablo 8). Döviz kuru istikrarı ve dış borç servisi/ihracat değişkenleri banka karlılıkları olan aktif karlılık oranı (AKO) ve özkaynak karlılık oranını (OKO) negatif yönde etkilemişlerdir. Bankalar finansal yapıları gereğince döviz kur riskine ve faiz oran riskine maruz kalmaktadırlar. Bu çerçevede döviz kuru istikrarı ya da istikrarsızlığı ile yurt dışı borçlanma, banka karlılıklarını olumsuz etkileyebilmektedir. Yurt dışı borçlanma sadece faiz oran riskini ortaya çıkarmamakta, aynı zamanda döviz kur riskini de içermektedir.

Ekonomik risklerden bütçe dengesi/GSYİH ve cari hesap dengesi/GSYİH değişkenlerinin banka karlılıklarını etkiledikleri görülmektedir. Bütçe dengesi/GSYİH değişkeni banka karlılıklarını

olumlu yönde etkilerken, cari hesap dengesi/GSYİH değişkeni olumsuz yönde etkilemiştir. Bütçe dengesi kamu bütçe dengesini gösterirken, cari hesap dengesi ülkenin tahsilat ve ödemelerinden meydana gelen nakit dengesidir. Cari hesap dengesinin diğer risk göstergelerinden farklı olarak banka karlılıklarını pozitif yönde etkilemesi, örneklem ülkeleri cari dengelerinin fazla verdiği ve bu nedenle etkisinin pozitif olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 9: Ekonomik Risklerin Banka Karlılıklarına Etkisi, Driscoll ve Kraay Dirençli Tahmincisi**

Değişkenler	AKO			OKO		
	Katsayı	Std. Hata	Olasılık	Katsayı	Std. Hata	Olasılık
Sabit	1.144533	0.5031284	0.038	15.31732	4.681925	0.005
Yıllık Enflasyon	-0.0762118	0.1193968	0.533	-0.9206938	1.129616	0.428
Bütçe Dengesi/GSYİH	-0.1090764	0.028235	0.002	-1.319686	0.3256435	0.001
Cari Hesap Dengesi/GSYİH	0.0888431	0.0500909	0.096	0.7954722	0.4183176	0.077
LR Testi						
Birim Etki	123.511 (0,000)			62.283 (0,000)		
Zaman Etki	21.844 (0,000)			35.118 (0,000)		
Birim ve Zaman Etki	153.234 (0,000)			108.268 (0,000)		
Hausman Testi	36.05 (0,0000)			23.58 (0,0000)		
Wald Test	8256.85 (0,0000)			8488.47 (0,0000)		
Durbin-Watson	0.98384779			1.1824453		
Pesaran CD	20.032 (0,0000)			18.573 (0,0000)		
Gözlem Sayısı	704			704		
R <sup>2</sup>	0,03			0,03		
Olasılık>F	0.0291			0.0001		
Not: Parantez içindeki değerle olasılık değerlerini göstermektedir.						

Bu çalışmada, banka karlılıklarının belirlenmesinde dışsal faktörler şeklinde nitelendirilebilecek ekonomik ve finansal ülke risklerinin banka karlılıklarına etkisi belirlenmiştir. Literatürdeki çalışmaların bazılarında da dışsal etkenlerin banka karlılıklarını etkilediği görülmüştür. Bu çalışma sonucuna kısmen benzerlik gösteren çalışmalarda; Staikouras ve Wood (2004) faiz oranları etkisini, Sufian (2011) Asya krizinin etkisini, Topak ve Talu (2016) faiz oranları etkisini, Bikker ve Vervliet (2017) düşük faiz oranları etkisini, Delis ve Kouretas (2011) düşük faiz oranlarının

banka risk almalarına etkilerini belirlemişlerdir. Buna karşın Michapoulos ve Tresmenidis (2018) devlet tahvili risklerinin banka borçlanma maliyetlerini etkilemediğini görmüşlerdir. Dolayısıyla bu çalışma bulgularıyla Michapoulos ve Tresmenidis (2018) çalışması bulguları farklı sonuçlar ortaya koymaktadır.

## Sonuç

Bankaların ekonomik yapı içindeki fonksiyonlarını devam ettirmeleri, ülke kaynaklarının doğru alanlara etkin şekilde aktarılması, tasarrufların teşvik edilmesi gibi konular ülke ekonomileri açısından önemlidir. Bankaların bu fonksiyonları yapabilmeleri, onların varlıklarını sürdürmelerine, amaçlarını gerçekleştirmelerine yani kar sağlamalarına bağlıdır. Banka karlılıkları banka yöneticilerin karar ve uygulamalarıyla ifade edilen içsel faktörlere bağlı olduğu kadar, banka yöneticilerinin kontrolleri dışındaki dışsal faktörlere de bağlıdır. Ülkelerin döviz kurları, borçlanmaları, piyasa likidite koşulları, bütçe dengeleri, cari dengeleri gibi finansal ve ekonomik koşullarına bağlı olarak ortaya çıkan riskler banka karlılıklarını etkileyebilmektedir.

Bu çalışmada, 2001-2016 döneminde 44 ülkeden elde edilen veriler yardımıyla banka karlılıklarını etkileyen ekonomik ve finansal riskler araştırılmıştır. Döviz kuru istikrarı, dış borç servisi/ihracat ve bütçe dengesi/GSYİH değişkenleriyle ifade edilen risklerin banka karlılıklarını negatif yönde etkilerken cari hesap dengesi/GSYİH değişkeniyle gösterilen risk faktörünün ise banka karlılıklarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Ortaya çıkan bu sonuçlar, banka yönetimleri, risk yöneticileri, yatırımcılar, finansal piyasaları ve finansal kurumları geliştirmek isteyen ekonomik yönetimleri açısından kullanılabilirlik taşımaktadır. Bu noktada bankaların içsel risk faktörlerinin yanında dışsal risk faktörlerini de dikkate almaları, ekonomik ve finansal yapıyla ilgili riskleri iyi analiz etmeleri, bu risklerle ilgili gelişmeleri yakından takip etmeleri bu çalışmanın ortaya koyduğu önemli sonuçlardan biridir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**Impact of Economic and Financial Country Risks  
on Bank Profitability**

\*

Zekai Şenol

*Sivas Cumhuriyet University*

Banking is transferring obtained resources with a surplus to those requesting funds with a certain cost or costless from fund provider. Banks are financial institutions performing various services with their physical infrastructure, and they are the oldest and most important institute of financial system. Although many financial institutions of different nature and function have emerged within the financial system, banking is still one of the most basic institutions of the financial system.

Bank management is a risk management activity as of general characteristics. Even though as of the system is expressed in a short and easy way in terms of providing deposits and transferring credits in essence, banking necessitates encountering very different and important risks and necessitates risk management.

Banks face to various risks that may affect their profitability when carrying out their activities. Banking risks can be divided into two: internalist risks (credit risk, liquidity risk, interest rate risk, exchange rate risk, insufficient capital risk and market risk) and externalist risks (legal factors, political factors, social factors and other factors).

External risks are risks such as economic, political, social, legal that may be characterized as external or environmental due to reasons other than the financial, administrative and institutional structures of banks. Decision takers in banks have no influence on these risks. However, bank managers must closely monitor and analyze such risks. Because, such risks may directly or indirectly affect bank objectives and profitability, political, economic or financial. Macroeconomic conditions such as growth due to economic structures of countries, foreign trade deficit, current account deficit, public and private debt stock can directly affect exchange



rate and interest rates. Changes in exchange rates and interest rates increase or decrease bank profitability according to the financial structure of banks. While the increase in the exchange rate uncover foreign exchange profits at banks whose foreign currency assets are more than their foreign currency sources; the same increase results in foreign exchange losses in the bank whose foreign currency assets are less than the foreign currency sources. While the increase in interest rates may lead to a decrease in the interest margin or even a negative interest margin of a bank whose maturities are longer than the maturity of the loans extended by their deposits; this increase will increase the interest margin of the bank when the maturity of the deposits is lower than the maturity of the loans.

Macroeconomic conditions may also affect liquidity and credit risks. Money requests from depositors' accounts, credit demands of the needy may increase during the recession periods of the economy, and banks may have liquidity problems in response to these demands. Again in these recession periods, problems in principal repayments of loans and interest rate start to increase and thus credit risks increase.

Except those, such as political risks, political stability, broad social events, strikes and corruption may affect banking activities. Increases in such risks increase risk premiums, cause interest and exchange rate fluctuations, and prepare the ground for people to move away from the financial system and decrease the saving tendency.

## Method

In this study, the effects of economic and financial country risks on bank profitability were investigated. Data were obtained from International Country Risk Guide (ICRG), PRS Group and World Bank (Global Financial Development). Economic risks; Per capita GDP, GDP Growth Rate, Annual Inflation, Budget Balance/GDP and Current Account Balance/GDP. Financial Risks are Foreign Debt/GDP, Foreign Debt Service/Export, Current Account/Export, International Liquidity and Exchange Rate Stability. The bank's return on assets (ROA) and return on equity (ROE) were used to represent the bank's profitability. The study consisted sampling of 44 countries and the period 2001-2016. Panel data analysis was used in the study.

## Results

In the study, two of the four financial risk indicators whose effects were sought had an impact on bank profitability. Exchange rate stability and external debt service / export variables negatively affected the bank profitability return on asset (ROA) and return on equity (ROE). Banks are exposed to exchange rate risk and interest rate risk due to their financial structure. In this context, exchange rate stability or instability and foreign borrowing may adversely affect bank profitability. Foreign borrowing not only creates interest rate risk, also includes exchange rate risk.

The budget balance/GDP and current account balance/GDP variables from economic risks affect on bank profitability. While budget balance / GDP variable positively affect on bank profitability, current account balance / GDP variable had a negative effect. While the budget balance represents the public budget balance, the current account balance is the cash balance consisting of the country's collections and payments. Unlike other risk indicators, current account balance positively affects bank profitability, in these sample countries, current account balances having a surplus and therefore can evaluate have a positive effect. These results are usable in terms of bank management, risk managers, investors, economic management who want to develop financial markets and financial institutions. At this point, it is one of the important results of this study that banks take into account internal risk factors as well as external risk factors, analyze the risks related to economic and financial structure and follow the developments related to these risks closely.

## Kaynakça / References

- Aon Risk Solutions. (2017). *Global risk management survey*.
- Athanasoglou, P. P., Brissimis, S. N., ve Delis, M. D. (2008). Bank-specific, industry-specific and macroeconomic determinants of bank profitability. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 18(2), 121-136.

- Ayaydın, H., Pala, F. ve Barut, A. (2016). Ülke riskinin hisse senedi getirisine etkisi: Ampirik bir analiz. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 5(10), 66-75.
- Bikker, J. A. ve Vervliet, T. M. (2017). Bank profitability and risk-taking under low interest rates. *International Journal of Finance & Economics*, 23(1), 3-18.
- Delis, M. D. ve Kouretas, G. P. (2011). Interest rates and bank risk-taking. *Journal of Banking & Finance*, 35(4), 840-855.
- Demirgüç-Kunt, A. ve Huizinga, H. (1999), Determinants of commercial bank interest margins and profitability: Some international evidence, *The World Bank Economic Review*, 13(2), 379-408.
- Denizli, K. G., Koç, S. ve Şenol, Z. (2018). Bankacılık değişkenleri ile performans göstergeleri arasındaki ilişkinin panel veri yönetimi ile analizi: Türkiye örneği (2005-2017). *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(30), 565-579.
- Erb, C. B., Harvey, C. R. ve Viskanta, T. E. (1996). Political risk, economic risk and financial risk. *Financial Analysts Journal*, 52(6), 29-46.
- Girard, E. (2018). How does country risk matter?. *Journal of Global Business & Technology*, 14(1), 53-67.
- Güzel, A. ve İltaş, Y. (2018). Ticari bankalarda karlılığın belirleyicileri: Türkiye örneği (2003-2016). *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20(3), 505-534.
- Hassan, M. K., Maroney, N. C., El-Sady, H. M. ve Telfah, A. (2003). Country risk and stock market volatility, predictability and diversification in the Middle East and Africa. *Economic Systems*, 27(1), 63-82.
- Kara, E. ve Karabıyık, L. (2015). The effect of country risk on stock prices: an application in Borsa Istanbul. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20(1), 225-239.
- Karaca, S., ve Uğur, A. (2008), Türkiye'deki bankacılık sektöründe risk ve karlılık analizi. *World of Accounting Science*, 10(3), 123-134.
- King, R. G. ve Levine, R. (1993). Finance and growth: Schumpeter might be right. *The Quarterly Journal of Economics*, 108(3), 717-737.
- Küçükbay, F. (2017), Banka karlılığını etkileyen faktörler: Avrupa Birliği bankaları ve Türk bankaları arasında bir karşılaştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 24(1), 137-149.

- Lee, C. C., Yang, S. J. ve Chang, C. H. (2014). Non-interest income, profitability and risk in banking industry: A cross-country analysis. *North American Journal of Economic and Finance*, 27, 48-67.
- Michalopoulos, G. ve Tsermenidis, K. (2018). Country risk on the bank borrowing cost dispersion within the Euro Area during the financial and debt crises. *International Journal of Economics and Business Administration*, 6(4), 76-92.
- Pan, C-I., Chang, T. ve Wolde-Rufael, Y. (2015). Military spending and economic growth in the middle east countries: Bootstrap panel causality test. *Defence and Peace Economics*, 26(4), 443-456.
- Patrick, H. T. (1966). Financial development and economics growth in underdevelopment countries. *Economic Development & Cultural Change*, 14(2), 174-189
- Staikouras, C. K. ve Wood, G. E. (2004), The determinants of European bank profitability. *International Business&Economics Research Journal*, 3(6), 57-68.
- Sufian, F. (2011), Profitability of the Korean banking sector: Panel evidence on bank-specific and macroeconomic determinants. *Journal of Economics and Management*, 7(1), 43-72.
- Tan, Y. (2016), The impact of risk and competition on bank prifitability in China. *Journal of International Financial Markets, Institutions&Money*, 40, 85-110.
- Topak, M. S. ve Talu, N. H. (2016), Internal determinents of bank profitability: Evidence from Turkish banking sector. *International Journal of Economic Pespectives*, 10(1), 37-49.
- Yerdelen-Tatoğlu, F. (2013), *Panel veri ekonometrisi: Stata Uygulamalı*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Zarembo, A. (2018), Country risk and expected return across global equity markets. *Journal of Economic and Finance*, 68(4), 374-398.  
<https://databank.worldbank.org/data/source/global-financial-development>, 04.01.2019.  
<https://www.prggroup.com/explore-our-products/international-country-risk-guide/>, 06.08.2018.

**Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

Şenol, Z. (2019). Ekonomik ve finansal ülke risklerin banka karlılığına etkisi. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. UİK Özel Sayısı), 890-916. DOI: 10.26466/opus.601090

## Veri Zarflama Analizi ile Ülkelerin Medikal Turizm Etkinliğinin Ölçülmesi<sup>1</sup>

DOI: 10.26466/opus.572046

\*

Arzu Yiğit\* - Vahit Yiğit\*\* - Selin Eroymak\*\*\*

\*Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fak.Isparta / Türkiye

E-Posta: [arzu.yigit@sdu.edu.tr](mailto:arzu.yigit@sdu.edu.tr)

ORCID: [0000-0002-5777-3405](https://orcid.org/0000-0002-5777-3405)

\*\*Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fak.Isparta / Türkiye

E-Posta: [yahityigit@sdu.edu.tr](mailto:yahityigit@sdu.edu.tr)

ORCID: [0000-0002-9805-8504](https://orcid.org/0000-0002-9805-8504)

\*Arş. Gör., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fak.Isparta / Türkiye

E-Posta: [selineroymak@sdu.edu.tr](mailto:selineroymak@sdu.edu.tr)

ORCID: [0000-0002-4377-9339](https://orcid.org/0000-0002-4377-9339)

### Öz

Bu çalışmanın amacı dünyadaki medikal turizm destinasyon alanlarına göre sınıflandırılan ülkelerin verimliliklerini veri zarflama analizi (VZA) tekniği kullanılarak tespit etmek ve Türkiye'de sağlık turizminin önemli bir bileşeni olan medikal turizm sektörünün dünyadaki medikal turizm destinasyon alanları içerisindeki konumunu belirlemektir. VZA analizinde CCR modeline göre ülkelerin medikal turizm etkinlikleri değerlendirilmiştir. VZA yönteminde değişkenler dört girdiden (GSMH'den sağlığa ayrılan pay, medikal turizm indeksi, hekim sayısı (bin kişiye)) ve iki çıktıdan (medikal turist sayısı, uluslararası turist sayısı içerisinde medikal turist oranı (%)) oluşmaktadır. Yapılan analiz sonucunda araştırma kapsamındaki ülkelerin medikal turizm etkinliği ortalaması %69.7 olarak tespit edilmiştir. Türkiye'nin verimlilik skoru ise %28.97 olarak tespit edilmiştir. Dünyada ülkelerin önemli gelir kaynağı olan sektörlerden bir tanesi de turizmdir. Türkiye son yıllarda turizm sektöründe önemli gelişmeler sağlamıştır. Ancak Türkiye uluslararası turist sayısı içerisinde medikal turist oranının düşük olmasından dolayı medikal turizm pastasından oldukça düşük pay almaktadır. Türkiye'de medikal turizmin geliştirilmesi katkı sağlayacak sağlık politikaları uygulanarak ülke ekonomisine katkı yapması sağlanmalıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Medikal turizm, Veri zarflama Analizi, Teknik verimlilik

<sup>1</sup> Bu çalışma 2-5 Mayıs tarihleri arasında Osmaniye'de gerçekleştirilen 18. Uluslararası İşetmecilik Kongresi'nde tam metin bildiri olarak sunulmuştur.

## Measurement of Medical Tourism Efficiency of Countries with Data Environmental Analysis

\*

### Abstract

*The aim of this study is to determine the productivity of the countries which are classified according to the medical tourism destinations in the world by using data envelopment analysis (DEA) technique. In addition to determine the position in the medical tourism sector, medical tourism destination areas of the world, which is an important component of health tourism in Turkey. Medical tourism activities of countries were evaluated according to CCR model in DEA analysis. In the DEA method, variables consist of four inputs (from GNP to health, medical tourism index, number of physicians (thousand people) and two outputs (number of medical tourists, number of medical tourists in international tourists (%)). As a result of the analysis, it was found that the average medical to tourism activity of the countries covered by the survey was 69.7%. Turkey's efficiency score was determined as 28.97%. Tourism is one of the major income sources of the countries in the world. Turkey has made substantial progress in recent years in the tourism industry. However, due to the low rate of medical tourists in the number of international tourists in Turkey is quite low share of medical tourism pie. The development of medical tourism in Turkey will increase its contribution to the national economy and health policies should be developed.*

**Keywords:** *Medical tourism, Data Envelopment Analysis, Technical Efficiency.*

## Giriş

Tıp ve turizmin bir araya gelerek bütünleştiği bir alan olarak tanımlanan sağlık turizmi, ülkesinde sağlık ihtiyacını karşılayamayan hasta bireylerin tedavi olmak için farklı ülkelere gitmesini temel almaktadır. Sağlık turizmi teknolojinin ve tıbbın gelişmekte olan ülkelerde yeterince gelişmediği dönemlerde maddi durumu iyi olan bireylerin sağlık ihtiyaçlarını karşılamak için gelişmiş ülkelere gittiği bir durumken, son yıllarda gelişmekte olan ülkelerin tıp ve teknoloji alanında gelişmiş ülkeler ile rekabet edeceği seviyede kendini geliştirmesi ile yönünü bu ülkelere çevirmiştir (Barca, Akdeve ve Balay, 2013, s.103). Bu noktada sıklıkla sağlık turizmi kavramı ile karıştırılan medikal turizm kavramına kısaca değinilmesinde fayda görülmektedir.

Medikal turizm kavramı, temel olarak sağlık turizminin içerisinde ve onun bir alt dalı olarak değerlendirilmekle birlikte; sağlık turizminden daha sınırlı bir kavram olarak görülmektedir (Gökdayı ve Polat, 2015, s.9-10). Aynı zamanda sağlık turizminin bir bileşeni olarak da değerlendirilen medikal turizm kavramı (Tengilimoğlu, 2013, s.8) tedavi amaçlı sağlık turizmi olarak tanımlanmaktadır (İçöz, 2009, s.2259). Bu bakımdan medikal turizm kavramı, sağlık turizmi gibi sağlıkla ilgili her durumu kapsamaktan ziyade yalnızca tıbbi müdahalelerin gerekli olduğu durumlarda kullanılmaktadır (Connell, 2006, s.1094). Özellikle rutin sağlık kontrolleri, diş ve göz tedavileri, organ nakilleri ve kanser tedavisi gibi özellikli tıbbi müdahalelerin gerekli olduğu işlemler medikal turizm kapsamında değerlendirilmektedir (Aydın, 2012, s.93; Cohen, 2013, s.279; Connell, 2013, s. 2; Gümüş ve Özgüven, 2016, s. 6).

Giderek yaşanan dünya nüfusuna bağlı olarak, hastalık yüklerindeki ve tedavi maliyetlerindeki artış başta gelişmiş ülkelerin vatandaşlarını olmak üzere, sosyal güvencelerini cepten karşılayan, tedavi giderlerinin bir kısmını ya da tamamını kendi ödeyen bireylerin de zor durumda kalmasına neden olmuştur (Tengilimoğlu, 2013, s. 8). Bu durum ise tedavi hizmetlerinin diğer ülkelere göre daha pahalı olduğu başta ABD ve Avrupa ülkeleri olmak üzere gelişmiş ülkelerde yaşayan bireylerin sağlık ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bu hizmetlerinin daha ucuz olduğu diğer ülkelere yönelmesine neden olmuştur (Gökdayı ve Polat, 2015, s. 9-



10). Bununla birlikte alternatif ve yeni tedavi yöntemlerindeki gelişmelerin, uzun bekleme sürelerinin ve bireylerin daha kaliteli sağlık hizmeti alma isteğinin küresel çapta medikal turizmin hızla gelişmesindeki en önemli etkenler olduğu belirtilmiştir. Hızla gelişen bu küresel pazardan kendine pay almak isteyen ülkelerin ise medikal turizm alanında en önemli aktör olmak için rekabet ettikleri ifade edilmiştir (Grail Research, 2009).

Nitekim 21. yüzyılın başlangıcında kendisini medikal turizm destinasyon alanı olarak tanıtan çok az sayıda ülke varken, son yıllarda yaşanan hızlı artış ile birlikte sektörün 100 milyar dolarlık bir paya ulaştığı ve 6 milyondan fazla hastanenin bu küresel pazardan pay aldığı tahmin edilmektedir (Fetscherin ve Stephano, 2016, s.548). 2025 yılında ise medikal turizm sektörünün 3 trilyon dolarlık bir sektör haline geleceği ifade edilmektedir. Ayrıca gelecek on yıl içerisinde dünya nüfusunun %3-4'ünün medikal turizm amacı ile farklı ülkelere seyahat edeceğinin öngörüldüğü bilinmektedir ([www.medicaltourismindex.com](http://www.medicaltourismindex.com)). Hızla büyüyen sağlık turizmi ve medikal turizm sektöründe kendilerine yer bulmak isteyen ülkeler ve uluslararası kuruluşlar ilgilerini bu alana çevirmişlerdir. Bu bağlamda medikal turizm sektörü ile ilgili literatürde yer alan araştırmaların sayısında son yıllarda artış olduğu görülmektedir (Chee, 2007; Heung, Kucukusta ve Song., 2010; Yu ve Ko, 2012). Bu araştırmalar içerisinde pazar analiz araştırmalarının, verimlilik araştırmalarının (Turner, 2010; Rerkrujipimol ve Assenov, 2011) ve medikal turizm sektörünün teknik verimliliğinin değerlendirildiği çalışmalara (Debata, Patnaik, Mahapatra, ve Sreekumar 2013; Debata, Patnaik, Mahapatra ve Sreekumar, 2015; Karadayı ve Isık, 2018) olan ilgi artmaktadır.

Medikal turizm sektörünün temel odak noktası sektörde kalite standartlarını oluşturmak, iyi uygulamaları yaygınlaştırmak ve elde edilen gelirleri artırmaktır. Bu bağlamda, karar vericiler medikal turizm sektörünün teknik etkinliğinin belirlenmesinde aktif olarak yer almaktadır. Bununla birlikte sektörün karmaşık yapısı, çoklu girdi ve çıktı ilişkisine sahip olması nedeniyle performansını değerlendirmenin zor olduğu ifade edilmektedir. Bu sebeple medikal turizm sektörü için sağlık yöneticilerinin en önemli endişesinin sektörünün performansını değerlendirmek ve iyileştirme önlemlerine karar vermek için zayıf yönleri tespit etmek olduğu belirtilmektedir. Bu kapsamda Veri Zarflama Analizi'nin

medikal turizm sektörünün performansını değerlendirmek için iyi bir performans değerlendirme aracı olduğu bildirilmektedir (Debata ve diğ. 2013, s. 25). VZA, kökeni Farrell'e dayanan ve sonrasında Charnes ve arkadaşları tarafından özgülleştirilerek geliştirilen parametrik olmayan bir verimlilik ölçümü yaklaşımıdır (Karlaftis, 2004, s.357). VZA, benzer üretim yapan işletmelerin göreceli verimliliğini ölçen doğrusal programlama tekniğinin kullanıldığı özel bir uygulama türüdür (Tetik, 2003, s.222). VZA, birden çok girdi ve çıktıya sahip birimlerin göreceli etkinliğini ölçülmesini sağlayan bir yöntemdir.

## Gereç ve Yöntem

Bu çalışmanın amacı dünyadaki medikal turizm destinasyon alanlarına göre sınıflandırılan ülkelerin verimliliklerini VZA tekniği kullanılarak tespit etmektir. Ayrıca Türkiye'de sağlık turizminin önemli bir bileşeni olan medikal turizm sektörünün dünyadaki medikal turizm destinasyon alanları içerisindeki konumunu belirlemektir. Çalışmada analiz yöntemi olarak VZA kullanılmıştır. Araştırmada ülkelerin verimlilik skorlarını girdi yönelimli CCR (Charnes-Cooper-Rhodes) modeli göre tespit edilmiştir. CCR modeli, toplam ağırlıklı çıktıların toplam ağırlıklı girdilere oranının maksimize edilmesini ve ölçüğe göre sabit bir getiri olduğunu yani girdilerdeki bir artışın çıktılarda orantılı bir artışa neden olacağı varsayımına dayanır.

Çalışmaya kapsamındaki ülkeler, 2018 yılında dünya genelinde ilk on sırada yer alan medikal turizm destinasyon alanları sınıflaması (Stephano, 2018) göz önüne alınarak seçilmiştir. Ayrıca çalışmaya dahil edilen ülkeler, Grail Research (2009) araştırma grubu tarafından yapılan medikal turizm destinasyon alanları sınıflaması göz önüne alınarak da 3 sınıfta kategorize edilmiştir. Maliyetin uygunluğu, sunulan bakımın kalitesi, tedavi için bekleme süreleri, yenilikçi/alternatif tedavi seçenekleri gibi kategoriler sınıflamada medikal turizmin çekici faktörleri olarak ele alınmaktadır. Bu faktörlerin düzeylerine, ülkelerin medikal yeterliliklerine ve yeteneklerine bağlı olarak medikal turizm destinasyon alanları; anahtar (önemli) bölgeler (1), yeni gelişen bölgeler (2) ve diğer bölgeler olmak üzere üç kategoriye ayrılmaktadır. Bu ülkelerden Meksika, Kosta Rika, Brezilya, Hindistan, Tayland, Singapur, Malezya ve Filipinler 1. bölgede;

Birleşik Arap Emirlikleri, Güney Kore, Tayvan, Vietnam ve Şili 2. bölgede; Küba, Panama, Arjantin, Güney Afrika, Polonya, Macaristan, Ürdün, İsrail, Yeni Zelanda ve Türkiye 3. bölgede yer almaktadır. Analizde ülkelerin GSMH'den sağlığa ayırdıkları pay, medikal turizm indeksi, küresel barış indeksi ve 1000 kişi başına düşen hekim sayısı girdi değişkenleri olarak kabul edilmiştir. Medikal turist sayısı ve uluslararası turist sayısı içerisinde medikal turist oranı (%) ise çıktı değişkenleri olarak alınmıştır (Tablo 1).

**Tablo 1. Girdi ve Çıktı Değişkenleri**

Değişken Türü	Değişkenler
Girdi	X1: GSMH'den Sağlığa Ayırdıkları Pay (%) X2: Medikal Turizm İndeksi, X3: Hekim Sayısı (1000 Kişiye)
Çıktı	Y1: Medikal Turist Sayısı Y2: Uluslararası turist sayısı içerisinde medikal turist oranı (%)

Medikal turizm indeksi (Medical Tourism Index-MTI), küresel bir ölçüm yöntemi olup sağlık turizmi bölgelerinin çekiciliğinin bölgesel tabanlı olarak değerlendiren bir performans ölçüsüdür (Medical Tourism Index, 2018). MTI, genel ülke ortamı içerisinde medikal turizm bölgesi olarak bölgenin çekiciliğini, sağlık hizmetlerinin maliyetleri, sağlık tesislerinin ve verilen tıbbi bakım hizmeti kalitesini genel ülke ortamı içerisinde değerlendirerek ölçmektedir (Fetscherin ve Stephano, 2016, s.540). MTI'nın, medikal turizm destinasyon alanları olarak ülkelerin cazibesini, medikal turizm bölgesi olarak değerlendirilmesini ve analiz edilmesini ayrıca nüfusun refahını artırmak için nasıl konumlandırılması gerektiğini dünya çapında ele alan bir referans noktası olduğu ve ülkelerin medikal turizm destinasyonları olarak performanslarını kıyaslamak için de paha biçilemez bir araştırma aracı olarak kabul edildiği belirtilmektedir (Medical Tourism Index, 2018). Çalışmada ülkelerin medikal turizm indeks değerleri Medical Tourism Index 2016 araştırmasından ve Fetscherin ve Stephano (2016)'nın çalışmalarından elde edilmiştir. Çalışmada diğer girdi değişkeni olarak alınan 1000 kişi başına düşen hekim sayısı ile çıktı değişkenli olarak alınan uluslararası turist sayısı içerisinde medikal turist oranı (%) Dünya Bankası'nın veri tabanından elde edilmiştir (World Bank,

2015a; World Bank, 2015b, World Bank, 2016). GSMH'den sağlığa ayrılan pay OECD veri tabanından elde edilmiştir. Medikal turist sayıları ise Statista (2015) ile Karadayı ve Isık'ın (2018) çalışmalarından alınmıştır.

## Bulgular

Bu araştırmada dünyadaki medikal turizm destinasyon alanlarına göre sınıflandırılan ülkelerin verimliliklerini VZA tekniği kullanılarak tespit edilmiştir. Araştırmada verimlilik analizinde kullanılan girdi ve çıktı değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 2'de verilmiştir. Araştırmada; KVB olarak 10 ülkenin girdi ve çıktı değişkenlerine ilişkin merkezi dağılım ölçülerinden minimum, maksimum ortalama, standart sapma değerleri verilmiştir. Buna göre; ülkelerin girdi değişkeni olarak ortalama GSMH'den Sağlığa Ayrılan Pay %5,6, medikal turizm indeksi 67,6, bin kişiye düşen hekim sayısı 1,48, medikal turist sayısı 510.913, uluslararası turist sayısı içerisinde medikal turist oranı (%) 2,65 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 2. Girdi ve Çıktı Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri**

	Min.	Max.	Ort.	SS
X1: GSMH'den Sağlığa Ayrılan Pay (%)	3,77	8,91	5,696	1,955768
X2: Medikal Turizm İndeksi	60,6	73,56	67,645	4,747493
X3: Hekim Sayısı (1000 Kişiye)	0,4	2,1	1,48	0,597774
Y1: Medikal Turist Sayısı	50.000	1.200.000	510.913,4	376973,7
Y2: Uluslararası turist sayısı içerisinde medikal turist oranı (%)	0,98	3,68	2,65	1,042971

VZA sonucu hesaplanan teknik etkinlik skorları 0 ile 100 arasında olup bu değerlerin 100'e yaklaşması etkinliğin arttığını, sıfıra yaklaşması ise ülkelerin medikal turizm etkinliğin azaldığını göstermektedir. Tablo 3 ve 4'de ise ülkelerin CCR modeline göre teknik verimlilik bulguları verilmiştir. Ülkelerin ortalama verimlilik skoru 69,73 olarak tespit edilmiştir. CCR modeline göre en düşük değer 28,97 ile Türkiye'ye ait olduğu saptanmıştır.

**Tablo 3. Ülkelerin CCR Modeli Teknik Verimlilik Sonuçları**

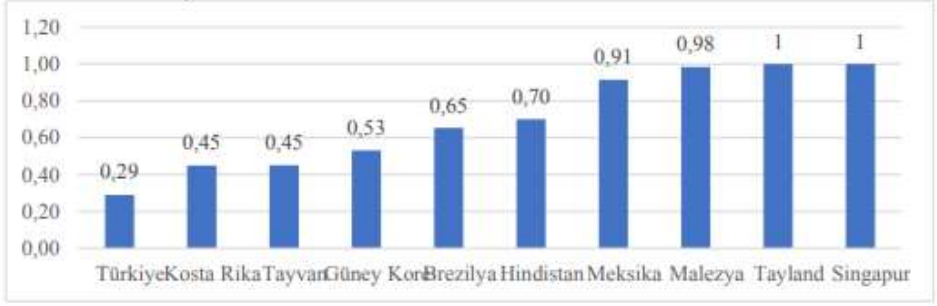
	CCR Modeli
KVB Sayısı	10
Ortalama Verimlilik Skoru	69,73
En Düşük Hastane Verimlilik Skoru	28,97
Verimli Ülke Sayısı	2
Verimsiz Ülke Sayısı	8
Verimsiz Ülkelerin %'si	80.00%
Verimsiz Ülkelerin Ortalama Verimlilik Skoru	62,17

Tablo 4'te ülkelerin CCR modeli skorları verilmiştir. Yapılan teknik verimlilik analizde CCR modeline göre tam etkin olan ülkeler Tayland ve Singapur olarak tespit edilmiştir. Ülkelerin medikal turizm sektöründe etkin olup olmadıkları tespit edilmiş, etkin olmayan ülkelerin etkin olabilmeleri için hangi ülkeyi referans alması gerektiği belirlenmiştir.

**Tablo 4. Ülkelerin Medikal Turizm Verimlilik Sonuçları ve Referans Sıklığı**

Sıra No	KVB	Verimlilik Puanı	Referans Sıklığı
1	Türkiye	28,97%	9 (0,24) 10 (0,02)
2	Malezya	98,36%	9 (0,55) 10 (0,18)
3	Güney Kore	53,17%	9 (0,14) 10 (0,38)
4	Tayvan	45,07%	9 (0,00) 10 (0,40)
5	Meksika	91,43%	9 (0,83)
6	Kosta Rika	44,91%	9 (0,18) 10 (0,20)
7	Brezilya	65,34%	10 (0,58)
8	Hindistan	70,07%	9 (0,57) 10 (0,22)
9	Tayland	100,00%	
10	Singapur	100,00%	

Tablo 4'de görüldüğü üzere araştırmaya dahi edilen 10 ülkeden 5'si referans olarak hem Tayland hem de Singapur'u, Meksika Tayland'ı, Brezilya ve Tayvan'ın ise Singapur'u referans olarak alması gerekmektedir. Şekil 1'de de görüleceği üzere Malezya ve Meksika verimliliğe çok yakın ülkeler olarak tespit edilmiştir. Verimliliği en düşük ülke ise Türkiye olup bunu Kosta Rika, Tayvan, Güney Kore, Brezilya ve Hindistan takip etmektedir.



Şekil 1. Ülkelerin Medikal Turizm Verimlilik Sıralaması

## Tartışma

Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar literatürde medikal turizm ile ilgili araştırma sonuçları ile tartışılmıştır. Literatürde ülkelerin küresel medikal turizm pazarında sahip oldukları pay (Horowitz, Rosensweig, and Jones, 2007, www.statista.com), bu pazarda kaçınıcı sırada yer aldıkları (Stephano, 2018), hangi medikal turizm bölgesinde sınıflandırıldıkları (Grail Research, 2009), küresel medikal turizm pazarındaki durumları (Chakravarthy ve Deepthi, 2008; Gan ve Oviedo, 2013; Wong, Velasamy ve Arshad, 2014; Akbolat ve Deniz, 2017), medikal turizm amacı ile ülkelerin hangi nedenlerle tercih edildiği (Borg and Ljungbo, 2018; Collins, Medhekar, Wong ve Cobanoglu, 2019), ülkelerin medikal turizm alanında sıralanması (Medical Tourism Index, 2018) ve medikal turizm verimliliklerinin yerel ölçekte (Debata ve diğ. 2013; Debata ve diğ. 2015; Kordić ve Šimundić, 2017) ve küresel ölçekte değerlendirildiği çalışmalar (Androutsou ve Metaxas, 2018; Karadayı ve Işık, 2018) yapılmıştır. Debata ve diğerleri (2013) tarafından Hindistan'da medikal turizm alanında hizmet sunan hastanelerin performansını kıyaslamak amacı ile VZA yöntemi kullanılarak yapılan çalışmada BCC modeline göre hastanelerin ortalama verimlilik skorunun 0.975; CCR modeline göre de 0,950 olduğu tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda, verimsiz hastanelerin verimli hale gelebilmesi için referans alması gereken hastaneleri belirlenmiştir.

Kordić ve Šimundić (2017) tarafından Croatian'daki 10 özel hastane ve 3 doğal spa merkezinin 2012 ve 2015 yılları arasında sağlık turizmi alanındaki teknik verimliliğini tespit etmek amacı ile VZA yöntemi kullanılmıştır. Çıktı yönelimli BCC modeline göre 2012 yılında 6 özel hastane ve 2 spa merkezinin verimli olduğu, 2015 yılında ise sayının düşerek 5 özel hastane ve 1 spa merkezinin verimli olduğu görülmüştür. 2012 yılında 0,910 olan ortalama verimlilik skorunun da 2015 yılında 0,820'ye düştüğü tespit edilmiştir.

Yine Debata ve diğ. (2015) tarafından Hindistan'daki 39 sağlık kurumunun medikal turizmin etkinliğinin tespit edilmesi için VZA yöntemi ile yapılan çalışmada hekim ve hemşire sayısı, ortalama tedavi maliyeti ve tedavi süresi, bekleme süresi, hemşire başına hasta sayısı girdi değişkenleri; yatak sayısı, hasta memnuniyet oranı, tedavi başarı oranı, hasta geri dönüş oranı, turizm acenteleri ile bağlantı sayısı, hastanenin şehir merkezine ve hava alanına uzaklığı çıktı değişkenleri olarak alınmıştır. Çalışma sonucunda BCC modeline göre 29 hastanenin; CCR modeline göre ise 27 hastanenin verimli olduğu tespit edilmiş ve verimsiz sağlık kurumlarının verimli hale gelebilmeleri için referans alması gereken sağlık kurumları belirlenmiştir. Ayrıca verimsiz olan ülkelerin hangi parametrelerde verimli ülkelerin gerisinde kaldığı (girdi değişkenlerinde ortalama tedavi süresi, çıktı değişkenlerinde memnuniyet oranı) tespit edilmiştir.

Karadayı ve Işık (2018) tarafından VZA yöntemi ile ülkelerin medikal turizm verimliliklerinin değerlendirildiği çalışmada ülkeler en iyi medikal turizm alanlarına göre kategorize edilmiş ve çalışma sonucunda Tayland ve Vietnam en verimli ülkeler olarak tespit edilmiştir. İsrail ve Kosta Rika en verimsiz ülke iken Türkiye de 0,17'lik verimlilik skoru ile verimsiz ülkeler kategorisinde yer almıştır. Androutsou ve Metaxas (2018) tarafından Avrupa Birliği'ne üye ülkelerin 2010-2014 yılları arasındaki sınır ötesi medikal turizm sektörünün verimliliği, VZA yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yapılan VZA sonucunda üye ülkelerin sağlık sistemlerinin, o ülkenin vatandaşı olmayan hastaları tedavi etmede oldukça etkili olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca çalışma sonucunda dört yıllık süre boyunca medikal turizm alanında İrlanda ve Lüksemburg'un %100 verimli olduğu; Macaristan, Çekya, Almanya ve Litvanya'nın ise en verimsiz ülke kategorisinde yer aldığı görülmüştür. Bu çalışmada ise Türkiye'nin de içinde bulunduğu ve 2018 yılı küresel medikal turizm

sektöründe yer alan ilk 10 ülkenin medikal turizm verimlilikleri VZA yöntemi ile değerlendirilmiştir. Çalışmada GSMH'den sağlığa ayrılan pay (%), Medikal Turizm İndeksi, 1000 kişiye düşen hekim sayısı girdi değişkeni olarak; medikal turist sayısı ve uluslararası turist sayısı içerisinde medikal turist oranı (%) da çıktı değişkeni olarak alınmıştır. Çalışma sonucunda ülkelerin medikal turizm etkinlik ortalaması %69.7 olarak tespit edilmiştir. Tayland ve Singapur tam verimli ülkeler; Türkiye ise %28.97'lik verimlilik skoru ile en verimsiz ülke kategorisinde yer aldığı tespit edilmiştir. Karadayı ve Işık (2018) çalışmasında olduğu gibi bu çalışmada da medikal turizm verimlilik değerlendirilmesinde Türkiye'nin Tayland'ı referans alması gerektiği saptanmıştır.

Medikal turizm sektörü dünya genelinde pek çok ülkelerin söz sahibi olmaya çalıştığı bir alan olmaya başlamıştır. Bu bağlamda ülkeler; kendi sağlık kurumlarının medikal turizm alanındaki etkinliğini, sundukları hizmetlerin kalitesini, verimliliğini ve medikal turizm sektöründe geri planda kaldıkları parametreleri tespit etmeye çalışmaktadır. Bununla birlikte medikal turizm sektörüne olan ilgi yalnızca ülkelerin kendi içinde yaptığı değerlendirmeleri içine alan kısacası yerel ölçekte değerlendirmeler yapan çalışmalar ile sınırlı kalmamakta, ülkelerin medikal turizm alanındaki yeterliliklerini çeşitli parametrelerle kıyaslayan, puanlayan ve ülkeler arası sıralamalar yapan çeşitli uluslararası organizasyonlar tarafından da bilimsel raporlar yayımlanmakta ve literatürde de bu konuya olan ilgi hızla artmaktadır. Özellikle ülkelerin medikal turizm alanındaki teknik verimliliklerinin kıyaslandığı VZA çalışmaları bu bağlamda güncelliğini koruyan çalışmalar olmaktadır. Literatürde VZA yöntemi kullanılarak yapılan çalışmalar incelendiğinde yapılan ilk çalışmaların ülkelerin kendi medikal turizm verimliliklerinin değerlendirildiği kısacası ülkede yer alan sağlık kurumlarının verimliliklerini değerlendirdiği, sağlık kurumları arasında kıyaslamaların yapıldığı ve verimliliği düşük olan sağlık kurumlarına referans alması gereken sağlık kurumlarının önerildiği, sağlık kurumlarının hangi alanlarda eksikleri olduğu ile ilgili parametrelerin tespit edildiği çalışmalar olduğu görülmektedir. Daha sonraları ise ülkeler arası verimlilik karşılaştırmaları yapılan, ülkenin medikal turizm sektöründeki konumunun belirlenmeye çalışıldığı ve medikal turizm alanında referans alması gereken ülkelerin önerildiği çalışmalar literatürde yer al-



maya başlamıştır. Bu çalışmada da Türkiye'nin medikal turizm sektöründeki verimlilik durumu tespit edilmeye çalışılmış ve hangi alanlarda potansiyel iyileştirmeler yapması gerektiği ile ilgili önerilerde bulunulmuştur.

## Sonuç ve Öneriler

Sağlık turizminin önemli bir dalı olan medikal turizm sektörüne olan ilgi dünya genelinde artmaktadır. Ülkeler medikal turizm pazarından kendilerine pay alabilmek için farklı stratejiler uygulamaktadır. Düşük fiyat politikası izleme, bekleme süreleri olmaksızın tedavi hizmeti sunma, yeni teknolojileri piyasaya sürerek sağlık turisti çekme, sağlık kurumlarını alternatif tedavi yöntemleri ile hastalıkları tedavi etme bu stratejilerden bazılarıdır. Ülkeler, uyguladıkları bu stratejilerle küresel medikal turizm pazarından daha fazla pay almaya çalışmaktadırlar. Araştırma sonucunda, araştırma kapsamındaki ülkelerin medikal turizm etkinliği ortalaması %69.7 iken Türkiye'nin verimlilik skoru ise %28.97 olarak en son sırada yer aldığı tespit edilmiştir. Medikal turizm verimlilik değerlendirilmesinde Türkiye'nin Tayland'ı referans alması gerektiği saptanmıştır. Dünyada ülkelerin önemli gelir kaynağı olan sektörlerden bir tanesi de turizmdir. Türkiye son yıllarda turizm sektöründe önemli gelişmeler sağlamıştır. Ancak Türkiye uluslararası turist sayısı içerisinde medikal turist oranının düşük olmasından dolayı medikal turizm pastasından oldukça düşük olarak yararlanmaktadır. Türkiye'de medikal turizmin geliştirilmesi ve ülke ekonomisine katkısını artıracak sağlık politikaları geliştirilmelidir Medikal turizm dünya çapında gelişmekte olan bir sektördür. Birçok ülkede medikal turizmin ulusal bir endüstri haline gelmiştir. Hindistan, Tayland, Singapur, Malezya gibi Asya ülkeleri popüler medikal turizm yerleri olmasına rağmen, Türkiye medikal turizmde istenilen seviyeye ulaşamamış ve medikal turizm pazarından yeterince pay alamamıştır (Yiğit, 2016). Dünyada önemli gelir kaynağı olan sektörlerden bir tanesi de turizmdir. Türkiye uluslararası turist sayısı içerisinde medikal turist oranının düşük olmasından dolayı medikal turizm pastasından düşük olarak yararlanmaktadır. Türkiye'de medikal turizm gelişmesini etkileyen faktörler küresel barış indeksinin düşük olması, sağlık kuruluşlarının alt yapısının yetersiz oluşu, tanıtım, işgücü eksikliği,

dil ve iletişim, sağlık politikaları ve düzenlemeleri gibi faktörlerin etkilenebilmektedir. Türkiye medikal turizmde düşük maliyetle tedavi edilme ve bekleme süresinin kısa olması gibi avantajlara sahiptir. Ayrıca Türkiye coğrafi konum avantajını medikal ile birleştirerek daha fazla tercih edilen bir ülke olabilecek potansiyele sahiptir. Bu nedenle Türkiye’de medikal turizmin geliştirilmesi ve ülke ekonomisine katkısını artıracak ve turizm ile birleştirerek daha fazla tercih edilen bir ülke olabilecek potansiyele sahiptir. Bu nedenle Türkiye’de medikal turizmin geliştirilmesi ve ülke ekonomisine katkısını artıracak ve Türkiye’yi medikal turizm bölgeleri içinde cazibe merkezi haline getirecek sağlık politikaları geliştirilmelidir. Medikal turizm alanında yatırım yapacak yerli ve yabancı sermaye teşvik edilmesi gerekmektedir. Bu araştırma ülkelerin medikal turizm sektöründe performanslarını artırmaları konusunda yol gösterici olacaktır. Araştırmaya dâhil edilen ülkelerin medikal turizm kıyaslanması, referans almaları gereken ülkeler belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırmanın sağlık plan ve politika belirleyicilerine, medikal turizm sektörüne bu alanda araştırma yapan akademisyenlere önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**The Relationship between Secondary Schools  
Teachers' Critical Thinking Skills and School Health  
Perceptions**

\*

Arzu Yiğit - Vahit Yiğit - Selin Eroymak

*Süleyman Demirel University*

Health tourism, which is defined as an area where medicine and tourism come together, is based on the travel of patients who cannot meet their health needs to different countries for treatment. While health tourism is a state where technology and medicine have not developed sufficiently in developing countries, individuals with good financial status have gone to developed countries to meet their health needs, and in recent years, developing countries have turned their direction to these countries with the level of competing with the developed countries in medicine and technology. Although the concept of medical tourism is mainly considered within health tourism and its sub-branch; health tourism is seen as a more limited concept. The concept of medical tourism, which is also considered as a component of health tourism, is defined as therapeutic health tourism. Due to the aging population of the world, the increase in the burden of disease and treatment costs has led to the difficulties of individuals who meet their social security from their pocket and pay their own or all of their treatment expenses, especially the citizens of developed countries. This has led to the fact that the treatment services are more expensive than other countries, especially in the USA and European countries, and the individuals living in developed countries have turned to other countries where these services are cheaper in order to meet their health needs. However, the developments in alternative and new treatment methods, long waiting times and the desire of individuals to receive better quality health care services are stated to be the most important factors in the rapid development of medical tourism on a global scale. It is stated that countries that want to take their share from this rapidly developing global market

compete to become the most important actor in the field of medical tourism.

The main focus of the medical tourism sector is to establish quality standards in the sector, to disseminate good practices and to increase revenues. In this context, decision-makers are actively involved in determining the technical effectiveness of the medical tourism sector. However, it is stated that it is difficult to evaluate the performance of the sector due to its complex structure, multiple input and output relationships. Therefore, it is stated that the most important concern of health managers for the medical tourism sector is to evaluate the performance of the sector and to identify weaknesses in order to decide on improvement measures. In this context, Data Envelopment Analysis is reported to be a good performance evaluation tool for evaluating the performance of the medical tourism sector. DEA is a non-parametric productivity measurement approach, which is based on Farrell and then developed by Charnes et al. DEA is a special type of application that uses linear programming technique that measures the relative efficiency of similar manufacturing enterprises. DEA is a method of measuring the relative efficiency of units with multiple inputs and outputs.

The purpose of this study, the world medical tourism destination to the areas classified efficiency data envelopment analysis of countries by (DEA) to detect and medical tourism sector is an important component of health tourism in Turkey to determine its position in the global medical tourism destination areas. DEA analysis evaluated the countries' medical tourism activities according to CCR model. The CCR model aims to maximize the ratio of total weighted outputs to total weighted inputs. This model is based on the assumption that there is a constant return on the scale with the principle that an increase in inputs will result in a proportional increase in outputs. The countries included in the study were selected according to the classification of the top ten medical tourism destinations in the world in 2018. In addition, the countries included in the study were categorized into 3 classes considering the classification of medical tourism destination areas made by Grail Research (2009) research group.

In DEA method, the variables consist of four inputs (share of health from GNP, medical tourism index, number of physicians (per thousand people)) and two outputs (number of medical tourists, proportion of medical tourists among international tourists (%)). MTI is a global measurement method that evaluates the attractiveness of health tourism regions on a regional basis, and as a medical tourism region within the general country environment, the attractiveness of the region, the costs of health services, the health care facilities and the quality of medical care services provided and evaluates. In this study, the medical tourism index values of the countries were obtained from the Medical Tourism Index 2016 research and from the studies of Fetscherin and Stephano (2016). In this study, the ratio of medical tourists (%) among the number of physicians per 1000 people taken as the other input variable and the number of international tourists received as output variable was obtained from the World Bank's database. The share allocated to health from GNP is obtained from OECD database. The number of medical tourists is taken from the studies of Statista (2015) and Karadayı and Işık (2018). In the research, minimum, maximum average and standard deviation values were calculated from the central distribution measures of input and output variables of 10 countries as decision making units. According to this; as the input variable of the countries, the share of the average GDP allocated to Health is 5.6%, the medical tourism index is 67.6, the number of physicians per thousand is 1.48, the number of medical tourists is 510.913, and the proportion of medical tourists (%) is 2.65.

As a result of the analysis, the average medical tourism activity of the countries in the study was determined as 69.7%. Turkey's efficiency score was determined as 28.97%. Tourism is one of the sectors of the world's major source of income. Turkey has made substantial progress in recent years in the tourism industry. However, due to the low rate of medical tourists in the number of international tourists in Turkey is quite low share of medical tourism pie. To contribute to the development of medical tourism will contribute to health policy should be applied to the national economy in Turkey.

## Kaynakça / References

- Akbolat, M. ve Deniz, N. G. (2017). Türkiye’de medikal turizmin gelişimi ve bazı ülkelerle karşılaştırılması. *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 123-139.
- Androutsou, L. ve Metaxas, T. (2018). Measuring the efficiency of medical tourism industry in EU members states. *MPRA Paper No. 92461*.
- Aydın, O. (2012). Türkiye’de alternatif bir turizm sağlık turizmi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(23), 91-96.
- Barca, M. Akdeve, E. ve Balay, İ. G. (2013). Türkiye sağlık turizm sektörünün analizi ve strateji önerileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 64-92.
- Borg, E. A. ve Ljungbo, K. (2018). International market-oriented strategies for medical tourism destinations. *International Journal of Market Research*, 60(6), 621-634.
- Chakravarthy, K. K. ve Deepthi, K. (2008). SWOT analysis on medical tourism. *Indian Journal Research*, 3, 299-301.
- Chee, H. L. (2007). Medical tourism in Malaysia: international movement of healthcare consumers and the commodification of healthcare. *Asia Research Institute Working Paper Series*. No. 83.
- Cohen, I. G. (2013). Transplant tourism: The ethics and regulation of international markets for organs. *The Journal of Law, Medicine and Ethics*, 41(1), 269-285.
- Collins, A., Medhekar, A., Wong, H. Y. ve Cobanoglu, C. (2019). Factors influencing outbound medical travel from the USA. *Tourism Review*, 74(3), 463-479.
- Connell, J. (2006). Medical tourism: Sea, sun, sand and surgery. *Tourism Management*, 27(6), 1093-1100.
- Connell, J. (2013). Contemporary medical tourism: Conceptualisation, culture and commodification. *Tourism Management*, 34, 1-13.
- Debata, B. R., Patnaik, B., Mahapatra, S. S. ve Sreekumar, S. (2013). Efficiency measurement amongst medical tourism service providers in India. *International Journal for Responsible Tourism Perspectives on Health Tourism*, Arte Publishing House, 2(1), 24-31.

- Debata, B. R., Patnaik, B., Mahapatra, S. S. ve Sreekumar. (2015). Efficiency measurement in medical tourism: a DEA approach. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 5(1), 90-112.
- Fetscherin, M. ve Stephano, R.M. (2016). The medical tourism index: scale development and validation. *Tourism Management*, 52, 539-556.
- Gan, L. L. ve Oviedo, N. (2013). *Medical tourism: A SWOT analysis of Mexico and the Philippines*. Available at SSRN 2234866.
- Global Peace Index (2015). Measuring peace, its causes and its economic value, [http://economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2015/06/Global-Peace-Index-Report-2015\\_0.pdf](http://economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2015/06/Global-Peace-Index-Report-2015_0.pdf), 03.08.2018.
- Gökdayı, İ. ve Polat, M. (2015). Isparta'da medikal turizmin yapılabilirliği üzerine bir çalışma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17 (29), 9-16.
- Grail Research (2009). The rise of medical tourism summary. <https://vdocuments.mx/rise-of-medical-tourism-summary.html>, 03.08.2018.
- Gümüş, M. ve Özgüven, E. (2015). Barış ve turizm ekseninde medikal turizm: çözüm süreci sonrası Batman hastanelerinde yabancı hasta akışı. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 5(2), 1-18.
- Heung, V. C., Kucukusta, D. ve Song, H. (2010). A conceptual model of medical tourism: implications for future research. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 27(3), 236-251.
- Horowitz, M. D., Rosensweig, J. A. ve Jones, C. A. (2007). Medical tourism: globalization of the health care market place. *Medscape General Medicine*, 9(4), 33-38.
- <https://stats.oecd.org/> Health expenditure and financing, 20.03.2019.
- <https://www.statista.com/statistics/546678/top-global-destinations-by-number-of-medical-tourists/>, 21.04.2019.
- İçöz, O. (2009). Sağlık turizmi kapsamında medikal (tıbbi) turizm ve Türkiye'nin olanakları. *Journal of Yasar University*, 4(14), 2257-2279.
- Karadayı, M. A. ve Işık, M. (2018). A categorical dea framework for evaluating medical tourism efficiency of top destinations. I. Y. Topcu and C. Kahraman (Eds.), *Operation Research Applications in* (pp. 493-510). USA: Springer.
- Karlaftis, M. J. (2004). A DEA approach for evaluating the efficiency and effectiveness of urban transit systems. *European Journal of Operational Research*, 152, 354-364.

- Kordić L. ve Šimundić, B. (2017), *The efficiency of health tourism infrastructure in Croatia*, The 11 th International Days of Statistics and Economics, Prague, September 14-16.
- Medical Tourism Index, (2016). Homepage. <https://www.medicaltourismindex.com/>, 03.08.2018.
- Medical Tourism Index, (2018). Background. <https://www.medicaltourismindex.com/research-knowledge/background/>, 05.08.2018.
- Rerkrujipimol, J. and Assenov, I. (2011). Marketing strategies for promoting medical tourism in Thailand. *Journal Tourism and Hospitality Culinary Arts*, 3(2), 95-105.
- Stephano, R. M. (2018). Top 10 medical tourism destinations in the world. *Medical Tourism Magazine*. Erişim Adresi, <https://www.medicaltourismmag.com/article/top-10-medical-tourism-destinations-world>. Erişim Tarihi, 03.01.2019.
- Tengilimoğlu, D. (2013). *Sağlık turizmi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Tetik, S. (2003). İşletme performansını belirlemede veri zarflama analizi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 221-229.
- Turner, L. (2010). Medical tourism and the global market place in health services: US patients, international hospitals, and the search for affordable health care. *International Journal of Health Services*, 40(3), 443-467.
- Wong, K. M., Velasamy, P. ve Arshad, T. N. T. (2014). Medical tourism destination SWOT analysis: A case study of Malaysia, Thailand, Singapore and India. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 12, p. 01037). EDP Sciences.
- World Bank, (2015a). [https://data.worldbank.org/indicator/SH.MED.PHYS.ZS?end=2013&name\\_desc=true&start=2009](https://data.worldbank.org/indicator/SH.MED.PHYS.ZS?end=2013&name_desc=true&start=2009), 03.08.2018.
- World Bank, (2015b). [https://data.worldbank.org/indicator/SH.XPD.CHEX.GD.ZS?name\\_desc=true](https://data.worldbank.org/indicator/SH.XPD.CHEX.GD.ZS?name_desc=true), 03.08.2018.
- World Bank, (2016). <https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL>, 03.08.2018.



www.medicaltourismindex, "Medical Tourism Industry Valued at \$100B Poised for 25% Year-Over-Year Growth by 2025", <https://www.medicaltourismindex.com/2016-medical-tourism-industry-valuation/>, 02.08.2018.

Yiğit, V. (2016). Kamu hastanelerinde medikal turizminin gelişimini etkileyen faktörler. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(15), 107-119.

Yu, J.Y. and Ko, T. G. (2012). A cross-cultural study of perceptions of medical tourism among Chinese, Japanese and Korean tourists in Korea. *Tourism Management*, 33(1), 80-88.

#### **Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

Yiğit, A., Yiğit, V. ve Eroymak, S. (2019). Veri zarflama analizi ile ülkelerin medikal turizm etkinliğinin ölçülmesi. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. UİK Özel Sayısı), 917-936 DOI: 10.26466-/opus.572046

## İşletme Yönetiminde Kaos Yaklaşımı: Teorik Bir Bakış<sup>1</sup>

DOI: 10.26466/opus.584117

\*

Muhammet Yüksel\* - Yusuf Esmer\*\*

\* Öğr. Gör., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Terme Meslek Yüksekokulu, Terme/Samsun/ Türkiye

E-Posta: [muhammet.yuksel@hotmail.com](mailto:muhammet.yuksel@hotmail.com)

ORCID: [0000-0002-6099-0160](https://orcid.org/0000-0002-6099-0160)

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Bayburt Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Bayburt/ Türkiye

E-Posta: [yesmer@bayburt.edu.tr](mailto:yesmer@bayburt.edu.tr)

ORCID: [0000-0003-3691-1730](https://orcid.org/0000-0003-3691-1730)

### Öz

Dünyada teknolojiye meydana gelen hızlı değişim, tüm örgütlerde olduğu gibi işletmelerin örgüt ve yönetim yapılarında da değişime neden olmaktadır. Değişimlerden etkilenmemek neredeyse imkânsız iken bu değişimleri yakalayamamak süreç içerisinde yok olmakla eşdeğer bir durum olarak görülmektedir. Bu değişim ortamında örgütlerin kendilerini olumlu ya da olumsuz etkileyen iç ve dış faktörlere karşı dikkatli olmaları gerekmektedir. Dünyada insanlar için geçerli olan kurallar örgütler içinde geçerli olmaktadır. Bu nedenle örgütler için işlerin her zaman yolunda gitmediğini ve bir karmaşıklık yaşamabileceğini söylemek mümkündür. Bu karmaşık durumla karşı karşıya kalan örgütlerin karşılaşabilecekleri tüm problemlere karşı hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin kaos odaklı bir yönetim anlayışı benimsemeleri gerekmektedir. Bu çalışmada karmaşık bir durum olarak ifade edilen kaos yaklaşımı işletme yönetimi bağlamında kavramsal olarak incelenmektedir. Bu amaç doğrultusunda çalışmada öncelikle Kaos Teorisi açıklanmakta, sonrasında işletme örgüt ve yönetimi açısından kaos yaklaşımı tartışılmaktadır. Bu çalışma işletme yönetimi alanında gelecekte oluşabilecek ilke ve yöntemlerin gelişimine destek vermesi açısından önemlidir.

**Anahtar Kelimeler:** Kaos, Karmaşıklık, Örgüt, İşletme Yönetimi

<sup>1</sup> Bu çalışma 02-04 Mayıs 2019 tarihlerinde Osmaniye'de düzenlenen 18.Uluslararası İşletmecilik Kongresi'nde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

## Chaos Approach in Business Management: A Theoretical Overview

\*

### Abstract

*The rapid change in technology in the world, as in all organizations, causes change in the organization and management structures of enterprises. While it is almost impossible not to be affected by the changes, not being able to catch these changes is seen as an equivalent situation in the process. In this environment of change, organizations need to be aware of internal and external factors that affect them positively or negatively. Rules applicable to people in the world apply to organizations. For this reason, it is possible to say that things do not always go well for the organizations and a complexity can be experienced. The organizations facing this complex situation must be prepared for all the problems they may face. In this context, managers should adopt a chaos-oriented management approach. The chaos approach, which is expressed as a complex situation in this study, is conceptually examined in the context of business management. For this purpose, the Chaos Theory is first explained in the study and then the chaos approach is discussed in terms of business organization and management. This study is important in terms of supporting the development of future principles and methods in the field of business management.*

**Keywords:** *Chaos, Complexity, Organization, Business Management*

## Giriş

İş dünyasında evrende olduğu gibi her geçen gün hızlı bir değişim ve gelişim yaşanmaktadır. Bu derece hızlı değişim ve gelişimin yaşandığı iş dünyasında işletme örgütleri için işler her zaman istenildiği gibi yolunda gitmemekte, beklenmeyen karmaşık durumlar yaşanabilmektedir. Karmaşık bir durumun ortaya çıkması literatürde kaos olarak adlandırılmaktadır. “Karmaşıklık” olarak ifade edilen “kaos” kavramı ilk olarak fen bilimlerinde incelenmiş ancak daha sonraları sosyal bilimcilerin de dikkatini çekmiş olup, bu konu ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. Kaos kavramı ekonomik açıdan incelendiğinde önceleri ticaret hisselerini geliştirmek için kullanılan bir araç iken daha sonra finansal ve örgütsel konuların birçok alanlarında kullanılan bir kavram haline gelmiştir (Klioutchnikov vd., 2017, s.369). Yunanca Khaos (dipsiz uçurum) sözcüğünden gelen kaos, “kargaşa, uyumsuzluk ve karmaşıklık durumu” anlamına gelmektedir (TDK, 2006, s.1). Galacgac ve Singh (2016, s.515) `e göre ise kaos kelimesi söylenince “karışıklık, bozukluk ve kontrol eksikliği akla gelmektedir. Ruelle (1994, s.65) kaosu “başlangıç durumuna hassas bağlılığı bulunan bir zamansal evrim” olarak tarif etmiştir. Bazı araştırmacılara göre kaos, “düzensizlik ve yerini tam olarak bulamama” durumu ile eşdeğer olarak görülmektedir. Oysa kaosun temelinde tesadüf denilen oluşum bulunmadığı gibi, önceden geleceğin tam anlamıyla bilinmesi durumu da mümkün olmamaktadır (Töremen, 2000, s.204). Örgütler açısından beklenmedik durumların meydana gelmesi ve bu durumların kaos oluşturması olağandır. Özellikle örgüt yönetimlerinde karşılaşılabilen kaos krizleri çağdaş yönetim yaklaşımları ve kaos teorisi ile açıklanabilmektedir. Kaos Teorisi, örgüt yönetimlerinde değişen şartlarda gücü kendi benliğinde keşfetmekte ve krizleri fırsata çevirmeyi hedeflemektedir (Koçel, 2004, s.67).

Bu çalışmada karmaşık bir durum olarak ifade edilen kaos yaklaşımı işletme yönetimi bağlamında kavramsal olarak incelenmektedir. Bu amaç doğrultusunda çalışmada öncelikle Kaos Teorisi açıklanmakta, sonrasında işletme organizasyon ve yönetimi açısından kaos yaklaşımı tartışılmaktadır. Çalışma işletme yönetimi alanında gelecekte oluşabilecek ilke ve yöntemlerin gelişimine destek vermesi açısından önemlidir.

## Kaos Teorisi

Dünya sürekli bir değişim ve gelişim içerisindedir. Özellikle bu değişim ve gelişim belli bir amaç için bir araya gelen örgütleri ve bu örgütlerin yönetim şeklini etkilemiştir. Örgüt yönetim şekilleri ve kuramları sürekli olarak bir değişikliğe uğramıştır. Örgüt ve yönetim kuramları, tarihsel süreç içerisinde Klasik Yaklaşım'dan Neo-Klasik Yaklaşım'a ve oradan Sistem Yaklaşımı'na ve oradan da Kaos Teorisi'ne ve Postmodern yaklaşımlara doğru uzanan bir gelişim ve gelişim anlayışı izlemiştir (Demirtaş, 2006, s.7). Bu değişim ve gelişimler örgütleri daha açık bir sistem haline getirmiştir. Açık sistemlerde bir gerçek olan değişim ile iç içe olan kaos kavramı, birçok kişi ve örgüt için bir tehdit olarak görülürken, bilgi çağında aslında fırsat olarak algılanmalıdır. Değişim ve gelişim kaçınılmazken karmaşayı bir fırsat olarak gören yaklaşım olarak Kaos Teorisi gündeme gelmiştir. Kaos Teorisi ilk olarak 19. yüzyılın sonlarında matematik alanında çalışan Fransız Poincare tarafından yazılan "Bilim ve Yöntemler" adlı eserinde ortaya çıkmıştır. Poincare eserinde dinamik sistemler üzerinde çalışarak dikkatlerden kaçan küçük durumların büyük ve önemli durumlara neden olacağını ve insanların bunu tesadüfi bir durum olarak göreceklarını ifade etmiştir. Küçük farkların büyük farklar oluşturacağını ve bu durumda geleceği öngörmenin mümkün olmadığını savunarak teoriyi şekillendiren ilk bilim adamı olarak literatüre girmiştir (Biçici, 2016, s.30). Levy (1994, s.168) Kaos Teorisi'ni "karmaşık, doğrusal olmayan, dinamik sistemler" olarak ifade etmektedir. Allen (2001, s.150) ise Kaos Teorisi'ni "çevresine sadece bir yönden değil, çok farklı yönlerden tepki gösterebilme kapasitesine sahip bir sistem "olarak tanımlamaktadır. W. Hehl ve D. Wollschlager Kaos Teorisi'ni resmetmeye çalışmışlardır. Bu resim Şekil 1'de gösterilmektedir (Murphy, 1996, s.101).



Şekil 1. Kaos Teorisi(Murphy, 1996, s.101)

Kaos Teorisi'nde önemli bir yer edinen, “kendi kendini örgütlenme” teorisinin ana unsurlarından biri olmuştur. Kendi kendini örgütlenme konusunda ilk çalışmayı Prigogine yapmıştır (McMillan, 2006, s.26-27). Prigogine (1987, s.97-99) bu kavramla bizim doğru gördüğümüz sistemlerin doğrusal olmayıp, dinamik yapıda olduklarını belirtmiştir. Bu çalışmalarda daha çok fen bilimleri alanlarında doğanın kanun ve yapısı incelenmiş olmasına rağmen bu çalışmalar sosyal bilimlerle de ilişkilendirilerek bu alanlarda da faydalı olmuştur. Dünya aslında kendi içerisinde her ne kadar karmaşık gözükse de diğer açıdan bir o kadar da basitliği barındırmaktadır. Aynı şekilde işletmelerde iç ve dış etkilere maruz kaldığından karmaşık bir yapıya sahip gibi görünmektedir. Ancak işletmelerde her birimin yetki ve sorumlulukları net ve açık bir şekilde belirlenmiş ve her işletme kendine özgü bir düzen ve yapıya sahiptir.

Kaos Teori'nin en önemli özelliklerinden bir tanesi doğru diye bir sistemin olmaması ve beklenmedik bir durumun olmasıdır. Örgütler bu teoride karışık bir yapı söz konusu olduğundan beklenmedik sonuçlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Kaos Teorisi'nde küçük gibi görülebilen etkenlerin çok büyük çıktılara dönüşebildiği de görülebilmektedir. Bu durum örgütlerde sistemin çok hassas ve duyarlı bir yapıya sahip olduğunun bir göstergesidir (Marion, 1999, s.13-17). Değişen ve gelişen dünyada zamanın ruhu, iş akışı, bağlantılar, ağlar, sanallaşma, hızlanma gibi

olayların sonucu olarak Kaos Teorisi göz ardı edemeyeceğimiz bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Kıray, 2011, s.282). Kaos Teorisi kendi kendine örgütlenme becerisine sahip olmakla başlamaktadır. Teori iç ve dış etkilerle birlikte örgütlenmede yön alabilmektedir. Bu nedenle bu teori içerisinde bir planlama ya da öngörü yapmak pek mümkün olmamaktadır. Planlamaların ve öngörmelerin yetersiz kaldığı bu durumlarda sistem kendinden olağan bir şekilde karar vererek işlemeye devam etmektedir. Klasik yönetimler daha çok sistemi dengeye getirmeye çalışırken, Kaos Teorisi her zaman dengeden uzaklaşma isteğindedir. Değişim her zaman dengeden uzak noktalarda kendi dengesi ile var olmaya devam etmektedir. Dünya değişim ve gelişim gösterdikçe her şeyin olağan gitmesi pek mümkün olmamaktadır. Örgütlerin beklenmeyen bir durum ile karşılaşması karmaşıklık (Kaos) Teorisini ortaya çıkarmaktadır. Rockler (1991, s.56-63) Kaos Teorisi'ni 5 maddede özetlemektedir:

1. *Kaos Teorisi, evrenin doğrusal olmayan yönlerini açıklamamıza yardım etmektedir.*
2. *Kaos Teorisi, Newton Modeli'nin indirgemeci yaklaşımı ile kuantum fiziği arasında bir köprüdür.*
3. *Kaos Teorisi, sistemin başındaki küçük değişikliklerin sonunda çok büyük sonuçlara gideceğini göstermektedir.*
4. *Kaosu anlamının bir sonucu da evrenin açık sistem olduğunu göstermesidir.*
5. *Birçok beşeri sistem, en iyi şekilde Kaos Teorisi ile açıklanabilmektedir. İnsan vücudunun doğası ve hava tahminleri bunun en son örnekleridir.*

Kaos Teorisi'nin kendine özgü belli bir terminolojisi bulunmaktadır. Bu tanımlar o kadar iç içe geçmişlerdir ki, bu tanımları anlamadan Kaos Teorisi'ni anlamak ve yorumlamak mümkün görünmemektedir. Bu bağlamda Kaos Teorisi'nin özelliğini vurgulamak için Altun (2001, s.455-461) birtakım ilkeler belirlemiştir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- *Doğrusal olmama (birbiri arasında lineer ilişki olmayan-nonlinearity),*
- *Geribildirim (feedback),*
- *Çatallanma ve yüzlerin değişimi (bifurcation and face changes),*
- *Garip çekiciler (strange attractors),*

- Ölçek (*scale*),
- *Fraktallar ve karşılıkları (fractals and correspondance)*,
- *Kendi kendine örgütlenme (self-organization)*,
- *Kendi kendine yenilenme (selfrenewal)*;
- *Başlangıç durumuna duyarlı bağıllık (sensitive dependance on initial condition yada kelebek etkisi (butterfly effect))*,
- *Kaos örüntüleri (chaos pattern)*,
- *Rastgele şoklar (random shocks)*.

Örgütler açısından kaos kavramında iki önemli nokta söz konusudur. Bunlar iç ve dış faktörlerdir. İç faktörler örgüt ile ilgili faktörler iken, dış faktörler ise örgüt dışında kalan faktörlerdir. Örgütler bilgi çağı olan günümüz çağda beklenmedik iç ve dış faktörlere maruz kalabilmektedir. Bu faktörler kendiliğinden oluştuğundan, örgütlerinde bu durum karşısında harekete geçmeleri gerekmektedir. Bu karmaşık durumda Kaos Teorisi yeni bir yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkmaktadır (Mason, 2007, s.15-16).

### **İşletme Örgütlerinde Kaos Yaklaşımı**

İşletme örgütleri yeni dünya düzeninde çevreleri ile sürekli ilişki içerisinde olan açık sistemlerdir. Bu nedenle de faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için tıpkı canlılar gibi değişen iç ve dış koşullara ayak uydurmak zorundadırlar. İşletme örgütleri kısa zaman aralıkları ile çok hızlı bir değişiklik gösteren, yarının ne olacağının belli olmadığı ve tahmin edilemediği bir kaosu yaşadığı ortamda önlemler almak zorundadırlar. İşletmelerde kaos, tam olarak işleyen sistemin çıkan pürüzlerle işlenmesinde sorun çıkmasıdır (Wilding, 1998, s.43). Değişimin sürekli bir şekilde var olduğu bilgi çağında, değişime direnmek, örgütler için tehdit oluşturan bir olgudur ve Kaos Teorisi ise değişimin vazgeçilmez bir unsur olduğunu vurgulamaktadır (Sayğan, 2014, s.413). Daha önceleri Klasik Örgüt Teorisi, Neo-Klasik Örgüt Teorisi, Modern Örgüt Teorisi, Post Modern Örgüt Teorisi aşamalardan geçen bilimsel yönetim yaklaşımları son olarak Çağdaş Yönetim Yaklaşımları ile bilgi çağına uygun yönetim arayışlarına girmiş bulunmaktadır (Bayramoğlu, 2016, s.55-57). 21. yüzyıl itibariyle gelişen ve değişen dünyada varlığını en iyi bir şekilde hisset-



tiren, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve ilerlemeler, insanlığa verilen değerlerin eskilere göre kıyaslanamayacak ölçüde artması ve insan sistem bütünleşmesi anlamına gelen bütüncül sistem anlayışının gelişmesi sonucu, kriz yönetiminin ya da karmaşık ortamda yönetimin örgütlerin sistemli bir şekilde işleminde insanların fikirlerinin, becerilerinin ve özelliklerinin daha iyi anlaşılmasına imkân verilmesi gerektiği yönündeki anlayış her geçen gün yayılarak gelişmektedir (Koçel, 2004, s.489).

Geçmişte yöneticiler neler yapılıcağının bilinmesi ve kendilerinde yeterli kapasitenin olması durumunda yönetimin etkin olarak sağlanacağını düşünmekteydi. Ancak teknolojidaki değişiklikler ve yenilikler, büyük ve karmaşık sistemlerin ortaya çıkışı ve toplumun bu yeniliklere çabucak alışarak hızlı bir şekilde adapte olması kriz ve karmaşıklık olasılığını arttırmaktadır (Farazmand, 2003, s.339). Bu kriz ve karmaşık ortama alışık olmayan yöneticiler gerekli yönetim becerilerine sahip olsalar bile hazırlıksız yakalandıkları ilk kaos ortamında ne yapacağını bilmeden yanlış uygulamalarda bulunabilmektedir (Çıraklı vd., 2017, s.335). Kaos Teorisi'nde her yönetici kendi iç düzenini hazırlamakta ve ortaya çıkabilecek her türlü beklenmedik duruma karşı doğal bir tepki vermektedir. Kaos Teorisi'nde amaç örgütlerin kendi geleceğini beklenmedik durumlara karşı hazırlamak ve kurtarmaktır. Örgütlerde kaosun var olması aynı zamanda o sistemin yaşadığının ve her zaman var olacağının bir göstergesidir (Ertürk, 2012, s.858-860). Kaos Teorisi'ne göre örgütler içinde bulunduğu dengeden çıkarılıp, kaos sınırına geldiğinde, başka bir ifade ile örgütler açısından ani bir beklenmedik durum yaşandığında örgütlerin karşısına yol kavşaklarını andıran çeşitli çıkışlar çıkmakta ve sistem gerek enerjisiyle gerekse karmaşıklık durumlarına hazır olması sayesinde öngörülemez savunmalarla kendi kendini örgütleyerek en az hasarla belki de hiç hasar almadan bu kaostan kurtulmaya çalışmaktadır (Styhre, 2002, s.347-349). Öyle ki bazı örgütler bu kaos ortamını kullanarak bu durumu bir fırsat bilmekte ve krizi kendi yararına olacak şekilde değiştirmektedir. Kaos durumunu yaşayan örgüt yöneticisi, örgüt olağan işleyişinde çıkış noktalarını tespit edip, gerektiğinde uygun müdahaleleri yerinde yapmaktadır. Ayrıca yöneticilerin örgütü sürekli karmaşanın sınırında tutması, örgütün sürekli olarak yeni çıkış noktaları araması ve hazırda beklemesi, örgütün kendi içindeki potansiyelin

dışarı çıkmasına yol açmakta, aynı zamanda örgüt çalışanlarının hayal kurma yeteneğini ve üretkenliğini geliştirmektedir (Samur ve İntepeler, 2016, s.171).

Örgütler, istikrar güçlerine ve onları kaosa doğru sürükleyen istikrarsızlık güçlerine maruz kalan doğrusal olmayan dinamik sistemlerdir. Bu bağlamda kaotik bir alanda, örgütlerin kaotik sistemlerin nitel özelliklerini sergileme olasılığı yüksek olmaktadır. Bu özellikler başlangıç koşullarına duyarlılık, değişimin mahremiyeti, özel konfigürasyonlara çekim, farklı ölçeklerde yapısal değişmezlik ve geri dönüşümsüzlük gibi özelliklerdir (Thiéart ve Forgues, 1995, s.19).

Kaos Teorisi örgütlerde uygulandığı için karmaşıklık bilimi olarak bilinmektedir. Kaos Teorisi'ni örgütlerde uygulayabilmek için aşağıdaki ilkelere dikkat etmek gerekmektedir (Englund, 2009, s.1):

- *Bilgi birincil örgütlenme kuvvetidir. Bu nedenle bilgi geniş bir şekilde paylaşılmalıdır.*
- *Farklı ilişkiler geliştirilmelidir.*
- *Vizyonu görünmez bir alan olarak benimsemelidir.*
- *İnsanların benzer ihtiyaçları ve buna karşılık gelen cevapları tespit edilmelidir.*
- *Birlikte çalışmak bir anlam ve amaç kaynağı olmalıdır.*
- *Ortak bir amaç duygusu oluşturulmalıdır.*

Kaos Teorisi'ni örgütlerde uygulayabilmek için yöneticilerin Kuantum liderlik anlayışı benimsemeleri gerekmektedir. Kuantum liderlik, kuantum düşüncesi ile ortaya çıkmış topluluk temelli bir liderlik yaklaşımıdır. Kuantum liderlik, enerjiyi harekete geçirerek üretkenliğe yönlendiren, kontrole değil, durgunluk ve belirsizliğin oluşturduğu potansiyel duygu ve sezgilere dayalı bir liderlik anlayışıdır (Konan, 2015, s.88). Kuantum liderliğin, liderlik ilişkileri (etkileşim alanı), liderlik etkisinin kaynağı (bilgi, güven, saygı ve yüksek beklentiler) ve belirsizlik (kaos) olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Belirsizlik, Kuantum liderliğin en önemli boyutudur. Çünkü belirsizlik, geleceğin tahmin edilmesinin mümkün olmadığını ifade etmektedir. Kuantum liderler, bu belirsizlik ortamında yol gösterici role sahiptirler (Polat ve Arabacı, 2015, s.217).

## Sonuç ve Öneriler

Günümüz dünyasında mutlak bir doğruda yaşamak pek mümkün olmamaktadır. Sürekli bir değişim söz konusu olan günümüzde tekdüze bir yaşam, yönetim ya da bilim artık söz konusu olmaktan çıkmaktadır. Bu düzensizlikte ve karmaşıklıkta işletmeler ya da örgütler kendi sistemlerini kurarak potansiyellerinin dışına çıkmakta ve bu şekilde hayatta kalmaya çalışmaktadır. Düzensizlik, karmaşıklık sabit ya da sürekli olan bir şey değildir. Her an değişikliğe uğrayabildiği gibi kendiliğinden veya müdahale sonucu durabilmektedir. Ya da bu durumun aksine aniden ortaya yeneden çıkabilmekte, yerinde ve gerekli müdahaleler yapılmadığı takdirde durdurulması çok güç olabilmektedir. Kaos (Karmaşıklık) Teorisi eskiden beri süre gelen örgüt yönetim yaklaşımlarını değişikliğe uğratarak, belli bir birikim sonucu ortaya çıkmış bir yaklaşımdır. Bilgi ve teknoloji çağı olan ve sürekli değişim ve gelişimin yaşandığı bu çağda çok fazla kontrol imkanı olmayan değerli değersiz, küçük büyük birçok verinin kendi içinde bir düzen oluşturduğu anlayışı nedeniyle de teori, çağımız karmaşık örgütleri için ayrıca her an karşılaşabilecekleri kaos durumunda iyi bir değerlendirme ve fırsat oluşturma teorisi olarak da değerlendirilebilir. Dolayısıyla kaos işletmeler için bir fırsat olarak görülebilir. Kaos ortamı fırsatlar ve tehditlerden oluşmaktadır. Fırsatları görebilmek ve değerlendirmek ya da tehditleri görebilmek ve önlem alabilmek gerekmektedir. Bu bağlamda işletmeler proaktif bir yönetim yaklaşımı benimsemelidirler.

Kaos olumsuz bir durum olarak görülse de aslında kaos karmaşık bir durumu ifade etmekte ancak her zaman olumsuz bir durumu ifade etmemektedir. Kaos ortamında işletmeler karmaşık durumu iyi analiz etmeli ve bu durumdan yararlı sonuçlar çıkarabilmelidir. Aynı zamanda Kaos Teorisi hiçbir şeyin tesadüfen gerçekleşmediğini mutlaka bir nedeninin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durumda yöneticilerin ortaya çıkan bir problemin mutlaka nedenlerinin olduğunu ve bu nedenlerin küçük ayrıntılarda gizli olduğunu bilmeli ve bu yaklaşımla hareket etmelidirler.

Bu çalışmada karmaşık ve belirsizlik içeren bir durum olarak ifade edilen kaos yaklaşımı işletme yönetimi bağlamında kavramsal olarak incelenmiş ve tartışılmıştır. Sonuç olarak, yöneticilerin beklenmeyen bir

durum olarak ifade edilen karmaşıklık ortamında kaos odaklı bir yönetim anlayışı benimsemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin düzensizlik, belirsizlik ve karmaşıklık ortamında başka bir ifade ile kuantum örgütlerde geçerli olan Kuantum tipi liderlik anlayışı benimsemeleri önerilmektedir (Erçetin vd., 2018, s.112; Gülcan, 2015, s.6). Bu çalışmanın işletme yönetimi alanında gelecekte oluşabilecek ilke ve yöntemlerin gelişimine destek vereceği düşünülmektedir. Bundan sonraki çalışmalarda Kaos Teorisi ve Kuantum liderliğin birlikte ele alınması önerilmektedir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**Chaos Approach in Business Management:  
A Theoretical Overview**

\*

Muhammet Yüksel- Yusuf Esmer

*Ondokuz Mayıs University- Bayburt University*

There is a rapid change and development day by day in the business world as in universe. In the business world where such rapid change and development is experienced, things are not always going well for business organizations and unexpected complex situations may occur. The emergence of a complex situation is called chaos in the literature. The concept of chaos, which is referred to as complexity, was firstly studied in physical science, but later attracted the attention of social scientists, and many researches were conducted on this subject. When the concept of chaos was analyzed from an economic perspective, it was used as a tool to develop trade shares, but later became a concept used in many fields of financial and organizational issues. It is usual that unexpected situations occur for organizations and these situations create chaos. Especially the chaos crises encountered in organizational management can be explained by contemporary management approaches and chaos theory. Chaos Theory explores the power in its own self under the changing conditions in the management of organizations and aims to turn crises into opportunities (Kocel, 2004, p.67).

Business organizations are open systems in constant relation with their environment in the new world order. Therefore, they must adapt to changing internal and external conditions, just like living things, in order to continue their activities. Business organizations have to take measures in an environment where there is a chaos and tomorrow is unclear and unpredictable. Chaos in businesses, the problem is that the processing of the fully functioning system with the resulting roughness (Wilding, 1998, p.43). Resistance to change is a phenomenon that poses a threat to organizations and Chaos Theory emphasizes that change is an indispensable el-

ement in the information age in which change is constantly present (Saygan, 2014, p.413). Scientific management approaches that have gone through the stages of Classical Organization Theory, Neo-Classical Organization Theory, Modern Organization Theory and Post Modern Organization Theory have recently entered the searching for management in accordance with the information age with the Contemporary Management Approaches (Bayramoglu, 2016, p.55-57). ). Developments and advances in information and communication technologies that make its presence felt in the developing and changing world by 21st century, the understanding which crisis management and management in complex environment that provide a better understanding of people's ideas, skills, and characteristics in the systematic functioning of organization is developing each passing day as a result of development of integrated system understanding that means human-system integration and increase in the value given to humanity compared the past, and s, (Kocel, 2004, p.489)

Chaos (Complexity) Theory is an approach that has emerged as a result of a certain accumulation by changing the approaches of organization management that have been going on for a long time. The chaos environment consists of opportunities and threats. It is necessary to see and evaluate opportunities or to see threats and take precautions. In this context, enterprises should adopt a proactive management approach.

Although chaos is seen as a negative situation, chaos is a complex situation, but not always a negative one. In a chaos environment, enterprises should analyze the complex situation well and draw useful conclusions from it. At the same time, Chaos Theory reveals that nothing happens by chance, there is a reason. In this case, managers should know that there are reasons for a problem that arises and these reasons are hidden in small details and they should act with this approach.

In this study, chaos approach, which is expressed as a complex and uncertain situation, is examined and discussed conceptually in the context of business management. As a result, managers should adopt a chaos-oriented management approach in an environment of complexity that is expressed as an unexpected situation. In this context, it is recommended that managers adopt a quantum leadership approach which is valid in quantum organizations in the context of disorder, uncertainty and complexity (Ercetin et al., 2018, p.112; Gulcan, 2015, p.6). Quantum leadership is a

community-based leadership approach that emerged with quantum thinking. Quantum leadership is an understanding of leadership based on the potential emotions and intuitions generated by stagnation and uncertainty, rather than control, and it directs energy to productivity (Konan, 2015, p.88). Quantum leadership has three dimensions: leadership relations (field of interaction), the source of leadership influence (knowledge, trust, respect and high expectations) and uncertainty (chaos). Uncertainty is the most important dimension of Quantum leadership. Because uncertainty implies that it is impossible to predict the future. Quantum leaders have a guiding role in this uncertainty environment (Polat and Arabaci, 2015, p.217). This study is expected to support the development of future principles and methods in the field of business management. In the following studies, it is suggested that Chaos Theory and Quantum Leadership should be handled together.

### Kaynakça / References

- Allen, P. M. (2001). A complex systems approach to learning in adaptive networks. *International Journal of Innovation Management*, 5(2), 149-180. doi:10.1142/S136391960100035X
- Altun, S. A. (2001). Kaos ve yönetim. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28, 451-469.
- Bayramoğlu, G. (2016). Karmaşıklık paradigması ışığında örgüt teorilerinin yeniden değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 49-63.
- Biçici, F. (2016). Kaos teorisi, determinizm ve yeni bilim paradigması sürecinde sosyal bilimler ve turizm araştırmaları açısından önemi. *Turizm Akademik Dergisi*, 3(1), 29-38.
- Çıraklı, Ü., Dalkılıç, S. ve Hacıhasanoğlu, T. (2017). Kaos teorisi, karmaşıklık teorisi, karmaşık uyarlamalı sistemler: Sağlık hizmetleri açısından bir derleme. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(16), 330-343.
- Demirtaş, H. (2006). Yönetim kuram ve yaklaşımları eğitiminin ilköğretim okulu öğretmenlerinin sınıf yönetimi paradigmalarına etkileri. *Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 1-34.

- Englund, R. L. (2009). Applying Chaos Theory in A Project Based Organization. *Global Congress 2009*. Amsterdam. 08.04.2019 tarihinde <https://www.pmi.org/learning/library/applying-chaos-theory-project-based-organization-6849> adresinden erişilmiştir.
- Erçetin, Ş. Ş., Çevik, M. S. ve Çelik, M. (2018). Okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(2), 109-124.
- Ertürk, A. (2012). Kaos kuramı: Yönetim ve eğitimdeki yansımaları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(3), 849-868.
- Farazmand, A. (2003). Chaos and transformation theories: A theoretical analysis with implications for organization theory and public management. *Public Organization Review: A Global Journal*, 3, 339-372.
- Galacgac, J. ve Singh, A. (2016). Implications of chaos theory in management science. *Chaotic Modeling and Simulation (CMSIM)*, 4, 515-527.
- Gülcan, M. G. (2015). Complexity theory and new leadership paradigm. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 10(2), 1-12. doi:10.9734/BJESBS/2015/12105
- Kıray, A. (2011). Sosyal bilimler karmaşıklık ve kaos. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(1), 281-286.
- Klioutchnikov, I., Sigova, M. ve Beizerov, N. (2017). Chaos theory in finance. *Procedia Computer Science*, 119, 368-375. doi:10.1016/j.procs.-2017.11.196
- Koçel, T. (2004). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım-Yayın-Dağıtım A.Ş.
- Konan, N. (2015). Kuantum liderlik. *Eğitim Yönetiminde Yeni Liderlik Yaklaşımları içinde* (s. 79-108). Ankara: Pegem Akademi.
- Levy, D. (1994). Chaos theory and strategy: Theory, application, and managerial implications. *Strategic Management Journal*, 15, 167-178.
- Marion, R. (1999). *The edge of organization chaos and complexity theories of formal social systems*. California: SAGE Publications, Inc.
- Mason, R. B. (2007). The external environment's effect on management and strategy: A complexity theory approach. *Management Decision*, 45(1), 10-28. doi:10.1108/00251740710718935
- McMillan, E. (2006). *Complexity, organizations and change: an essential introduction*. London and New York: Routledge, Taylor and Francis Group.



- Murphy, P. (1996). Chaos theory as a model for managing issues and crises. *Public Relations Review*, 22(2), 95-113.
- Polat, M., ve Arabacı, İ. B. (2015). Liderliğin kısa tarihi ve açık liderlik. *Routledge Educational and Social Science Journal*, 2(1), 207-232.
- Prigogine, I. (1987). Exploring complexity. *European Journal of Operational Research*, 30(2), 97-103. doi:10.1016/0377-2217(87)90085-3
- Rockler, M. J. (1991). Thinking about chaos: non-quantitative approach to teacher education. *Action in Teacher Education*, 12(4), 56-63.
- Ruelle, D. (1994). *Rastlantı ve kaos*. (D. Yurtören, Çev.) Ankara: TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları.
- Samur, M., ve İntepeler, Ş. S. (2016). Kaos teorisi ve hemşirelikte kullanım örneği: Bypass cerrahisi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 3(3), 169-173. doi:10.5222/SHYD.2016.169
- Sayğan, S. (2014). Örgüt biliminde karmaşıklık teorisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14(3), 413-423.
- Styhre, A. (2002). Non-linearin organizations: Organization change management informed by complexity Theory. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(6), 343-351. doi:10.1108/0143773021044-1300
- TDK. (2006). *Güncel türkçe sözlük*. 25.01.2019 tarihinde [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&-guid=TDK.GTS.5c4afa31c97fd0.36272106](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&-guid=TDK.GTS.5c4afa31c97fd0.36272106) adresinden erişilmiştir.
- Thiéart, R. A., ve Forgues, B. (1995). Chaos theory and organization. *Organization Science*, 6(1), 10-31. doi:10.1287/orsc.6.1.19
- Töremen, F. (2000). Kaos teorisi ve eğitim yöneticisinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(2), 203-219.
- Wilding, R. (1998). Chaos theory: Implications for supply chain management. *The International Journal of Logistics Management*, 9(1), 43-56.

### Kaynakça Bilgisi / Citation Information

Yüksel, M. ve Esmer, Y. (2019). İşletme yönetiminde kaos yaklaşımı: Teorik bir bakış *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18). UİK Özel Sayısı), 937-952. DOI: 10.26466/opus.584117

## Koşulsuz Müşteri Memnuniyeti Uygulamalarının Uluslararası Muhasebe/Finansal Raporlama Standartları (UMS/UFRS) Açısından Değerlendirilmesi

DOI: 10.26466/opus.584091

\*

Vedat Acar\*

\* Doç. Dr. İzmir Bakırçay Üniversitesi, İ.İ.B.F, Menemen / İzmir / Türkiye

E-Posta: [vedat.acar@bakircay.edu.tr](mailto:vedat.acar@bakircay.edu.tr)

ORCID: [0000-0002-5681-0200](https://orcid.org/0000-0002-5681-0200)

### Öz

Küresel ekonominin gereklerinden olan rekabetin boyutları hızla artmaktadır. Bunun doğal bir sonucu olarak da işletme yöneticileri tarafından, fiyatlar üzerinden yapılan savaşların yerini alacak yeni araçlar geliştirilmeye çalışılmaktadır. Marka imajını geliştiren ve talebin fiyat esnekliğini kıran büyük işletmelerin, müşterilerinin önüne koyacakları başka tatmin araçlarına ihtiyacı bulunmaktadır. Müşteriler benzerlerinden nispeten pahalı olan markalara yöneltilirken, onların ileride üründen kaynaklanabilecek sorunlarının da hızlı ve istenilen şekilde çözümlü konusunda rahatlatılması, satış arttırma çabalarına da önemli katkılar sağlayabilecektir. Ürünlerde müşteriden kaynaklanan herhangi bir sorun olması durumunda dahi değişim garantisi, müşterinin neden pahalı bir ürünü aldığını kendisine kabul ettirebilmesi konusunda da önemli bir işlev görmektedir. “Koşulsuz Müşteri Memnuniyeti” ürün garantisinin çok daha genişletilmiş bir hali olarak görülebilir. Bu nedenle koşulsuz müşteri memnuniyeti uygulamalarından doğan giderler konusunun, Uluslararası Muhasebe/Finansal Raporlama Standartları (UMS/UFRS) ile Türkiye Muhasebe/Finansal Muhasebe Standartları (TMS/TFRS) açısından değerlendirilmesi önemlidir. Bu çalışmada Koşulsuz Müşteri Memnuniyeti kavramı ile bu kavramın işletmeler arasındaki farklı uygulama şekillerine değinilecek, UMS/UFRS ve TMS/TFRS perspektifinde, bu uygulamaların işletmeye getirmiş olduğu yüklerin nasıl kaydedilmesi ve raporlanması gerektiği üzerinde durulacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Koşulsuz müşteri memnuniyeti, Müşteri memnuniyeti garantisi, Uluslararası muhasebe standartları, Muhasebe

## **Evaluation of Unconditional Customer Satisfaction Practices In Terms Of International Accounting / Financial Reporting Standards (IAS / IFRS)**

\*

### **Abstract**

*The dimensions of competition, one of the requirements of the global economy, are increasing rapidly. As a natural consequence of this situation, new tools are being developed by the business managers to replace the wars over the prices. Large enterprises that improve brand image and break price elasticity of demand need other satisfaction tools to put in front of their customers. While customers are directed to brands that are relatively expensive from their similar, relieving the problems that may arise in the future in a fast and desirable way can also significantly contribute to the efforts to increase sales. In case of any problems in the product that are caused by the customer, the guarantee of change also plays an important role in enabling the customer to accept why he/she is purchasing an expensive product. Unconditional Customer Satisfaction seen as a much more extended version of the product warranty. Therefore, the evaluation of the issue of expenditures arising from the applications of unconditional customer satisfaction is important in terms of the International Accounting/Financial Reporting Standards (IAS/IFRS) and Turkish Accounting/Financial Accounting Standards (TMS/TFRS). In this study, the concept of Unconditional Customer Satisfaction and the different applications of this concept among enterprises will be mentioned and then will be focused on how to record and report the costs of these applications in the perspective of IAS/IFRS and TMS/TFRS.*

**Keywords:** *Unconditional customer satisfaction, Customer satisfaction guarantee, International accounting standards, Accounting*

## Giriş

Küresel ekonominin gereklerinden olan rekabetin boyutları hızla artmaktadır. Bunun doğal bir sonucu olarak da işletme yöneticileri tarafından, fiyatlar üzerinden yapılan savaşların yerini alacak yeni araçlar geliştirilmeye çalışılmaktadır. Marka imajını geliştiren ve fiyat esnekliğini kıran büyük işletmelerin, müşterilerinin önüne koyabilecekleri başka tatmin araçlarına ihtiyacı bulunmaktadır. Müşteriler kıyaslama yaptıklarında nispeten pahalı olan markalara yöneldiğinde, gelecekte üründen kaynaklanabilecek sorunların da hızlı ve arzu ettikleri şekilde çözümünü beklemektedir. Bu kapsamda müşterilere, kendilerinden kaynaklanan herhangi bir sorun olması durumunda dahi değişim garantisi verilmesi, satış artırma konusunda da önemli katkılar sağlamaktadır.

Değişim garantisinin çok daha genişletilmiş bir hali olarak görebileceğimiz “Koşulsuz Müşteri Memnuniyeti” uygulamaları acaba gerçekten koşulsuz mudur? Ya da nereye kadar koşulsuzdur? Bütün bu sorular, internet siteleri de dahil olmak üzere, her ortamda koşulsuz müşteri memnuniyeti uygulamalarını ilke edindiklerini iddia eden işletmelerde tam olarak cevaplanamamaktadır. Tıpkı otel işletmelerinde “her şey dahil”, “ultra her şey dahil” vb. çeşitlendirmelerle farklılaşmaya gidilmesinde olduğu gibi. İşletmelerin sadece müşterilerini mutlu etmek değil, bunun yanında hissedarlarını mutlu etmek gibi bir görevlerinin de olduğu hatırlandığında, “koşulsuz” ifadesinin sınırlarının çizildiği ya da çizilmek zorunda kalınacağı da aşikâr olmaktadır.

Alacağı ürünün hem ucuz hem de yıllarca kendisine hizmet etmesini ve bozulduğunda da en kısa sürede arızanın giderilmesini bekleyen bir müşteriyi koşulsuz memnun edebilmek mümkün müdür? Bu durumda gerçekleşecek maliyeti, yani “koşulsuz müşteri memnuniyeti” bedelini kim ve ne zaman ödeyecek? Bu sorulara cevap verilirken muhasebenin genel kabul görmüş ilke ve kuralları ile ulusal ve uluslararası muhasebe standartlarının da bakış açısı değerlendirilmek zorundadır.

Aşağıda öncelikle Türkiye ve Dünyada çeşitli şekillerde uygulanmakta olan koşulsuz müşteri memnuniyeti uygulamaları gerek kapsam ve gerekse içerik yönünden incelenmektedir. Bu bağlamda uygulamalardan doğan maliyetlerin niteliği tespit edilerek, işletmelerin gerçek faaliyet so-

nuçlarının ve finansal durumunun ortaya konulması ile finansal tabloların dönemler arasında karşılaştırılabilir olması ilkesinin zarar görmemesi amacıyla, yapılması gereken muhasebe uygulamaları ortaya konulmaktadır. Bu bağlamda ilgili uygulamalar ulusal ve uluslararası muhasebe standartlarının bakış açısıyla da değerlendirilmektedir.

660 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 2 Kasım 2011 tarihinde kurulan, Kamu Gözetim Kurumu Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK), Uluslararası Muhasebe Standartları (UMS) ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) ile uyumlu Türkiye Muhasebe Standartlarını (TMS) ve dolayısıyla Türkiye Finansal Raporlama Standartlarını (TFRS) oluşturmak ve yayımlamak amaç ve yetkisine sahip, idari özerk bir üst kuruldur (KGK, 2019a).

KGK tarafından oluşturulan ve yayımlanan TMS/TFRS'ler, IASB (International Accounting Standard Board) tarafından yayımlanan UMS/UFRS'lerin birebir Türkçe tercümeleridir. 2001 yılından sonra yayımlanan UMS'ler, "IAS" (International Accounting Standard-Uluslararası Muhasebe Standardı) yerine "IFRS" (International Financial Reporting Standards-Uluslararası Finansal Raporlama Standartları) adını almıştır. Bu kapsamda TMS'ler IAS'lerin; TFRS'ler ise IFRS'lerin birebir Türkçe çevirilerini ifade etmekte olup, TMS'ler ve TFRS'ler arasında bağlayıcılık açısından bir farklılık da bulunmamaktadır (KGK, 2019b). Bu nedenle bu çalışma kapsamında takip eden ifade ve açıklamalarda, kavram karmaşasına sebep olmamak açısından UMS ve UFRS ifadeleri kullanılmamış, KGK tarafından da ifade edildiği üzere, bunların bire bir Türkçe tercümesi olduğu için TMS ve TFRS ifadeleri kullanılmıştır.

## **Koşulsuz Müşteri Memnuniyeti**

### ***Koşulsuz Müşteri Memnuniyeti Kavramı***

Mükemmel veya kusursuz yönetilen işletmelerin ortak özelliklerini belirlemeye yönelik olarak 1980'lerde ABD'de yapılan araştırmalar, "müşteriye yakınlık" ve bu çerçevede müşterilerini iyi tanıma, pazarlarını iyi tanımlama, tüketici tatminini hep ön planda tutarak, müşteriye daha kaliteli mal, hizmet ve güvenilirlik sunma ve personelinin bu yönde motive etme

gibi, bazı temel pazarlama ilkelerinin uygulanmasına önem verilmesi olduğunu ortaya koymuştur (Mucuk, 1999, s.2). Bu bağlamda müşteri sadece bir bilgi kaynağı değil, kullandığı ürünlerin satışlarını olumlu veya olumsuz anlamda etkileyen kişidir (Gürsakal, 2005, s.69-70). Örneğin Türkiye’de orta gelir düzeyi ve üzerinde olan bir müşterinin yaşamı boyunca toplam dört kez bir buzdolabı satın alabileceğini düşünürsek, satın almış olduğu A marka buzdolabından memnun olmaması, bunu çevresinde kendisine benzer 30 kişiye iletmesi ve bunlardan beşi üzerinde etkili olması halinde, A marka buzdolabı üreticisinin kaybı dört adet değil, 24 adet buzdolabı satış kaybı olacaktır. Dolayısıyla müşteri memnuniyeti, müşterilerin kuruluş ile iş yapma süresini uzatmakta ve bu süre içinde müşterinin satın alması ile oluşan net değerini arttırmaktadır. Çünkü araştırmalar, mutsuz müşterilerin %94’ünün şikâyetini dile getirmek üzere işletmelere başvurmak için çaba sarf etmediğini, bunun yerine işletmeyi terk ederek rakip işletmelere başvurduğunu ve mutsuzluklarını diğer potansiyel müşterilerle paylaşarak, işletmenin müşteri kaybetmesine neden olduğunu göstermektedir (Şahin ve Şen, 2017, s.1178).

İşletmeler tarafından üretilen mal ve hizmeti satın alan ya da satın alma potansiyeli olan kişi ve kuruluşlar olan müşterilerin hangilerinin daha önemli olduğuna karar vermek çok doğru bir yaklaşım olmamaktadır. Çünkü yoğun ve küresel rekabet, işletmeleri hem ürününü satın almış olan müşterilerini elinde tutmak, hem de potansiyel müşterileri mümkün olduğunca kazanmak üzerine strateji izlemelerini zorunlu hale getirmektedir. Bu bakış açısıyla, müşterilerin üründen olan beklentilerinin karşılanması olarak ifade edebileceğimiz müşteri memnuniyeti, halihazırdaki müşterilerin elde tutulması için yeterli olarak görülebilir. Ancak yeni müşterilerin kazanılması sürecinde bunun bir adım ötesi olan koşulsuz müşteri memnuniyeti daha etkili olacaktır.

Günümüz işletmelerinin odaklandığı temel nokta, rasyonellik ve verimlilik sağlayarak, maksimum çıktı elde etmek temel hedefi olan geleceksel bakış açılarından farklı olarak, “koşulsuz müşteri memnuniyeti” sağlamaktır (Doğan ve Demiral, 2007, s.283). Bu bağlamda koşulsuz müşteri memnuniyetinde, sürekli gelişim, süreç yönetimi ve sistem yaklaşımı gibi ilkeler doğrultusunda önemli bir yaklaşım olan müşteri memnuniyeti ilkesi ile hareket edilmekte ve mevcut müşteri kitlesini koruyarak sadık

müşterilerini yaratmak ve her geçen gün portföyünü geliştirmek için, hizmetleri ve altyapısı ile tüketicisinin karşısına çıkmaktadır (Sakallı, 2007, s.50). Bu noktada sıklıkla karşımıza çıkan bir kavram olan müşteri ilişkileri yönetimi (CRM), müşteri odaklılık, genellikle koşulsuz müşteri memnuniyeti kavramı ile bir arada kullanılan önemli pazarlama kavramları arasındadır. Müşteriler hakkında olabilecek en detaylı bilgileri elde edip, onları birey olarak tanımlamak ve ortak özelliklerine göre segmentlere ayırarak, onlara bu bilgiler ışığında ürün ve hizmet sunmak şeklindeki süreç pazarlama dünyasına damgasını vuran CRM'in hareket noktasının, tüketici istek ve ihtiyaçlarının oluşturduğu ve ulaşılmak istenen hedeflerin öncelikle koşulsuz müşteri memnuniyeti ve sadakati olan bu pazarlama yaklaşımının, bilgi ve insanı merkeze taşıdığı ifade edilmektedir (Özilhan, 2010, s.19). Bu çerçevede ele alınabilecek bir diğer kavram olan müşteri odaklılıkta ise en genel ve özet ifadeyle, çağrı merkezinde beklemeden hizmet alınması, indirimlerden önceden haberdar edilmesi, fazladan taksit yapılması, kendisine özel müşteri atanması gibi hizmet seviyesinin farklılaştırılma uygulamaları şeklinde, başka bir ifadeyle koşulsuz müşteri mutluluğu değil, müşteriye hak ettiği hizmet seviyesini sunmaktır ve CRM'de olduğu gibi müşterinin neyi hak ettiğinin ölçüsü de yaşam boyu değeridir (Özmen, 2019).

CRM ya da müşteri odaklılıkta, müşterilere eşit değerde bakılmakta, işletme ile olan ilişkisinin devamı süresince, işletmeye kar sağlıyorsa diğerlerinden ayrıştırılmasına ve daha fazla ilgi gösterilmesine çalışılmaktadır. Bu konuda çalışma yapan Triest vd., (2009, s.125), müşteriye özel yapılan pazarlama giderlerinin, müşteriye elde tutma ve karlılığı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda; bu tür giderlerin müşteri gelişiminden ziyade, daha fazla karlılık sağlayan büyük müşteriye elde tutmaya katkı sağlayan bir araç olduğunu ve küçük müşteriler üzerinde de önemli bir etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir. Benzer sonuçları Homburg vd., (2008, s.110), 310 işletme üzerinde yapmış oldukları ampirik bir çalışmada teyit etmektedirler. Bu çalışmada; işletmelerin çabalarının en önemli müşterilere odaklanmasının ve onları önceliklendirmesinin daha yüksek ortalama müşteri karlılığını ve satışlarda da daha yüksek getiri sağladığını, bu politikadan üst düzey müşterilerin olumlu etkilenmesine karşılık, alt düzeyde kabul edilen, başka bir ifadeyle daha

az önemli müşterilerde bir etki yaratmadığını, ayrıca pazarlama ve satış giderlerini de azaltıcı yönde etkide bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

Koşulsuz müşteri memnuniyeti ise müşteri odaklılık ve CRM gibi kavramlardan farklı olarak, işletmeye katkısı dikkate alınmaksızın tüm müşterilere eşit değer verilmesini ve hatta kullandıktan yıllar sonra bile ürünü değiştirmek isteyen müşteriye de aynı hassasiyetin gösterilmesini ve memnuniyetinin devam ettirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda bir hayal olmaktan öte, başarılması gereken bir hedef olan koşulsuz müşteri memnuniyetini başarmak için, işletmenin insan kaynağını çalışanlardan ve müşterilerden oluşmuş bir bütün olarak algılamak gerekmektedir. Bu düşünceye göre müşteri, mevcut hizmet sisteminin en büyük artı değerini sağlamakta, işletmeden alışveriş yapan yabancı biri olmaktan çıkarak, hizmet sisteminin bir parçası haline gelmektedir (Alınacak ve Özbek, 2009, s.127).

### *Dünyada Koşulsuz Müşteri Memnuniyeti Uygulamaları*

Savaş sonrası Japonya'nın yeniden inşasına dayanarak Deming ve Juran tarafından açıklanan örgütsel gelişim stratejileri, nihai hedefi müşteri memnuniyeti olan toplam kalite yönetimi felsefesini ve stratejisini bir yönetim stratejisi olarak geliştirmiştir (Alomaim vd., 2003:666). Bu noktada özellikle dayanıklı tüketim mallarında uzun yıllardır uygulanagelen servis garantileri olarak adlandırılan hizmetler, ürün garantilerinin genişletilmiş bir şeklidir ve tüketiciye ürün arızasına karşı koruma sağlayarak riskini azaltır ve satın alma kararına olan güveni artırır (McDougal, 1998, s.278-279).

Ürün garantileri, genellikle kapsam, süre ve ödeme bakımından kısıtlanmış olmasına karşılık, birçok hizmet garantisi aynı açılardan hiçbir şart içermeyecek şekilde koşulsuz olabilmektedir. Koşulsuz bir garanti, hem temel hizmet teklifini (örneğin bir otel odası, yemek, saç kesimi) hem de hizmetin teslimini (örneğin kibar, güler yüzlü hizmet işgörenleri) kapsadığından hareketle, son birkaç yıl içinde artan sayıda hizmet işletmesi, müşterilerin güvenilirlik algılarını etkilemenin en etkili yollarından birinin, koşulsuz bir memnuniyet garantisi sunmak olduğunu keşfetmiştir (McDougal, 1998, s.279).



Wall Street Journal Europe sadece 2000-2001 yılları arasında toplam 555 internet şirketinin kapatıldığını ifade etmektedir (Alomaim vd., 2003, s.666). Aboelmaged ve Tunca çalışmalarında, birçok sanal organizasyonda olduğu gibi internet şirketlerinin de sadece finansal sorunlarla karşı karşıya kalmadığını, ayrıca potansiyel krizleri içeren iç ve dış tehditlerle de karşı karşıya kaldıklarını vurgulamaktadır. Bu bağlamda sanal organizasyonlardaki dönüşüm sürecinde, tüketiciler talebin işlendiği işlemlerin ana girdisi olmakta, çıktı olarak ise memnun müşteri yaratılmaktadır. Bu nedenle memnun bir müşteri, başarılı bir internet şirketi için anahtar faktör olmaktadır (Alomaim vd., 2003, s.666).

Koşulsuz müşteri memnuniyet garantisi ifadesi, uluslararası alanda koşulsuz müşteri memnuniyeti ifadesinden daha fazla kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda bir işletmenin müşterilerine iletebileceği mesajlardan en güçlü olanının, koşulsuz bir memnuniyet garantisi olduğu ve bu ifadenin barındırdığı mesajın; koşulsuz ifadesiyle mazeret ya da açıklama istenmeyeceği, memnuniyet ifadesiyle de müşterinin bir şirketin doğru yaptığı ya da yapmadığı şeylerin son hakemi olduğu anlamına gelen kilit noktalarını belirttiği ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle koşulsuz bir garanti, bir işletmenin tüm müşterilerinin beklentilerini karşılayacağına dair verdiği sözdür (Swartz ve Lacobucci, 2000, s.305).

Koşulsuz memnuniyet garantisi, müşterilere tam memnuniyet ya da tercih etmeleri halinde paralarını geri verme sözü de vermektedir. Koşulsuz bir garanti, örneğin bir konaklama hizmet işletmesinin müşterisine sunduğu tekliflerinin bütününe güven konusunda, aşağıda belirtilen unsurları içerecek şekilde güçlü bir açıklama sağlar (Bowie ve Buttle, 2004, s.287);

- Memnun kalınmadığında, yüzde yüz geri ödeme yapılabileceğinin bilincinde olan müşteriye hizmeti satın alma konusunda güven verme,
- İşletmenin sözünü yerine getirme ya da bir hizmet garantisi vermeyeceği güvencesi,
- Benzer bir garanti vermeyen rakiplere göre tercih edilme.

Hizmet sektörü özelinde birçok işletme yöneticisi tarafından verilmesinin mümkün olmayacağı konusunda bir inancın hakim olduğu koşulsuz müşteri memnuniyeti garantisinin, daha çok ürünler için kullanılabileceği

düşünülebilir. Çünkü bozulan bir televizyonun tamir için fabrikaya gönderilmesi veya yenisi ile değiştirilmesi halinde müşteri memnuniyetinin sağlanması mümkündür. Ancak kötü bir otelde balayı tatilini geçiren bir çift ya da düğün fotoğraflarının bozulmasına neden olan bir hatanın telafisi nasıl sağlanacak ve müşteri nasıl tatmin edilecektir? En önemlisi de bu hizmetleri sunan hizmet sağlayıcısı işletmeler, hizmet satışı öncesi koşulsuz memnuniyet garantisini nasıl verecektir? Kuşkusuz bu uç örnekler cevabı olumsuz hale getirirse de tüm hizmetler için memnuniyet garantisinin verilmeyeceği sonucunu doğurmaz (Hart, 1988). Örneğin, ABD merkezli bir haşere imha işletmesi tarafından sunulan garantide; işletmenin rakiplerinin çoğu zararlıları “kabul edilebilir seviyelere” düşüreceklerini iddia ederken, ilgili işletme onları tamamen yok etmeyi vaat etmektedir. Hatta bu garantinin kapsamı o kadar geniştir ki, işletme otel ve restoran müşterilerine verdiği hizmet garantisi içerisinde, ilaçladıkları tesiste tüm zararlılar yok olana kadar hiçbir ödeme talep etmeyeceklerini, hizmetten hiç memnun kalınmaz ise alınan hizmetlerden on iki aya kadar bir geri ödeme alınabileceğini, bir müşterinin tesiste bir haşere görmesi halinde, müşterinin yemeğini veya odasını ödeyeceklerini ve bir özür mektubu göndererek, gelecekteki bir yemek veya konaklama için ödeme yapacaklarını, böcek veya kemirgen varlığından dolayı tesisin kapatılması halinde, tüm para cezalarının yanı sıra, tüm kayıp karların üzerine ilave 5.000 ABD Doları ödeyeceklerini ifade etmektedir. Özetle işletme, müşterisine “sizi %100 memnun edemez isek, paranızı almıyoruz” demektedir (Hart, 1988).

Benzer bir şekilde ABD’de kurulmuş bir spor merkezi, beden eğitimi, spor ve atletik performansı artırıcı yenilikçi, yüksek kaliteli ve dayanıklı ürünler sunarken, koşulsuz olarak yüzde yüz memnuniyet garantisi ile sundukları tüm ürünlerinin arkasında olduklarını ve herhangi bir nedenle alınan hizmetten memnun kalınmaması halinde, istenildiği zaman kendileriyle iletişime geçilerek; ürünün değiştirilebileceğini, ödenen bedelin hesaba iade edileceğini ve bütün bunlar için de hiçbir şey talep edilmeyeceğini ifade etmektedirler (Moving Minds, 2019).

Konaklama sektöründe uluslararası zincir konumunda olan bir otel işletmesinde ise amaçlarının müşterilerinin otelde kaldıkları sürece tam olarak tatmin edilmesi olduğu, kalış sürelerinin herhangi bir anında kendilerine sunulan hizmetten tatmin olmamaları halinde yetkililerin bilgilendirilebileceği ve onların da sorunu çözmemesi halinde de kalınan süreye

ait otel bedelinin alınmayacağı ve işletmelerinin yüzde yüz tam bir müşteri memnuniyeti ya da ücret iadesini garanti ettiğini ifade etmektedir (Bowie ve Buttle, 2004, s.286-287).

İngiltere merkezli bir laboratuvar test cihazları satış ve satış sonrası servis hizmetini yapan bir işletmede de benzer şekilde, kesintisiz ve mükemmel satış sonrası servis, müşteri taleplerine ve sipariş teslim sürelerine hızlı cevap verme ve üründen ya da hizmetten memnun kalınmaması halinde de koşulsuz müşteri memnuniyeti garantisi sunulmaktadır (Elodiz, 2019).

Wal-Mart mağazaları koşulsuz müşteri memnuniyeti konusunda uluslararası alanda bilinen en önemli örneklerden birisidir. 1962 yılında kuruluşundan itibaren elli yıl içerisinde 8.500'den fazla zincir mağazası ile ABD'nin ve dünyanın en büyük perakende zinciri olan ABD merkezli Wal-Mart mağazaları, kurucusu Sam Walton tarafından icat edilen bir yönetim felsefesi olan "Her gün En Düşük Fiyat" sloganı ve bir tüketici memnuniyetsizliği durumunda iade edilen herhangi bir ürünün (yarısı tüketilmiş hazır kahve tozunun bile) koşulsuz olarak değiştirilmesi ilkesini benimsemesi ile tanınmıştır (Huang ve Jia, 2015, s.11; Yokohoma, 2019). Wal-Mart mağazalarından herhangi bir ürün satın alan müşteri, ürünü istediği zaman iade edebilmekte ve daha önce yapmış olduğu ödemeyi geri alabilmektedir. Ürün iade departmanı, gıda maddelerinden dayanıklı tüketim maddelerine ve tekstile kadar satışını yaptığı binlerce ürünün iadesi sırasında herhangi koşul ileri sürmediği gibi, müşterisine de kendilerine açıklama yapması şartını koşmamaktadır. Bu haliyle işletmenin, dünyada koşulsuz müşteri memnuniyeti kavramını, mümkün olabilecek en geniş şekilde uygulayan bir işletme olduğunu söylemek mümkündür.

### *Türkiye'de Koşulsuz Müşteri Memnuniyeti Uygulamaları*

Ekonomik ve teknolojik olarak hızla gelişen ve büyüyen dünyamızda, müşteri ihtiyaçlarının doğru tanımlanması ve bu ihtiyaçlara doğru zamanda ve doğru şekilde cevap verilmesi, işletmeler için geçmişe kıyasla günümüzde daha da önem kazanan zorunlu bir unsurdur. Bu ihtiyaçlara verilen cevapların satış ile birlikte sona ermemesi ise geçmiş dönemlere göre yönetim politikalarının önemli bir evrimidir.

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamı, Türkiye’de faaliyeti gösteren işletmeleri de aynı pazar şartlarında rekabet etmeye zorlamaktadır. Bu bağlamda küresel işletmelerin uygulamakta oldukları müşteri odaklı pazarlama stratejilerinden, koşulsuz müşteri memnuniyetine evrilen süreçler, Türkiye’deki işletmeler tarafından da benimsenmeye başlanmıştır. Bu konuda Türkiye pazarının ilklerinden olduğu kabul edilen Beymen Mağazaları, “Koşulsuz Müşteri Mutluluğu” kapsamında özel siparişler, ömür boyu ücretsiz tadilat, hediye danışmanlığı, kurumsal hediye, randevulu alışveriş servisi, ev ve işyerine servis, ürün değişimi ve iadesi, ücretsiz eve teslim, yabancı ziyaretçi, son dakika hizmeti gibi uygulamaların yanı sıra dünyaca ünlü markaların tasarımcıları ile tanışma, moda haftalarına katılım ve özel ürün tedariki gibi alışverişin ötesinde çeşitli uygulamalar sunmaktadır (Beymen, 2019). Bir başka perakende satış alanı olan e-ticaret işletmelerinde de koşulsuz müşteri memnuniyetinin önemini artırdığı, satış ve satış sonrası süreçlerde tüketiciye en iyi hizmeti sunan işletmelerin öne çıktığı görülmektedir. Bilişim sektöründe faaliyette bulunan, ürün ve satış sonrası sağladığı güvenli hizmetlerle müşterilerine kaliteyi sunan ve teknoloji perakendeciliğinin öncü işletmeleri arasında ifade edilen bir işletmede de benzer şekilde koşulsuz müşteri memnuniyeti sayesinde büyümenin gerçekleştirildiği ve bir önceki yıla göre %30 büyüyerek, işletmenin hacminin 130 milyon liraya yükseltildiği belirtilmekte, hızlı büyümelerinin altında yatan sebebin koşulsuz müşteri memnuniyeti olduğu ifade edilmektedir (Akın, 2018). Ayrıca işletme, kaliteli hizmet anlayışının yanında müşterileri tarafından alınan ürünlerde bir problem ile karşılaşıldığı takdirde, koşulsuz müşteri memnuniyeti politikaları gereğince, müşterilerinin sıkıntılarını gidermek üzere her türlü hizmetin sunulduğunu da ifade etmektedir.

Türkiye’de koşulsuz müşteri memnuniyeti ya da koşulsuz memnuniyet garantisi gibi uygulamaların, uluslararası alanda örnek olarak ifade edilen yukarıdaki işletmelerde olduğu gibi sınırsız şekilde uygulandığına çok rastlanılmamaktadır. Koşulsuz müşteri memnuniyetini uyguladıklarını iddia eden işletmeler, Beymen Mağazaları örneğinde olduğu gibi, koşulsuz iade garantisi gibi kendilerine önemli maliyet yükü oluşturabilecek uygulamalardan ziyade, müşterilerinin memnuniyet düzeyini arttıracak bedelsiz ek hizmetler yaratma çabasında olmaktadır.

Türkiye’de tüketicinin üründen veya hizmetten memnun kalmaması halinde haklarının korunmasına ilişkin yasal düzenlemeler, Avrupa Birliği Müktesebatına uyumlaştırma sürecinde ele alınmış ve çeşitli değişikliklerle birlikte, 6502 Sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun ve ilgili mevzuatı başlığı altında bugüne gelmiştir. Bu kapsamda özellikle 7.7.1999 tarihinde yürürlüğe giren ve birliğe dahil üye ülkeler tarafından 1.1.2001 tarihine kadar ulusal mevzuatlara aktarılması zorunluluğu bulunan 1999/44 sayılı AB Yönerge’si, Tüketicinin Korunması Hukuku alanında günümüze kadar çıkartılmış en önemli yönergelerden birisidir. Yönerge ile satıma konu tüketim malının sözleşmeye aykırı olması halinde, alıcı-tüketici lehine belli bir sıra ilişkisi içerisinde, ayıba karşı tekeffülden doğan dört seçimlik hak tanınmaktadır. İlk sırada alıcı-tüketicinin yapacağı seçime göre, ayıbın bedelsiz giderilmesini talep ve yine bedelsiz olmak üzere yenisiyle değiştirilmesini, diğer bir ifadeyle ayıpsız olanının teslimini talep hakları oluşturur. İkinci grupta ise, tıpkı satım hukukundaki ayıp nedeniyle dönme hakkında olduğu gibi, alıcı-tüketicinin sözleşmeden kurtulmayı talep etme ile son olarak, satım bedelinde indirim yapılmasını talep hakları bulunmaktadır (Demir, 2005, s.26,30-31).

Birçok işletmenin müşteri memnuniyeti kapsamında ifade ettiği ürün iadeleri, aslında belirli koşullar altında ve genellikle de 1999/44 sayılı AB Yönerge’si esas alınarak hazırlanmış olan 6502 Sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun’un çizmiş olduğu sınırları çok da genişletmeyen müeyyide ve uygulama esasları kapsamında gerçekleşmektedir. Benzer şekilde e-ticaret siteleri tarafından yapılan satışlar çerçevesinde gerçekleşen ürün iadeleri de ilgili kanun kapsamında zorunlu olarak yapılmaktadır. Müşteri memnuniyeti odaklı dayanıklı tüketim malı üretim ve satışını gerçekleştiren işletmelerde de durum çok farklı değildir. Örneğin satın almış olduğunuz bir televizyonun değişimi için, ürünün performansından memnun olmamanız tek başına geçerli bir neden olmamakta, üretim hatasından kaynaklanan bir kusur olması ya da yasal garanti süresi içerisinde arızasının giderilememesi gibi koşulların gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu koşulların gerçekleşmiş olması bile çoğu zaman “kullanıcı hatası” gibi, uluslararası alanda uygulanmakta olan koşulsuz müşteri memnuniyetinde ifadesi mümkün olmayan gerekçelerle yeterli kabul edilmekte ve tüketicilerin mağduriyeti ile sonuçlanmaktadır. Tüketicilere ise

ilgili kanunlar kapsamında şikâyetle bulunmak ya da dava açmak, mağduriyetlerini giderme noktasında tek yol olarak görülmektedir.

### **Koşulsuz Müşteri Memnuniyeti Kapsamında Ortaya Çıkan Maliyetler**

Koşulsuz müşteri memnuniyeti uygulamalarından kaynaklanan maliyetleri, sadece müşterinin sorgulanmaksızın iadelerini kabul etme ve yenisi ile değişim ya da bedelini iade etme olarak görmek yanıltıcı olacaktır. Çünkü iade, değişim ya da tamir hizmetleri, Türkiye de dahil olmak üzere birçok ürünün ulusal ve uluslararası olarak sağladığı, yukarıda da yasal dayanağı olarak ifade edilen ürün garantileri kapsamında bulunmaktadır ve ilgili ülkelerdeki yasalar tarafından da güvence altına alınmıştır. Ancak koşulsuz müşteri memnuniyeti, yasal olarak sağlanan garantileri genişleten ve bazı durumlarda ömür boyu garanti olarak, bazı durumlarda ise belirli bir süre içerisinde kullanımından memnun kalınmama nedeniyle koşulsuz iade edebilmeyi içeren, kapsam olarak daha geniş bir uygulama şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca müşterinin ürün konusundaki memnuniyetini arttırabilmeye yönelik tüm çabalar da bu kapsama dahil olmaktadır. Bu nedenle koşulsuz müşteri memnuniyeti uygulama maliyetleri de uygulamayı yapan işletmelerin yönetim anlayışı ve pazarlama stratejilerine göre çeşitlenebilmektedir.

Koşulsuz müşteri memnuniyeti uygulamaları nedeniyle ortaya çıkabilecek maliyetleri, satılan mal ve hizmetin özelliklerine bağlı olmakla birlikte, genel olarak aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;

- Garanti kapsamında ürün değiştirme ve iade hizmeti,
- Koşulsuz ürün değiştirme ve iade hizmeti,
- Müşteri isteğine göre ürün üzerinde ücretsiz düzeltme hizmeti,
- Onarım ve parça değişim hizmeti,
- Ücretsiz kargo gönderim ve iade hizmeti,
- Ücretsiz müşteri şehir içi servis hizmeti,
- Ücretsiz montaj hizmeti,
- Ücretsiz yerinde ölçüm, dizayn ve modelleme hizmeti,
- Ücretsiz danışmanlık hizmeti,
- Müşteri memnuniyeti takibine ilişkin yazılım veya kiralama bedeli,
- Müşteri memnuniyetine ilişkin personel eğitim bedeli,
- Müşteri memnuniyeti bölümü kurulum ve faaliyet maliyeti.

Yukarıda ifade edilen maliyetlerin bir kısmı ürün ve hizmetin satışı öncesi gerçekleşirken, büyük bir kısmı da satış sonrası olarak gerçekleşmektedir. Satış öncesi gerçekleşen ya da tahakkuk eden maliyet unsurlarının, genel kabul görmüş muhasebe ilke ve esasları çerçevesinde dönem giderleri içerisinde mi, ürün veya hizmetin maliyeti içerisinde mi muhasebeleştirilmesi gerektiği, cevaplanması gereken ilk sorudur. Buna karşılık, dönem gideri olarak kabul edilen harcamaların, fonksiyon esasına göre hangi gider hesabında izlenmesi gerektiği ise ikinci soru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tekdüzen hesap planı pazarlama satış ve dağıtım giderlerini, mamulün stoklara verildiği ve hizmetin tamamlandığı andan itibaren bu mal ve hizmetlerin alıcılara teslimine kadar yapılan giderler olarak tanımlamaktadır. Buna mukabil ücretsiz danışmanlık hizmeti, müşteri memnuniyeti takibine ilişkin yazılım, müşteri memnuniyetine ilişkin personel eğitimi, müşteri memnuniyeti bölümü kurulum ve faaliyeti, kargo gönderim ve iade hizmeti, müşteri şehir içi servis hizmeti gibi unsurlardan kaynaklanan harcamalar da bu kapsamda değerlendirilebilir. Ancak; garanti kapsamında ürün değiştirme ve iade hizmeti, koşulsuz ürün değiştirme ve iade hizmeti, onarım ve parça değişim hizmeti gibi, daha çok garanti yükümlülüğü kapsamında değerlendirilen hizmetlerden kaynaklanan ve dönemsel harcamaların hangi fonksiyonel gider hesabında izlenmesi gerektiğine ilişkin tereddütler yaşanabilmektedir. Diğer taraftan pazarlama satış ve dağıtım gider tanımında; alıcıya teslim ifadesi, sorumluluğun tamamlanması şeklinde yorumlanmalıdır. Bu bağlamda sorumluluğun belirli bir süre için mal ve hizmete bağlı bazı taahhütleri içermesi halinde, bu yükümlülükler açısından teslimin sürenin bitiminde tamamlanmış olacağı kabul edilerek, garanti kapsamındaki giderlerin, satış giderlerinin bir parçasını oluşturduğunu kabul etmek makul olacak ve bu nedenle de garanti kapsamındaki giderlerin, muhasebeleştirme sırasında satış giderleri ile ilişkilendirilmesi gerekecektir (Anasız, 2009, s.226).

## Koşulsuz Müşteri Memnuniyeti Maliyetlerinin TMS/TFRS Açısından Değerlendirilmesi

Koşulsuz müşteri memnuniyeti hizmetlerinden kaynaklanan harcamalar dönem gideri mi ürün veya hizmet maliyeti mi olmalı? Bu sorunu cevabı TMS 2 Stoklar Standardındaki hükümlere bakılarak cevaplanabilir. Standardın “Stokların Ölçümü” başlığı altında yer alan 15. paragrafında, “özel müşteriler için ürünlerin tasarlanmasına ilişkin maliyetlerin, stokların maliyetine dâhil edilmesi uygun olabilir” şeklinde bir ifade kullanılmakta ve bu maliyetlerin “diğer maliyetler” unsuru olduğu kabul edilmektedir (KGG, 2019c). Buna göre örneğin, müşteri isteğine göre ürün üzerinde ücretsiz düzeltme hizmetinden kaynaklanan harcamalar, ürünün maliyet unsuru olarak kabul edilebilir. Benzer şekilde ücretsiz montaj hizmetinden kaynaklanan harcamaların da aynı işleme tabi tutulması beklenir. Ancak yukarıda ifade edilen diğer birçok maliyet unsurunun, işlemin pazarlama ya da dağıtım fonksiyonu içermesi nedeniyle dönem giderleri içerisinde muhasebeleştirilmesi söz konusu olacaktır.

Koşulsuz müşteri memnuniyeti hizmetlerinden kaynaklanan harcamaların, gerçekleştiği dönem ile ilgili olduğu mal veya hizmetin satışının gerçekleştiği dönemlerin birbirlerinden farklı olması sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Bu durum özellikle yukarıda garanti kapsamında ifade edilen hizmetlere karşılık yapılan harcamalarda karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca söz konusu giderler, ilgili olduğu ürün ya da hizmetin satışının yapıldığı dönemde, genellikle ne tutarda gerçekleşeceği konusunda belirsizlik barındırmaktadır. Bu bağlamda konunun, müşterilere verilen garanti türünü de dikkate alarak, TMS 37 Karşılıklar, Koşullu Borçlar ve Koşullu Varlıklar Standardı ve TFRS 15 Müşteri Sözleşmelerinden Hasılat Standartları esas alınarak çözümlenebileceğini söylemek mümkündür (Saban vd, 2019, s.50).

Gerçekleşme zamanı ve tutarına ilişkin olarak bünyesinde önemli oranda belirsizlik barındıran garanti kapsamındaki hizmet harcamalarının, ilgili olduğu ürün ya da hizmetin satışının gerçekleştiği dönem ile ilişkilendirilmiş olması, dönemsellik ilkesinin de bir gereğidir. Bunu yapabilmek için ise söz konusu harcamaların ilgili ürün ve hizmet için ne kadar gerçekleşeceğinin tahmini ve bu amaçla karşılık ayrılması gerek-



mektedir. TMS 37, gerçekleşme zamanı veya tutarı belli olmayan yükümlülükleri karşılık olarak tanımlamaktadır. Standart, burada ifade edilen yükümlülüğün, geçmiş olaylardan kaynaklanan ve ifası halinde ekonomik fayda içeren kaynakların işletmeden çıkmasına neden olacak mevcut yükümlülük olduğunu ifade etmektedir (KGK, 2019c). Bu bağlamda karşılık ayrılabilmesi için, yükümlülüğün geçmiş olaylardan kaynaklanmış olması gerektiği sonucu çıkmaktadır. TMS 37'nin 10. paragrafı yükümlülüğü; hukuki, zımni kabulden doğan ve koşullu olmak üzere üçlü sınıflamaya tabi tutmaktadır. Buna göre hukuki yükümlülük; sözleşme, yasal düzenleme ve diğer kanuni uygulamalardan doğmaktadır. Bu çerçevede koşulsuz müşteri memnuniyeti kapsamındaki hizmetlerini 6502 Sayılı Kanun sınırlamaları içerisinde tutan işletmelerin, kanuni yükümlülük çerçevesinde uygulama yaptıklarını söylemek mümkündür. Standardın söz konusu paragrafında, zımni kabulden doğan yükümlülükler ise işletmenin geçmişteki uygulamalar, yayımlanmış politikalar veya yeterince belirli cari açıklamalarla, işletmenin belirli sorumlulukları üstleneceğini diğer şahıslara taahhüt etmesi ve bunun sonucunda, işletmenin bu sorumlulukları yerine getireceği konusunda diğer şahıslar nezdinde geçerli bir beklenti yaratmış olması fiillerinden kaynaklanan yükümlülükler olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla daha önce ifade edilen Wal-Mart işletmesi örneğinde olduğu gibi, her ortamda sınırsız ürün iade garantisi uyguladığını deklare etmiş olan bir işletme için değişim yükümlülüğü, zımni kabulden doğan bir yükümlülük olarak kabul edilmelidir.

Koşulsuz müşteri memnuniyeti kapsamında ve yukarıda ifade edilen şekilde doğan çeşitli yükümlülükler nedeniyle gerçekleşebileceği beklenen hizmetlere ilişkin karşılıkların hesaplanma esasları, TMS 37'nin 39. paragrafında tanımlanmıştır. Buna göre, karşılık olarak finansal tablolara yansıtılacak tutara ilişkin belirsizlikler, koşullara bağlı olarak farklı araçlarla ele alınabilir. Değerleme konusu karşılığın çok sayıda kalemden oluştuğu durumda, ilgili yükümlülük her türlü getiriye bunlara ilişkin olasılıklara göre ağırlıklandırmak suretiyle tahmin edilir. Söz konusu istatistiksel tahmin metodunun ismi, "beklenen değer" dir (KGK, 2019c). Örneğin satılan bir ürünle ilgili bir yıllık bir garanti veren bir işletme, öncelikle geçmiş yıl verilerine bakarak ve istatistiksel olarak küçük ve büyük onarım için gider tutarlarını tahmin ettikten sonra, bunların gerçekleşme olasılığını hesaplayacaktır. Dolayısıyla gider büyüklüklerinin gerçekleşme

olasılıklarının çarpımlarından elde edilecek toplam tutar, ayrılacak karşılık tutarı olacak ve bu tutar her yıl yapılacak benzeri çalışmalar ile güncellenecektir.

Uluslararası uygulamalar içerisinde yüzde yüz koşulsuz müşteri memnuniyeti garantisi uygulayan işletmelerde, fiyat içerisinde ne kadarlık kısmın bu garantiler nedeniyle bir marj olarak tutulduğu ve aslında gerçek fiyatın ne olduğu konusunda bir belirleme yapmak mümkün olmamaktadır. Özellikle Wal-Mart gibi büyük zincirlerin, söz konusu değişim garantisinden kaynaklanan maliyetin büyük bir kısmını tedarikçilere yüklemesi de mümkündür. Bunun dışında yarattığı güven ve garanti dolayısıyla ulaştığı büyük ölçek ekonomisi de düşünüldüğünde, aslında iadelerin hasılatla kıyasla önemli oranda olmadığı da söylenebilir. Ancak Türkiye’de özellikle büyük perakende zincirlerinde benzer ölçek ekonomisi gerçekleşmemektedir. Dolayısıyla bu işletmeler ne kadar isteseler de garanti kapsamındaki hizmetlerini, yasal zorunlulukları çok fazla genişletmeyecek şekilde gerçekleştirmektedirler. Örneğin e-ticaret sitelerinde ya da fiziksel olarak mağazalardan yapılan alışverişlerde, müşterinin memnun olmama gerekçesinin söz konusu olduğu durumlarda da yasal garanti kapsamında sayılan gerekçelerdekine benzer şekilde, işletmeler tarafından garanti süresi çok uzun tutulmamakta, kısa değişim süreleri içerisinde de kullanılmamış ve yeniden satılabilmesi için de zarar görmemiş olma gibi kısıtlar getirilmektedir.

Son zamanlarda yaygınlaşmaya başlayan bir diğer uygulama ise özellikle dayanıklı tüketim mallarında müşteriye uzatılmış garanti süreleri önerilmesi ve bu ek süreler için de bir bedel alınmasıdır. Bu durumda garanti kapsamında satışı yapılan ürün ve hizmetlerden elde edilen hasılatın muhasebeleştirilmesi ayrı bir öneme sahip olacaktır. TFRS 15’in “Garantiler” başlığı altında bulunan B28, B29 ve B30 paragrafları bu konuya açıklık getirmektedir.

TFRS 15, garantilerin niteliği, sektörlerle ve sözleşmelere bağlı olarak önemli ölçüde değişebilmekle birlikte bazılarının, üzerinde anlaşılan özelliklere uygun olarak ilgili ürünün, tarafların amaçladığı işlevi yerine getireceğine dair müşteriye teminat verdiğini, diğer garantilerin ise ürünün üzerinde anlaşılan özelliklere uygun olduğuna dair müşteriye verilen teminata ilave olarak müşteriye bir hizmet sağladığını ifade etmektedir (TFRS 15, B28). Bu bağlamda müşterinin garantiyi ayrı olarak satın alma

opsiyonuna sahip olması durumunda garantinin farklı bir hizmet olarak değerlendirilmesini, çünkü işletmenin sözleşmede belirtilen işlemlere sahip olan ürüne ilave olarak, bu ek garanti hizmetini müşteriye sunmayı taahhüt ettiğini, bu nedenle de işletmenin taahhüt ettiği garantiyi standardın 22-30 paragrafları uyarınca edim yükümlülüğü olarak muhasebeleştirilip, işlem bedelinin bir kısmının da 73-86 paragrafları uyarınca bu edim yükümlülüğüne dağıtılmasını istemektedir (TFRS 15, B29). Uygulamada ek garanti için satılan ürün veya hizmetlerde ayrı bir fiyatlandırmanın yapıldığı ve müşteriye de bunun açıkça bildirilerek onayının alınmasından sonra faturalandığı görülmektedir.

Müşterinin garantiyi ayrı olarak satın alma opsiyonuna sahip olmaması halinde, bir başka ifadeyle ek bir garanti yükümlülüğü ile birlikte satıcı işletme tarafından buna ilişkin açık bir bedel istenmediği durumlarda, yukarıda da açıklanan TMS 37 uyarınca muhasebeleştirilmesi uygun bulunmaktadır (TFRS 15, B30). Türkiye'de 6502 Sayılı Kanun çerçevesinde düzenlenmesi zorunlu garanti belgesi kapsamında işletmeler tarafından verilmesi zorunlu olan hizmetler, bu kapsamda değerlendirilerek muhasebe uygulaması gerçekleştirilmelidir.

## Sonuç

Koşulsuz müşteri memnuniyetini küreselleşen ekonomilerde faaliyet gösteren işletmelerde, değişim garantisinin genişletilmiş bir hali ve değişik hizmetlerin verilmesini içeren bir pazarlama ve yönetim stratejisi olarak görmek, kavramın işletmelerdeki fonksiyonunu tanımlamak açısından eksik kalacaktır. Literatürde yer alan çalışmalar konuyu daha çok pazarlama açısından ele almaktadır. Ancak son yıllarda yapılan çalışmalar, koşulsuz müşteri memnuniyeti uygulamaları içerisinde gerçekleştirilen çeşitli hizmetlerin etkilerini, çok yönlü olarak düşünmemize imkân vermektedir. Bu bağlamda Knox ve Oest (2014, s.42), iki yılı aşan bir süre boyunca 20.000 yeni internet müşterisi ve perakendecisi üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında, müşteri şikayetlerinin etkisinin sınırlı kaldığını, müşteri şikayetin ardından sistemde kaldığı ve kısa bir süre içinde yeni bir şikayete sebep olacak bir durum gerçekleşmediği takdirde, ilişkinin hızla normale döndüğünü, iyileştirme yönünde yapılan memnuniyeti arttıracak

yönde çabaların şikayetin etkisini önlemekle birlikte, tamamen telafi edemediğini ortaya koymaktadırlar.

Çağımız pazarlama anlayışı olan tüketici odaklılık ve koşulsuz müşteri memnuniyeti hedefi gereği, tüketicilerin ihtiyaçlarının tam olarak karşılanabilmesi için tüketicilerin yaş, cinsiyet, eğitim, gelir durumu, kültür, alt kültür vb. özellikleri ve ürünlerin kullanıldıkları mekân, tür, fonksiyon, form, yapı, malzeme, büyüklük, dayanıklılık, güvenilirlik, estetik, emniyet, fiyat vb. özellikleri göz önünü alınarak pazar daha küçük alt bölümlere ayrılmaktadır (Öztürk vd., 2017, s.758). Tüm bu alt bölümler ile koşulsuz müşteri memnuniyeti uygulamalarının birbirlerine olan karşılıklı etkileri, daha çok pazarlama bilim alanı içerisinde tartışılması gereken konular arasındadır. Ancak söz konusu hizmetlerin, işletmelerin finansal performansları üzerindeki etkileri de son yıllarda artan bir ilgi alanı olmaktadır. Mittal vd., (2005, s.553), yaptıkları çalışmada bu etkileşimleri tespit ve ölçmeye çalışmışlardır. Çalışmalarında; yöneticiler için en uygun alt stratejinin maliyet azaltma ile birlikte müşteri memnuniyetini arttırmak olacağını, uzun vadeli finansal getiri artışının, her ikisini de başarılı bir şekilde elde eden firmalarda görülebildiğini, analize dahil ettikleri tipik bir banka için, ölçülen müşteri memnuniyetinde bir puanlık bir artış sonucunda bankanın piyasa değerinde, bankanın yüksek verimli olması halinde 1,61 milyar ABD Doları, düşük verimlilikte bir banka için ise 298 milyon ABD Doları ilave artış olduğu tespit edilmektedir.

Koşulsuz müşteri memnuniyeti kapsamında verilen hizmetlerin, bu hizmetleri veren işletmelerin finansal performansları üzerindeki etkilerini tespit etmek ve doğru olarak ölçebilmek, öncelikle muhasebe biliminin ilgi alanını oluşturmaktadır. Bu çalışmada söz konusu etkilerin doğru yansıtılabilmesi bağlamında, daha çok muhasebe uygulamalarında yapılması gereken işlemler, TMS'ler ve TFRS'ler kapsamında ele alınmıştır.

Koşulsuz müşteri memnuniyeti hizmetlerinden kaynaklanan harcamalar ilk olarak TMS 2'ye göre ele alındığında, müşteri isteğine göre ürün üzerinde ücretsiz düzeltme, ücretsiz montaj vb. hizmetlerinden kaynaklanan giderlerin, ürünün maliyet unsuru olarak kabul edilmesi uygun olacaktır.

Koşulsuz müşteri memnuniyeti hizmetlerinden kaynaklanan harcamaların gerçekleştiği dönem ile ilgili olduğu mal veya hizmetin satışının gerçekleştiği dönemlerin birbirlerinden farklı olması, söz konusu giderlerin

muhasebeleştirilmesi sorunu, müşterilere verilen garanti türünü de dikkate alarak, TMS 37 ve TFRS 15 esas alınarak çözümlenmelidir. Dönemsellik ilkesinin gereği olarak, söz konusu harcamaların ilgili ürün ve hizmet için ne kadar gerçekleşeceğinin tahmini ve bu amaçla karşılık ayrılması gerekmektedir. Buna göre koşulsuz müşteri memnuniyeti kapsamındaki hizmetlerini 6502 Sayılı Kanun sınırlamaları içerisinde tutan işletmeler, kanuni yükümlülük çerçevesinde uygulama yapmaktadırlar. Buna karşın sınırsız ürün iade garantisi uyguladığını deklare etmiş olan bir işletme için değişim yükümlülüğü, zımni kabulden doğan bir yükümlülük olarak yerine getirilmektedir.

Koşulsuz müşteri memnuniyeti kapsamında doğan çeşitli yükümlülükler nedeniyle gerçekleştirilebileceği beklenen hizmetlere ilişkin karşılıklar, TMS 37 çerçevesinde “beklenen değer” olarak adlandırılan istatistiksel metot ile hesaplanmalıdır.

Son zamanlarda yaygınlaşmaya başlayan, özellikle de dayanıklı tüketim mallarında sıklıkla rastlanan uzatılmış garanti süreleri kapsamında satışı yapılan ürün ve hizmetlerden elde edilen hasılatın muhasebeleştirilmesi, TFRS 15’in “Garantiler” başlığı altında bulunan B28, B29 ve B30 paragrafları çerçevesinde işleme tabi tutulmalıdır. Bu bağlamda müşterinin garantiyi ayrı olarak satın alma opsiyonuna sahip olması durumunda, garantinin farklı bir hizmet olarak değerlendirilmesi, bu nedenle de işletmenin taahhüt ettiği garantiyi edim yükümlülüğü olarak muhasebeleştirilip, işlem bedelinin bir kısmının da bu edim yükümlülüğüne dağıtılması gerekmektedir. Müşterinin garantiyi ayrı olarak satın alma opsiyonuna sahip olmaması, başka bir ifadeyle Türkiye’de 6502 Sayılı Kanun çerçevesinde düzenlenmesi zorunlu garanti belgesi kapsamında işletmeler tarafından verilmesi zorunlu olan hizmetler söz konusu olması halinde, işlemlerin TMS 37 uyarınca muhasebeleştirilmesi uygun olacaktır.

Koşulsuz müşteri memnuniyeti kapsamında verilen hizmet giderlerinin takibi yanında, sebebini oluşturan ürün veya hizmetin satışının yapıldığı ilgili dönemlere dağıtılması, muhasebenin en temel ilkelerinden birisi olan “dönemsellik ilkesi”nin bir zorunluluğudur. Yukarıda ifade edilen standartlar kapsamında işlemlerin yapılmasına özen gösterilmediği takdirde, finansal tabloların dönemler arasında karşılaştırılabilir olması ilkesi zarar görecektir ve işletmenin finansal performansının doğru olarak ölçümü

mümkün olamayacaktır. Geçmiş yıllarda yaşanan muhasebe skandallarının etkileri de düşünülerek, işletmelerin gerçek faaliyet sonuçlarının ve finansal durumlarının önemi de dikkate alındığında, bu konuda hassasiyet gösterilmesi daha da önemli hale gelmektedir. Ayrıca son yıllarda işletmelerin pazarlama departmanlarının da ilgi alanına daha fazla giren, müşteri karlılığının tespiti ve uygulanan müşteri memnuniyeti çalışmalarının bu karlılık üzerindeki etkilerinin ölçümü açısından bakıldığında, ana veri kaynağı olan muhasebe tarafından üretilen bilgilerin doğru ve güvenilir olması, pazarlama ve satış yöneticileri için de vazgeçilmez bir unsur olmaktadır.

**EXTENDED ABSTRACT**

**Evaluation of Unconditional Customer Satisfaction Practices in Terms of International Accounting / Financial Reporting Standards (IAS / IFRS)**

\*

Vedat Acar

*İzmir Bakırçay University*

The dimensions of competition, one of the requirements of the global economy, are increasing rapidly. As a natural consequence of this situation, new tools are being developed by the business managers to replace the wars over the prices. Large enterprises that improve brand image and break price elasticity of demand need other satisfaction tools to put in front of their customers. While customers are directed to brands that are relatively expensive from their similar, relieving the problems that may arise in the future in a fast and desirable way can also significantly contribute to the efforts to increase sales. In case of any problems in the product that are not caused by the customer, the guarantee of change also plays an important role in enabling the customer to accept why he/she is purchasing an expensive product.

The dimensions of competition, one of the requirements of the global economy, are increasing rapidly. As a natural consequence of this situation, new tools are being developed by the business managers to replace the wars over the prices. Large enterprises that improve brand image and break price elasticity of demand need other satisfaction tools to put in front of their customers. While customers are directed to brands that are relatively expensive from their similar, relieving the problems that may arise in the future in a fast and desirable way can also significantly contribute to the efforts to increase sales. In case of any problems in the product that are not caused by the customer, the guarantee of change also plays an important role in enabling the customer to accept why he/she is purchasing an expensive product.

Customer satisfaction, which can be expressed as answer the expectations of the customers, can be seen as sufficient to keep the current customers. However, unconditional customer satisfaction, which is a step beyond in the process of acquiring new customers, will be more effective.

The focus of today's enterprises is to provide an unconditional customer satisfaction, unlike the traditional point of view, which is the main objective of achieving maximum output by providing rationality and efficiency (Dogan and Demiral, 2007, p.283). Unlike unconditional customer satisfaction, customer orientation and CRM, it is required to give equal value to all customers without considering the contribution to the enterprise and to show the same sensitivity and satisfaction to the customer who wants to change the product even after years of use. An unconditional warranty to be covered in this context covers both the basic service offer (e.g. - a hotel room, a meal, a haircut) and the delivery of the service (e.g. - courteous, friendly providers). In this context, an increasing number of service businesses over the past few years have discovered that one of the most effective ways to influence customers' perceptions of reliability is to provide an unconditional satisfaction guarantee (McDougal, 1998, p.279).

The concept of unconditional customer satisfaction guarantee stands out that is used more than unconditional customer satisfaction in the international literature. In this context, one of the messages that an entity can forward to its customers is the unconditional satisfaction guarantee and the message that the statement contains; In the words of unconditional expression will not be asked for excuse or explanation, expressed as a statement of the customer's right to do or do not do the final judge is stated that the key points. In other words, an unconditional guarantee is a promise that an enterprise will meet the expectations of all its customers (Swartz and Lacobucci, 2000, p.305).

It can be assumed that an unconditional customer satisfaction guarantee dominated by a belief that it will not be possible for many business managers to be provided by the service industry. An unconditional customer satisfaction guarantee dominated by a belief that it will not be possible for many business executives to be employed in the service industry can be considered more useful for products. Examples that support this situation do not result in a guarantee of satisfaction for all services (Hart,



1988). For instance, the guarantee offered by a US-based pest-extermination company; While many of its competitors claim that they will reduce pests to acceptable levels, the company promises to destroy them completely. Even the scope of this warranty is so broad that the company's service to the hotel and restaurant customers within the guarantee, no pests in the facility where they will not ask for any payment until the service, if it is not satisfied after the services completed a twelve-month refund can be received, if a customer sees a pest, the company will pay the customer's room and meal and send an apology letter, pay a future meal or accommodation, if the plant is shut down due to the presence of insect or rodent, the company will pay an additional 5.000 USD on all lost profits as well as all fines. In summary, the enterprise says, "if we cannot satisfy you 100%, we do not take your money" (Hart, 1988).

Wal-Mart stores are one of the most important international recognized examples of unconditional customer satisfaction. A management philosophy invented by the US and the largest retail chain in the world, Wal-Mart stores, the founder Sam Walton, with more than 8,500 chain stores are known to slogan of "The Lowest Price Every Day" and adopt the principle of unconditional replacement of any item returned -even half-consumed instant coffee powder - if a consumer was dissatisfied (Huang and Jia, 2015, p.11; Yokohoma, 2019).

Globalization and increasing competition force the Turkish companies to compete in the same market conditions. In this context, the customer-oriented marketing strategies that have implemented by the global business, evolved to the customer satisfaction and began to be adopted by enterprises in Turkey. Beymen stores are considered to be the first, "Unconditional Customer Satisfaction" implementation in this regard for Turkish retail chain. Under the Unconditional Customer Satisfaction principles, special orders, lifetime free modification, gift consulting, corporate gifts, appointments shopping service, shuttle service to homes and businesses, product changes and refunds, free home delivery, foreign as well as applications such as visitors, last-minute services, meeting with the designers of world-famous brands, participation in fashion weeks and special product supply are applied by Beymen Store (Beymen, 2019).

Unconditional customer satisfaction or unconditional satisfaction guarantee applications, such as the above mentioned in the international

practices is not seen as unlimited in Turkey. Enterprises that claiming to apply unconditional customer satisfaction, like the Beymen Stores, avoid the applications that can create significant cost burden such as unconditional return guarantee. Rather, they are trying to create additional free services that will increase the satisfaction of their customers.

It will not be true to consider the costs of unconditional customer satisfaction practices as simply accepting the customer's return without any question and changing a new one or refund the its price. Unconditional customer satisfaction is a wider application that extends the legally guarantee and, in some cases, includes a life-long warranty and in some cases includes unconditional return due to their satisfaction with the use within a certain period of time.

Although the cost of unconditional customer satisfaction depends on the characteristics of the goods and services sold, it is generally possible to list as follows;

- Product service of replacement and return warranty,
- Service of Unconditional product replacement and return,
- Service of free correction on product according to customer request,
- Service of repair and replacement,
- Service of free shipping and return,
- Service of free customer transportation,
- Free installation service,
- Free on-site measurement, design and modeling service,
- Free consultation,
- Software purchase or rental price related to customer satisfaction tracking,
- Personnel training cost related to customer satisfaction,
- Installation and operating cost of customer satisfaction department

Some of the costs mentioned above are occurred before the sale of products and services, while most of them are realized after sales. It is an important issue that the cost elements that are realized or incurred before the sales what expenditures should be recorded in the period expenses or in the cost of the product or service according to the generally accepted

accounting principles. On the other hand, the other important issue is what expenses should be tracked based on function.

The uniform chart of accounts defines the marketing sales and distribution expenses as the expenses incurred until the delivery of the goods and services to the buyers or the warehouse and the service is completed. On the other hand, expenditures arising from the elements that free consultancy service, customer satisfaction tracking software, customer satisfaction personnel training, customer satisfaction department installation and activity, delivery and return service, customer transportation service, can be evaluated in that framework. But, within the scope of the warranty, there may be hesitations about which functional expenses should be tracked in the periodic expenses arising from the services evaluated within the scope of guarantee obligation, such as product replacement and return service.

Should the expenses incurred from unconditional customer satisfaction services be the period expense or cost of product or service rendered cost? This question can be answered by looking at the standard of IAS 2 Inventories. In the 15th paragraph of the standard, the statement to measurement of inventories state that costs related to the design of products for private customers may be appropriate to be included in the cost of inventories and these costs are considered to be other costs (KGGK, 2019c). Accordingly, the costs incurred by the free customization service on the product according to the customer's request can be considered as a cost element of the manufacturing. Similarly, expenditures arising from the free installation service are expected to be the same. However, many other cost elements mentioned above will be accounted for in the period expenses as the transaction includes the marketing or distribution function.

The period in which the expenses incurred from unconditional customer satisfaction services and the sale of goods or services may be different from each other. Therefore, the issue of accounting for such expenses should be solved based on TAS 37 and TFRS 15, taking into account the type of guarantee granted to customers. Therefore, the issue of accounting for such expenses should be solved based on IAS 37 and IFRS 15, depending on the type of warranty granted to customers. As a requirement of the principle of periodicity, it is necessary to estimate how much these ex-

penses will be incurred for the relevant product and service and to provide a provision for this purpose. According to this statement, enterprises holding unconditional customer satisfaction services within the limits of Law Code 6502 do their practices within the framework of legal obligations. However, the obligation to change for an enterprise that declared unlimited product return guarantee is fulfilled as an implied obligation. Therefore, as in the case of the previously mentioned Wal-Mart business, the obligation to exchange for an enterprise that declares unlimited product return guarantees in any environment must be accepted as a implied obligation.

The recognition of revenue from products and services sold within the scope of extended warranty periods, which are becoming widespread in recent times, especially in durable consumer goods, should be made in accordance with paragraphs B28, B29 and B30 of TFRS 15, subject to the scope of Guarantees. In this context, if the customer has the option to purchase the guarantee separately, the warranty should be considered as a different service and therefore the guarantee committed by the entity is accounted for as a performance obligation and a part of the transaction price must be distributed to this performance obligation. If the customer does not have the option to purchase the warrant separately, in other words, if the services are obligatory within the scope of the mandatory warranty certificate, it will be appropriate to recognize the transactions in accordance with IAS 37.

In addition to track of service expenses within the scope of unconditional customer satisfaction, the distribution of the products or services constituting the reason of these expenses to the relevant periods of sale is a requirement of periodicity assumption which is one of the most basic principles of accounting. Unless the Company's attention is paid to the mentioned standards above, the principle of comparability of the financial statements between the comparative periods will be impaired and the financial performance of the entity will not be measured accurately. Considering the effects of accounting scandals in previous years, it is becoming more and more important to show the real activity results and financial conditions of the enterprises. In addition, in recent years, the determination of customer profitability and the effects of applications of customer satisfaction studies on this profitability have started to enter the interest

of the marketing departments of enterprises. From this perspective, the accurate and reliable information source produced by the accounting is an indispensable element for the marketing and sales managements.

### Kaynakça / References

- Akın, E. (2018, 27 Eylül). Koşulsuz müşteri memnuniyeti ile hızlı büyüyorlar. *Habertürk*, 10.03.2019 tarihinde <https://www.haberturk.com/kosulsuz-musteri-memnuniyeti-ile-hizli-buyuyorlar-2158303-ekonomi#> adresinden erişilmiştir.
- Alnaıçık, Ü. ve Özbek, V. (2009). Otobüs işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçümü: Kandıra Gürkan Turizm örneği, *International Journal Of Economic and Administrative Studies*, 2(3), 125-137.
- Alomaim, N., Tunca, M. Z., Zairi, M. (2003). Customer satisfaction@virtual organizations. *Management Decision*, 41(7), 666-670.
- Anasız, İ. (2009). TMS ve TFRS açısından garanti maliyetlerinin muhasebeleştirilmesi ve maliyet analizlerine etkileri. *E-journal of New World Sciences Academy*, 4(3), 224-240.
- Beymen (2019). *Koşulsuz müşteri mutluluğu*. 08.04.2019 tarihinde <https://www.beymen.com/content/kosulsuz-musteri-mutlulugu>, adresinden erişilmiştir.
- Bowie, D. ve Buttle, F. (2004). *Hospitality marketing*, Heinemann:Elsevier Butterworth.
- Demir, M. (2005). Tüketim mallarının satımındaki garantilere ilişkin ab yönergesi ve ülkemizdeki yasal düzenleme. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 54(3), 23-51.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). İşletmelerde personel güçlendirme kültürünün yaratılmasıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(9), 282-303.
- Elodiz (2019). *Customer satisfaction*. 09.03.2019 tarihinde <https://www.elodiz.com/chromatography> adresinden erişilmiştir.
- Gürsakal, N. (2005). *Altı sigma müşteri odaklı yönetim*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hart, C. W. (1988). *The power of unconditional service guarantees*. 14.03.2019 tarihinde <https://hbr.org/1988/07/the-power-of-unconditional-service-guarantees> adresinden erişilmiştir.

- Homburg, C., Droll, M. ve Totzek, D. (2008). Does it pay off, and how should it be implemented?, *Journal Of Marketing*, 72(5), 110-130.
- Huang, J., ve JIA, Y. (2015). Wal-Mart development in Chinese market: problem and countermeasures-nased on the enterprise culture and ethics. *International Business and Management*, 10(2), 11-15.
- Kamu Gözetim Kurumu (2019a). *Kamu gözetim kurumu tanıtım broşürü*. 02.03.2019 tarihinde [http://kgk.gov.tr/portalv2uploads/files/pdf-%20linkleri/tan%c4%b1t%c4%b1m/public\\_oversight\\_authority\\_tr.pdf](http://kgk.gov.tr/portalv2uploads/files/pdf-%20linkleri/tan%c4%b1t%c4%b1m/public_oversight_authority_tr.pdf) adresinden erişilmiştir.
- Kamu Gözetim Kurumu (2019b). *TMS/TFRS ve TMS/TFRS yorumları nedir?* 07.03.2019 tarihinde <http://kgk.gov.tr/dynamiccontent-detail/6651/tms/tfrs-ve-tms/tfrs-yorumlar%c4%b1-nedir?> adresinden erişilmiştir.
- Kamu Gözetim Kurumu (2019/c). *TMS/TFRS 2019 seti*. 20.03.2019 tarihinde <http://kgk.gov.tr/dynamiccontentdetail/9182/tms/tfrs-2019-seti> adresinden erişilmiştir.
- Knox, G. ve Oest, R. V. (2014). Customer complaints and recovery effectiveness: a customer base approach, *Journal of Marketing*, 78(5), 42-57.
- McDougal, G. H. G., Levesque, T. ve Vanderplaat, P. (1998). Designing the service guarantee: Unconditional or specific?, *Journal Of Services Marketing*, 12(4), 278-293.
- Moving Mind (2019). *Unconditional 100% satisfaction guarantee*. 09.03.2019 tarihinde <https://www.moving-minds.com/about/unconditional-100-satisfaction-guarantee> adresinden erişilmiştir.
- Mittal, V., Anderson, E. W., Sayrak, A. ve Tadıkamalla, P. (2005). Dual emphasis and the long-term financial impact of customer satisfaction, *Marketing Science*, 24(4), 544-555.
- Mucuk, İ. (1999). *Pazarlama ilkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Özilhan, D. (2010). Müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) uygulamalarının işletme performansına Etkileri, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 1(1), 18-30.
- Özmen, U. (2019). *Müşteri odaklılık nedir*. 08.04.2019 tarihinde <http://www.Uzaktanrmegitimi.com/4174/musteri-odaklilik-nedir> adresinden erişilmiştir.

- Öztürk, Y., Yılmaz, K. ve Burdurlu, E. (2017). Veri madenciliği ile Türkiye mobilya sektörü için 2023 öngörüler, *İleri Teknoloji Bilimleri Dergisi*, 6(3), 757-763.
- Saban, M., Küçüker, M. ve Küçüker, H. (2019). Garantilerin muhasebe standartları çerçevesinde muhasebeleştirilmesi, *Muhasebe Ve Finans İncelemeleri Dergisi*, 2(1), 47-54.
- Sakallı, H. (2007). *Tekstil sektöründe lojistik ve tedarik zinciri yönetimi*, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Swartz, T. A. ve Lacobucci, D. (2000). *Handbook of services marketing and management*, USA: Sage Publications.
- Şahin, S. ve Şen, Ö. (2017). Hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerine etkisi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52), 1177-1184.
- Triest, S. V., Bun, M. J. G., Raaij, E. M. V. ve Vernooij, M. J. A. (2009). The impact of customer-specific marketing expenses on customer retention and customer profitability, *Marketing Letters*, 20(2), 125-138.
- Yokohoma, Y. (2019). *Perspective on public sector management*. 09.03.2019 tarihinde <https://www.rieti.go.jp/en/columns/a010082.html?mode=print> adresinden erişilmiştir.

#### Kaynakça Bilgisi / Citation Information

- Acar, V. (2019). Koşulsuz müşteri memnuniyeti uygulamalarının uluslararası muhasebe/finansal raporlama standartları (UMS/UFRS) açısından değerlendirilmesi. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. UİK Özel Sayısı), 953-982. DOI: 10.26466/opus.584091

## Toplam Kalite Yönetimi Açısından İç Denetimin Değerlendirilmesi

DOI: 10.26466/opus.584135

\*

Alırıza Ağ\* - Elif Çil\*\*

\* Dr. Öğr. Üyesi, Bayburt Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 69000, Bayburt / Türkiye

E-Posta: [alirizaag@bayburt.edu.tr](mailto:alirizaag@bayburt.edu.tr)

ORCID: [0000-0001-5345-6245](https://orcid.org/0000-0001-5345-6245)

\*\* Uzman Yardımcısı, Bayburt İl Telekom Müdürlüğü, 69000, Bayburt / Türkiye

E-Posta: [elif\\_cil\\_69@hotmail.com](mailto:elif_cil_69@hotmail.com)

ORCID: [0000-0002-3364-0464](https://orcid.org/0000-0002-3364-0464)

### Öz

*Toplam Kalite Yönetimi, teknolojinin ilerlemesiyle birlikte artan rekabet koşullarında, sınırsız ve birbirinden bağımsız olan müşteri ihtiyaç ve gereksinimlerini en iyi şekilde karşılayan, aynı zamanda bu işlemleri en az maliyetle yapan bir yönetim felsefesidir. İç denetim ise, işletme kaynaklarının etkin ve verimli şekilde kullanılmasına yardımcı olan, bir kuruluşun yapmış olduğu faaliyetleri geliştirmek ve yönetim faaliyetlerine değer katmak için yapılan tarafsız, bağımsız bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. Geçmişten günümüze kadar işletmelerin yönetim tarzlarındaki değişiklikler Toplam Kalite Yönetim sisteminin denetim kavramına bakış açısını değiştirmiştir. Denetimler dinamik bir yapıda ve sürekli yenilenerek işletmedeki tüm faaliyetlerin denetimini sağlamaktadır. Çalışmada, tarih boyunca karşılıklı etkileşim içinde olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve İç Denetim Sisteminin birbirleri ile olan etkileşimi incelenmiştir. Çalışma sonucunda; İç Denetim Sistemi ve Toplam Kalite Yönetim Sisteminin birbirlerini doğrudan ya da dolaylı şekilde etkiledikleri ve değer kattıkları bunun sonucunda da işletmelerdeki İç Denetim fonksiyonunun Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından kaynaklanan maliyetleri düşürdüğü ve verimliliği artırdığı tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** TKY, İç Denetim, İç Kontrol



## Evaluation of Internal Audit from Total Quality Management

\*

### Abstract

*Total Quality Management is a management philosophy that works at minimum cost, whether the customer service and needs are unlimited and independent from each other in the best conditions under increasing competition conditions with the advancement of technology. Internal auditing is an objective, independent assurance and cooperation activity that helps the management of operating resources effectively and efficiently, helps establish an organization and conduct management activities to add value. From the past to the present, general Quality Audits in the management styles of the factory are in a dynamic structure and continuously renewed and control of all activities in the enterprise. The interaction between Total Quality Management (TQM) and Internal Audit System was examined. Operation; The internal management system and the total quality management system directly or indirectly affect and add value to different parts of the current management center in this regard is the board of directors.*

**Keywords:** TQM, Internal Audit, Internal Control

## Giriş

Teknolojinin hızla gelişmesi, tüketici ihtiyaç ve isteklerini artırmış, bunun sonucunda ise işletmeler arası rekabet artmıştır. İşletmeler de bu rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için yeni çözüm yöntemleri arayışına girmişlerdir. İşletmeler, üretim kapasitesinin artmasıyla sınırsız olan müşteri ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılamak üzere kalite geliştirme çalışmaları yapmışlardır. Ayrıca işletmeler, yıllar içerisinde yönetim geliştirme çalışmaları yaparak, kalite anlayışının sadece ürün odaklı değil müşteri odaklı olması gerektiğini ortaya çıkarmışlardır. Hammurabi yasalarıyla ortaya çıkan kalite kavramı muayenecilik anlayışı ile devam etmiş yıllar içerisinde kalite kontrol, kalite güvence ve 1980'lerden sonra ortaya çıkan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) sistemi ile günümüze kadar gelişerek gelmiştir.

Günümüz işletmelerinde rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmek için benimsenen TKY, müşterilerin ihtiyaç ve gereksinimlerinin doğru tespit edilerek karşılanmasını, müşteri memnuniyetinin artırılmasını ve maliyetlerin azaltılmasını sağlayan bir yönetim anlayışıdır. İşletmelerin varlıklarını doğru ve etkin şekilde kullandığını tespit edilmesi için özgür ve tarafsız bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gerekmektedir (Yurdbulan, 1998, s.1). Odak noktası müşteri memnuniyeti olan TKY'de müşterilere güven oluşturulması oldukça önemlidir. Bu güveni oluşturabilmek için iç denetim kavramı ortaya çıkmıştır. İç denetim; bir kuruluşun yapmış olduğu faaliyetleri geliştirmek ve bu faaliyetlere değer katmak için yapılan bağımsız, tarafsız bir güvence ve danışmanlık sistemi olarak tanımlanmaktadır (Özçelik, 2008, s.1). İç denetimler, işletmelerde kalite ile ilgili yapılan çalışmaların etkin ve verimli olarak gerçekleşmesine ve kalite maliyetlerinin düşürülmesine katkı sağlamaktadır. Kalite kavramının önemli olduğu günümüz dünyasında yönetim unsurlarından olan TKY ve İç Denetim birbirleriyle tarih boyunca doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemiş ve birbirlerine olumlu yönde katkı sağlamışlar.

## Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Denetimleri

Ekonominin lokomotifini olan işletmelerin kendilerine özgü bir misyonu bulunmaktadır. İşletmeler bu misyonlarını gerçekleştirmek ve hedeflerine

ulaşabilmek için çeşitli stratejiler uygulamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi bu stratejilerden biridir. Toplam Kalite Yönetim araçlarından olan kalite denetimleri ile işletmede etkinlik ve verimlilik artırılırken maliyetlerin azaltılması sağlanır.

### ***Kalite Kavramı ve Toplam Kalite Yönetimi***

Ekonominin hızla geliştiği günümüz dünyasında teknolojiye meydana gelen gelişmelerle küresel rekabet artmış bu da işletmeleri müşteri ihtiyaç ve gereksinimlerine yönelik çalışmalar yapmaya yönlendirmiştir. Sonu olmayan müşteri beklentilerine işletmelerin yetebilmesi neredeyse imkansızdır. Bu yüzden işletmelerin öncelikle hedef müşteri kitlesi belirleyip bu müşterilerin talep ve ihtiyaçlarına göre ürünler üretmeleri gerekmektedir. Üretilen bu ürünler o hedef kitlesi için kaliteli anlamına gelmektedir (Özveren, 1997, s.62).

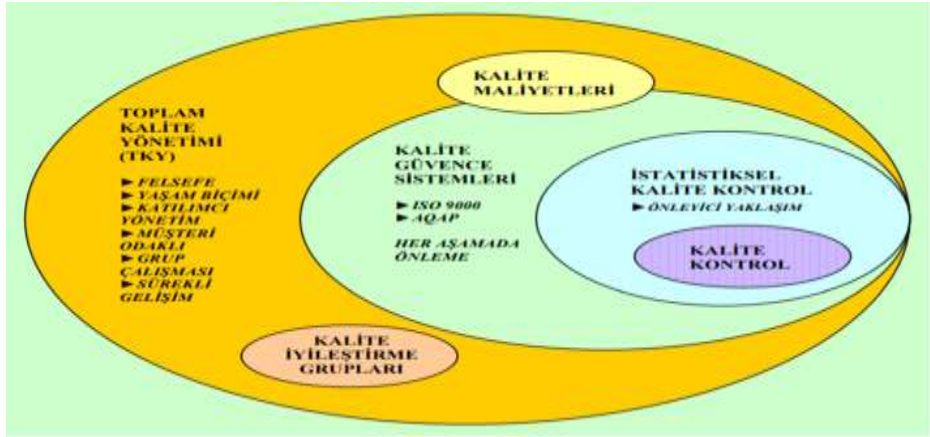
Kalite kavramının anlamı kullanıcı bakış açısından dolayı değişiklik göstermektedir. Bir müşteri için kaliteli olan bir ürün özelliği başka bir müşteri için kalitesiz niteliğinde olabilmektedir. Bu yüzden kalite ile ilgili sınırsız tanım ve yorum yapılabilmektedir. Ancak kalite ile ilgili genel olarak kabul gören tanımlar şöyledir: Kalite, ihtiyaca uygunluk, şartlara uygunluk ve kullanıma uygunluktur (Yükçü, 1999, s.4-5). Kalite kavramına ilk olarak M.Ö. 18. yy'da Mezopotamya ortaya çıkan, tarihin en eski ve en iyi korunmuş olan 282 maddelik Hammurabi yasalarında rastlanmıştır. İlgili yasada "Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yaparsa ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının başı uçurulur." maddesiyle o dönemlerde kaliteye verilen önemden bahsedilmiştir. Kalite kavramı, sürekli gelişen ve iyileşen bir kavramdır. Sanayi devriminin ardından ürünler üretildikten sonra muayeneciler ortaya çıkmış ve tüketiciye kusurlu ürünlerin ulaşmasını engellenmişlerdir. Bu durum tüketiciler için olumlu, üreticiler için oldukça maliyetli olmuştur. 1920'lerden sonra ürün üretilirken ara ara kontroller yapılmış ve standartlara uygunluk tespit edilmiştir. II. Dünya Savaşı'ndan sonra ürün veya hizmet alan müşteriye güven sağlayacak sistemler ortaya çıkmıştır. 1980'lerden sonra ise tüm dünyaya yayılan Toplam Kalite Yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. Şekil 1'

de günümüze kadar gelen kalite evrimi gösterilmektedir (Tütüncü, 1998, s.10).



Şekil 1. Kalite Evrimi

Tüm dünyada hızla yayılan ve günümüzde birçok işletme tarafından benimsenen Toplam Kalite Yönetimi, müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verirken maliyetlerin düşürülmesini sağlayan önemli bir yönetim anlayışıdır. Toplam Kalite Yönetimi, kelimelerinin baş harflerinden oluşan TKY olarak bilinmektedir. Şekil 2'de kalite kavramlarının birbirleriyle olan ilişkisi gösterilmiştir (Akçal, 2005, s.16).



Şekil 2. Kalite Kavramlarının Birbiri ile İlişkisi

TKY, ilk olarak Henry Ford tarafından 1926 yılında yayınlamış olduğu kitabında tanımlanmıştır. Ancak o dönemlerde bu görüş sadece Japonlar tarafından rağbet görmüştür. Japonlar, Henry Ford tarafından ortaya atılan yönetim tarzını işletmelerinde uygulamış ve tüm çalışanların katılımını sağlayarak bunu bir yönetim felsefesi haline getirmişlerdir. Bir

yönetim felsefesi olan TKY'nin odak noktası müşterilerdir. TKY'de sadece ölçülebilen değerler değil ölçülemeyen değerler de dikkate alınmaktadır (Ertuğrul, 2014, s.134). TKY uygulayan işletmeler bu yönetim tarzının kısa dönemde çok fazla etkisini görmesede uzun dönemde müşteri beklentilerinin karşılanması konusunda yararını görmektedir. En üst yöneticiden en alt çalışana kadar tüm personeli kapsayan TKY'de ekip çalışması oldukça önemlidir. Aynı zamanda sıfır hata prensibiyle çalışılması işletmede meydana gelebilecek hataların engellenmesini sağlar. TKY insan odaklı bir yaklaşım olduğu için çalışan motivasyonu ve çalışanların ödüllendirilmesi oldukça önemlidir. TKY, Klasik yönetim anlayışında olduğu gibi hata odaklı bir sistem değildir. TKY'de sürekli iyileştirme yapılarak müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır. Muhittin Şimşek Kalite Yönetimi Kitabında TKY'nin amaçlarından aşağıdaki şekilde bahsetmiştir (Şimşek, 1998, s.108):

- İşletmedeki tüm çalışanların ekip çalışmasına katılması
- Kaizen denilen sürekli iyileştirme ve geliştirme yaklaşımının tüm işletmede yaygınlaştırılması
- Kalitede en üst noktaya ulaşılması
- İşletmenin sıfır hata prensibiyle çalışarak maliyetlerin düşürülmesinin sağlanması
- Çalışan motivasyonuna önem verilmesi ve çalışanların ödüllendirilmesi
- İşlem sürelerini azaltarak teslim hızının artırılması
- Müşteri güveninin kazanılması

TKY ile asıl amacı daha fazla kâr elde etmek olan işletmelerin, ürün üretilmeden gerekli önlemlerin alınması ile daha az hata yapması ve özellikle başarısızlık maliyetlerinin azalması sağlanır. İşletmelerde uygulanan TKY sisteminin uygulama sonuçları ise aşağıdaki gibi özetlenebilir (Macdonald, 1999, s.13):

- Çok iyi geliştirilmiş ürün veya hizmet ortaya çıkması
- Üretimde artış yaşanması
- Üst yönetim ve çalışanlar arasında etkili iletişim kurulması
- Çalışanların motive edilmesi ve ödüllendirilmesiyle ortaya çıkan memnun işgücü
- Uzun vadede pazar payında artış sağlanması
- Kâr artırımını için fırsattır.

## *Kalite Güvence Sistemi*

İşletmelerde kalite sisteminin temelinde müşteri memnuniyeti bulunmaktadır. Sınırsız olan tüketici ihtiyaç ve gereksinimleri işletmelerde farklı kalite sistemlerini ortaya çıkartmıştır. Müşteri beklentilerini karşılamak amacıyla kurulmuş olan kalite güvence sistemi, işletmelerin belirlenen kalite hedeflerine ulaşabilmesi için uyguladığı planlı ve sistematik faaliyetlerdir (Özevren, 1997, s.40).

Kalite güvence sistemi, Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması için oldukça önemlidir. Kalite güvence sistemleri politika ve prosedürler çerçevesinde belirlenen görev ve sorumlulukları içermektedir. Bu prosedürlerin hepsinin toplandığı kalite el kitabı, Toplam Kalite Yönetiminin felsefesini oluşturmaktadır (Kocabaş, 2013, s.1).

## *Kalite Denetimleri*

Artan rekabet ortamında işletmeler için çok önemli bir kavram olan kalitenin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, işletmelerin yoğun çalışmalar yapmasını sağlamıştır. Bu durumda işletmeler uygulamadaki etkinliğin ölçülebilmesi için kalite denetimleri yapmaya başlamışlardır (Dalak, 2000, s.2). Kalite denetimleri; yapılan çalışmalar ve bu çalışmaların sonuçlarının belirlenen hedeflere uyup uymadığını ölçen bağımsız sistemler olarak tanımlanmaktadır. Kalite denetimleri ile işletmedeki uygunsuzluklar tespit edilerek gerekli önlemler alınmaktadır. Böylece ortaya çıkan uygunsuzluklar ya azaltılmakta ya da tamamen ortadan kaldırılmaktadır. Kalite denetimleri ikiye ayrılmaktadır. Bunlar Kuruluş İçi Kalite Denetimleri ve Kuruluş Dışı Kalite Denetimleridir.

### *1. Kuruluş İçi Kalite Denetimleri*

İşletmedeki Kalite Güvence bölümü tarafından yapılan kuruluş içi kalite denetimleri; işletmede uygulanan kalite sisteminin yeterli olup olmadığını ayrıca sisteme uygunluğunu tespit eden denetimlerdir. Kuruluş içi kalite denetimler, işletmenin zayıf ve geliştirilmesi gereken noktalarını tespit ederek tüm çalışanların düzeltici, önleyici, iyileştirici faaliyetlere katılımını sağlamaktadır (Aytimur, 1999, s.20). TKY için oldukça önemli

olan kuruluş içi kalite denetimleri, işletmede etkinlik ve verimliliğin artırılmasını sağlamaktadır.

## 2. Kuruluş Dışı Kalite Denetimleri

Klasik yönetim anlayışında sadece ölçülebilen değerler dikkate alınırken TKY sisteminde ölçülebilen değerlerin yanında ölçülemeyen değerler de dikkate alınmaktadır. Bunlardan en önemlisi dış başarısızlık maliyetlerini etkileyen müşteri geri dönüşleridir. Kuruluş dışı kalite denetimleri ile önce müşteri tatmini sağlanmaktadır. Daha sonra bu denetimler ile işletme gelişimine yönelik çalışmalar yapılmakta sonuç olarak da sistemin olumsuz ve eksik yönleri erken tespit edilerek düzeltilmektedir.

## 3. İç Denetim Sistemi ve İç Kontrol Sistemi

Denetim kelimesi M.Ö. 3000'li yıllara dayanmaktadır. Denetim, Latince kökenli bir kelimedir ve audit kelimesinden türemektedir. Denetim kelime anlamı olarak duyma ve dinleme faaliyetleri ile ilgili olan yargılar anlamına gelmektedir. Daha geniş anlamda ise denetim, bir bilgi hakkında kanıtların toplanması, değerlendirilmesi ve rapor edilmesi anlamına gelmektedir. Denetimler, işletmedeki iç ve dış tehditlerin tespit ederek işletmeye gelecek olan zararların ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır (Aktuğlu, 1986, s.7). Ayrıca denetimler, işletmede birimler arasındaki farklılıkların düzeltilmesine veya ortadan kaldırılmasına olanak sağlamaktadır (Başpınar, 2005, s.35). Denetimler, işletmelerin amaçlarına verimli bir şekilde ve zamanında ulaşip ulaşmadığını tayin etmektedir. Denetimin üç ana ögesi bulunmaktadır. Bunlar (Köksal, 1974, s.52);

1. Ulaşılmak istenen örgütün ana amaçlarının bulunması
2. Belirlenen amaçlara verimli şekilde ulaşılması
3. Belirlenen amaç ve sonuçlara zamanında ulaşılmasıdır.

Denetimin asıl amacı; istenilen amaç ile gerçekleşen durumun karşılaştırılmasını sağlamaktır. Denetimler var olanla olması gerekeni karşılaştırarak, varsa uygunluk veya sapmalardan hangisinin daha fazla olduğunu tespit etmektedir (Örnek, 1992, s.248). Denetçi statüsüne göre denetimler iç denetim ve dış denetim olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu

çalışmada iç denetimden bahsedilecektir. İşletmelerde uygulanan etkili bir iç denetimin tek başına yeterli olmadığı göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle işletmelerde bağımsız denetçilerin olduğu dış denetimlerin de yapılması gerekmektedir.

### *a. İç Denetim Sistemi*

Küreselleşmeyle birlikte günümüz dünyasında artan rekabet ortamında risklerin yönetimi ve müşteriler açısından işletmelerin güvenilir olması oldukça önem arz etmektedir. Teknolojik gelişmelerin artması ile büyüyen işletmelerde, iç kontrol sistemi oluşturularak iç denetim yapılması müşteriler için güven ortamı oluşturması açısından önemli hale gelmiştir. İç denetim ilk olarak kâr amacı gütmeyen işletmeler ve devlet işletmelerinde kullanılmaya başlanmıştır (Yurdbulan, 1998, s.5). Daha sonra işletmelerin büyümeye ve kurumsal hale gelmeye başlamasıyla iç denetim diğer işletmeler tarafından da benimsenmiştir. İç denetim, bir kuruluşun yapmış olduğu faaliyetleri geliştirmek ve onlara değer katmak için yapılan bağımsız bir güvence ve danışmanlık faaliyeti anlamına gelmektedir. Başka bir ifade ile; iç denetim, iç denetçiler tarafından finansal ve finansal olmayan faaliyetlerin ve kontrollerin sistematik olarak değerlendirilmesi süreci demektir (Uzay, 1999, s.35-36). Temelinde güven esas olan denetimler nerede yapılırsa yapılırsa uyulması gereken bazı ilkeler bulunmaktadır. Bunlar; bağımsızlık, yasallık, nesnellik-tarafsızlık ve dürüstlük kavramlarıdır (Akpınar, 2006, s.31).

- Bağımsızlık kavramı: Denetim çalışmalarının dürüst ve tarafsız olarak yürütülmesi anlamına gelmektedir. Bağımsızlık denetimin temelini oluşturmaktadır. Bağımsız denetçiler yönetim tarafından belirlenen ancak görüşlerini açıkça ifade etmelidir (Sezal, 2006, s.77)
- Yasallık kavramı: İşletmelerde yapılan denetimlerin yasalara uygun olarak yürütülmesi ve yasallığın denetlenmesi anlamlarına gelmektedir. Yasallığın denetimi, denetimin konusu olarak tanımlanmaktadır. Hukuka uygunluk denetimi ise işletmede yapılan denetimlerin yasalara uygunluğunun denetlenmesidir (Atay, 1999, s.32).
- Nesnellik-tarafsızlık kavramı: Denetim yapan işletmelerde denetçilerin tarafsız olmaları gerekmektedir. Yönetimin etkisi altında olmadan görevlerini yerine getirmeli ve ortaya çıkacak çıkar çatışmalarından



uzak durmalıdır. Kimsenin etkisi altında kalmadan ortaya çıkan sonuçları rapor edebilmelidir (Gürbüz, 1995, s.18).

- Dürüstlük kavramı: işletmelerde uygulanan denetimlerde dürüstlük kavramı da oldukça önemlidir. Bu kavram hem denetleyen hem de denetlenen ile ilgilidir. Denetlenen kişinin görev ve sorumluluklarının yerine getirip getirmediği denetleyen kişinin ise var olanı olduğu gibi rapor etmesi ile ilgilidir. Bir denetçinin doğru değerlendirme yapması ve doğru rapor oluşturmaları için maddi ve manevi açıdan tam bağımsız ve dürüst olması gerekmektedir.

İşletme büyüklüğü, iç denetim üzerinde önemli etkiye sahiptir. İç denetimin sadece işletme büyüklüğü ile değil işletme ortakları, işletmedeki faaliyetlerin çeşitliliği, veri değerlendirme yöntemleri ve yasal koşulların uygulanabilirliği ile birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir (Bozkurt, 1995, s.30).

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (2012) (The Institute of Internal Auditors-IIA) iç denetimi şu şekilde tanımlamıştır; "İç denetim, bir kurumun yapmış olduğu faaliyetleri geliştirmek ve onlara değer katmak amacıyla yapılan bağımsız, tarafsız bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir." Özetle iç denetim; bir işletmedeki mali ve mali olmayan faaliyetlerin ve kontrol-lerin, iç denetçiler tarafından sistematik ve objektif olarak değerlendirilmesi anlamına gelmektedir (Sawyer, 1988, s.20).

İç denetimler, işletmedeki üst yönetimi ilgilendirmektedir. İç denetim, iç denetçi denilen işletme personelleri tarafından yapılmaktadır. İç denetimi gerçekleştiren iç denetçiler üst yönetimin belirlemiş olduğu çerçevede dahilinde denetim yapmak zorundadırlar (Sezal, 2006, s.17).

İç denetimler işletmelerdeki hataların büyümeden tespit edilmesini sağlayarak işletmede meydana gelebilecek büyük problemlerin gerçekleşmeden önce çözümlenmesini sağlamaktadır.

İşletmelerde önemli bir yönetim aracı olan iç denetim faaliyetlerini gerektiren nedenlerden bazıları şöyle sıralanabilmektedir (Türedi, 2011, s.36-39):

- İşletmede üst yönetim ve diğer tüm çalışanların görevlerini etkin ve verimli şekilde yerine getirmelerinin sağlanması,
- İşletmedeki tüm personel ve yönetime hedeflerin başarılabilmesi için sorumluluk verilmesi,
- Denetim çalışmaları ile ilgili her çalışanın hesap vermesi,

- İşletmedeki yöneticilere danışmanlık, çalışanlara ise eğitim hizmeti işlevi görmesi,
  - İşletmede gerçekleşebilecek zararların ortaya çıkmadan önce tespit edilmesi ve düzeltilmesi.
- *İç Denetim Standartları*

Uluslararası iç denetim standartları nitelik ve performans standartları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İç denetim faaliyetlerini yürüten taraf ve kurumların özellikleri nitelik standartlarını, iç denetim faaliyetlerinin performansını değerlendirmek için kullanılan kalite ölçütlerinin sağlanması ise performans standartlarını oluşturmaktadır. Nitelik standartları, işletmede uygulanan iç denetim faaliyetlerinin amaç, yetki ve sorumluluklarının tanımlanması, bağımsızlık ve tarafsızlık, mesleki yeterlilik, mesleki özen ve dikkat, sürekli mesleki gelişim, kalite güvence ve geliştirme programlarını kapsarken; performans standartları, iç denetim faaliyetinin yönetimi, yapılacak işin niteliği, görev planlaması, görevin yapılması, sonuçların raporlanması, gelişmelerin izlenmesi, oluşabilecek risklerin yönetimce üstlenilmesini kapsamaktadır. İşletme üst yönetimi tarafından belirlenen iç denetçiler, işletmede yapacağı çalışmalarda bu standartları uygulamakla yükümlüdür. İç denetim standartlarının amaçları şöyledir (Karcıoğlu ve Yanık, 2010, s.231):

- İç denetimin temel ilkelerini tanımlamak
- Katma değerli iç denetim faaliyetlerini teşvik etmek
- İç denetimin doğru değerlendirilmesine uygun zemin oluşturmak
- Gelişmiş kurumsal süreç ve faaliyetleri canlandırmaktır.

▪ *İç Denetimin İşletmelerde Uygulanma Süreci*

İç denetim, işletmelerde risk ve kontrol faaliyetlerinin uygunluğunu tespit ederek gerekli önlemlerin alınmasını sağlar. İç denetim ile işletmeler, mali raporlarının güvenilirliğini, yasalara ve düzenlenmelere uygunluğunu, işletme faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğini tespit etmektedir. İşletmeler için bu kadar önemli bir fonksiyon olan iç denetim süreci aşağıdaki

şekilde gerçekleşmektedir (<http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/DeloitteMakaleleri/i%C5%9FLETMELERDE%20Ba%C5%9Far-%C4%B1%20Fakt%C3%B6rleri.pdf>, 25.05.2019).

- Belirlenen standartlara uygun olarak yönetim kurulu tarafından iç denetim yönetmeliğinin oluşturulması
- İç denetimin işletmedeki yerinin belirlenmesi
- İç denetim çalışanları tarafından yönetici ve çalışanların yetki ve sorumluluklarının yazılı şekilde oluşturulması
- Belirlenen süreç için gerekli görüşmeler yapılması, prosedürlerin incelenmesi ve iç kontrollerin değerlendirilmesi
- İyileştirme önerilerinde bulunulması
- İşletmede ortaya çıkacak risk faktörlerinin değerlendirilmesinin yapılması
- Yapılan risk değerlendirilmesinden sonra yıllık iç denetim planı oluşturulması ile iç denetim süreci uygulanmaktadır.

### ***b. İç Kontrol Sistemi***

Kontrol, işletmeler tarafından belirlenen hedeflerin eksiksiz şekilde verimli ve zamanında gerçekleşip gerçekleşmediğinin izlenmesidir. İşletmelerde yapılan kontroller sayesinde düzeltici önlemler alınmaktadır (Öztürk, 2003, s.326). İşletmeler, iç denetimden yararlanırken daha fazla fayda görebilmek için iç kontrol sistemine ihtiyaç duymaktadır. Bunun için iç denetim yapan her işletmenin kendine özgü iç kontrol sistemleri bulunmaktadır. İç kontrol sistemi işletmedeki birçok grubu ilgilendiren bir kavramdır. Bu sistem, işletmedeki faaliyetlerin etkinlik ve yeterlilik gibi hedeflerine ulaşmaları konusunda güvence vermek amacıyla oluşturulmuştur. Kanun ve düzenlemelere uygun olan bu sistemde işletme yönetimi ve çalışanlar aktif şekilde rol almaktadır (Schiff and May, 1990, s.37).

İç kontrol sistemi, sadece işletmedeki uygunsuzlukların bulunmasını tespit etmekle kalmaz bu uygunsuzlukların ortaya çıkmadan tespit edilip önlemlerin alınmasını da sağlar. İç kontrol sistemi ile işletmelerin yapmış olduğu faaliyetler kontrol edilmektedir. İç kontrol sistemi sayesinde yapılan bu kontrollerden sonra ortaya çıkan sonuçlar işletmelerin tüm

faaliyetlerine etki etmektedir. İşletmede uygulanan düzeltici faaliyetler ile iç kontrol sistemi daha etkin hale gelmektedir (Ökten, 2004, s.30-31).



Şekil 3. COSO İç Kontrol Model

Şekil 3'te işletmelerin finansal raporlamalarının kalitesini arttırmak ve etkin bir iç kontrol sistemi oluşturmak amacıyla kurulmuş olan COSO iç kontrol modelinin dikey kolonları faaliyetlerin etkinliği ve etkililiği, bilgilerin güvenilirliği ve mevzuata uygunluk olarak 3 kısımda gösterilmiştir. Yatay kolonlarda ise izleme, bilgi ve iletişim, kontrol faaliyetleri, risk değerlendirme, kontrol ortamı olarak 5 unsuru bulunmaktadır. Şekilde her unsurun amaçlarına ulaşabilmesi için birbirleriyle iç içe geçmiş olduğu görülmektedir (Pehlivanlı, 2010, s.33).

İç kontrol sisteminin üç ana amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; işletmedeki faaliyetlerin etkinlik ve verimliliğinin artırılmasıdır. Bir işletmede iç kontrol varsa işletme süreçlerinin tanımları, görev tanımları ve kurallar bulunmaktadır. Bu durum işletmelerin hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. İkinci ana amacı; işletmenin dışarıdan algılanışını şekillendiren finansal raporlarının güvenilirliğini sağlamasıdır. Bu durum işletme yönetiminin doğru karar almasını ve meydana gelebilecek yolsuzlukların önlenmesini sağlar. İç kontrol sisteminin üçüncü ana amacı ise; yasal düzenlemelere ve işletme içi kurallara uygunluğunun sağlanmasıdır.

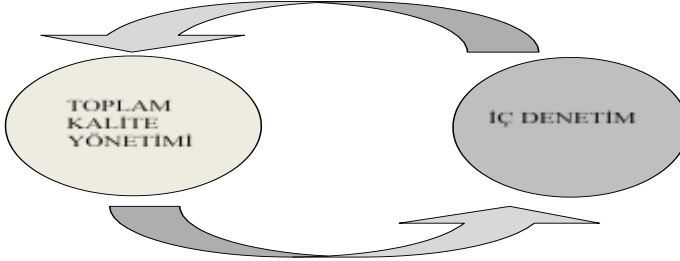
İç denetim ve iç kontrol sistemi birbirinden farklı iki kavram olmakla birlikte aralarında karşılıklı ve olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır. İç kontrol sistemi iç denetim sistemini kavrayan bir sistemdir. Bununla

birlikte iç denetim faaliyetlerinin doğru değerlendirilmesi için iç kontrol sisteminin doğru anlaşılması gerekmektedir. İç kontrol sistemi, işletmelerin hedeflerine ulaşmasını sağlayan, işletmelerde uygulanan plan, politika ve uygulamaları içeren tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Özeren, 2000, s.3). İç kontrol sistemi ile, işletme görevleri alt görevlere ayrılarak her göreve farklı kişiler getirilmiş ve çeşitli sorumluluklar verilmiştir. Böylece işletmedeki çalışan personellerin birbirlerini kontrol etmeleri sağlanmıştır. Bu durum da hata ve hilelerin engellenmesini sağlamış ve kötü niyetli davranışlar engellenmiştir (Kaval, 2008, s.126).

#### **4. Toplam Kalite Yönetimi ve İç Denetim Sistemi Arasındaki İlişki**

İşletmelerin yakın tarihe kadar benimsemiş oldukları klasik yönetim anlayışında yönetim kavramı, işletmede var olan sistemlerin doğru şekilde çalıştırılması, işletmede içerisindeki sıkı disiplinler ile çalışanların işlerini doğru yapmalarının sağlanması ve maksimum kâr elde edilmesi olarak görülmektedir. Klasik yönetim anlayışında iç denetçiler, sadece birey odaklı bir denetim ile hata odaklı, suçlu aramaya yönelik ve suçlu olanların cezalandırılması yönünde hareket etmişlerdir. Bu yönetim anlayışında iç denetim yapan iç denetçilerin tüm çalışanlara suçlu gözüyle bakması muhtemeldir. Günümüzde benimsenen TKY sistemine göre ise “önce insan” anlayışı bulunmaktadır. TKY anlayışında iç denetçilerin hata odaklı ya da suçlu aramaya yönelik tutumları değil, takım ruhu içerisinde tüm çalışanlara hedefler konusunda sorumluluklar verilmesi çalışanların da denetçilere karşı olan olumsuz bakış açılarını değiştirmelerini sağlamıştır. Klasik yönetim anlayışında işin doğru yapılıp yapılmadığıyla ilgilenilirken TKY de doğru işin yapılıp yapılmadığı önemlidir. Bu durum da çalışanlara sıkı disiplinle iş yaptırmak yerine tüm çalışanlara sorumluluklar verilerek sürece dahil olmaları sağlanmış ve iç denetçilere olan güven artmıştır. İç denetim hem klasik yönetim anlayışı için hem de TKY anlayışı için oldukça önemli ve disiplin gerektiren bir kavramdır. İç denetim, işletme içi ve işletme dışı çıkar gruplarına hizmet verilmesi, süreçlerin düzenlenmesi, gerekli analizlerin yapılması, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi fonksiyonları ile TKY’ye destek veren ve TKY’yi geliştiren bir unsur olarak görülmektedir. Şekil 4’de İç denetim ve TKY arasındaki

karşılıklı etkileşim ve birlikte ilerleyen bir döngü içerisinde birbirlerini nasıl etkiledikleri görülmektedir (Özçelik, 2008, s.105).

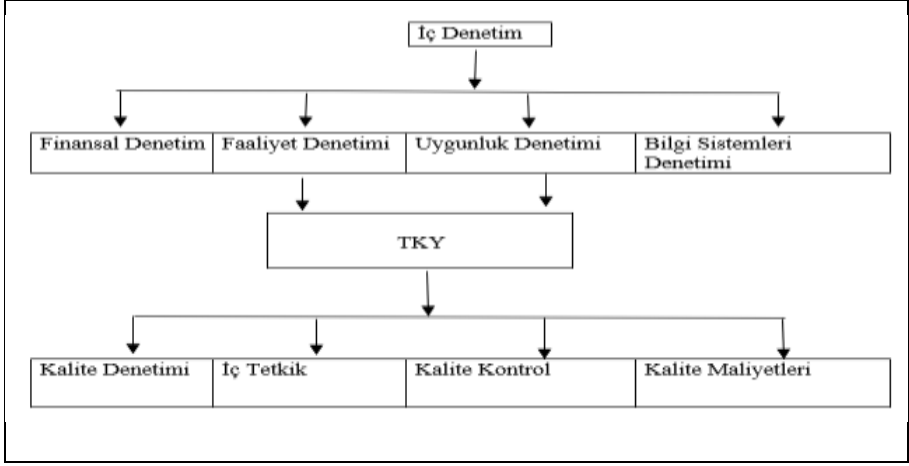


Şekil 4. İç Denetim ve Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki Etkileşim

İç denetim, işletmelerdeki kalite ile ilgili yapılan faaliyetlerin etkin ve verimli olarak gerçekleşmesini ayrıca TKY amaçlarından biri olan kalite maliyetlerinin azaltılmasını sağlayan bir yönetim unsurudur. TKY'nin yönetim araçlarından olan kalite kontrol ve iç denetim birbirinden ayrı kavramlardır. Kalite kontrol, kalitenin belirlenen standartlara uygun olup olmaması ile ilgilenirken iç denetim, işletmedeki tüm faaliyetlerin değerlendirilmesi olarak görülmektedir.

Geçmişten günümüze kadar ki işletme yönetim tarzlarındaki değişikliklerden sonra ortaya çıkan TKY anlayışı denetim kavramına yeni bir bakış açısı sağlamıştır. Denetimler ise karmaşık ve dinamik bir yapıda oldukları için sürekli yenilenecek TKY uygulamasında etkinlik ve verimliliğin artmasına olumlu katkı sağlamıştır.

Şekil 5'te İç Denetim sisteminin TKY sistemine etkisi görülmektedir. İç Denetim sistemi, Finansal Denetim, Faaliyet Denetimi, Uygunluk Denetimi ve Bilgi Sistemleri Denetiminden oluşmaktadır. İç denetim ile uygulanan Faaliyet ve Uygunluk Denetimleri TKY sistemini etkilemektedir. Bu durumda kalite maliyetlerinin denetimi sağlanarak maliyetleri en aza indirgenmesi amaçlanmaktadır (Özçelik, 2008, s.108).



Şekil 5. İç Denetimin TKY'ne Etkisi

TKY'nin bileşenlerinden olan kalite güvence sistemi, ürün tasarım aşamasından, dağıtım aşamasına ve sonrasına kadar, ürün kalitesinin belirlenmesi ve güvence altına alınmasıdır. Kalite güvence sistemi TKY'nin başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir. İşletmeler öncelikle müşterilerine ve ortaklarına kalite güvence hizmeti sunarak güven oluşturmalıdır. TKY'nin asıl amacı hata oluşmadan önce önlemlerin alınmasını sağlamaktır. Bu durum sadece kalite kontrol birimi tarafından değil tüm çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. İşletmelerde uygulanan iç denetim raporlarının sonuçları, TKY çerçevesinde gerçekleşen faaliyetlerin etkinlik ve verimliliğini tespit etmek ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak için kullanılmaktadır. İşletmelerde uygulanan iç denetimler işletme üst yönetimi tarafından belirlenen iç denetçiler tarafından yapılmaktadır. İç denetimi gerçekleştiren iç denetçilerin doğru değerlendirme yapabilmesi için TKY kavramının ne olduğunu bilmeleri ve buna uygun değerlendirme yapabilmeleri gerekmektedir. İç denetçilerin doğru yönlendirmesiyle odak noktası müşteri memnuniyeti olan TKY'nin, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve müşteri şikayetlerinin azaltılması için belirli aralıklarla kontroller ve denetimler yapması ile güven kazanabilmesi için standartlaşmanın olması gerekmektedir.

Tablo 1. Kalite Yönetim Sistemi ve İç Kontrolün Karşılaştırılması

Kalite Yönetim Sistemi ve İç Kontrolün Karşılaştırılması	
İç Kontrol Sistemi	Kalite Yönetim Sistemi
Risk vardır	Risk yoktur.
İşletmedeki iş süreçlerinin belirlenmiş olması yeterli olmaktadır.	İşletmelerdeki iş süreçlerinin var olup olmadığını ve bu süreçlerin kriterlerinin belirlenip belirlenmediğine bakmaktadır.
Şekiller oldukça önem arz etmektedir.	Şekiller değil içerik ve etkililik önemlidir.
Yönetim alanlarında risk unsuru taşıyanların denetim ve iyileştirilmesi önceliği bulunmaktadır.	Yönetim alanlarında sürekli iyileştirme anlayışı söz konusudur.
İç kontrol sistemi işletmedeki faaliyetlerin etkinlik ve yeterliliği gibi amaçlarına ulaşma konusunda güvence vermek amacıyla oluşturulmuş, kanun ve düzenlemelere uygun olan, işletme yönetim ve iç denetçiler tarafından gerçekleştirilen süreçtir. İç kontrol sistemi sayesinde işletmenin yıllık faaliyet raporları ile iç denetim sonucu oluşturulan raporlar birbirine paralel olmakla birlikte güvenilirlik dereceleri yüksektir.	Kalite yönetim sistemi, bir kuruluşu kalite açısından yönlendiren ve kontrol eden yönetim sistemidir. KYS işletmenin belirli standartın üstünde ürettiklerini sertifikasyonlarla belirleyip güvence altına almaktadır.

TKY ile İç Kontrol sisteminin birbirlerine benzer noktalarının fazla olmasının yanında farklılıkları da bulunmaktadır. Bu farklılıklar Tablo 1 de belirtilmiştir (<https://slideplayer.biz.tr/slide/2883257/> 22.05.2019).

## Sonuç

Teknolojinin hızla ilerlemesi ve küreselleşmenin hızla yayıldığı günümüz dünyasında ekonominin lokomotifi olan işletmelerin, acımasız rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmeleri, rakiplerine karşın üstünlük sağlayarak pazar paylarını artırabilmeleri açısından Toplam Kalite Yönetimi ve iç denetim oldukça önem arz etmektedir. İşletmelerde kalite kavramı üzerine yoğunlaşan Toplam Kalite Yönetimi, tüm çalışanların katılımı ile gerçekleştirilen ve sınırsız olan müşteri ihtiyaç ve gereksinim-



lerini karşılarken maliyetleri minimuma indirgeyen bir yönetim felsefesidir. İç denetim ise gerek mali gerekse mali olmayan verilerin alanında uzman kişilerce sistematik bir biçimde değerlendirilmesi anlamına gelmektedir.

Çalışma süresince yapılan literatür taramalarında ülkemizde İç denetim ve TKY etkileşimi ile ilgili yeterli araştırma yapılmadığı görülmüştür. Ülkemizde yakın tarihte bilinmeye başlayan ayrıca tam ve doğru anlaşılmayan iç denetim uygulamalarında TKY faaliyetleri inceleme dışında bırakılmıştır. Çalışma sonucunda TKY ve İç denetim sistemlerinin birbirleri ile olan etkileşimi görülmüştür. TKY ve iç denetim kavramlarının doğru uygulanması sonucunda etkinlik ve verimliliğin arttığı belirlenmiştir. TKY'deki "önce insan" anlayışının olması iç denetçilerin çalışanlara, çalışanların da iç denetçilere olan bakış açısını değiştirmiştir. TKY'yi doğru anlayan iç denetçiler, hata odaklı ve çalışanlara suçlu gözüyle bakmak yerine onlara yol göstererek işletmeye karşı sorumluluklarının farkına varmalarını sağlamaktadır. Bu durum çalışan motivasyonunu artırmaktadır. İşletmede gerçekleştirilen denetimlerin sadece işletme çalışanlarından oluşan iç denetçiler tarafından değil belirli dönemlerde bağımsız denetçiler tarafından denetlenmelerinin de faydası olacağı ve iç denetimlerin TKY uygulamalarından kaynaklanan maliyetleri düşürdüğü ve verimliliği artırdığı tespit edilmiştir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**Evaluation of Internal Audit from Total Quality Management**

\*

Alırıza Ağ - Elif Çil

*Bayburt University- Bayburt Provincial Telecom Directorate*

In this study, the interaction of Total Quality Management and Internal Audit System, which has been interacting with each other throughout history, has been examined. In the results of working; It was found that the Internal Audit System and Total Quality Management System directly or indirectly affect each other and add value as a result of which the Internal Audit function in the enterprises reduces the costs resulting from Total Quality Management applications and increases efficiency.

TQM, which is adopted to provide superiority in today's businesses in a competitive environment, is a management approach that ensures that the needs and requirements of the customers are correctly identified, increased customer satisfaction and reduces costs. In order to determine that businesses use their assets correctly and effectively, it should be evaluated from a free and impartial perspective (Yurdbulan, 1998, p.1). Customer satisfaction is the focal point of TQM and building trust in customers is very important. In order to build this trust, the concept of internal audit has emerged. Inner control; It is defined as an independent, impartial assurance and consultancy system made to improve the activities of an organization and to add value to these activities (Özçelik, 2008, p.1). Internal audits contribute to the effective and efficient realization of quality studies in the enterprises and to reduce the quality costs. In today's world where the concept of quality is important, TQM and Internal Audit, one of the management elements, have influenced each other directly or indirectly throughout history and contributed positively to each other.

## Quality Concept and Total Quality Management

The concept of quality first BC. In the 18th century Mesopotamia, the oldest and best preserved history of the 282-item Hammurabi laws were found. In the relevant law, "If a construction worker builds a house for a man and the house is not strong enough and collapses on the landlord and causes his death, the head of the construction worker is blown off", the importance given to quality at that time is mentioned. The concept of quality is a constantly evolving and improving concept. After the products were produced after the industrial revolution, inspectors emerged and defective products were prevented from reaching the consumer. This was positive for consumers but costly for manufacturers. After the 1920s, occasional checks were made during the production of the product and compliance with the standards was determined. After World War II, systems have emerged to provide confidence to the customer receiving the product or service. After the 1980s, the concept of Total Quality Management, which spread all over the world, emerged.

With TQM, the companies whose main purpose is to make more profit, make less mistakes by taking the necessary measures before the product is produced and especially the failure costs are reduced. Implementation results of the TQM system applied in enterprises can be summarized as follows (Macdonald, 1999, p.13):

- Very well developed product or service emergence,
- Increased production,
- Effective communication between senior management and employees,
- Satisfied workforce resulting from motivating and rewarding employees,
- Increased market share in the long term,
- Opportunity for profit increase.

## **Quality Assurance System**

The quality assurance system is very important for the implementation of Total Quality Management. Quality assurance systems include duties and responsibilities identified within the framework of policies and procedures. The quality handbook, in which all these procedures are collected, constitutes the philosophy of Total Quality Management (Kocabaş, 2013, p.1)

## **Quality Inspections**

Quality audits; studies and the results of these studies are defined as independent systems that measure the compliance of the specified objectives. Necessary nonconformities are detected by quality audits and necessary measures are taken. Thus, the nonconformities that arise are either reduced or completely eliminated. Quality audits are divided into two. These are Internal Quality Audits and External Quality Audits.

## **Internal Audit System and Internal Control System**

With the increase in technological developments, it is important to establish an internal control system and to carry out internal audits in order to create trust for customers. Internal audit was first used in non-profit and governmental enterprises.

Internal auditing means an independent assurance and consulting activity to improve and add value to the activities of an organization. In other words; internal audit means the process of systematic evaluation of financial and non-financial activities and controls by internal auditors.

**Relationship between Total Quality Management and Internal Audit System**

Internal audit is a management element that ensures that the quality-related activities in the enterprises are carried out effectively and efficiently, as well as reducing quality costs, which is one of the TQM objectives. Quality control and internal audit, which are the management tools of TQM, are separate concepts. While quality control is concerned with

whether quality is in compliance with established standards, internal audit is seen as the evaluation of all activities in the enterprise.

The concept of TQM that emerged after the changes in business management styles from past to present has provided a new perspective to the concept of audit. As the audits are complex and dynamic, they have been continuously renewed and contributed positively to increasing efficiency and efficiency in TQM implementation. Internal Audit system consists of Financial Audit, Activity Audit, Compliance Audit and Information Systems Audit. Internal Audit and Activity and Compliance Audits affect TQM system. In this case, it aims to control the quality costs and minimize the costs.

### Kaynakça / References

- Akpınar, E. (2006). *Kamu yönetiminde denetim olgusu ve Türkiye’de kamu yönetiminin denetlenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Isparta.
- Aktuğoğlu, M. (1986), *Denetleme ve revizyon*, İzmir: Bilgehan Basımevi.
- Aras, A. (2005). *Sürdürülebilir süreç yönetimi*, İstanbul: Kalder Yayınları, Sistem Matbaacılık.
- Atay C. (1999). *Devlet yönetimi ve denetimi*, 2. Basım, İstanbul: Alfa
- Aytimur, S. (1999). *Denetçinin el kitabı*, İstanbul: Kalder Yayınları.
- Başpınar, A. (2005). Türkiye’de ve dünyada denetim standartlarının oluşumuna genel bir bakış, *Maliye Dergisi*, 148, 35-62.
- Bozkurt, N. (1995). Bağımsız denetimde iç denetim yapısının tanınması ve denetim riskinin değerlendirilmesi, *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, 29-34.
- Dalak, G. (2000). Denetim ve kalite denetimi, *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 1(1), 65-79.
- Ertuğrul, İ. (2014). *Toplam kalite kontrol*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Gürbüz H. (1995). *Muhasebe denetimi*, 4. Basım, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi
- <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/DeloitteMakaleleri/i%C5%9FLETMELERDE%20Ba%C5%9Far%C4%B1%-20Fakt%C3%B6rleri.pdf>, 25.05.2019. <https://slideplayer.biz.tr/slide/2883257/>, 22.05.2019

- Karcioğlu R. ve Yanık R. (2010), uluslararası iç denetim standartları ve Türkiye'nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşunda bir uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 229-241.
- Kaval, H. (2008). *Uluslararası finansal raporlama standartları (IFRS/IAS) uygulama örnekleri ile muhasebe denetimi*, Ankara: 3. Baskı.
- Kocabaş, C. (2013). *Kalite güvence sistemi ve standartları*, Yayınlanmamış Ders Notları, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Köksal E. (1974). Türkiye'de merkezi hükümetin taşra örgütünü denetimi, *Amme İdaresi Dergisi*, 7(1), 51-61.
- Macdonald, J. (1999). *Bir haftada toplam kalite yönetimini anlama*. (Emel Köymen çev.), İstanbul: Dünya Yayınları.
- Ökten, G. (2004). İç kontrol sistemi yönetimi ve operasyonel risk yönetimi ile entegrasyon, *İç Denetim*, 3(10), 30-31.
- Örnek, A. (1992). *Kamu yönetimi*, İstanbul: Meram Yayın Dağıtım.
- Özçelik, H. (2008). *İşletmelerde toplam kalite yönetimi uygulaması ve iç denetim ilişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Özeren, B. (2000). *İç denetim standartları ve mesleğin yeni açılımları*, Ankara: Sayıştay Yayınları.
- Özevren, M. (1997). *Toplam kalite yönetimi: Temel kavramlar ve uygulamalar*, İstanbul: Alfa Yayınları 1. Basım.
- Öztürk, M. (2003), *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetimi*, İstanbul: Papatya Yayınları.
- Pehlivanlı, D. (2010). *Modern iç denetim*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Sawyer, L. (1988). *Sawyer's internal auditing, the practise and modern internal auditing, revised and enlarged, the institute of internal auditors*, Florida: Altamonte Springs.
- Schiff, J.B. ve May, C.B. (1990). *What is internal control? Who owns it*, New York: Management Accounting Inc., November .
- Sezal, L. (2006). *Banka işletmelerinde etkin bir iç denetim ve risk yönetim sisteminde karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Şimşek, M. (1998). *Kalite yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

- Tütüncü, Ö. (1998). *Konaklama işletmelerinde kalite güvence sistemi içinde kalite maliyetlerinin analizi*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Uzay, Ş. (1999). *İşletmelerde iç kontrol sistemini incelemenin bağımsız dış denetim karar sürecindeki yeri ve Türkiye'deki denetim firmalarına yönelik bir araştırma*. Ankara: Pelin Yayınları.
- Yurdbulan, O. (1998). *İç denetimin çalışma alanı ve bir uygulama çalışması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Muhasebe Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yükçü, S. (1999). *Kalite maliyetlerinin muhasebeleştirilmesi*. İzmir: Anadolu Matbaacılık.

#### **Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

- Ağ, A. ve Çil, E. (2019). Toplam kalite yönetimi açısından iç denetimin değerlendirilmesi. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. ÜİK Özel Sayısı), 983-1006 DOI: 10.26466/opus-584135.

## Kripto Para ve Tipleri, Bitcoin Olgusu ve Muhasebesi

DOI: 10.26466/opus.585051

\*

Mehmet Can Yumuşaker\*

\* Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi , İktisadi İdari Birimler Fakültesi /Osmaniye/Türkiye

E-Posta: [canyumsaker@hotmail.com](mailto:canyumsaker@hotmail.com)

ORCID: [0000-0001-5726-9340](https://orcid.org/0000-0001-5726-9340)

### Öz

Çoğu ülkede Sanal para, bitcoin gibi isimlerle adını duyuran kripto paraların işlem hacimleri üst düzey boyutlara ulaştığı görülmüştür. Hatta günümüzde birçok firma ödemelerini işçi ücretlerini kripto paralarla yapmaktadır. Bu paraların bir çok avantajının olması yanında bir takım dezavantajlarının olduğu görülmüştür. Kripto paralar hukuki anlamda kabul görmüş olmasa da yüksek kar getiri oranı, kolay transfer edilmesi, işlem çok az olması gibi sebeplerle işletmeleri hayran bırakan bir yatırım aracına dönüştürmüştür. Günümüzde Ticari işletmeler kripto paralarla tediye işlemleri borçlanma işlemleri veya tahsilatlarını gerçekleştirebilmekte olup ayrıca kur getirisinden extra yararlanmak sebebiyle kripto paralara çok sık yatırım yaptıkları görülmektedir. Ayrıca bu paraların piyasada bir çok modeli olması ve bu paraların kendine has bir borsası vardır. Very madenciligi yapılmasada aynı borsadaki gibi arz talep dengesine bağlı olarak kar getirisi elde etmek mümkündür. Bu çalışmanın amacı sanal paralar ve bitcoin özelinde tüm kripto paraların nasıl çalıştığı ve bu paraların özellikleri hakkında bilgi verip Türkiye’de Bitcoin ile yapılan ticari işlemlerinin muhasebeleştirilmesi hakkında değerlendirmelerde bulunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kriptografi, Kripto Para Birimleri, Bitcoin, Kripto Para Muhasebesi



## Crypto Money and Types, Bitcoin Case and Accounting

\*

### Abstract

*In most countries, the trading volumes of cryptocurrencies that announce their name with names such as virtual currencies, Bitcoin, have been seen as high-level dimensions. In fact, many companies nowadays pay their business fees with crypto coins. These coins have a lot of advantages, as well as a number of disadvantages have been seen. Although cryptocurrencies have not been legally accepted, the high profit rate has been transformed into an investment tool that admires businesses for reasons such as easy transfer and minimal processing. Nowadays, commercial enterprises are able to carry out borrowing transactions or collections of cryptocurrencies, and they also invest very often in cryptocurrencies due to extra benefit from the return of the exchange. In addition, these coins have a lot of models in the market and these coins have a unique exchange. It is possible to achieve profit return depending on the balance of supply demand as well as on the same stock exchange at the Very Mining construction table. The aim of this study is to assess how all cryptocurrencies are working in virtual currencies and Bitcoin and to provide information about the characteristics of these currencies and to evaluate the accounting of trade transactions with Bitcoin in Turkey.*

**Keywords:** *Crypto currencies, bitcoin, crypto currencies accounting*

## Giriş

İnternetin yaygınlaşması ve kullanılan teknolojik alt yapının gelişmesi ve sonrasında elektronik ticaret uygulamalarına olan talebin artması ile birlikte çok çeşitli elektronik para birimi yaratma girişimleri yapılmış fakat ilk denemeler başarılı olmamıştır. Oluşturulmak istenen paranın sadece “veriler” den oluşmasından ve oluşumun kontrol mekanizması olmamasından kaynaklı olarak kişiler aynı “veriler” ile birden fazla ticari faaliyet yapabilmiş ve bu durumun yarattığı problemlerin engellenmesi adına sanal para birimi oluşumu engellenmiştir. Çift veya çoklu harcamaların önüne geçebilmek için sanal paranın harcanıp tüketildiğini kontrol edebilecek bir merkezi sistem merkezi beyin arayışlarına gidilmiş ve sonuç olarak “kriptoloji teknolojisi” kullanılmış ve bu soruna bir nevi çözüm getirilmiştir. Bir hesaptan bir hesaba aktarılması birtakım şifreler aracılığıyla gerçekleşmekte ve bu durum merkez bankaları tarafından kontrol edilemeyen para birimlerinin son dönemlerde önemli bir şekilde gündemde olması kripto para yaratma için yatırımlar yapan kişi ve kurumların sayısında artış görülmektedir. Ülkelerin bu sorunu düzenlemek için bir takım sınırlamalar önlemler alması şart hale gelmiştir. Bu durum ülkelerde farklı şekillerde sonuçlanmış olup kimi devletler bu para birimini tanımak anlamak ve düzenleme yapmaya çalışmış kimi devletler ise hiç yürürlüğe sokmadan direk olarak redetmiştir. Bu para birimi çeşitli isimlerde tanınmaktadır bunlar Sanal para, kripto para e-para dijital para gibi isimler ile anılmaktadır. Bu para birimini öne çıkaran nedenler ise geleneksel ödeme araçlarından hızlı işlem yapısına sahip olması devlet banka ya da çeşitli organizasyonlar tarafından kontrol edilememesi gibi nedenler yer almaktadır. Kripto parayı kullanıcılar değerli madenlere benzetmektedirler. Bu çalışmada adı anılmış para birimlerine kripto para birimleri denilmiş olup ayrıca bitcoin birimi ayrıntılı olmak üzere, diğer para birimleri ve araçlar kısaca açıklanmış olup sonrasında ise bitcoin birimini kullanan firmaların işletmelerin bu para birimiyle yaptığı ticareti takası nasıl muhasebeleştirileceği konusuna değinilmiştir.

## Kripto Para Birimleri Hakkında

Para kavramı dünden bugüne hayatımızda yer almış olan insanların yaşam standartlarına etki eden en önemli buluşlar arasında kendini göstermiştir. Özellikle ticaretin alış verişin vazgeçilmez araçlarından birisi olmuştur. Paranın işlevleri ve etkilerinin yanı sıra bir mübadele aracı bir eşya ya da değer standartı olmuş hatta banka kredileri için rezerv veya saklama aracı sayılmıştır (Murad 1943). Para bir nevi satınalma aracıdır. Ticaret hayatında zaman veya emek gibi argümanları azaltmakta olduğu görülmektedir. İnsanların birikim yapmasını özendirecek bir yani tüketim yapmasını azaltacak araçların başında gelmektedir. Paranın başka bir özelliğide değer kavramını maddeleştirerek fiyat karşılıştırması yapılmasına olanak vermesidir. Kayıt alma konusunda para birimi kullanımı bu eylemi yapmayı kolaylaştırmaktadır. (The Federal Reserve Bank of Philadelphia, 2013).



Şekil 1. Para Fonksiyonlarının Hiyerarşisi

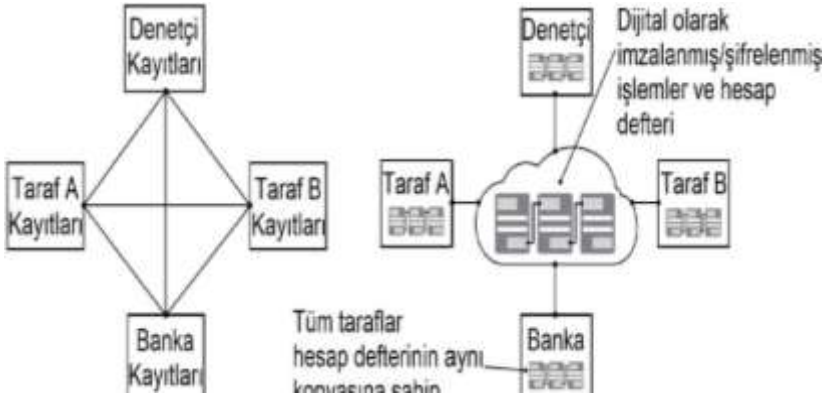
Bir varlığın para olarak olarak sıfatlandırılması için taşınabilir, dayanıklı, bölünebilir, herkes tarafından kabullenilmiş olmalı ve sonsuz sayıda olmamalıdır (Clayton, 2001).

Kriptopra ise bir takım özel şifreleme methodlarıyla korunan matematik temelli bir algoritması olan belli bir merkezi bulunmayan göndereni belli olmayan dağıtımı için bir çeşit dijital imza ve anahtarlara ihtiyaç duyan dönüştürülebilir parabirimini ifade etmektedir. Şifrelenmiş paralara ait hesapların güvenliği, sağlaması veya doğruluğu ise birbirlerinden haberi olmayan kişiler tarafından oluşturulmuş bir network ağı tarafından sağlanmakta olduğu görülmüştür. Bu network ağını koruyan

birbirlerine karşı itimatı olmayan kişiler üretilmiş olan her bir şifrelenmiş paradan kendilerine systemin belirlediği ölçüde bir ücret tahsis etmektedirler (FATF, 2014).

## Blockchain Teknolojisi

Bu kavram oluşturulmuş bir iş ağındaki yapılan işlemlerin kayıt altına alınmasını takip edilmesini kolaylaştıran ortak ve dağıtılmış olan bir hesap defteri aracıdır. Bu araç maddi bir değeri var kabul edilmiş her şeyi takip edebilir ve bir alış verişe konu olabilir. Bu yöntemle ticaret riskleri azaltılmış olur (Gupta, 2017).



Şekil 3. Blok Zincir teknolojisi Şeması

Blockchain teknolojisinin temelleri kullanıcılar tarafından mutabakat sağlaması, kullanıcıların varlığın menşeyini bilmeleri yapılan işlemlerin değişmez ve kesinlik taşıması gibi kavramlar üzerine bina edilmiştir.

## Kripto Para Tipleri

### Bitcoin Nedir

Bitcoin, (sembolü, simgesi: ₺, kısaltma: BTC) dış satımı ve güvenilirliği bir kurum kuruluş tarafından gerçekleştirilmeyen kripto para birimidir. (Sönmez, 2014, s.8). Bitcoin, dijital para sistemlerinin very madenciliğin

temelini oluşturan para birimlerinin birleşimidir. Bu ağ sistemdeki kullanıcılar arasındaki değiş tokuşun sağlanması için kullanılan araca bitcoin adı verilmiştir. (Antonopoulos, 2014, s.1). Birtakım ekonomistler, bitcoinin, yukarıda sayılmış olan para özelliklerinin bitcoinde olduğunu savunmuştur. (Bitcoin markette, 2014). Fakat bitcoinin paranın kontrol mekanizmasının olmayışı yani merkez bankası tarafından kontrol edilemiyor olması ve bunun yanında basılı bir banknot ya da materyal olmadığı için para olarak sayılmamıştır. Bitcoin, diğer para birimleri gibi birtakım ticaret alışveriş, tasarruf veya yatırım amaçlı kullanılabilen elektronik ortamda üretilen kripto edilmiş yönetilebilen bir para birimidir.

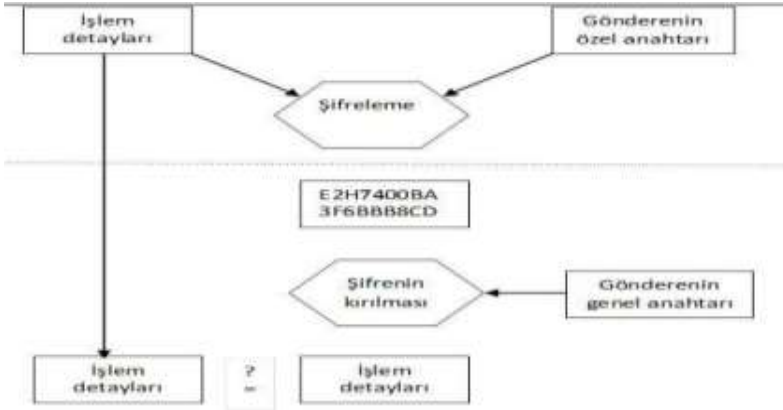
### 1. *Bitcoinin Özellikleri ve İşleyişi*

Bitcoinin diğer para birimlerinden farkları şu şekilde anlatılabilir (how-bitcoinworks, 2015): a. Bitcoin, merkezi bir otoriteye bağlı değildir ve P2P3 teknolojisini kullanır. b. Bitcoin para birimi tamamen dijitaldir. c. Bitcoin para biriminin 21 milyonluk üst limiti vardır. d. Bitcoin karmaşık yapılı bir üründür. e. Bitcoin para biriminin sınırlı bir kullanım ağı vardır. f. Bitcoin para birimi sigortalanmaz. Bitcoin para birimi, 2008 yılında Satoshi Nakamoto tarafından kapalı olan bir email grubuna yollanmış bir email ile lansmanı yapılmış olup istekli kullanıcılara sunulmuştur. 2009 yılında bitcoin para birimi yazılımı kullanıcıların hizmetine sunulmuştur. Paranın takaslanması sürecinde paranın sahibi, bir sonraki kişiye parayı gönderirken kendi kripto yani dijital imzasıyla bir önceki işlemin hesap özeti ve bir sonraki kullanıcının açık anahtarını imzalamaktadır ve bu imzayı bitcoinin sonuna gelecek şekilde eklemektedir bu iş için blokzincir teknolojisi kullanılmaktadır (bitcoin-makale, 2014). Bitcoin sistemde merkezi bir yapısı yoktur sadece internet ortamında mevcuttur. Dolayısıyla diğer ödeme yöntemlerinde görüldüğü gibi satıcıyı ya da alıcıyı ilgilendiren bir çok maliyet yok denecek kadar azdır. (litecoin nedir, 2013). Maliyet olarak sadece çok küçük komisyonlar vardır. Ayrıca, sistemin sahip olduğu kripto teknolojisi blok zincir sayesinde tüm işlemlerin güvenlik ve gizliliği sağlanmaktadır (sanal para birimleri, 2014). Tüm bu sinerjik faydalar bitcoin para biriminin tercih edilme oranını artırmıştır. Bunların yanı sıra para arzının yaratılması işlemi herkesin gözü önünde ve açık tarafsız kurallarla gerçekleşmektedir (litecoin nedir, 2013). Bitcoin

sanal ortamda bir bilgisayar network sistemine dâhil edilen kullanıcılar arasında, istenildiği gibi transfer edilebilmektedir (gerçek para bitcoin, 2015). Bitcoin, kendisini bir para birimi olarak kabul eden her tür yerde kullanılabilir. Bitcoin kullanabilmek ilk başta bitcoin cüzdanı (bitcoinlerin saklandığı adresler bir çeşit portföy) oluşturmak lazım gelmektedir. Bitcoin finansal araç cüzdanı açık ve gizli anahtar tutan koruyan bir dosyadır bu cüzdan, bilgisayara indirilen bir yazılım ile oluşturulabileceği gibi web tabanlı olarak oluşturulan servisler (Blockchain, Flexcoin, My Wallet.) kullanarak da yapılabilir. Sonuçta bireye özel bir adres üretilmekte ve bitcoin para birimi transferi bu adres ile yapılmaktadır Bu adresler internet ağı üzerinden siteler ile, kişisel bilgisayarlarda veya kağıt olarak saklanabilmektedir. Bitcoin para birimi cüzdanının en iyi saklanma çeşidinin kağıt ortamı olduğu belirtilmektedir. Gönderimi yapacak olan kişi, bu adresi transfer aşamasında alıcı kısmına eklemekte ve birey kişisel şifresi ile onay verdikten sonraki süreçte bütün Bitcoin kullanıcılarının görmesi amacıyla yayınlayarak alıcıya gönderme işlemini hayata geçirmiş olur. Aynı bitcoin tekrar kullanmak için çok fazla bilgisayar gücüne ihtiyacı vardır. Kısaca bu işlemin gerçekleşmesi çok olası değildir. Çünkü Bitcoin’de blokzincir yani her yapılan süreç işlemler aşamalı olarak Bitcoin içine işlenmektedir. Sadece veride değişiklik yapmak isteyen kullanıcı, önceki işlem yapan bitcoin sahibinin kullanıcı hesabına girip bilgilerde değişiklik yapması gerekmektedir ve yazılım kullanıcılarının kimliklerinin gizli olması bunu imkansız hale getirmektedir. Kullanıcının burada yapması gereken, kendisine özel olan verilen kişisel şifresini korumasıdır (Acar, 2013). Bitcoin, yapılan ödeme veya transferlerin doğrulanması için açık anahtarlı şifreleme, noktadan-noktaya network bağlantısı ve dijital imza gibi çeşitli teknolojiler kullanır. Bitcoinler yukarıda bahsedildiği gibi ödeme veya transferi yapan adresten alıcıya ait adrese imzalanarak gönderilir. Her kullanıcı ilgili çok sayıda adrese sahip olabilmektedir. Her işlemin duyusu yapılır ve blok zincirinde yerini alır. Her bir işlem ortalama bir veya iki saat içinde, blok zincirini artırmaya devam eden büyük işleme gücü tarafından o anda kilitlemiş olur. Bitcoin teknolojileri kullanarak, herkesin erişebileceği hızlı ve son derece güvenilir olan bir ödeme ağı sağlamaktadır (<http://bitcoin-tr.com/>). Bitcoinler, ücretsiz olarak sunulan bitcoin

madenci yazılımını kullanan kişiler tarafından bitcoin ağı üzerinden belirlenmiş algoritmaların işletilmesi sonucunda üretilebilmektedir (Yalçın ve Gürbüz, 2015). Yapılan bu işleme veri madenciliği denmesinin nedeni altın madenciliğine benzetilmesidir. Rezervin giderek azalması talebin artması değerini yükseltmektedir bilindiği gibi üst sınırı 21 milyondur (litecoin nedir, 2013). Yani Bitcoin veri madencilerinin üretebileceği maksimum bitcoin sayısı, bitcoin uygulamasında 21 milyon dolarla sınırlandırılmıştır (dijital parayı altına tercih eden ekonomi, 2015). Üretilen Bitcoin miktarı, Bitcoin yazılımının beynini oluşturan bir algoritma beyin tarafından, belirli bir zorluk derecesine sahip bazı matematiksel problemlerin çözülebilmesiyle hesaplanmaktadır. Süreç çok karmaşık olduğundan hesaplamalar için ihtiyaç görülen bilgisayar gücü de çok fazla olmaktadır. Bu güç gereksiniminin sadece normal birkaç bilgisayarla karşılanması mümkün olmamaktadır. Bu gücün karşılanması gereken super bilgisayar gücü P2P (Peer to Peer) ağ içi network sistemi kullanılarak kullanıcıların aynı ağ ortamına dahil edilmesiyle çözülmüştür. Eğer Bu ağdaki bir bilgisayar zor matematik probleminin çözümüne yardımcı olursa bu durumdan 25 bitcoin hediye almaktadır (gerçek para bitcoin, 2015). Türkiyede bir çok yerli firma ödemelerini bitcoin ile ödeyip alacaklarını bitcoin ile tahsil etmeyi Kabul etmektedir. Bunun yanı sıra bazı firmalar ise işçilerinin maaşını bitcoin ile ödemekte olduğu görülmektedir. Genel olarak bitcoin sisteminin siber saldırılara açık olması, yasalara uygun olmayan karanlık işlerde kullanılması dahi giderek yaygınlaşmasının önüne geçememiştir. Bitcoinle ilgili oluşan rakamlar da bitcoin kullanımının arttığını doğrular niteliktedir. Bitcoinin piyasa değeri Temmuz 2014 itibarıyla 7 milyar \$' a, işlem sayısı ise günlük olarak yaklaşık 70,000 adede ulaşmıştır (Sönmez, 2014, s.2). 14.Şubat.2019 itibarıyla 13,926,425 adet bitcoin dolaşımda bulunmakta ve 1 BTC= 3601 \$' dır. 14 Şubat 2019 itibarıyla piyasa değeri \$63,48B' dir. Bitcoin sisteminde merkezi bir otorite olmadığı belirtilmesine rağmen; bankaların bitcoin sürecine katılmamaları imkansız olasığılı taşımaktadır. Bitcoinin günlük hayatta kullanımı için yürürlükte olan tl euro gibi para birimlerine dönüştürülmesi gerekmektedir ve bu dönüşümde ortaya çıkan paranın saklanması için piyasa bankaları devreye girmektedir. Fakat bankaların, kendilerine yatırılmış olan parayı ve bu para hakkında bilgi sahibi olması zorunluluğu vardır. Amerika'da, bankaların para takibinin olmaması ve

oluşan riskden dolayı Bitcoin ile çalışan firmaların hesaplarını kapatmış olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu tür firmalar mevduatlarını kendi kasalarında saklamak zorunda kalmışlardır. Birçok banka, Bitcoin para birimi işlemlerini özel olarak izlemektedir (Acar, 2013). Şekil 2.4 de yukarıda anlatılan bitcoinin şifrenlemesi özel anahtarların nasıl oluşturulduğu ve portföy işlemlerinin nasıl yapıldığı simgesel ifadelerle anlatılmaya çalışılmıştır.



Şekil 3. Dijital İmzalar (Ali vd., 2014a)

## 2. Bitcoin Madenciliği

Kripto paraların transferi bilindiği gibi blok zincir dediğimiz bir teknoloji ile gerçekleşmektedir. Yapılan her işlem blok zincir tarafından kayıt edilmektedir. Yapılan işlemler defteri kebir gibi görev yapan blok zincir tarafından özetlenmekte hatta raporlanmaktadır. Elde edilen bilgilere (hash) denmektedir. Bitcoin madenciliği yapmak isteyenler bu blokları oluşturup işlemlerin gerçekleşmesini sağlamaktadırlar. Olay için uyulması gereken bir dizi protokol vardır. Bu kurallar nakamoto tarafından oluşturulan makalede net bir şekilde belirtilmiştir. Madencilik belli yazılım programları yüksek güce sahip güçlü makineler ya da p2p teknoloji ağı kurularak yapılabileceği açıklanmıştır. Madenciliğin amacı blok zincir tarafından oluşturulan blokları bulabilmektir. Her bulunan blok için kullanıcı belli bir ücret kazanmaktadır. Sistem arz dengesini



sağlamak amacıyla 210000 blok tamamlanınca madencilerin kazanacakları ücreti %50 oranında azaltıp blok bulma zorluğunu artırmaktadır. Bundan dolayı arz belli bir orandan azalan ivmeyle artmaktadır. Bunların yanı sıra sistem 21 Milyon BTC olacak şekilde tasarlanmıştır (Ateş, 2016). İlk başlarda bu iş için daha az maliyet ve daha az bilgisayar gücü gerekiyken şimdilerde ise bu sistem değişmiş maliyetler ve bilgisayar gücü isteği artmıştır (How Bitcoin mining works, 2017). Günümüzde ise bu işlemler için madencilik havuzu denilen bilgisayar ağları kullanılmaktadır. Kısacası birden fazla bilgisayarın bir araya getirilip bir ağ oluşturulması ve yüksek performans elde edilmeye çalışılmaktadır. Sonuç olarak bir ortaklık söz konusu olduğu için kazanılan ödülde paylaşılmaktadır. Madenciler sistemde bulacak blok yani bitcoin kalmadığı zaman elde edeceği gelirleri para transferleri sayesinde devam edeceği düşünülmektedir (Eyal vd., 2016)

### *Ethereum*

Bu para biriminin merkezi isviçredir. Ethereum Foundation geliştirmiştir. Bu platformun akıllı zeki sözleşmeleri yoktur. Kendisine ait Turing – Complete1 program dilini kullanır. Bu platformda engel veya sıkıntı yaratacak dolandırıcılık üçüncü taraf müdahalesi dolandırıcılık gibi eylemler olmadan programlandığı şekilde işlevini devam ettirir. Bu platformda blockchain üzerinden çalışmaktadır. Güçlü bir Küresel altyapısı bulunmaktadır. Kayıt alınan bilgiler fonlar aracı veya karşı tarafın riski olmadan transfer edilebilmektedir. 2015 yılında piyasada yerini almaktadır. Bitcoin kadar olmasada bir çok yatırımcı tarafından rağbet görmektedir (Hileman ve Rauchs 2017, Ethereum 2018).

### *Ripple (XRP)*

Ripple 2012 yılında piyasaya girmiştir. Bitcoin'i temel alan diğer kripto paralardan farklı olarak görülen Ripple Blockchain teknolojisi ile çalışmamaktadır. Bu özelliğinden dolayı, Ripple Bitcoin'den hemen hemen bağımsız bir yapı sergilemektedir. Merkezi değildir. fakat mutabakat protokolüne dayanmaktadır, Ripple'ın üretim ve dağıtımı Ripple Laboratuvarları aracılığı tarafından yönetilmektedir. Bu para biriminin yüz

milyar adet arzı bulunmaktadır. Ripple'ın yüzde yirmilik kısmı Ripple firmasının kurucularının elindedir. Yüzde yirmibeşlik bölümünde Ripple Laboratuvarları sahiptir. Geriye kalan yüzde ellibeşlik kısım ise ağır büyütülmesi için dağıtım yapmak amacıyla ayrılmıştır. Bu para biriminde tüm defterler ilk andan bu yana sorunsuz bir şekilde kapatılmaktadır. Ripple ile saniyede binbeşyüz işlem gerçekleşir bu sayede ödemeler çok daha hızlıdır. Ripple genelde büyük bankalar ve diğer finans hizmet sağlayan firmalar tarafından kullanılmaya olduğu görülmektedir. Ripple çok nadir olarak diğer ticari para birimleri arasında bir köprü rolü görmek amacıyla ve gerçekleşmesi ihtimal olan sanal saldırıları önlemek maksadıyla hizmet vermektedir (Armknacht vd., 2015; Hileman ve Rauchs, 2017; Ripple, 2018).

### ***EOS.IO Yazılımı ve EOS***

EOS.IO merkezi olmayan olarak sınıflandırılan uygulamaların yatay ve dikey incelenip ölçeklendirilmesini mümkün kılmak maksadıyla Blockchain teknolojisine dahil edilerek tasarlanan bir bilgisayar yazılımıdır. Merkezi Cayman Adaları olup teknoloji yazılımı şirketi block.one tarafından oluşturulmuştur. Bu modelde, uygulamalar kendine has bir işletim sistemi benzeri olan yapılar üzerine kurulmaktadır. Bu tür yazılımlar hesapları kaydetme, hesapları doğrulama, gibi işlemleri kolaylaştırıcı eylemler yapabilmektedir. Bu nedenle, saniyede milyonları aşan işlemin gerçekleşmesini mümkün kılmakta olup, katılımcı ücretlerini ortadan kaldırmaktadır. Merkezi olarak sınıflandırılmayan uygulamaların çabuk ve kolay çalışmasını sağlamaktadır. Bu şirketin piyasaya sunduğu EOS aslında Ethereum para birimi sistemi içerisinde yer almış olan bir çeşit kripto paradır. EOS.IO yazılımınınu tamamlayan şirket EOS'u sisteme geçirmiştir (Block.one).

### ***Litecoin (LTC)***

2011 yılında piyasaya girmiştir. Litecoin diğer para birimlerinden farklı olarak seksendört milyon coin limiti vardır. Charlie Lee tarafından tasarlanmıştır. Litecoin Bitcoin'den esinlenilmiş olmasına rağmen bazı farklılıkları vardır. Örneğin, Bitcoin SHA-265 yazılımın algoritmasını

kullanır litecoin ise Scrypt yazılım algoritmasını kullanmaktadır. Ayrıca, Litecoin de Blockchain ağı üzerinde işlem yapmaktadır. Bitcoin'e nazaran daha hızlıdır; bunun yanısıra işlem maliyetleri ise daha azdır. Kullanılan algoritma sebebiyle üretim maliyetleri diğer para birimlerine nazaran fazladır (Gibbs veYordchim, 2014).

### **Kripto Paraların Muhasebesi**

Muhasebe içinde barındırdığı kavramsal çerçeve gereği yapılan her işleminde olması gerektiği gibi sanal kripto paralarda da tarafsız ve eksik olmayan bilgiyi bilgi kullanıcılarına sunmakla sorumludur. Bu maddi değeri olan paranın işletmesi kaydedilmesi gerekmektedir. (Raiborn ve Sivitanides, 2015, s.33). Bazı ülkelerde olmasına karşın ülkemizde kripto para kullanıcıları için hazırlanmış yasal bir mevzuat bulunmamaktadır. Kısacası bu paralarla nasıl ödeme nasıl tahsilat yapılacağını anlatan bir yasal bir yönerge bulunmamaktadır. Para Yapısal olarak ödeme, tahsilat ve bir takım işlemlere aracı olduğu Kabul edilmektedir. Kısacası bu paraların nasıl muhasebeleştirileceği konusunda bu paraların nasıl kullanıldığı dikkate alınmalıdır. Ödeme aracı olarak düşünülürse 10 Hazır Değerler grubu altında yeni bir alt hesap açılması düşünülebilir. Burada devreye giren fonksiyon şüphesiz özün önceliği kavramıdır. Bu tür paraların değerinin artıp eksildiği kendine has bir borsası olduğu düşünülürse yabancı paraların muhasebeleştirilmesi gibi kayıt altına alınabilmektedir. Bu durumda 100 kasa hesabının altın kripto para kasası gibi bir hesap açılabilir. Yabancı paralarda görülen kur artışı azalışında oluşan kıymet artış ya da azalışlarında kullanılan 646 ve 656 numaralı kambiyo karı ya da kambiyo zararı hesabı üzerinde muhasebe kayıtlarına aktarılmaktadır. Kripto paraların transferi alımı satımı gibi konularda oluşan harcamalar masraflar 653 Komisyon Giderleri Hesabında izlenebilmektedir. Türkiye Muhasebe standartları bu paraların muhasebesi için (TMS) 21 Yabancı Paralı İşlemlerin Muhasebeleştirilmesi Standardını kullanmayı öngörmektedir. Bu standard bu paralar için spot kur uygulanmasını söylemiş ama bu kurun hangi kur olduğunu belirtmemiştir (Örten vd., 2014, s.331). Genelde yapılan uygulama ise bu kripto paraların türkiyede faaliyet gösteren bir borsası olmadığı için Merkez bankası kurunu kullanmaktadır.

**Örnek1:** Firma 05.03.2019 tarihinde elindeki kaynağı değerlendirmek amacıyla 10 Bitcoin satın alıp ödeme transferini firma banka hesabından yapar. İşletme 30.05.2019 tarihinde 5 BTC'yi TL'ye çevirmiştir. 31.12.2019 tarihi itibariyle elindeki 5 bitcoini değerlemeye tabi tutmuştur

- 05.03.2019 tarihinde 1 Bitcoin = 43.000 TL
- 03.04.2019 tarihinde 1 Bitcoin = 41.000 TL
- 31.12.2019 tarihinde 1 Bitcoin = 48.000 TL

**Tablo 1. Bitcoin ile yapılan işlemlerin muhasebe Kaydı**

----- 05.03.2019 -----	
108 DİĞER HAZIR DEĞERLER HESABI	430.000
108.01 Kripto Paralar Hesabı	
108.01.01 Bitcoin	
102BANKALAR HESABI	430.000
----- 03.04.2019 -----	
102 BANKALAR HESABI	205000
656 KAMBİYO ZARARLARI HESABI	10000
108 DİĞER HAZIR DEĞERLER HS.	215000
108.02Kripto Paralar Hesabı	
108.02.01 Bitcoin	
----- 31.12.2019 -----	
108 DİĞER HAZIR DEĞERLER HESABI	25.000
108.02 Kripto Paralar Hesabı	
108.02.01 Bitcoin	
646 KAMBİYO KARLARI HESABI	25.000
Kur Farkı = 5 Bitcoin x (48.000 – 43.000) =	
25.000 TL	

Eğer kripto paralar türkiyede bir temti olarak olursa kabul edildiğinde VUK'un 274,275 ve 278. Maddelerine işlem yapmak etmek gerekmektedir. Emtia olarak Kabul edilen kripto paralar 157 Diğer Stoklar hesabı altında açılacak bir alt hesapta izlenebilmektedir. Tüm bunların yanı sıra emtia Kabul edilmiş olan sanal para maliyet bedeli üzerinden değerleyip kayıtlı altına almamız gerekmektedir. Kdv açısından bakmak gerekirse; bir malın teslimi söz konusu olmuş olduğundan KDV hesaplanması gerekmektedir (Sanal Paraların Muhasebeliştirilmesi, 2018).

**Örnek 2:** A Firması yatırım amaçlı Kanada bir firmadan birimi 30.000 TL'den 5 adet bitcoin emtiası almıştır ve bitcoin'ler hemen şirketin yatırım mevduat hesabına geçmiştir. ABD firması tarafından yapılan bu işlem için herhangi bir fatura düzenlenmemiştir. Bitcoinlerin emtia olarak düşünüldüğünde yurtdışından gümrük işlemi ile geldiğini düşünerek KDV'de hesaplamalıyız.

**Tablo 2. Alış Kaydı**

157 DİĞER STOKLAR		
157.01 Soyut Emtialar	150000	
191 İNDİRİLECEK KDV	27000	
329 DİĞER TİCARİ BORÇLAR		150000
360 ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR		27000

Daha sonra bitcoinlerin 2 adedini birim fiyatı KDV hariç 40.000 TL den Y kişisine satmıştır.

**Tablo 3. Satış kaydı**

120 ALICILAR	94400	
600 YURT İÇİ SATIŞLAR		80000
391 HESAPLANAN KDV		14400
623 DİĞER	94400	
SATIŞLARIN MALİYETİ		
157 DİĞER STOKLAR		94400

Kripto paralarla işlem yapan bir işletme yapılanişlemlerde kar etmişse bu kar gelir olduğundan dolayı kurumlar vergisinde beyan edilmelidir. Ama zarar söz konusu ise bu durumda da gerçek bir gider unsuru olarak görülmediğinden kanunen kabul edilmeyen giderler kısmında kaydedilmelidir.

## Sonuç

Kripto para birimleri hakkında yapılan araştırma sonucunda bu para birimine karşı devletlerin herhangi bir yasal yükümlülük şartları taşıyan bir yönergesinin olmadığı görülmüştür. Bu durumun getireceği hukuksal

sorumluluk çerçevesinde devletin herhangi bir yaptırım uygulamadığı yani devletler bu parayı tamamen yasaklamazken kullanabilirsiniz de dememektedir. Devlerin çoğunun bu para birimini tanımamaktadır. Bu para biriminin takibinin çok zor olması kanuna aykırı işlerin yapılmasına neden olmaktadır. Kısacası bu para birimini kullanarak vergi kaçırabilirsiniz rüşvet ve iltiması kolaylaştırabilirsiniz. Ayrıca bu kripto paraların vergilendirilmesi bir takım varsayımlar üzerinde yapıldığı niteliğinin tam olarak ne olduğunun anlaşılmadığı görülmektedir. Bu konyla ilgili çok fazla literatürde bilgi olmaması olgunun anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Özellikle dünyada binden fazla çeşit kripto paranın olması bir borsa oluşmasına neden olmuş paraya karşı oluşan ilginin arz talep dengesi oluşturduğu ve değer artışları ve değer düşüşleri yaşanması sayesinde bir menkul kıymet gibi işlem görmesine sebep olmuştur. Literatürde bazı kaynaklar bu paraları değerli madenlere benzetmiştir. Araştırmalarımız literatürün muhasebe boyutu daha çok işin bu tarafını çözmeye odaklanmışken bir de kripto para oluşturma dediğimiz veri madenciliği ile elde edilen kripto paralar ile ilgili çok az bilgi bulunmaktadır. Kısacası Kripto paraların güvenilirliği konusunda tam bir güvenlik söz konusu olamamıştır. Riskin devam ettiği gözlemlenmiştir. İlgili yasal mevzuatın olmaması bir vergi kaçakçılığı rüşvet ve iltimas gibi kanunsuz işlerin yapılmasını kolaylatırmakta olduğu görülmüştür. Yasal kapsamda bir takım düzenlemeler olmadığı takdirde yukarıda adı geçen problemler eylemlerin devam etmesi beklenip milletin menfatini zedeleyici işlemlerin yapılmasına teşvik etmektedir. Dolayısıyla en kısa zaman diliminde kripto para muhasebe kayıtları, vergilendirme esas ve hususları, bitcoin borsalarının yasal statüsü kapsamında düzenlemeler yapılmalıdır.

**EXTENDED ABSTRACT**

**Crypto Money And Types, Bitcoin Case And Accounting**

\*

Mehmet Can Yumuşaker

*Osmaniye Korkut Ata University*

The concept of money has emerged as one of the most important discoveries affecting the living standards of people who have taken part in our lives since yesterday. Especially trade has become one of the indispensable tools of shopping. The functions and effects as well as a medium of exchange money or value of an item is stand d I have even been counted bank loans to reserve or storage medium (Murad 1943). To qualify an asset as money, it must be portable, durable, divisible, accepted by all, and not infinite ( Clayton , 2001).

Crypto p a ra refers to a convertible currency that requires a kind of digital signature and keys for the unspecified distribution of a non-specific sender with a math-based algorithm protected by a number of special encryption methods . It is seen that the security, assurance or accuracy of the accounts of the encrypted money is provided by a network created by people who are not aware of each other. The network maintains its network to birebir to rely on the money each encrypted with people who are not themselves manufactured the system continue to allocate a fee to determine the extent (FATF ,2014).

**Blockchain Technology**

This concept is a common and distributed account book tool that makes it easy to follow up the recording of transactions in a created business network. This tool can keep track of everything that has been considered to have material value and can be a shopping subject. This method reduces trade risks ( Gupta , 2017).

## Crypto Currency Types

### *What is Bitcoin*

Bitcoin, (symbol, icon: ₿, abbreviation: BTC) is the currency of the crypt that is not exported and trusted by an institution organization. (Sonmez, 2014, p. 8). Bitcoin is the combination of currencies that form the basis of data mining of digital money systems. This tool is used to ensure the exchange between users on the network system Bitcoin name have been masculine. (Antonopoulos, 2014, p. 1).

The differences between bitcoin and other currencies can be explained as follows (how-bitcoinworks, 2015): a. Bitcoin is not dependent on a central authority and uses P2P3 technology. b. Bitcoin currency is completely digital. c. Bitcoin currency has an upper limit of 21 million. D. Bitcoin is a complex product. to. Bitcoin currency has a limited usage network. f. Bitcoin currency is not insured. Bitcoin currency in 2008, Satoshi Nakamoto one that is closed by an email a group was sent to the email with the launch has been made were presented to eager users. In 2009, bitcoin currency software was launched. Money swapped to the owner of money in the process, is signed for the next person money sending the dashboard of the previous trading his own crypto ie digital signature, and the next user's public key and the signature of Bitcoin is added toward the end of this business block chain used technology (Bitcoin-article, 2014). Bitcoin system does not have a central structure is only available in the internet environment. Therefore, as seen in other payment methods, there are almost no costs for the seller or the buyer. (What is Litecoin, 2013). There are only very small commissions as cost. In addition, security and confidentiality of all transactions are ensured thanks to the crypto technology block chain of the system (virtual currencies, 2014).

### *Bitcoin Mining*

As it is known, the transfer of crypto currency is realized with a technology called block chain. Each process is recorded by the block chain. The transactions carried out are summarized and even reported by the block



chain which acts as the general ledger. The information obtained is called ( hash ). Those who want to do bitcoin mining create these blocks and make the transactions happen. There are a number of protocols that must be followed for the event. These rules are clearly stated in the article created by Nakamoto . It has been explained that mining can be done by establishing certain software programs with powerful machines with high power or p2p technology network. The purpose of mining is to find the blocks created by the block chain. For each block, the user earns a certain fee. The system decreases the wages of miners by 50% when 210000 blocks are completed in order to provide supply balance and increases the difficulty of finding blocks. Therefore, supply increases with a decreasing acceleration. In addition, the system is designed to be 21 Million BTC (Ateş, 2016).

### *Ethereum*

The center of this currency is Switzerland . Ethereum Foundation. This platform does not have smart clever contracts. It uses its own Turing - Complete1 program language. This platform will create obstacles or adversity fraud actions such as programmable without third-party intervention, fraud business line maintains the house. It works on the platform via blockchain . It has a strong global infrastructure. Recorded information can be transferred without the risk of funds intermediary or counterparty. It is on the market in 2015. Although not as much as Bitcoin , it is in demand by many investors ( Hileman and Rauchs 2017, Ethereum 2018).

### *Ripple (XRP)*

Ripple was launched in 2012. It does not work with Ripple Blockchain technology , which is seen as different from other crypto coins based on Bitcoin . Due to this feature, Ripple is almost independent of Bitcoin . It is not central . but based on the agreement protocol, Ripple's production and distribution is managed by Ripple Laboratories .

### ***EOS.IO Software and EOS***

EOS.IO is computer software designed to incorporate Blockchain technology to enable horizontal and vertical review and scaling of applications classified as decentralized . Headquartered in Cayman Islands, the technology software company was created by block.one.

### ***Litecoin (LTC)***

It entered the market in 2011. Litecoin, unlike other currencies, has a limit of eighty-four million coins . Designed by Charlie Lee. Although Litecoin is inspired by Bitcoin , there are some differences. For example, Bitcoin SHA-256 algorithm uses software litecon the script uses a software algorithm.

### **Accounting of Crypto Coins**

It is responsible for providing the information users with the information that is neutral and incomplete in virtual crypto currencies as it should be in every transaction carried out in accordance with the conceptual framework it contains in accounting . The business of this monetary value must be registered . ( Raiborn and Sivitanides , 2015, p. 33). Although there are some countries, there is no legal legislation for crypto currency users in our country. In short, there is no legal instruction on how to make payments with these money. Money Structurally it is considered to be a means of payment, collection and a number of functions. In short, it should be considered how these moneys are used to account for these moneys. If it is considered as a means of payment, it may be deducted to open a new sub-account under the group of 10 Cash and Cash. The function that comes into play here is of course the concept of priority of the core. Considering that this kind of money has its own stock exchange where the value of it increases or decreases, it can be recorded as accounting of foreign currencies. In this case, an account such as a gold crypto money box of 100 cash accounts can be opened. Foreign currency gains and losses arising from the decrease or increase in foreign exchange rates are recorded in the accounting records on foreign currency gain or loss

account 646 and 656. Expenses incurred in matters such as transfer, purchase and sale of crypto currencies can be tracked in the Costs 653 Commission Expenses Account. Turkey accounting standards for the accounting of these funds (IAS) 21, Accounting for Foreign Currency Transactions envisages using the standard. This Standard states that a spot exchange rate should be applied for these currencies, but it is not possible to determine which exchange rate (Örten vd., 2014, p.331).

### **Kaynakça / References**

- Ateş, B. A. (2016). Kripto para birimleri, bitcoin ve muhasebesi. *Journal of Institute of Social Sciences*, 7, 349-366.
- Ali, R., Barrdear, J., Clews, R. ve Southgate, J. (2014a). The economics of digital currencies. *Bank Of England Quarterly Bulletin*, 3, 1- 13.
- Armknecht, F., Karame, G. O., Mandal, A., Youssef, F., ve Zenner, E. (2015). Ripple: Overview and outlook. In *International Conference on Trust and Trustworthy Computing* (p. 163-180), Cham:Springer.
- Boyes, W. ve Melvin, M. (2013). *Ekonominin temelleri*. (5. Bsm) (E. Telatar çev.), Ankara:Nobel Yayıncılık.
- Block.one. Frequently Asked Questions–Here are some common questions about EOS and EOS.IO. Erişim tarihi: 27 Nisan 2018. Alınan yer <https://eos.io/faq>
- Clayton, G. E. (2001).*Economics:Principles and practices*. Glencoe:McGraw-Hill.
- Çağlar, Ü. (2007). Elektronik para: Enformasyon teknolojisindeki gelişmeler ve yeni ödeme sistemleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 177-186.
- Erdem, E.(2008). *Para banka ve finansal sistem*. (2.Bsm), Ankara:Detay Yayıncılık.
- Ethereum (2018). *Build unstoppable applications*. 22 Şubat 2018 tarihinde <https://www.ethereum.org/> adresinden erişilmiştir.

- The Federal Reserve Bank of Philadelphia (2013). *Functions and characteristics of money*. 10 Şubat 2018 tarihinde [https://www.philadelphiafed.org/education/teachers/resources/fedtoday/Functions and Characteristics of Money Lesson.pdf](https://www.philadelphiafed.org/education/teachers/resources/fedtoday/Functions%20and%20Characteristics%20of%20Money%20Lesson.pdf) adresinden erişilmiştir.
- Force, F. A. T. (2014). Virtual currencies: Key definitions and potential AML/CFT risks. *FATF Report*.
- Gibbs, T. ve Yordchim, S. (2014). Thai perception on litecoin value. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 8(8), 2626-2628.
- Gupta, M. (2017). *Blockchain for dummies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Hileman, G. ve Rauchs, M. (2017). *Global cryptocurrency Benchmarking study*. Cambridge: Cambridge Centre for Alternative Finance.
- Örten, R., Kaval, H. ve Karapınar, A. (2013). *Türkiye muhasebe finansal raporlama standartları uygulama ve yorumları*. (7. Bsk) Ankara: Gazi Kitabevi
- Öztaç, F. (2011). *Parasal iktisat kuram ve politika*. Ankara: Efil Yayınevi,
- Nakamoto, S. (2008). *Bitcoin: A Peer-to-peer electronic cash system*. 24.02.2018 tarihinde <http://www.bitcoin.org/bitcoin.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Murad, A. (1943). The nature of money. *Southern Economic Journal*, 9(3), 217-233.
- Raiborn, C. ve Sivitanides, M. (2015). Accounting issues related to bitcoins. *The Journal of Corporate Accounting Finance*, 2, 25-34.
- Sönmez, A. (2014), Sanal para bitcoin, *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication – TOJDAC*, 4(3), 1-14.
- Şener, O.H. (2007). Elektronik paranın (nakdi) para kavramı bakımından değerlendirilmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 9(Özel Sayı), 455-490.
- Yalçın, N. ve Gürbüz, F. (2015). Açık kaynak para birimi bitcoin. *Akademik Bilişim 2015*, <http://ab.org.tr/ab15/bildiri/435.pdf> adresinden erişilmiştir.

- Yılmaz, Y., (2007). Kriptoloji uygulamalarında hukuki boyut. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 13(1-2), 137-147.
- <http://www.okanacar.com/2013/12/bitcoin-btc-uygulamalar.html> Okan Acar, Tarih: 28 Aralık 2013, Erişim Tarihi: 11.02.2019.
- <http://bitcoin-tr.com/> 10.02.2019.
- <https://bitcoinmagazine.com/articles/three-methods-simple-bitcoin-businessaccounting-1427833704>, Marty Zigman, 11.02.2019., Erişim Tarihi:13.01.2019.
- [http://bortecin.com/sanal\\_d%C3%BCnyanın\\_gercek\\_parasi\\_bitcoin.pdf](http://bortecin.com/sanal_d%C3%BCnyanın_gercek_parasi_bitcoin.pdf), Erişim Tarihi: 10.02.2019.
- <http://coin-turk.com/altcoin-nedir>, Erişim Tarihi: 09.02.2019.
- <http://coin-turk.com/turkiyede-bitcoin-kabul-eden-yerler/> Erişim Tarihi:10.02.2019..
- <http://eticaretmag.com/turkiyenin-ilk-bitcoin-atmsi-istanbul/> Tarih: 2 Aralık 2013, Erişim Tarihi: 11.02.2019..
- <http://mfyz.com/acik-kaynak-kodlu-yazilim-nedir>, Erişim Tarihi: 11.02.2019.
- <http://t24.com.tr/yazarlar/vedat-ozdan/22-soruda-bitcoin-ve-litecoin-nedirne-degidir,7987> Tarih: 7 Aralık 2013, Erişim Tarihi: 11.02.2019.
- <http://www.bitcoinhaber.net/2014/05/bitcoin-makale.html>, Erişim Tarihi: 05.02.2015.
- <http://www.bitcoinhaber.net/2014/12/bitcoin-cizgi-roman-oldu.html>, Tarih: 13.12.2014, Erişim tarihi: 19.02.2015.
- <http://www.bloomberght.com/haberler/haber/1452427-bitcoin-cilginligininsonu-nereye-varacak>, Tarih: 7 Kasım 2013, Erişim Tarihi: 20.02.2015.
- <http://www.digitalage.com.tr/makale/elektronik-para-yasal-altyapiyakovustu/>, Tarih: 8.11.2013, Erişim Tarihi: 05.03.2018.
- <http://www.dunya.com/mt-gox-iflas-etti-220643h.htm>, Dünya Tarih: 28.02. 2014, Erişim Tarihi: 01.02.2019.
- <http://www.dunya.com/sanal-para-birimleri-236881h.htm>, Tarih: 23.08.2014, Erişim Tarihi: 11.02.2019.
- <http://www.emresupcin.com/acik-kaynak-kodlu-yazilim-nedir/>, Erişim Tarihi: 11.02.2019.

<http://www.milliyet.com.tr/bitcoin-turkiye-demarkette/ekonomi/de-tay/1980168/default.htm>, Erişim Tarihi:01.02.2019.

<http://www.milliyet.com.tr/dijital-parayi-altinatercih/ekonomi/de-tay/1783529/default.htm>, Erişim Tarihi: 01.02.2019.

<http://www.uzeldanismanlik.com/sanal-paralarin-vergilendirmesi-ve-muhasebelestirilmesi/>, Erişim Tarihi: 16.05.2019.

### **Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

Yumuşaker, M. C. (2019). Kripto para ve tipleri, bitcoin olgusu ve muhasebesi. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. UİK Özel Sayısı), 1007-1029. DOI: 10.26466/opus.585051.

## Bağımsız Denetçinin Cezai Sorumlulukları<sup>1</sup>

DOI: 10.26466/opus.584318

\*

Ayşegül Aydın\* - Turgut Çürük\*\*

\* Dr, Çukurova Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Adana/Türkiye

E-Posta: [aydinaysegul@yahoo.com](mailto:aydinaysegul@yahoo.com)

ORCID: [0000-0001-6805-8493](https://orcid.org/0000-0001-6805-8493)

\*\* Prof. Dr., Çukurova Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü Adana/Türkiye

E-Posta: [tcuruk@hotmail.com](mailto:tcuruk@hotmail.com)

ORCID: [0000-0003-4652-4080](https://orcid.org/0000-0003-4652-4080)

### Öz

*Bağımsız denetçileri sorumlulukları hukuki ve cezai sorumlulukları olarak iki temel başlık altında toplanmaktadır. Bağımsız denetimle ilgili mevzuat incelendiğinde bağımsız denetçilerin cezai sorumlulukları ile ilgili detaylı bir düzenleme yapılmadığı görülmektedir. Bu nedenle çalışmada Türk Ceza Kanunu ve konuyla ilgili diğer yasal metinler incelenmiştir. Mevzuata göre, yapılan incelemeler değerlendirildiğinde, bağımsız denetçilerin cezai sorumlulukları ticari sırların ifşası suçu, özel belgede sahtecilik suçu, suçu bildirmeme suçu ve idari yaptırımlar olarak dört başlık altında toplanabilir. Bağımsız denetçilerin cezai sorumlulukları ticari sırların ifşası suçu, özel belgede sahtecilik suçu, suçu bildirmeme suçları Türk Ceza Kanunu'nda düzenlenmiş suçlardır. İdari yaptırımlar ise Bağımsız Denetim Yönetmeliği'nde düzenlenmişlerdir. Türk Ceza Kanunu'nda düzenlenmiş olan suçlar, her ne kadar tüm bireylerin karşılaşılabilecekleri suçlar olsalar da, bağımsız denetçilerin de görevlerini ifa ederken görevleri dolayısıyla karşılaşılabilecekleri suçlardır. Bağımsız Denetim Yönetmeliği'nde yer alan yaptırımlar ise uyarı, faaliyet iznini askıya alma ve faaliyet izninin iptali olarak üç temel başlıkta toplanmışlardır. Çalışmada bağımsız denetçinin sorumlulukları Türk Ceza Kanunu madde 207, 239 ve 278 ile Bağımsız denetim Yönetmeliği madde 40-42 kapsamında incelenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Bağımsız denetim, bağımsız denetçi, bağımsız denetçinin cezai sorumluluğu

<sup>1</sup> Çalışma Ayşegül Aydın'ın doktora tezinden üretilmiştir. Çalışma SDK-2015-2298 proje koduyla Çukurova Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından desteklenmiştir.

## The Criminal Responsibilities of the Independent Auditor

\*

### Abstract

*The responsibilities of independent auditors can be subtitled under the legal responsibilities of auditor and the criminal responsibilities of auditor. As the current regulations are examined, it is seen that there isn't a detailed regulation about the criminal responsibilities of the independent auditors. Therefore, Turkish Penal Code (TPC) and the other relevant regulations about the subject are researched in the study. According to the legislation, when the investigations are evaluated, criminal responsibilities of the independent auditors can be analyzed under four titles as the crime of disclosure of trade secrets, the crime of private document forgery, the crime of failure to notify a crime and the administrative sanctions. The first three of them are regulated in TPC. Administrative sanctions are regulated in the Independent Audit Ordinance (IAO). The offenses that regulated in TPC are those that may be faced by independent auditors in the performance of their duties, though they are the crimes that all individuals may face. The sanctions that figure in IAO are classified under three main headings as admonition, suspense of the authorization and cancelation of authorization. In the study, criminal responsibilities of independent auditors are examined under Turkish Penal Code article 207, 239 and 278 and Independent Audit Regulation article 40-42.*

**Keywords:** *Independent audit, independent auditor, criminal liabilities of independent auditor*



## Giriş

Türk Ticaret Kanunu (TTK) ve Bağımsız Denetim Yönetmeliği (BDY) incelendiğinde denetçilerin cezai sorumluluklarına ilişkin detaylı bir düzenleme yapılmadığı görülür. BDY'de yalnızca denetçiler için idari yaptırımların belirlendiği görülür. TTK'da ve BDY'nin ilgili maddelerinde denetçilerin sır saklama yükümlülüğü düzenlendiği için TCK'da düzenlenmiş olan şirket sırlarının ifşa edilmesi suçu aynı zamanda denetçileri de ilgilendiren bir suç olarak karşımıza çıkmaktadır (TCK m.239). Bununla beraber bir denetçinin kasten kanuna aykırı bağımsız denetim raporu düzenlemesi özel belgede sahtecilik suçuna vücut verir (TCK, m.207). Ayrıca denetçinin denetim sürecinde pek çok belge ve bilgiye sahip olması nedeniyle işlenen veya işlenmiş pek suçun varlığını tespit etme imkânı vardır. Eğer denetçi işlenmekte olan bir suçu veya işlenmiş olmakla beraber suçun sebebiyet verdiği neticelerin sınırlandırılması halen mümkün olan bir suçu yetkili mercilere bildirmeyecek olursa suçu bildirmeme suçunu işlenmiş olacaktır (TCK, m.278). Dolayısıyla denetçinin cezai sorumlulukları temel olarak dört başlık altında toplanabilir:

- Ticari sırların ifşa edilmesi suçu (TCK, m.239),
- Özel belgede sahtecilik (TCK, m.207),
- Suçu bildirmeme suçu (TCK, m. 278),
- İdari yaptırımlar (BDY, m.40,41,42).

### Ticari sırların ifşası suçu (TCK m.239)

TCK m. 239/1, 2 uyarınca sıfatı, görevi, meslek veya sanatı gereği öğrendiği veya kanuna aykırı yollarla elde ettiği ticari sır, bankacılık sırrı veya müşteri sırrı niteliğindeki bilgi veya belgeler ile fenni keşif ve buluşlarla sınaî uygulamaya ilişkin bilgileri yetkisiz kişilere veren veya ifşa eden kişi, şikâyet üzerine, bir yıldan üç yıla kadar hapis ve beş bin güne kadar adlî para cezası ile cezalandırılır. TCK m.239/1,2'de ifade edilen bilgi ve belgeler, Türkiye'de oturmayan bir yabancıya veya onun memuruna açıklanırsa faile verilecek ceza 1/3 oranında artırılır. Cebir ve şiddet kullanarak bu madde kapsamına giren bilgi ve belgeleri açıklamaya zorlayan kişi ise 3 yıldan 7 yıla kadar hapis cezasıyla cezalandırılır (TCK m.239).

Ticari sır, banka sırrı ve müşteri sırrı kavramları TCK'da ve diğer kanunlarda tanımlanmamıştır. Doktrinde bir konunun sır olarak kabul edilebilmesi için öncelikle başkaları tarafından bilinmemesi veya belirli bir çevre tarafından bilinmesi ve sır sahibinin bu konunun saklanması yönünde bir iradesinin olması gerekmektedir. Sır sahibinin söz konusu hususu saklanmasında bir menfaatinin olması gerekmektedir. Bu menfaat söz konusu bilginin büyük bir emek, çaba ve ekonomik yatırımlar sonucu elde edilmesinden kaynaklanabileceği gibi hammadde kaynakları, fiyatlandırma politikaları, müşteri listesinde yer alan bilgiler veya lojistik gibi konulardaki bilgi ve tecrübelerinden de oluşabilir (Parlar ve Hatipoğlu, 2008, s.848, 849; Arslan ve Özdemir, 2017, s.125, 126).

Ticari sır, banka sırrı ve müşteri sırrı kavramlarının kanunla korunması dolaylı olarak T.C. Anayasası m. 20'den kaynaklanmaktadır. Madde 20 uyarınca herkesin özel hayatına ve aile hayatına saygı gösterilmesi isteme hakkı vardır ve bu gizliliğe dokunulamaz. Bu hak aynı zamanda kişinin kedisıyla ilgili kişisel verilerin korunmasını isteme hakkını da kapsamaktadır (Bakırman, 2017, s.109).

Sır kavramının Ticari Sırlar Kanunu Tasarısında (Ticari Sır, Banka Sırrı ve Müşteri Sırrı Hakkında Kanunu Tasarısı: TSKT) bu kavramların tanımlandığı görülür.

TSKT m.2'e göre ticarî sır:

- *Bir ticarî işletme veya şirketin faaliyet alanı ile ilgili yalnızca belirli sayıdaki mensupları ve diğer görevlileri tarafından bilinen, elde edilebilen, özellikle rakipleri tarafından öğrenilmesi halinde zarar göreme ihtimali bulunan ve üçüncü kişilere ve kamuya açıklanmaması gereken, işletme ve şirketin ekonomik hayattaki başarı ve verimliliği için büyük önemi bulunan; iç kuruluş yapısı ve organizasyonu, malî, iktisadî, kredi ve nakit durumu, araştırma ve geliştirme çalışmaları, faaliyet stratejisi, hammadde kaynakları, imalatının teknik özellikleri, fiyatlandırma politikaları, pazarlama taktikleri ve masrafları, pazar payları, toptancı ve perakendeci müşterileri potansiyeli ve ağları, izne tâbi veya tâbi olmayan sözleşme bağlantılarına ilişkin bilgi, belge, elektronik ortamdaki kayıt ve verilerden oluşur.*

Banka sırrı;

- *Bankanın yönetim ve denetim organlarının üyeleri, mensupları ve diğer görevlileri tarafından bilinen malî, iktisadî, kredi ve nakit durumu ile il-*

*gili bilgilerle bankanın müşteri potansiyeli, kredi verme, mevduat toplama, yönetim esasları, diğer bankacılık hizmet ve faaliyetleri, risk pozisyonlarına ilişkin her türlü bilgi, belge, elektronik ortam kayıt ve verilerinden oluşur (TSKT, m.4).*

Müşteri sırrı ise;

- *Ticari işletme ve şirketlerin, bankaların, sigorta şirketlerinin, sermaye piyasasında ve malî piyasalarda faaliyette bulunan aracı kurumların, kendi faaliyet alanlarıyla ilgili olarak müşteriyle ilişkilerinde, müşterinin şahsî, iktisadî, malî, nakit ve kredi durumuna ilişkin doğrudan veya dolayısıyla edindikleri tüm bilgi, belge, elektronik ortam kayıt ve verilerinden oluşur (TSKT, m.5.)*

Bağımsız denetçinin, bağımsız denetim nedeniyle öğrendiği müşteri işletmeye ait ticari sır, bankacılık sırrı veya müşteri sırrı niteliğindeki bilgi ve belgeleri ile fenni keşif ve buluşları veya sınaî uygulamaya ilişkin bilgileri açıklaması durumunda denetçi TCK m. 239 uyarınca cezalandırılır.

Bağımsız denetçi, mesleği gereği bu bilgi ve belgelere ve vakıf olmaktadır ve sıfatı nedeniyle söz konusu bilgileri açıklaması cezalandırılmaktadır. Yardımcı şahısların bu bilgi ve belgeleri açıklamaları nedeniyle işverinin cezalandırılması söz konusu olmaz fakat şartların varlığı halinde hukuki sorumluluğu doğabilir (Öztürk, 2009, s.46,48).

Suç kasten işlenebilen bir suçtur (Parlar ve Hatipoğlu, 2008, s. 850; Arslan ve Özdemir, 2017, s. 129; İçel, 2010, s.32)

Suç, sırrın verilmesi veya açıklanması ile tamamlanır. Açıklamanın yazılı veya sözlü olması ya da kısmi olması açısından bir fark yoktur. Açıklanan kısım yeterli bilginin alınmasını sağlıyorsa suçun işlenmesi için yeterlidir. Sır sahibinin, sırrın açıklanması nedeniyle zarar görmüş olması veya açıklayanın bir fayda elde etmiş olması şartı aranmaz (Öztürk, 2009, s. 37,53,54). Aynı zamanda ticari sırların ifşası suçunun ortaya çıkması için ticari sır olan bilgilere muhakkak üçüncü kişilerin vakıf olması şartı aranmaz. Önemli olan üçüncü kişilere gönderilmiş veya verilmiş olmasıdır (Arslan ve Özdemir, 2017, s.129).

Bağımsız denetçinin sırrı bilerek ve isteyerek öğrenmesi veya tesadüfen öğrenmesi arasında bir fark yoktur. Burada önemli olan görevle sırrın öğrenilmesi arasında nedensellik ilişkisi olmasıdır (Öztürk, 2009, s. 55). Örneğin bir bağımsız denetim kuruluşunda (BDK) çalışan bir denetçinin,

farklı bir denetim ekibinin denetlediği bir işletme hakkındaki bilgiye, kendi görev alanına girmese de ulaşabilmesi gibi.

Denetçinin sır niteliğindeki bu bilgileri saklama yükümlülüğü sırrın öğrenilmesi esnasında denetim görevini gerçekleştirmesi nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Denetçi sonradan bağımsız denetim görevinden ayrılrsa bile bağımsız denetim görevini ifa ederken öğrendiği bilgileri açıklayamaz (Öztürk, 2009, s.55).

### **Özel belgede sahtecilik suçu (TCK, m.207)**

BDY m. 42/1-ç’de denetçinin gerçeğe aykırı bağımsız denetim raporu düzenlemesi durumunda Kamu Gözetimi Kurumu (KGK) tarafından faaliyet izninin iptali yaptırımıyla cezalandırılacağı hükme bağlanmıştır. Ancak söz konusu maddede belirtilen ceza idari bir yaptırımdır. Bağımsız denetçinin, kasten sahte bir bağımsız denetim raporu düzenlemesi; diğer bir ifadeyle görüş yazılarında kasıtlı olarak; olumlu görüş bildirilmesi gerekirken olumsuz, olumsuz görüş bildirilmesi gerekirken olumlu veya görüş bildirmekten kaçınılması gerekirken olumlu görüş bildirilmesi durumunda aynı zamanda TCK m. 207 hükmü de ihlal edilmiş olur. 6362 Sayılı Sermaye Piyasası Kanunu (SPKa) m.112 incelendiğinde denetçinin belgede sahtecilik kapsamında yanlış veya yanıltıcı bağımsız denetim raporu düzenlemesi durumunda TCK uyarınca cezalandırılacağı belirtilmiştir ve TCK’da düzenlenen özel belgede sahtecilik suçuna atıf yapıldığı görülmür.

SPKa m.112’de defter kayıt ve belgelerde usulsüzlük suçlarının düzenlenir. Söz konusu maddede sayılan suçlar defter, kayıt ve belgelerin usulüne uygun tutulmaması suçu, defter ve belgeleri saklamama suçu ve belgede sahtecilik suçu olarak üç başlık altında toplanabilir. SPKa m. 112/2 uyarınca belgede sahtecilik suçu;

- Finansal tablo ve raporların gerçeği yansıtmayacak şekilde düzenlenmesi,
- Gerçeğe aykırı şekilde hesap açılması, kayıtlarda her türlü muhasebe hilesi yapılması
- Yanlış veya yanıltıcı bağımsız denetim ve değerlendirme raporu düzenlenmesi

olarak üç başlık altında toplanmış ve TCK'da düzenlenen özel belgede sahtecilik suçuna atıf yapılmıştır (Dursun, t.y.).

TCK m.207 uyarınca:

- (1) Bir özel belgeyi sahte olarak düzenleyen veya gerçek bir özel belgeyi başkalarını aldatacak şekilde değiştiren ve kullanan kişi, bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.
- (2) Bir sahte özel belgeyi bu özelliğini bilerek kullanan kişi de yukarıdaki fıkra hükmüne göre cezalandırılır.

TTK ve BDY kapsamında yapılan bağımsız denetimler sonucunda da denetçi kasten sahte bağımsız denetim raporu düzenlerse TCK m. 207 uyarınca cezalandırılabilir. Her ne kadar bu suç TTK veya BDY'de düzenlenmemiş olsa da bağımsız denetim raporunun özel belge niteliğini taşıması nedeniyle sahte bağımsız denetim raporu düzenleyen veya gerçek bir bağımsız denetim raporunu başkalarını aldatacak şekilde değiştiren ve kullanan denetçi veya diğer kişiler TCK m.207'ye tabi olurlar. SPKa m.112'de TCK m.207'den farklı olarak sahte belgenin kullanılmış olması şartı aranmaz.

TCK m. 207 ile amaçlanan kamu güveninin sağlanmasıdır. Özel belgeler de, her ne kadar resmi belgeler kadar olmasa da, kanıt niteliği taşımaları nedeniyle güven duyulması ve korunması gereken belgelerdir. Sahte özel belgenin kullanılmasıyla kamunun güveni sarsılır ve zarar doğar (Gökcan, 2010, s. 209, 210).

TCK belgede sahtecilik suçunu resmi ve özel belgede sahtecilik olarak ikili bir ayrıma tabi tutmuştur. TCK m.204-206, 210 resmi belgede sahteciliği; TCK m. 207, 208 ise özel belgede sahteciliği düzenlemiştir.

Bir belgenin resmi belge olarak sayılabilmesi için belgenin kamu görevlisi veya görevlilerince hazırlanması, kamu görevlisinin belgeyi görevini yaptığı sırada görevi gereği oluşturması ve kanunen belirlenen şekilde düzenlemiş olması gerekir (Gökcan, 2009, s. 100-102).

Özel belgeler ise kamu görevlisinin görevi nedeniyle düzenlediği belgeler (resmi belgeler) dışında kalan, doğrudan hukuken bir hüküm, sonuç meydana getiren, bir hakkın doğmasını veya kanıtlanmasını sağlayan belgelerdir (Meran, 2011, s. 380).

Bir belgenin özel belge olarak tanımlanabilmesi için taşıması gereken unsurlar: belgenin yazılı olması, hukuken korunan bir içeriğinin bulunması ve düzenleyenin bilinmesidir (Gökcan, 2010, s. 221). Kullanılması

durumunda hukuken bir sonuç doğurması mümkün olmayan belgeler, özel belge olarak kabul edilmezler (Meran, 2011, s. 381).

Bağımsız denetim raporu yazılı bir evrak olarak, hukuki sonuç doğurmaya elverişli bir biçimde bağımsız denetçi (kamu görevlisi olmayan bir kişi) tarafından düzenlenmesi nedeniyle özel belge niteliğine sahiptir. Diğer bir ifadeyle resmi belge sıfatını taşıması ve fakat belge niteliğinde olması nedeniyle özel belge olarak kabul edilirler. Kullanmayla kastedilen, sahte olarak düzenlenmiş olan belge sahte olmasaydı, hangi amaca hizmet edecek idiyse, o amacın elde edilmesine yönelik bir faaliyette bulunulması anlamına gelir (Taşdemir ve Özkepir, 2009, s. 570).

Özel belgede sahtecilik suçu kasten işlenebilen bir suçtur. Kullanma failin bilinçli ve iradi bir eylemi sonucunda olmalıdır aksi takdirde kullanma unsuru gerçekleşmez. Özel belgede sahtecilik suçunun kurucu unsuru "kullanma" fiilidir (Taşdemir ve Özkepir, 2009, s.569,571; Gökcan, 2010, s.232, 233). Yargıtay 6. Ceza Dairesinin 26.11.1976 tarihli ve 76/6828 nolu Kararında "özel belgede sahtecilik eylemleri anı suçlardan olup, sahte belgenin kullanılmasıyla oluşarak tamamlanır." ifadesinin yer aldığı görülür (Aydemir, 2003). Sahte bağımsız denetim raporunun düzenlenmesi ve kullanılmasıyla suç tamamlanır. SPKa kapsamında bağımsız denetim yapılması durumunda ise "kullanma" fiilinin varlığı aranmayacaktır. Bağımsız denetim raporunun sahte olarak düzenlenmesi gerekli ve yeterlidir (SPKa, m.112).

Özel belgede sahtecilik suçunun doğabilmesi için bir zararın ortaya çıkması veya failin bir menfaat elde etmiş olması aranmaz. Fiilin bir zarara yol açma olasılığının bulunması gerekli ve yeterlidir (Gökcan, 2010, s.225).

Bağımsız denetçinin kasten sahte bağımsız denetim raporu düzenlemesi ve sahteliğini bilen şirket yöneticileri, yönetim kurulu üyeleri veya diğer kişi/kişiler tarafından kullanılmasıyla özel belgede sahtecilik suçu tamamlanır. Bağımsız denetçinin sahte olduğunu bildiği bir bağımsız denetim raporunu düzenlemesi ve denetim raporunun sahte olduğunu bilmeyen müşteri ortaklık veya çalışanlarınca kullanılmasıyla da suç tamamlanmış olur. Burada bağımsız denetim raporunun sahte olduğunu bilmeden kullanan kişi/kişiler vasıta olarak kullanılmış olurlar. Bağımsız denetçi TCK m.37/2 uyarınca suçun faili olur. Bağımsız denetçinin sahte bağımsız denetim raporunu düzenleyip; bağımsız denetim raporunun sah-

teliğini bilen müşteri ortaklık yöneticileri veya çalışanları tarafından kullanılması durumunda bağımsız denetçi azmettiren sıfatıyla TCK m.207/1 uyarınca sorumlu olurken belgeyi kullanan kişi veya kişiler TCK m. 207/2 uyarınca cezalandırılırlar ( Gökcan, 2010, s.234).

### **Suçu bildirmeme suçu (TCK, m 278)**

Denetçi, görevi sırasında müşteri işletmenin finansal tabloları ve varlıkları hakkında pek çok bilgiye sahip olmaktadır. Bu konularda konusu suç teşkil eden fiillerle karşılaşması halinde durumu derhal TCK m. 278 uyarınca yetkili mercilere bildirme yükümlülüğündedir (Topçuoğlu, 2012, s. 229).

TCK m.278 uyarınca;

1. *İşlenmekte olan bir suçu yetkili makamlara bildirmeyen kişi, bir yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.*
2. *İşlenmiş olmakla birlikte, sebebiyet verdiği neticelerin sınırlanmış haliyle mümkün bulunan bir suçu yetkili makamlara bildirmeyen kişi, yukarıdaki fıkra hükmüne göre cezalandırılır.*

Birinci fıkrada işlenmekte olan bir suçun yetkili mercilere bildirilmesi cezalandırılmaktadır. Diğer bir ifadeyle icra hareketleri tamamlanmamış bir suçun bildirim yükümlülüğü söz konusudur. İkinci fıkrada getirilen bildirim yükümlülüğünde ise suçun icra hareketleri tamamlanmıştır ve fakat sebebiyet verdiği neticeleri sınırlandırılabilen suçların ihbarı yükümlülüğü getirilmiştir (Donay, 2007, s.397).

TCK m.278 ile amaçlanan kişilerin herhangi bir şekilde öğrendikleri hukuka aykırı fiilleri yetkili ve görevli mercilere bildirmesini sağlayarak toplumun tepkisiz kalmamasını ve yetkili mercileri harekete geçirerek kamu düzenini temin etmektir (Döner, 2005, s.64,65).

TCK m. 278 ile bireylere herhangi bir şekilde işlendiğini öğrendikleri ve fakat iştirak etmedikleri suçu bildirme yükümlülüğü getirilmiştir. Böylece işlenmekte olan suç engellenmekte veya suçtan elde edilen veya elde edilecek olan yararlar önlenerek; suç işlenmesiyle ortaya çıkan veya çıkma ihtimali olan zararlar en aza indirilerek suçların azalması sağlanır (Döner, 2005, s.76).

Suçu bildirmeme suçu, ihmâlen işlenen bir suçtur. Kişinin pasif bir davranışta bulunması veya hareketsiz kalmasıyla işlenebilir. Kişinin ne kadar bir süreyle bildirim yükümlülüğü altında olduğu madde metninde

bildirilmemiştir bu nedenle hâkim her somut olayda bildirim gecikmiş sayılıp sayılmayacağına karar verecektir (Döner, 2005, s. 70, 79).

Suçun işlenmesi için genel kast yeterlidir. Suçun bildirilmemesi için özel bir saik varlığı aranmaz. Failin korkmuş, çekinmiş, suç işleyene acımış olması, ondan menfaat beklemiş veya elde etmiş olması gibi herhangi bir nedenle işlemiş olması genel kastın varlığı için yeterlidir (Döner, 2005, s. 84).

### **İdari yaptırımlar (BDY, m.40,41,42)**

KGK yaptığı incelemeler ve denetimler, yapılan ihbar ve şikâyetler veya diğer kurum ve kuruluşların bildirimleri sonucunda, gerçekleştirdikleri denetim çalışma ve faaliyetleri sonucunda 660 Sayılı KHK'ya veya TTK'da yer alan denetim hükümleri ve KGK düzenlemelerine aykırı davranışlarının tespit ettiği BDK'lara veya bağımsız denetçilere aykırılığın kapsamına göre (BDY m.39);

- Uyarı,
- Faaliyet iznini askıya alma,
- Faaliyet iznini iptal etme yaptırımlarını uygular.

KGK yaptığı incelemeler ve denetimler sonucunda tespit ettiği aykırılık veya eksikliğin düzeltilmesinin mümkün olduğu kanaatine ulaşırsa söz konusu eksiklik veya aykırılığın giderilmesi için süre verebilir. Eğer KGK verilen bu sürede aykırılık veya eksikliğin giderilmediğini tespit ederse mevzuatça uygulanması öngörülen idari yaptırımı uygular (BDY, m.43/1). KGK yaptığı inceleme sonucunda failin ağırlığını gözeterek ve kararının gerekçesini belirtmek suretiyle uyarı yaptırımı dışındaki yaptırımlardan bir derece hafif olan yaptırımı uygulayabilir (BDY, m. 43/3).

KGK gerekli değerlendirmeleri yaparak aldığı kararı ilgililere tebliğ eder ve gerekli gördüğü diğer kurumlara bildirir (BDY, m. 43/4, 7). KGK kararları, yargı yolu açık olmak üzere kesindir ve alınan kararlar ilginin siciline işlenir (BDY, m.43/4).

BDK'lar tarafından istihdam edilen denetçilere yaptırım uygulanmış olması BDK'nın hukuki ve cezai sorumluluğunu ortadan kaldırmaz (BDY, m.43/5).

### **Uyarı (BDY, m. 40)**



KGK, BDK ve bağımsız denetçilere aşağıda belirtilen durumlarda uyarı yaptırımını uygular (BDY, m. 40):

- a) Denetim faaliyetinin, fiilin ağırlığına göre daha ağır bir yaptırım gerektirmeyen şekilde, TDS'ye aykırı olarak yürütülmesi,
- b) Bağımsızlığı tehdit eden hususlara ilişkin gerekli önlemlerin alınmaması ve bunlara ilişkin değerlendirmelerin kayda geçirilmemesi,
- c) 20nci maddede belirtilen kalite kontrol sisteminin oluşturulmaması,
- ç) 21inci maddedenin ikinci fıkrasında belirtilen taahhüdün verilmemiş olması,
- d) 23üncü maddede belirtilen reklam yasağına uyulmaması,
- e) 24 üncü madde hükümlerine aykırı hareket edilmesi,
- f) 25 inci maddede öngörülen sürekli eğitim programlarına katılım sağlanmadığının anlaşılması veya öngörülen süre sonunda eğitim programlarının tamamlanmaması,
- g) 28 inci maddede uyarınca görevlendirilmesi uygun görülenler dışında sorumlu denetçi görevlendirilmesi,
- ğ) 29 uncu maddede hükümlerine aykırı hareket edilmesi,
- h) 33 üncü maddede belirtilen mesleki sorumluluk sigortasının yaptırılmaması,
- ı) Kuruma yapılacak bildirimlerin zamanında, tam ve doğru olarak yerine getirilmemesi,
- i) 35 inci madde belirtilen saklama ve ibraz yükümlülüklerine ilişkin hükümlere aykırı hareket edilmesi,
- j) 36 ncı maddede belirtilen şekilde şeffaflık raporunun hazırlanmaması, zamanında Kuruma bildirilmemesi veya yayımlanmaması,
- k) Kurumca belirlenen ücret tarifesine uyulmaması,
- l) Mevzuat uyarınca denetim raporlarının süresi içinde tamamlanmaması veya hazırlanan raporların usulüne uygun olarak ilgili yerlere gönderilmemesi,
- m) 37. madde hükümlerine aykırı hareket edilmesi,
- n) Bu maddede yer almamakla birlikte diğer ilgili mevzuatta uyarı yaptırımını gerektiren benzer diğer durumların tespit edilmesi.

**Faaliyet iznini askıya alma (BDY, m. 41)**

BDK'ların ve bağımsız denetçilerin aşağıda belirtilen aykırılıklarda bulunduğu KGG tarafından tespit edilmesi halinde, faaliyet izinleri fiilin ağırlığı dikkate alınarak, iki yılı geçmemek üzere KGG kararıyla belirlenen süreyle askıya alınır (BDY m. 41):

- a) Uyarı yaptırımını gerektiren fiilin, uyarıya rağmen devamı veya yaptırımın kesinleşmesinden itibaren iki yıl içinde tekerrürü ya da bu süre içinde uyarı yaptırımını gerektiren farklı fiillerin üçüncü defa işlenmesi.
- b) TDS çerçevesinde gerekli mesleki özen ve titizlik gösterilmeksizin gerçeğe aykırı görüş bildirilmesi.
- c) Yapılan denetim çalışmalarında, TDS çerçevesinde dürüstlük, tarafsızlık, bağımsızlık, mesleki yeterlilik ve özen, sır saklama, mesleğe uygun davranış ve diğer etik ilkelere uyulmaması, kaliteli ve güvenilir denetimler gerçekleştirilmemesi.
- ç) 11 inci maddeye aykırı davranılması
- d) denetlenen işletmeye 22 inci maddenin beşinci fıkrasına aykırı olarak hizmet verilmiş olması.
- e) 26 ncı maddede belirtilen denetim kısıtlamalarına riayet edilmemesi
- f) Denetimlerde, 27 nci madde uayrınca denetim ekiplerinde aranan koşullara aykırı davranılması
- g) Mevzuatta faaliyet izinlerini askıya almayı gerektiren diğer durumların tespit edilmesi.

Hakkında faaliyet izninin askıya alınması kararı alınan BDK veya bağımsız denetçi bu süre içinde yeni denetim sözleşmesi yapamaz. KGG'nın kararıyla devam eden işlerinin tamamlanmasıyla ilgili olarak faaliyetlerini devam ettirebilirler ( BDY m. 43/8).

### ***Faaliyet izninin iptali (BDY, m. 42)***

KGG tarafından aşağıda belirtilen aykırılıklarda bulunulduğunun tespit edilmesi halinde, BDK'lar veya bağımsız denetçilerin faaliyet izinleri Kurul kararıyla süresiz olarak iptal edilir (BDY, m. 42):

- a) Faaliyet izninin askıya alınmasını gerektiren fiilin, yaptırımın kesinleşmesinden itibaren iki yıl içinde tekerrürü veya bu süre içinde faaliyet iznini askıya almayı gerektiren farklı fiillerin üçüncü defa işlenmesi.
- b) Yetki belgesinin kasten yanlış veya yanıltıcı beyanlarda bulunmak suretiyle ya da hukuka aykırı diğer yollarla alınması.

- c) Yetkilendirme şartlarının taşınmadığının sonradan anlaşılması veya şartların sonradan kaybedilmesi.
- ç) 30uncu maddeye göre açıklanacak görüş yazılarında kasıtlı olarak; olumlu görüş bildirilmesi gerekirken olumsuz, olumsuz görüş bildirilmesi gerekirken olumlu, görüş bildirmekten kaçınması gerekirken olumlu görüş bildirilmesi.
- d) Denetime olan güveni sarsacak veya denetimi geçersiz kılacak derecede bağımsızlığın ve tarafsızlığın kaybedilmiş olması.
- e) Faaliyet izinlerinin iptalini gerektiren mevzuata aykırı diğer durumların tespit edilmesi.

Yukarıda belirlenen nedenlerle faaliyet izni iptal edilenler yeniden yetkilendirme başvurusunda bulunamazlar. Bu kuralın tek istinası “yetkilendirme şartlarının taşınmadığının sonradan anlaşılması veya şartların sonradan kaybedilmesi”dir. Sadece bu durumda faaliyet izni iptal edilen BDK veya bağımsız denetçi yeniden yetkilendirilmek için başvurabilir ( BDY, m.42/2).

Faaliyet izni iptal edilen BDK veya bağımsız denetçi, kendisine verilmiş olan mühür, yetki belgesini ve kimliğini KGK tarafından belirlenen sürede iade eder. Aksi takdirde C. Savcısına bildirilir (BDY, m.42/3).

Hakkında faaliyet izninin iptali kararı alınan BDK veya bağımsız denetçi bu süre içinde yeni denetim sözleşmesi yapamaz. KGK'nın kararıyla devam eden işlerinin tamamlanmasıyla ilgili olarak faaliyetlerini devam ettirebilirler ( BDY, m. 43/8).

## Sonuç

Yürürlükteki mevzuat incelendiğinde bağımsız denetçilerin cezai sorumluluklarına ilişkin detaylı bir düzenleme yapılmadığı görülmüştür. Sadece BDY’de idari yaptırımların bulunduğu görülür. TCK’da düzenlenmiş olan şirket sırlarının ifşa edilmesi suçu aynı zamanda denetçileri de ilgilendiren bir suçtur çünkü hem TTK’da hem de BDY’de bağımsız denetçilerin sır saklama yükümlülüğünden bahseder. Gerçi söz konusu düzenlemeler olmasa da TCK madde 239 varlığı denetçilerin ticari sırların ifşası suçu ile sorumlu tutulabilmeleri için yeterlidir. TCK madde 207 uyarınca bağımsız denetçinin kasten kanuna aykırı bağımsız denetim raporu düzenlemesi özel belgede sahtecilik suçuna vücut verir. Bağımsız denetçinin denetim sürecinde pek çok belge ve bilgiye sahip olması nedeniyle

işlenen veya işlenmiş pek suçun varlığını tespit etme imkânı vardır. Eğer denetçi işlenmekte olan bir suçta veya işlenmiş olmakla beraber suçun sebebiyet verdiği neticelerin sınırlandırılması halen mümkün olan bir suçta yetkili mercilere bildirmeyecek olursa suçta bildirmeme suçunu işlemiş olacaktır (TCK, m.278). Bunların yanı sıra Bağımsız Denetim Yönetmeliği'nde bağımsız denetçiler için düzenlenmiş idari yaptırımlar bulunmaktadır (BDY m.40-42).

**EXTENDED ABSTRACT**

**The Criminal Responsibilities of the Independent Auditor**

Ayşegül Aydın - Turgut Çürük

\*

*Çukurova University*

When Turkish Commercial Code (TCC) and Independent Audit Ordinance (IAO) are analyzed, it is understood that there isn't a detailed regulation about the criminal responsibilities of the independent auditors. It is seen that in the IAO, only administrative sanctions are set for the auditors. According to TCC and IAO, the confidentiality obligation is regulated for the auditors too; for this reason the crime of disclosure of trade secrets is also a crime that concerns auditors (Turkish Penal Code article 239). However, the preparation of an audit report that is inconsistent with the law constitutes private document forgery (Turkish Penal Code article 207). Furthermore, since the auditor can examine many documents and information during the audit process, it is possible for the auditor to detect the existence of many crimes that were committed or are being committed. If the auditor does not notify a crime that is being committed or not to notify a crime whose consequences can be limited, the auditor will commit the crime of failure to notify a crime (Turkish Penal Code article 278). Consequently according to the body of current law, criminal responsibilities of the independent auditors can be analyzed under four titles:

- the crime of disclosure of trade secrets,
- the crime of private document forgery,
- the crime of failure to notify a crime and
- administrative sanctions

**The crime of disclosure of trade secrets**

It is seen that the concepts of trade secret, bank secret and customer secret are not defined in the Turkish Penal Code and other legislative regulations. According to the literature, in order to accept a subject as a secret, it

should not be known by others or it should be known by a particular group and the owner of the secret should have a will to keep it. Also the owner of the secret should have an interest in keeping this matter (Parlar ve Hatipoğlu, 2008, s. 848, 849; Arslan ve Özdemir, 2017, s. 125, 126). The protection of the concepts of trade secret, bank secret and customer secret derives indirectly from the Constitution of the Republic of Turkey article 20. Due to the article 20 everyone can demand respect for his/her private and family life and the privacy of private and family life shall not be violated. Also this covers the protection of his/her personal data (Bakırman, 2017, s. 109).

According to the Turkish Penal Code (TPC) when a person delivers information which he/she holds by the virtue of office about the customers or discloses business secrets, banking secrets, he/she will be sentenced to imprisonment from one year to three year and also imposed punitive fine up to five thousand days. Therefore an auditor will be punished when he/she delivers or discloses the information that is accepted as business secrets, banking secrets and customer secrets.

### **The crime of private document forgery**

According to IAO article 42/1-ç when an auditor prepares an audit report that is inconsistent with the law, the auditor will be sentenced with the cancelation of authorization. However, that is an administrative penalty. But also the auditor violates TPC article 207. According to TPC article 207 when a person who counterfeits a personal certificate or uses or changes the original certificate to deceive others, can be sentenced from one year to three years. Therefore if an auditor deliberately forms an unqualified opinion when he should form a disclaimer or adverse opinion; on the other words if he forms a disclaimer or adverse opinion when he should form an unqualified opinion, he/she will violate TPC article 207.

### **The crime of failure to notify a crime**

When an auditor performs his/her duty, he/she has a good grasp of his/her client's financials tables and entity. According to TPC article 278 if the auditor encounters with the act about these subjects that constitute a

crime, he/she should immediately report the crime to competent authority. According to TPC article 278 when a person fails to notify the authorized bodies about an offence immediately is punished with imprisonment up to one year. Also a person will be punished with the same penalty when he/she fails to notify the authorized bodies about an offence where it is still possible to limit its consequences.

### **Administrative sanctions**

According to “Public Oversight, Accounting and Auditing Standards Authority (KGK)’s Organization and Responsibilities Decree Law” numbered 660 article 39, when independent auditors and independent audit firms violate the laws and regulations, they will be punished by KGK. KGK can punish them with the penalty of admonition, the suspense of the authorization and the cancelation of authorization.

### **Kaynakça / References**

- Arslan, Ç. ve Özdemir, D. (2017). Ticari sırların ceza hukuku tarafından korunması; SESSION 4A: Hukuk *International Conference on Eurasian Economies*. 20.01.2019 tarihinde <https://www.avekon.org/papers/1824.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Aydemir, S. R. (2003). Evrakta sahtekârlık suçları:Yargıtay içtihatları doğrutusunda. *Mevzuat Dergisi*, 6(69), 16.04.2015 tarihinde <http://www.mevzuatdergisi.com/2003/09a/03.htm> adresinden erişilmiştir.
- Bakırman, B. D. (2017). The protection of trade, banking, and customer secrets in Turkish criminal law, *İstanbul University Press*, 5(2), 107-118. 20.01.2019 tarihinde <http://idealonline.com.tr/IdealOnline/pdfViewer/index.xhtml?uId=60063&ioM=Paper&pre-view=true&isViewer=true#pagemode=bookmarks> adresinden erişilmiştir.
- Kamu Gözetimi Kurumu. (2012). *Bağımsız denetim yönetmeliği*. 23.01.2019 tarihinde <http://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/Mevzuat/BDY/Guncel%20BDY.pdf> adresinden erişilmiştir.

- Donay, S.(2007). *Türk Ceza Kanunu Şerhi*, (1. Bsm), İstanbul :Beta Yayınları.
- Döner, İ. (2005). Suçu bildirmeme suçu:TCK m.278. *AÜEHFD, C IX,(3-4)*, 63-94. 16.04.2015 tarihinde [http://www.erkincan.edu.tr/birim/HukukDergi/makale/2005\\_IX\\_2.4.pdf](http://www.erkincan.edu.tr/birim/HukukDergi/makale/2005_IX_2.4.pdf) adresinden erişilmiştir.
- Dursun, S. (t.y.). 6362 Sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nun suçlar ve kabahatler hakkındaki yenilikleri. *6362 Sayılı Sermaye Piyasası Kanununun Getirdiği Yenilikler ve Uygulamasının Değerlendirilmesi Sempozyumu*, Tarih, Yer metinde bilgisi bulunmamaktadır . 16.04.2015 tarihinde <http://bavder.com.tr/?p=makaleOku&id=182> adresinden erişilmiştir.
- Gökcan, H. T. (2010). Özel belgede sahtecilik suçu:TCK m.207, *Ankara Barosu Dergisi*; 68(1), 209-236. 05.11.2015 tarihinde <http://www.ankarabarusu.org.tr/siteler/ankarabarusu/tekmakale/2010-1/2010-1-gokcan.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Gökcan, H. T. (2009). Resmi belgede sahtecilik suçu:TCK m.207, *Ankara Barosu Dergisi*, 67(3), 93-126. 28.01.2019 tarihinde [http://www.ankarabarusu.org.tr/siteler/ankara\\_barosu/tekmakale/2009-3/7.pdf](http://www.ankarabarusu.org.tr/siteler/ankara_barosu/tekmakale/2009-3/7.pdf) adresinden erişilmiştir.
- İçel, K. (2010). Ticari sır, bankacılık sırrı veya müşteri sırrı niteliğindeki bilgi ve belgelerin açıklanması suçları-Bu tür sırlarla ilgili bilgi istenmesinin sınırları, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(18), 27-38. 25.07.2019 tarihinde <http://acikerisim.ticaret.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11467/479/M00306.pdf?Sequence=1&isAllowed=y> adresinden erişilmiştir.
- Meran, N. (2011). *Dolandırıcılık; sahtecilik; güveni kötüye kullanma*, (1. Bsk), Ankara: Seçkin Yayınları.
- Öztürk, S. (2009). *Ticari Sır, bankacılık sırrı veya müşteri sırrı niteliğindeki bilgi veya belgelerin açıklanması suçu:TCK M.239*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Hukuku Ana Bilim Dalı Kamu Hukuku, İzmir.
- Parlar, A. ve Hatipoğlu, M. (2008). *5237 sayılı TCK'da özel ve genel hükümler açısından asliye ceza davaları maddelerinin açıklanmaları yeni tck ile ilgili yargıtay ceza genel kurul ve özel daire kararları ve ilgili mevzuat; adalet maddelerinin açıklanmaları yeni TCK ile ilgili Yargıtay Ceza Genel Kurul ve Özel Daire Kararları ve ilgili Mevzuat*, Ankara:Adalet Yayınevi.



- Sermaye Piyasası Kanunu, (2012, 30 Aralık). *Resmi Gazete* (Sayı:28513) 23.01.2019 tarihinde <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6362.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Ticari Sır, Banka Sırrı ve Müşteri Sırrı Hakkında Kanunu Tasarısı 23.01.2019 tarihinde <http://www.kgm.adalet.gov.tr/Tasari-asmalari/Tbmmkms/Tbmmkom/ticarisir.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Taşdemir, K. ve Özkepir, R. (2009). *5237 Sayılı TCK'da açıklamalı-içtihatlı sahtekârlık suçları*, Ankara:Turhan Kitapevi.
- Türk Ceza Kanunu, (2004, Ekim 12). *Resmi Gazete*, (Sayı:25611). 23.01.2019 tarihinde <http://www.mevzuat.gov.tr/Mevzuat-Metin/1.5.5237.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Topçuoğlu, M. (2012). *Yeni Türk Ticaret Kanuna göre bağımsız denetçi ve sorumluluğu*.(Değiştirilmiş ve Genişletilmiş 2. Baskı) Ankara: Seçkin Yayınları.
- Türk Ticaret Kanunu. (2011, 14 Şubat). *Resmi Gazete*, (Sayı: 27846); 23.01.2019 tarihinde <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6102.pdf> adresinden erişilmiştir.

#### **Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

- Aydın, A. ve Çürük, T. (2019). Bağımsız denetçinin cezai sorumlulukları. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18). ÜİK Özel Sayısı), 1052-1070. DOI: 10.26466/opus.584318



Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi  
International Journal of Society Researches

## DÜZELTME

OPUS- Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 18, ss. 785-799, Haziran 2019 sayısında yayımlanan, “*Türk kamu örgütlerinde kadın yönetici olmak: Gaziantep İli örneği.*” başlıklı özgün makalede dipnot olarak yer alması gereken bilgi bulunmamaktadır. Çalışmanın dipnotu aşağıdaki gibi olacaktır;

### Türk Kamu Örgütlerinde Kadın Yönetici Olmak: Gaziantep İli Örneği

DOI: 10.26466/opus.

\*

Esra Cıkmaş\*

\* Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 27000/ Gaziantep/  
Türkiye

E-Posta: [esracikmaz@gantep.edu.tr](mailto:esracikmaz@gantep.edu.tr)

ORCID:[0000-0002-9576-7161](https://orcid.org/0000-0002-9576-7161)

#### Öz

*Buğün, kadınlar yaşamın her alanında yenilenmektedir. Toplumun kadına bakış açısı eskiye göre olumlu bir şekilde değişmektedir. Dolayısıyla, kadının istihdamdaki yeri değer kazanmaktadır. Bu durum kadınların bazı sorunları yaşamalarına yol açmaktadır...*

**Anahtar Kelimeler:** *Türk Kamu örgütleri, Kadın yönetici, Sorunlar*

---

\*Bu çalışma, 25-27 Ekim 2018 tarihlerinde Kırıkkale Üniversitesi'nde düzenlenen 12. Uluslararası Kamu Yönetimi Sempozyumu'nda (KAYSEM 12) sunulan özet bildirinin genişletilmiş halidir.