

**Istanbul  
Management  
Journal**



**Istanbul Management Journal**  
Sayı/Number: 87 Aralık/December 2019  
eISSN: 2619-9254 • DOI: 10.26650/imj

*Istanbul Management Journal*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü'nün uluslararası ve hakemli dergisidir. Yayımlanan makalelerin sorumluluğu yazarına/yazarlarına aittir.

*Istanbul Management Journal* is the official peer-reviewed, international journal of the Istanbul University School of Business Institute of Business Administration. Authors bear responsibility for the content of their published articles.

**İmtiyaz Sahibi/Owner**  
**Yakup Selvi**

**Yazı İşleri Müdürü/Chief Executive Officer**  
**Cem Cüneyt Arslantaş**

**YAYIN KURULU/EDITORIAL MANAGEMENT**

**Baş Editör/Editor-in-Chief**

**Cem Cüneyt Arslantaş**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı

**Yardımcı Editörler/Associate Editors**

**Diren Bulut**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Pazarlama Anabilim Dalı

**Emir Otluoğlu**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Finans Anabilim Dalı

**Onur Önay**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı

**Esin Bengü Ceran**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı

**Seçuk Yeke**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı

**Arzu İnan**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı

**Burak Külli**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı

**Aslı Türel**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Muhasebe Anabilim Dalı

**Umman Tuğba Şimşek Gürsoy**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı

**Zehra Bozbay**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Pazarlama Anabilim Dalı

**Özlem Akçay Kasapoğlu**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Üretim Anabilim Dalı

**Muhsin Murat Yaşloğlu**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı

**ULUSLARARASI EDİTORYAL KURUL/INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD**

**Adriana Tidor-Tudor**, Babes Bolyai University, Romania

**Ali M. Kutan**, Southern Illinois University Edwardsville, USA

**Aslı Türel**, İstanbul University, TR

**Bülent Aybar**, Southern New Hampshire University, USA

**Cem Cüneyt Arslantaş**, İstanbul University, TR

**Eva Wagner**, Johannes Kepler Universität Linz, Austria

**İsmail Ufuk Mısırlıoğlu**, University of the West of England, UK

**Mine Afacan Fındıklı**, Beykent University, TR

**Muhsin Murat Yaşloğlu**, İstanbul University, TR

**Mustafa Özbilgin**, Brunel University, UK

**Özcan Kılıç**, University of Wisconsin Riverfalls, USA

**Özlem Akçay Kasapoğlu**, İstanbul University, TR

**Persefoni Polychronidou**, Central Macedonia Institute of Technology, Greece

**Sinem Ergun**, Marmara University, TR

**Uğur Uygur**, Loyola University, USA

**Umman Tuğba Şimşek Gürsoy**, İstanbul University, TR

**Yasin Yossi Rofcanin**, University of Bath, UK

**Yonca Deniz Gürol**, Yıldız Teknik Üniversitesi, TR

**Zehra Bozbay**, İstanbul University, TR

**Çeviri Editörleri/English Language Editors**

**Alan James Newson**, İstanbul University, School of Foreign Languages, ISTANBUL / TURKEY

**Elizabeth Mary Earl**, İstanbul University, School of Foreign Languages, ISTANBUL / TURKEY

**Yayın Türü/Type of Publication**

Yerel Süreli Yayın/International Periodical

**Yayın Dili/Publication Languages**

Türkçe ve İngilizce /Turkish and English

**Yayın Periyodu/Publishing Period**

Altı ayda bir Haziran ve Aralık aylarında yayımlanır/Biannual (June & December)

**Tarandığı İndeksler/Indexed by**

RePEc IDEAS

RePEc EconPapers



**İletişim/Correspondence**

**Istanbul Management Journal**

Dergi Yazı Kurulu Başkanlığı, Beyazıt, İstanbul, Türkiye

**Web:** [imj.istanbul.edu.tr/](http://imj.istanbul.edu.tr/) **Elektronik posta:** [imj@istanbul.edu.tr](mailto:imj@istanbul.edu.tr)

## İçindekiler Table of Contents

---

### MAKALELER ARTICLES

---

*Araştırma makalesi/Research article*

**Kullanıcının Bağlamının Önemi ve Bağlamsal Sorgulama**

The Importance of User Context and Contextual Inquiry..... 1  
Mustafa Akın

*Araştırma makalesi/Research article*

**Güçlendirici Liderlik ile Bilgi Paylaşımı Davranışı Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma**

The Mediator Role of Perceived Organizational Support in the Relationship between Empowering Leadership and Knowledge Sharing Behavior: Research in the Information Sector..... 27  
Ender Barış İmamoğlu, Aygül Dönmez Turan

*Araştırma makalesi/Research article*

**Liderlikte İşlev Dışı Davranış Örüntüleri ve Patolojik Narsisizm: Psikanalitik Kuram Temelli bir Değerlendirme**

Dysfunctional Behavior Patterns in Leadership and Pathological Narcissism: A Psychoanalytic Theory Based Evaluation ..... 49  
Seçil Taştan

*Araştırma makalesi/Research article*

**İBB Spor İstanbul'da Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Bağlılık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama**

The Effects of Perception of Organizational Justice and Organizational Trust on The Organizational Commitment Behaviour in IMM Spor İstanbul and a Purposeful Implementation..... 93  
Arif Çetin, Salih Güney

*Araştırma makalesi/Research article*

**Mobil Ödeme Kullanımına Yönelik Niyet ve Alguların Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Farklılıklarının İncelenmesi**

An Investigation of the Differences of Intention and Perceptions Toward Mobile Payment Usage in Terms of Socio-Demographic Characteristics ..... 111  
Cansu Türker, Abdullah Okumuş

*Araştırma makalesi/Research article*

**Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunun Bağımsız Denetim Sistemi Üzerindeki Etkinliği**

The Effectiveness of Public Oversight, Accounting and Auditing Standards Authority on Independent Audit System ..... 141  
Ahmet Alkan, Aslı Türel

*Araştırma makalesi/Research article*

**Factory and Production Problems to Scientific Management Societies: Legitimacy of the Scientific Management Movement**

Fabrika ve Üretim Sorunlarından Bilimsel Yönetim Derneklerine: Bilimsel Yönetim Hareketinin Meşruiyet Kazanması..... 159  
Burak Kullı





## Kullanıcının Bağlamının Önemi ve Bağlamsal Sorgulama

### The Importance of User Context and Contextual Inquiry

Mustafa Akın<sup>1</sup>

#### Öz

Bağlamdan koparılmış bir kullanıcıya yönelik inovasyon çalışması amacına ulaşamayacaktır. Çünkü kullanıcı robot değildir. Onun tasarlanan ürünle ilgili olan veya olmayan birçok endişesi, sıkıntısı ve beklentisi vardır. Tasarımla kullanıcı arasındaki bağın kuvveti bu duyguları içine alabilme yetisiyle ilgilidir. Kullanıcının bağlamını ortaya çıkarabilmek için etnografik yöntemler arasında en etkili olanlardan bağlamsal sorgulama, ana hatları ve örnekleri ile bu makalede açıklanmıştır. Bağlamsal sorgulama; kullanıcının doğal ortamında mülakat, gözlem ve faaliyetlerinin günlük haritasını çıkarmak anlamına gelir. Evet/hayır, kısa cevap içeren, genel-geçer, yoruma açık ve kapalı uçlu soru sorulmaz. Pazar araştırmaları fikir ve kanaat bazlıdır. Kullanıcı deneyimi ise davranış temellidir. Davranışları destekleyen hikâyeler veya gözlemler araştırılır. Kişinin başından geçmiş bir hikâye anlatılır. Kullanıcı deneyimi uzmanı bu gözlemleri yaparken kendi doğrularını ve yanlışlarını bir kenara bırakarak, tamamen objektif bir gözle kullanıcı faaliyetlerine yaklaşmalıdır. Çünkü burada amaç genel bir doğruyu ortaya çıkarmak ya da bir tezin doğruluğunu/yanlışlığını kanıtlamak değil, kullanıcının derinlerdeki isteklerini ve memnuniyetsizliklerini ortaya çıkarmak, yaratıcı düşünceleri kovalayarak bunlardan yeni fırsatlar çıkarmaktır. Faaliyet için tavsiyeler seti oluşturma amacı taşımaz, sadece test edilmek üzere hipotezler çıkarır. İnsanların yaptıkları ile söyledikleri arasındaki fark, inovasyon fırsatıdır. Bağlamsal sorgulamada kullanılan form, kullanıcının gerçekleştirdiği faaliyetleri, insan, nesne, çevre, mesaj ve servisleri anlatır. Bu süreçte kullanıcının deneyimi fiziksel, bilişsel, sosyal, kültürel ve duygusal olarak tanımlanır. Faaliyetlerin ardındaki motivasyon sebepleri öğrenilir.

#### Anahtar Sözcükler

Kullanıcı, Kullanıcı deneyimi, Etnografi, Bağlam, Bağlamsal sorgulama

#### Abstract

A work of innovation will not achieve its purpose for a user who is disconnected from the context. Since the user is not a robot, he has many worries, troubles, and expectations related or unrelated to the designed product. The strength of the bond between the design and the user is the ability to incorporate these feelings. In this article, contextual inquiry is explained with outlines and examples as one of the most effective ethnographic methods to reveal the context of users. Contextual inquiry means mapping the journey based on interviews, observations, and activities in the user's natural environment. Yes/no, short answer, general comments, and closed questions are not acceptable. The idea behind market research is based on a central idea and opinion. However, user experience is based on behavior. This study searches the stories or observations that support behavior. The aim is not to reveal a general truth or to prove the correctness of a thesis, but to reveal the wishes and dissatisfaction of the user in-depth, to pursue creative thoughts and to bring out new opportunities from this point. It does not have as a target the creation of a set of recommendations for action but it only produces hypotheses for testing. The difference between what people do and what they say is an opportunity for innovation. The form used in contextual inquiry describes the activities, the humans, the objects, the environment, the messages, the services, the user's physical, cognitive, social, cultural, and emotional aspects and the motivation behind the activities.

#### Keywords

User, User experience, Ethnography, Context, Contextual inquiry

**1 Sorumlu Yazar:** Mustafa Akın (Prof. Dr.), Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü, Erzincan, Türkiye. E-posta: [mustafa.akin@erzincan.edu.tr](mailto:mustafa.akin@erzincan.edu.tr) ORCID: 0000-0002-1850-9118

**Atf:** Akın, M. (2019). Kullanıcının bağlamının önemi ve bağlamsal sorgulama. *Istanbul Management Journal*, 87, 1-25. <http://doi.org/10.26650/imj.2019.87.0001>

## **Extended Summary**

### **Research Problem**

In this article, contextual inquiry is explained with outlines and examples as one of the most effective ethnographic methods to reveal the context of users.

### **Research Question**

There are many research areas that need to be learned through contextual inquiry related to users:

Under what conditions are products and services being used?

What are the stories or observations that support behavior?

### **Literature Review**

The main reason for the development or implementation of ethnographic techniques in this study of users (or consumers) is the failure of 80% of the products launched on the market within six months. The cost of such failures is very high: loss of income, low customer satisfaction, and poor employee morale. The source of the problem lies in understanding how consumers think and act. When purchasing a product, the consumer does not decide to buy the item by comparing the features of the product with mathematical calculations. The underlying decision factors lie in emotions, the desire to be happy, holding prestige and so on. 95% of these effects are subconsciously hidden. The discovery of these hidden areas creates new opportunities.

### **Methodology**

The main points in contextual inquiry are:

**Context:** The researcher tries to determine the context by observing the behavior of the user through a visit to their environment. The questions to be considered and the questions to be asked are determined before the visit.

**Object and Photo:** Objects in the context are collected, and the environment/activities are photographed.

**Questioning techniques in interviews:** The aim of contextual inquiry is to learn the experiences of the user. Hypothetical, general comment questions are not asked.

**Observation:** Observations are not made to the user, but the accuracy of the inferences is tested with the user.

**Daily map:** Empathy direction is strengthened by following the activity flow of the user either online or offline.



Note-taking technique: Messages and objectives are comprehensively noted.

User-oriented errors: The monitored user moves his behavior out of the natural flow and acts as he thinks he should. The user experience specialist should be aware of this and take the necessary precautions.

Contextual benchmarking: Competitors from users' perspectives are evaluated.

Turning point: It is the investigation of the event that triggers its activation.

Form: The form used in contextual inquiry describes the activities, the humans, the objects, the environment, the messages, the services, and the user's physical, cognitive, social, cultural and emotional aspects as well as the motivation behind the activities.

## **Results and Conclusions**

The aim is not to reveal a general truth or to prove the correctness of a thesis, but to reveal the wishes and dissatisfaction of the user in-depth, to pursue creative thoughts and to bring out new opportunities from this study. It does not have as a target the creation of a set of recommendations for action but it only produces hypotheses for testing. The difference between what people do and what they say is an opportunity for innovation.

A work of innovation for a user who is disconnected from the context will not achieve its purpose. Since the user is not a robot, he has many worries, troubles, and expectations related or unrelated to the designed product. The strength of the bond between the design and the user is the ability to incorporate these feelings.

An innovative product emerges through contextual inquiry.

## Kullanıcının Bağlamının Önemi ve Bağlamsal Sorgulama

Bağlamsal sorgulama; kullanıcının doğal ortamında mülakat, gözlem ve faaliyetlerinin günlük haritasını çıkarmak anlamına gelir (Klein, 2013). Bağlamsal sorgulamada amaç insanlara ne yaptıklarını sormanın yanında onları gözlemleyerek cevaplara ulaşmaktır. Oldukça emek harcamayı gerektiren bu yöntemde kullanıcıların ürünle teması birebir gözlemlenir, belirli bir zaman dilimini birlikte geçirerek duygu, düşünce ve davranışları gözlemlenerek derinlemesine bir analiz yapılır (Nielsen, 2012). Bu makalede kullanıcının bağlamının önemi ve bir etnografik yöntem olarak bağlamsal sorgulama kavramları ve örnekleriyle tanıtılacaktır.

Etnografik tekniklerin geliştirilmesinde veya uygulanmasında temel sebep piyasaya sürülen ürünlerin %80'inin 6 ay içerisinde başarısız olmasıdır (Zaltman, 2003). Böyle başarısızlıkların maliyeti çok yüksek olur: Gelir kaybı, düşük müşteri tatmini ve zayıf çalışan morali. Sorunun kaynağı tüketicilerin nasıl düşündüklerinin ve davrandıklarının anlaşılmasında yatar. Tüketici bir ürünü alırken matematiksel hesaplarla, özelliklerini inceden inceye karşılaştırarak karar vermez. Kararlar üzerinde duygular, mutlu olma isteği, prestij vb. etkiler vardır. Bu etkilerin %95'i bilinçaltında gizlidir. Bu gizli alanların keşfedilmesi yeni fırsatlar yaratır (Zaltman, 2003). Pazar araştırmaları fikir ve kanaat bazlıdır. Kullanıcı deneyimi ise davranış temellidir. Ürün ve servis hangi şartlarda kullanılmaktadır? Davranışları destekleyen hikâyeler veya gözlemler nelerdir? Başından geçmiş bir hikâye anlatılır. Yorumsal sorulardan, kısa cevaplardan, yönlendirmeden kaçınılır (Lietka, vd., 2014).

Senaryolaştırma; kullanıcıların görevlerini hikâyeleştirerek yazmaktır. Sıradan senaryo, kullanıcının bağlamından kopartılmış olduğu senaryo yaklaşımıdır. Örnek olarak MP3 satın alma görevini senaryolaştıralım. Sıradan senaryoda; Google'a gir, MP3 yaz, sepete at ve ödeme yap. Bu durumda kullanıcının bulunabileceği bağlam tartışılmamıştır. İnsanların farklı ihtiyaçları gözetmeyen robotik bir site kurgulanır. Hâlbuki bağlamsal senaryoda; Ali Bey çok yoğun çalışan bir iş adamıdır. 1 hafta sonra kızının doğum günüdür ve ona bir MP3 hediye etmek istemektedir. Zamanı çok kısıtlı olduğu için hızlı kargo seçeneğini tercih etmektedir. Arayüz planlamasında hayattaki olası bir senaryo üzerinde durulduğunda, insani ihtiyaçları karşılayan çok daha duyarlı bir site kurgulamak mümkündür. Sıradan senaryo ile bağlamsal senaryo durumlarında çıkarılan görev haritası ve bilgi mimarisiyle ortaya çıkacak internet sitesi birbirinden oldukça farklı olacaktır. Bağlamsal senaryoya göre arayüzde hızlı kargo seçeneğinin olması gerekir (Nielsen, 2010; Altunyurt, 2013; Sicimoğlu, 2015; Akın, 2018).

Örneğin, ahşap işleriyle ilgili bir sitenin kurgulanmasında işe, siteyi kullanacağı ve katkı sağlayacağı düşünülen kişilerden oluşan bir "paydaş listesi" oluşturmakla başlanır.

Örneğimiz için potansiyel paydaş listesi:

- Ahşap ustaları
- Ahşap malzemeleri satanlar
- Mobilyacılar
- Dekorasyon/mimari dergilerinin editörleri
- Sektörle ilgili tüm oda başkanları

Görüşmelerde deneyimler sorulur ve süreçleri gözlemlenir. Hatta çekilen fotoğraflar onlarla paylaşarak, süreci, hedefleri ve duyguları yeniden anlatmaları istenir. Toplanan tüm bu veriler kullanıcı deneyimi açısından hayatidir. Tabii işletme açısından da. Sürecin sonunda elde edilen günlük faaliyet haritasının, kullanıcının ihtiyaçlarına ve beklentilerine tam olarak cevap veren bir site kurgulamada; akış diyagramı, arama sistemi, içerik/site haritası, arayüz tasarımı gibi konulara girdi sağlamada ciddi katkısı olacaktır (Morrow, 2013).

Baglamsal sorgulamada ana hususlar:

**Bağlam:** Kullanıcı ev ya da iş ortamında ziyaret edilerek, davranışlarını belirleyen bağlam tespit edilmeye çalışılır. Nelere dikkat edileceği ve sorulacak sorular ziyaretten önce belirlenir.

**Objeler ve Fotoğraf:** Bağlamdaki objeler toplanır ve çevre/faaliyetler fotoğraflanır.

**Mülakatlarda soru teknikleri:** Bağlamsal sorgulamada amaç kullanıcının deneyimlerini öğrenmektir. Varsayımsal, genel yorum soruları sorulmaz.

**Gözlem:** Gözlem yapıldığı kullanıcıya hissettirilmez fakat çıkarımların doğruluğu yine kullanıcı ile test edilir.

**Günlük harita:** Kullanıcının faaliyet akışı çevrim içi veya çevrim dışı olarak takip edilerek empati yönü kuvvetlendirilir.

**Not alma tekniği:** Mesajlar ve amaçlar kapsamlı bir şekilde not edilir.

**Kullanıcı yönlü hatalar:** Takip edilen kullanıcı davranışlarını doğal akışı dışına çıkıp, olması gerektiğini düşündüğü gibi hareket eder. Kullanıcı deneyimi uzmanının bunu fark etmesi ve gereken önlemleri alması gerekir.

**Baglamsal benchmarking:** Kullanıcıların gözünden rakipler değerlendirilir.

**Dönüm noktası:** Faaliyete geçmesini tetikleyen olayın araştırılmasıdır.

Makalenin devamında kullanıcının bağlamıyla ilgili ana hususlar sırasıyla ve örnekleriyle incelenecek.

## **Baglamsal Sorgulamada Bağlam**

Arayüzde işlem yapan kullanıcı içsel ve dışsal birçok faktöre maruz kalır. Bulunduğu mekân yolculukta, televizyon karşısında veya işte olur (Levin, 2014). Bahsedilen senaryoları çeşitlendirmek mümkün. Yani bir diğer deyişle, site, zamanı kısıtlı, dikkati dağınık

müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte mi? Özellikle de internet üzerinden satılacak ürünlerde/servislerde, en büyük zorluk kullanıcıyla temasta olamamaktır.

Bağlamsal sorgulamada kullanıcının alışveriş alışkanlıklarını gözlemlemek için, yüz yüze satışın yapıldığı dükkânlar çok iyi birer başlangıç noktası olacaktır. Kullanıcı deneyimi uzmanı burada bir müşterinin kapıdan içeri girdiği andan itibaren dükkân içerisindeki tüm gezintisine, hangi ürüne ne kadar zaman harcadığına, satın alırken nelere dikkat ettiğine kadar her adımını gözleme fırsatı bulacaktır. Rakip firmaların dükkânlarında aynı misafirperverlikle karşılaşma ihtimaliniz düşük olsa da sadece yapılacak yüzeysel bir gözlem pek çok faydalı çıkarım yapılmasına yardımcı olacaktır.

### **Bağlamsal Sorgulamada Obje ve Fotoğraf**

Mağaza, satış ofisi gibi noktalara yapılan bağlamsal sorgulama gezilerinde fatura, broşür vb. objeler toplanır. Mekanın, müşterilerin, mağaza içi faaliyetlerin fotoğrafları çekilir ve bu faaliyetlerin kaç kişi ile yapıldığı, ne kadar sürdüğü gibi konular hakkında bilgi edinilir (Kuniavsky, 2003).

Müşterilerin çevrim dışı alışkanlıklarını çevrim içine de taşıyabilmek için, mevcut olan gerçek dünyanın bir uzantısı kurgulanmaya çalışılarak müşterinin beklentilerini her yönüyle karşılama amaçlanmaktadır.

### **Bağlamsal Sorgulama Mülakatlarında Soru Teknikleri**

#### **Kapalı Uçlu Sorular Sorma**

Kullanıcılara evet/hayır gibi cevaplar verecekleri kapalı uçlu sorular sormaktan özellikle kaçınılması gerekmektedir. Bu tür sorular aynı zamanda cevaplayacak kişiyi yönlendirici nitelikte olduğundan, cevaplar toplandığında varabileceğimiz çıkarımlar da çok sağlıklı olmayacaktır. Örneğin; öğrencilere “Uygulamanın log dosyalarını günlük yenilemeye sahip olması sizin için önemli bir özellik mi?” diye sorarsanız, çok büyük bir kısmının bu soruya cevabı “Evet” olacaktır. Kullanıcılarda genel algı “ne kadar çok özellik, o kadar iyi hizmet” yönündedir, bu nedenle az önceki soruya “Hayır” cevabı verecek kişi sayısı çok azdır. Kullanıcılar tasarımdan çok iyi anlamak ya da teknolojiye bütün yönleriyle hâkim olmak zorunda değildir. Sadece kendi amaçları ve ihtiyaçları konusunda “uzman” oldukları söylenir. Bu nedenle, ancak doğru soruları sorarak işe yarayacak cevaplar alınır. Mesela “Sizin için önemli mi?” sorusu yerine, “Log dosyalarındaki güncellemeleri hiç kullanmadığınız görülmektedir, bunun nedeni nedir, bahseder misiniz?” diye açık uçlu bir soru yönlendirirsek doğru bir teknik kullanılmış olur (Tablo 1).

*Ucu açık sorular çok ilginç cevaplar almanızı sağlayacaktır. “Tatlı sever misiniz?” sorusuna verilecek “Evet” cevabı ilginç değildir (Dalci, 2011).*

## **Genelleme Yapılmasına Elverişli Sorular Sorma**

“Genelde ne kadar egzersiz yaparsınız?”

“Haftada birkaç kez.”

Bu tür genellemeye açık bir soruya verilen cevaplar genellikle doğruyu yansıtmaz. Müşteri kendi gerçekliğinden bahsetmek yerine genel geçer doğruları tercih eder. Oysa doğru soru “Geçtiğimiz hafta kaç saat ya da kaç gün egzersiz yaptınız?” olmalıdır.

Doğru soruyu sorabilmek için esas ihtiyaca yönelmeye odaklanmak gerekir. “Ne istenir?” sorusu çok yuvarlaktır, bu nedenle kaçınılması gereken soruların başında gelir. Örneğin, “İnsanlar neden egzersiz yapmazlar?” gibi genel bir soru yerine “Siz neden egzersiz yapmazsınız?” sorusunu yönlendirmek, çok daha net veriler elde edilmesine yardımcı olur. Genel geçer cevaplar ve yorumlar kullanıcı deneyimi uzmanının sağlıklı çıkarımlar yapmasına engel olur. Bir örnek daha verilirse; kullanıcı sitedeki etkinlikleri takip edemediğinden şikâyetçi oldu. Ona “Neden?” diye sormak yerine, kapsamı biraz daha daraltarak sorunun asıl nedenine yaklaşılabilir. “Sitede hangi etkinliği kaçırdınız, arama yaptığınızda bulamadınız mı?” gibi belirgin cevaplar alınabilecek sorular yönlendirmek sonuca adım adım yaklaştıracaktır.

## **Hikâyeleştirmesini İsteme**

Burada hedef, sorunuzu cevaplarken kullanıcının başından geçen deneyimleri hikâye anlatır gibi anlatmasını sağlamaktır. Neyi arayıp bulamadığı, ne zaman bu deneyimi yaşadığı gibi somut verilerden bahsetmesi ve daha sonra da yaşadığı hissi tanımlaması istenir. Ne hissetmişti? Kızgınlık mı, hüsrân mı, yoksa endişe mi?

Somut cevaplar ve duygusal deneyimler, içerik sağlamada çok etkilidir.

## **Mutlak Skaladan Soru Sorma**

10 üzerinden not verilmesi istendiği durumlarda 10’un ne ifade ettiğinin de gösterilmesi gerekir. Amaç istatistiksel sonuçlar elde etmekten öte, derinden gelen duygu ve düşüncelerini öğrenerek kişilerin somut yaşadıkları tecrübeleri hakkında bilgi edinmektir.

## **Varsayımsal ve Geleceğe Yönelik Senaryolara Dayalı Sorular Sorma**

“Eğer”, “keşke” gibi varsayımsal sorular sorulursa, kişinin daha önce tecrübe etmediği bir durum hakkında fikir beyan etmesini istediğimiz anlamına gelir ki buna verilecek cevapların sağlıklı olma ihtimali düşüktür. Çünkü kişilerin gerçekten o durumla karşılaştıklarında reaksiyonlarının bu yönde olacağı kesin değildir. Bundan dolayı sadece yaşanmış hadiseler üzerinden ilerlenmesi, siteyi tecrübe etmiş kullanıcılara soru sorulması çok önemlidir. Bir somut hikâye, doğru ürün tasarımı açısından pek çok varsayımsal fikirden, istatistikten çok daha faydalıdır.

“Böyle bir durumda kalsaydınız ne yapardınız?”

Bu tür sorulara gelecek olan yanıtlar genellikle gerçeği yansıtmaz, kişi olması gerekeni düşünerek soruyu da genel geçer doğrular üzerinden yanıtlayacaktır.

Kullanıcılar birer tasarımcı olmadıkları için, ürünün tasarımı konusunda kendilerinden tavsiye almak pek iyi bir fikir değildir. Hiç ihtiyaçları olmadığı hâlde birtakım özelliklerin eklenmesini istemeleri yüksek olasılıktır.

Tablo 1  
*Mülakatlarda Yapılması ve Yapılmaması Gerekenler*

Yapılmamalı	Yapılmalı
Evet/hayır, kısa cevap içeren ve kapalı soru sorulmaz.	Uzun cevap içeren, ucu açık cevabın içinden yeni sorular üretilir. Derinine açılım sağlanır.
Genel, geçer, yorum sorusu sorulmaz.	Sorularda somut örnekler/hikâyeler/tecrübeler aranır.
Fonksiyonel olarak iyileştirme ikinci plandadır.	Duygusal açlık, beklenti, ümit edilen noktalar aranır. Sürpriz cevapların üstüne gidilir.
Hazır sorularla dedektif gibi sorulur.	Hikâyeler dinlenmesi için öncü sorular hazırlanır, sohbet edilir.

### **Bağlamsal Sorgulamada Gözlem**

Gözlem, kullanıcının realitesini öğrenerek empati geliştirebilme amacı ile sessizce izlemeye dayalı etkili bir yöntemdir (Gothelf, ve Seiden, 2013).

Gözlemde kullanıcıların önüne eski ve yeni ara yüz uygulamayı önüne koyup karşılaştırmaları istenir. Onlara arayüzde somut bir görev yapılması talep edilerek, sitede araması takip edilir. Yine “nasıl olmuş, rengi beğendin mi” tarzında evet/hayır cevaplarından, kısa ve genel cevaplardan kaçınılarak, yaşadığı deneyime dair ve özellikle duygusal deneyimi üzerine verilen cevapların sebebi sorulmalıdır.

İnsan davranışlarını raporlarken sadece beyanlarını dikkate almak bizi yanıltıcı sonuçlara götürür. Çünkü çoğu zaman gerçekte oldukları ile olması gerektiğini düşündükleri durumlar birbirinden farklıdır. Gözlemin önemi tam da burada devreye girer. Adım adım takip ederek, kişinin beyanının davranışları ile örtüşüp örtüşmediğini de kontrol etme fırsatı olur.

Kullanıcı deneyimi uzmanları bu gözlemleri yaparken kendi doğrularını ve yanlışlarını bir kenara bırakarak, tamamen objektif bir gözle kullanıcı faaliyetlerine yaklaşmalıdır. Çünkü burada amaç genel bir doğruyu ortaya çıkarmak ya da bir tezin doğruluğunu/yanlışlığını kanıtlamak değil, kullanıcının derinlerdeki isteklerini ve memnuniyetsizliklerini ortaya çıkarmak, yaratıcı düşünceleri kovalayarak buralardan yeni fırsatlar çıkarmaktır. Faaliyet için tavsiyeler seti oluşturma amacı taşımaz, sadece test edilmek üzere hipotezler çıkarır. İnsanların yaptıkları ile söyledikleri arasındaki fark, inovasyon fırsatıdır (Maurya, 2012; Osterwalder ve Pigneur, 2010).

Gözlemede hangi tecrübeyi tekrarlamak istendiği belirlenir. Gerçekleştirilecek iş ve faaliyetleri belirlenir. Gözlem için en iyi konumda sessizce yer alınır. Gereken izinler alınır. Hedeflenen faaliyetler kısa aralıklarla not edilir.

### **Bağlamsal Sorgulamada Günlük Harita**

Kullanıcı günlük haritası iş-süreç haritalarına benzer. Örneğin bir malın marketten alınması süreci takip edildiğinde: Müşteri dükkâna girer, sepeti alır, rafa yönelir, ürünü sepete koyar. Kullanıcı günlük haritası bu sürece daha geniş bir zaman dilimi ve deneyim açıyla yaklaşır. Müşterinin dükkâna girmeden önce o malla geçirdiği süreç nasıldır? Müşterinin duygularının bu süreçteki rolü nedir? Tüketirken herhangi bir duygu yaşanmış mı (Şekil 1)?

Kullanıcının günlük haritası, kullanıcıyla ilgili bilgi sağlar. Bağlamsal sorgulama, insan merkezli olma özelliğiyle de çok bağdaşık bir uygulamadır. Bakış açısını kendi dünyamızdaki değerler ve süreçler yerine kullanıcıların sorunlarına çevirmiş olunur. Olaylar onların gözünden görülür (Garett, 2002).

Bakış açımızdaki bariyerler kullanıcının yolu takip edilerek kırılır. Günlük haritayı daha fazla içselleştirmek için müşterinin yaptıkları aynen tekrar edilir. Kullanıcı merkezli inovasyon süreçlerinde benzer bir deneyimi edinme ve doğal ortamlarında gözleme esastır (Liedtka vd, 2014).

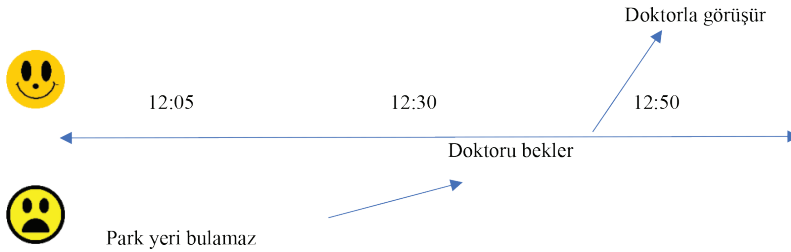
Kullanıcı günlük haritası, farklı bakış açılarını da beraberinde getirecektir. Örneğin; bir hastane yönetimi “hasta günlük haritası”nı sağlık sigortasını doğrulama, tıbbi bakım ve yatak sağlama olarak görürken; hasta, otoparka girişten taburcu oluncaya kadar yaşadığı tüm süreçleri bu bağlamda değerlendirir. Kullanıcı deneyimi ekibi, hastaneye bir hasta rolünde giderek ve tüm o süreçlerden geçerek, hastanın neler yaşadığını ve neler hissettiğini daha yakından anlama fırsatı bulur. Kendisinden sürekli beklemesinin istenmesine ve hiçbir açıklama yapılmayışına sinirlenir, acil servis kapılarının sürekli birbirine vurarak açılıp kapanmasından irkilir, bir süre sonra bu habersiz bekleyiş onda gerginlik ve endişe yaratır, kendisiyle ilgilenilmediğini düşünerek yalnızlık hissine kapılır.

Kullanıcı deneyimi ekibi müşterilerin yerine olayları deneyimleyerek empati kurarlar ve bu onların süreçte aksayan tarafları daha net görerek aksiyon almalarına yardımcı olur. Hasta süreci buna bir örnektir. Elbette örnekler genişletilirse; daha önce hiç kullanmadığı bir markanın ürettiği arabanın satın alınması, daha önce ziyaret etmediği bir şehrin havalimanında işlem yapması, hiç işinin düşmediği bir devlet dairesinde bulunması... Bütün bu ilk deneyimler, rutinin verdiği alışkanlığın dışına çıkarak, gölgede kalan sorunların aydınlanmasına yol açar.

Sonuçta kullanıcı günlük haritası ihtiyaçlar itibariyle fonksiyonel ve davranışların güdülenmesi açısından duygusaldır. Kullanıcının duygusal ihtiyaçlara odaklanması istenir. “Bunu sevdim”, “Bu baya eğlenceli”, “Muhteşem”, “Süper” ya da tam tersi, “Hoşlanmadım”, “İtici buldum”, “Berbat”.

Günlük haritayı oluştururken hangi süreç ya da deneyimin tekrarlanmak istediği tespit edilerek, simülasyon için gerekli ihtiyaçlar toplanır. En iyi konum belirlenir. Kullanıcı deneyimi uzmanı, görevleri tekrar ederek kuracağı empatiyi güçlendirir. Yol boyunca sık sık notlar alınır, kritik etapları kronolojik olarak post-it’ler yardımıyla uzun bir duvara sıralanır. Her faaliyeti mümkün olduğunca gerçeğe en yakın şekilde gerçekleştirmeye ve işi yapanların her adımını titizlikle gözlemlemeye, hiçbir detayı atlamamaya gayret edilir.

Günlük haritaları çizerken zaman çizelgesi yanında kişinin ruh hâlini yansıtan mutlu ve mutsuz durumları çok önemlidir (Şekil 1). Özellikle mutsuz durumlar inovasyon fırsatını gösterilir (Caddick, ve Cable, 2011; Luma Institute, 2014; Hartson ve Pyla, 2012).



Şekil 1. Doktor randevusu

### Bağlamsal Sorgulamada Not Alma Tekniği

Bağlamsal sorgulamada not almak için aşağıdaki form çok iyi bir yönlendirici niteliğindedir (Kumar, 2012) (Tablo 2). Bu form kullanıcının gerçekleştirdiği faaliyetlerin, **insan, nesne, çevre, mesaj ve servisleri** anlatır. Bu süreçte kullanıcının deneyimi **fiziksel, bilişsel, sosyal, kültürel ve duygusal** olarak tanımlanır. Faaliyetlerin ardındaki motivasyon sebepleri öğrenilir. Kullanıcı için öncelikli bir iş midir? İstekli midir? Zorunlu mudur? Mülakat ve gözlemin sonucunda içgörü (çıkartım) ve ihtiyaç ifadesi anlatılır. Faaliyeti gösteren fotoğraf veya video yerleştirilir.



Tablo 2

*Bağlamsal Sorgulamada Not Alma Tekniği*

Faaliyet		Zaman		İçgörü	
Mülakat			İhtiyaç ifadesi		
<b>Motivasyon</b> Yüksek/Düşük Öncelik Yüksek/Düşük Haz Kendisine/Başkasına İstekli/Zorunlu					
İnsan	Nesne	Çevre	Mesaj	Servis	Fotoğra
Kullanıcı deneyimi					
<b>Fiziksel</b>					
<b>Bilişsel</b>					
<b>Sosyal</b>					
<b>Kültürel</b>					
<b>Duygusal</b>					

Kaynak: Kumar(2012)

Gözlem ve mülakat esnasındaki aşağıdaki soruların cevaplarına göre not doldurulur:

### **İnsan-Nesne-Çevre-Mekân-Servis (İNÇMS) için:**

Mülakat yapılan kişi kiminle görüşür, çevresindeki kişiler kimler?

Hangi nesnelere kullanır, çevresindeki diğer nesnelere hangileri?

Hangi mekânda bu faaliyet olur? Çevresinde neler var?

Çevresindeki hangi yazılar, görüntüler, semboller mesaj gönderir?

Hangi faaliyet yapılır? Gerçekleştirilen servis nedir?

### **Kullanıcı Deneyimi İçin**

Kullanılan üründe/hizmette fiziksel olarak doğru kullanım ve yanlış kullanım nedir? Kolay ve zor olan nedir?

Kullanılan üründe/hizmette bilişsel anlamda anlaşılabilir ve kafa karıştıran nelerdir? Neyi hesaplamakta ve anlamakta kolaylık ve zorluk çekilir?

Kullanılan ürünün sosyal ilişkilerinde resmî ve gayri resmî yönler nelerdir? Yakındaki ve uzaktaki kişiler kimler?

Kullanılan üründe/hizmette kültürel olarak paylaşılan veya çatışılan değerler nedir? Kabul edilen ve sorunlu alışkanlıklar nelerdir?

Kullanılan üründe/hizmette duygusal olarak sıkıcı/ilginç ve sinirlendiren/yatıştırıcı unsurlar nelerdir?

### **Motivasyon İçin**

Kullanıcı için faaliyetin öncelik sırası düşük mü, yüksek mi?

Faaliyet kullanıcıya verdiği haz düşük mü, yüksek mi?

Faaliyeti kullanıcı kendisi için mi, yoksa başkası için mi ister? Kime faydası var?

Faaliyet istekli olarak mı, yoksa zorunlu olarak mı yapılır?

Bunun dışında başka motivasyonlar varsa bunlar da eklenir. Mülakatlar sohbet havasında geçer. Soru-cevap veya anket şeklinde değildir. Sohbet akıcılık, sohbeti kolaylaştırma esastır. Sohbet kullanıcıya konuyla ilgili hikâyeler, başından geçmiş tecrübeler anlatılır. Hikâyelerden İNÇMS, kullanıcı tecrübeleri ve motivasyon unsurları, ihtiyaç ifadesi ve içgörü ortaya çıkar.

### **Bağlamsal Sorgulamada Kullanıcı Yönlü Hatalar**

Bağlamsal sorgulamadaki mülakat ve gözlemlerde, kullanıcıların şaşkırtmalı cevaplar verdiği ortaya çıkmıştır

Bunun dört ana sebebi bulunur:

1) Hawthorne Etkisi: İnsanlar gözlemlendiklerinde farklı davranırlar. Olduğundan daha verimli, daha dikkatli davranma eğilimindedirler.

2) Görev Tercihleri: Kullanıcılar olması gereken budur diye düşünerek varsayımlarla cevaplarlar.

3) Sosyal tercih: Kişiler kötü görünmek istemezler. Cevaplarını, buldukları sosyal statülerine uygun olacak şekilde verirler.

4) Hedef kitle dışındakiler: Ürünü kullanmayacak kişiler sonuçları saptırırlar (Human factors, 2010; Charette, 2005).

Bunu engellemenin yolu mülakat, gözlem ve günlük haritalama yöntemlerini doğru şekilde uygulamaktır. Örneğin mülakatları kısıtlı zamana sığdırarak olabildiğince çok kişiyle görüşme yapmak yerine, geniş zamanda ve az kişiyle yapmayı tercih etmek doğru bir yoldur. Mülakatlar soru-cevap yerine bir sohbet havasında geçmeli; karşıdaki kişi sorgulandığı hissine kapılmadan, doğallıkla ve rahatça sorulara yanıt vermelidir. Gözlem yönteminde ise kendinizi unutturmanız, karşıdaki kişinin gözetlenme hissinden kurtulmasını ve doğal davranışlarını açığa çıkarmasını sağlar. Günlük haritada ise, kullanıcı deneyimi uzmanının süreci kişisel olarak deneyimlemesi empatiyi kuvvetlendirir (Lietdka vd., 2014).

### **Kullanıcılar Üzerinden Rakipleri Karşılaştırma (Benchmarking)**

Tanımadığınız bir sektörde kullanıcının taleplerini anlamamanın bir yolu da kullanıcı testleriyle ihtiyaçları ortaya çıkarmaktır. Özellikle rakiplerin sitesi üzerinden nelerin iyi nelerin ise kötü çalıştığı kullanıcılara test ettirilerek öğrenilir. Onlardan siteye

kayıt olmaları veya deneme amaçlı bir satın alma işlemi gerçekleştirmesi talep edilir. Bütün bunlar, kullanıcının rakip sitedeki davranışlarını ve tepkilerini gözlemleme imkânı verir ve yeni oluşturulacak sitede nelere dikkat edileceği konusundaki ortak tutum belirlenir. Eğer hâlihazırda bir site varsa, o vakit kendi sitemizle verimlilik ve memnuniyet karşılaştırması yapabileme olanağı sağlar (Ansari, 2019).

### **Dönüm Noktası Testi**

Hâlihazırdaki kendi sitemize veya benzer bir siteye girmeden önce, kullanıcıya site öncesi ve sonrası ne yaptığı sorulur. Zaman farklılıkları oluşturularak, olayın başlangıç noktasına gidilmeye gayret gösterilir. Bazen siteyle ilgili karar (alım, vazgeçme gibi) siteye girilmeden önce verilir veya şartları oluşur. Bunun ardındaki sebepler bulunmaya çalışılmaktadır (Allen ve Chudley, 2012).

Kendisini tetikleyen olayları ifade edemezse, o vakit kullanıcıya arayüzü kullanmadan 5-30 dakika/ 1 gün / 1 hafta / 1 ay/ 1 yıl önce ve sonra ne olduğu ve ne yaptığı sorulur? Bu testteki amaç kullanıcının siteye gitmesini tetikleyen olayların ne olduğunu öğrenmektir. Belki alım sürecine önemli etki yapabilecek bir faaliyeti bulup, onun üzerinden çıkarımlarda bulunulur. Pazarlama çalışmamız site üzerinden ama dönüm noktasıyla ilgilidir.

## **Örnek Analizler**

### **Baglamsal Sorgulamada Sorulabilecek Sorular**

Bir ayakkabı firması için mülakat yapıldığını düşünelim. Sorulması gereken soruları şöyle listelenir:

#### **1- Çevrim içi ayakkabı satın alan kullanıcıyı tanıma**

- Kendinizi tanıtır mısınız?
- İşteki tipik bir gününüzü anlatır mısınız?
- Gününüzü iyi ya da kötü olarak değerlendirmeniz için ne olması gerekir?
- Ayakkabıyı kendiniz için mi yoksa başkaları için mi alırsınız?
- Siteden ayakkabı almanızdaki sebep nedir?

#### **2- Ayakkabı sitesiyle ilgili sorulara geçiş**

- Sitede hangi faaliyetler zamanınızı boşa harcar?
- Sizin için en önemli şey nedir?
- Sorunları nasıl çözersiniz?
- Arayüzle sık sık yaptıklarınız nelerdir?
- Sitede hangi tarafı sıklıkla kullanırsınız?

- Arayüzün en beğendiğiniz tarafları nelerdir?
- Arayüzün en beğenmediğiniz tarafları nelerdir?
- Arayüzde değiştirmek isteyeceğiniz bir şey olsaydı ne olurdu?

3- Günlük haritayı oluşturma: Bunu kullanırken ne yapmaya çalışacaklar?

- Arayüz kullanırken yaptığınız bir faaliyeti adım adım bana gösterir misiniz?
- Arayüzde karar vermenize/uygulamaya koymanıza yardımcı olan nedir?
- Böyle davranmanızı gerektiren sebepler nedir?
- Ürün hakkında nasıl karar verirsiniz?
- Hangi şartlarda yardım talep edersiniz?

Bu mülakat sorularından sonra elde ettiğimiz bilgiler, bize aşağıdaki soruların cevaplarını verir olmalıdır:

- Bunu kim kullanacak?
- Bunu kullanırken nasıl kısıtlamalar altındalar?
- Kullanıcının bulunduğu yer neresidir (Ofiste, arabada, evde, vs.)?
- Acelesi var mı? Hassas bir faaliyet mi?
- Hangi araçları kullanacaklar?
- Kullanıcının beklentileri nelerdir?
- İçerik planlanırken hangi fonksiyonlar daha önemli? (Higgins vd., 2014)

### **Mülakatlarda Kendi Bakış Açımı Hissettirme**

Bir bilet kiosk sitesinin tasarımı konusunda mülakat yapılır. Kullanıcı “Bilet alırken gizlilik isterim.” dediğinde şöyle bir ifadede bulunulur: “‘Sırada beklerken başkalarının ne yaptığımı bilmelerini istemem’ mi demek istersiniz?” Burada bir yönlendirme söz konusudur. Hâlbuki konuyu derinlemesine araştırılmak istenirse “Gizlilik isterim derken ne demek istediniz?” diye sorulur.

“Kiosk bulunduğum merkeze uzakta” dediğinde, “Kampüs ile kiosk arası sadece 750 metre, sizce bu uzak mı?” diye sorulmaz. Burada kendi bakış açınızı hissettirirsiniz. “Neresi olsaydı yakın kabul ederdingiz?” ya da “Uzakta olması sizin alışveriş yapmanıza engel mi?” diye sorulur (Bias, ve Mayhew, 2005).

Bir başka örnekte, teknoloji şirketinde yeni ürünün piyasaya sürüm aşaması araştırılır ve mühendislerden biriyle görüşülürken:

*“Bazı şirketlerde CEO sadece ürünün piyasaya sürülmesinden sorumlu, sizin şirketinizde durum nasıl?”*

Soru yönlendirici olması açısından yanlış olduğu gibi, sorumlunun kim olduğunu öğrenmek için “nasıl” yerine “kim” sorusu yönlendirilmelidir.

*“Microsoft Excel’deki şemaları beğenir misiniz?”*

Bu da yanlış bir soru. Çünkü yönlendirici olduğu kadar genelleme içerir. Daha somut tecrübelerden yola çıkabilmek için soruyu “Hangi çalışmalarınızda Excel şemalarını kullanırsınız?” olarak değiştirmekte fayda var.

### **Bilet Servisi İçin Mülakatlar**

Üniversitede çalışan bir tekniker ile bilet servisi için yapılan mülakattan bazı sorular:

**Soru (S):** Ne iş yaparsınız ve tipik bir gününüzü anlatır mısınız?

**Cevap (C):** Kamer Binası’nda saat 9’dan 5’e kadar çalışırım. Çoğu zaman saat 5’ten sonra da kalıp çalıştığım olur.

**S:** Peki üniversite bilet sistemini kullanır mısınız?

**C:** Uzun çalışma saatlerinden sonra bilet ofisine gidip bilet almaya enerjim kalmaz. Maalesef bir de saat 7’de kapatırlar. Bu yüzden zaman zaman sistemi kullanırım.

**S:** Ne kadar sıklıkta ve hangi amaç için servisi kullanırsınız?

**C:** Ayda bir kez kullanırım. Konser veya sinema için.

**S:** Bilet ofisinde yaşadığınız bir deneyiminizi anlatır mısınız?

**C:** Genellikle iyi gider, tek kızdığım nokta kendi başıma araştırma yapmanın zorluğu derim.

**S:** Bunu biraz açar mısınız?

**C:** Faaliyetlerle ilgili sorular sorarak bilet satıcısından cevap beklerim. Hâlbuki onun bilgisayarını kullanabilsem, sistemin içine girip arzu ettiğim bilgiye hızlıca ulaşırdım.

**S:** Bu faaliyetler hakkında bilgiye [www.bilet.com](http://www.bilet.com)’dan da ulaşabileceğinizi bilmekte miydiniz?

**C:** Hayır, o sitenin lokal faaliyetleri dahil ettiklerinin farkında değildim.

**S:** Şu an kullanılan oturma düzenini gösteren bir harita. Bunun hakkında ne düşündüğünüzü ifade eder misiniz?

**C:** Evet, mesela bu bir problem. Hangilerinin boş olduğunu anlaşılmaz ve yerin sahneye olan uzaklığını kavranamaz. Renklerin ne anlama geldiğini ve fiyat farklarını tek tek sormak zorunda kalırım.

**S:** Hiç detay atlamadan, bilet ofisinde geçirmiş olduğunuz bir deneyimi anlatır mısınız?

C: Birkaç ay önce konsere gitmek için bilet alacaktım. İş yoğunluğundan dolayı birkaç gün beklemek zorunda kaldım. Bilet almaya gittiğimde öğrendim ki biletlerin tamamı satılmış. Bekleme listesine girmek için form doldurdum. Bu bekleme listesinin nasıl çalıştığını bilinmez. Bu form çok kafa karıştırıcıydı, hatta size göstereyim.

**Başka bir kullanıcıyla yapılan mülakat:**

S: Biletleme ofisi hakkında deneyimlerinize dayanarak en çok beğendiğiniz nedir?

C: Personel olduğum için indirimli bilet alırım. Yerel ve popüler faaliyetleri organize ederler.

S: Biletleme sisteminde en çok neyi sevmezsiniz ve bilet alırken sizi en çok endişelendiren nedir?

C: Etkinlikleri kısıtlı bulurum. En popüler kültürel etkinlikler dışında diğerlerini ihmal etmektedirler.

**Başka bir kullanıcıyla yapılan mülakat:**

S: Deneyimlerinize dayanarak, biletleme sisteminde neyi değiştirmek isterdiniz?

C: Gece yarısına kadar açık olsa ve futbol maçlarının da biletlerini satsalar güzel olurdu.

S: Düzenli olarak futbol maçı bileti alır mısınız?

C: Evet, her dönem 4-5 tane oyuna bilet alırım.

S: Başka spor faaliyetleri için de bilet alır mısınız? Bilet alırken yaşadığınız bir deneyiminiz oldu mu?

C: Evet üniversite basketbol takımına bilet alırken oldu. Bir seferinde şöyle bir sıkıntı yaşadık; arkadaşlarla maça gitmek istedik ama yan yana bilet alamadık. Hâlbuki biletler ilk satışta sunulduğunda erişim sağlayabilseydik böyle bir sorun yaşamayacaktık.

S: Üniversite bilet ofisinde bilet alırken karşılaştığınız en önemli sorun nedir?

C: En önemli sorun çalıştığım ve yaşadığım yerden çok uzaktalar.

S: Kiosk servisine geçmeyi düşünülmektedir. Makineden bilet alma konusunda sizin için en rahat mekân nereler olurdu?

C: Alışveriş merkezi ve metro çıkışı.

S: Kioskta hangi bilgilerin olmasını tercih ederdiniz? Sisteme girdiğinizde nelere bakarsınız?



Tablo 4  
Bağlamsal Sorgulamada Not Alma Tekniği Uygulaması

<b>Faaliyet</b>	Yiyecekleri yerleştirme	<b>Zaman</b>	Öğleden sonra	<b>İçgörü</b>	Buzdolabına yerleştirmede kaybedilen zaman
<b>Mülakat</b>	Buzdolabında yer bulmak zor		<b>İhtiyaç ifadesi</b>	Buzdolabının organize edilmesi ve yer açılması	
<b>Motivasyon:</b> Yemeklerin bozulmasını engellemek					
<b>İnsan</b>	<b>Nesne</b>	<b>Çevre</b>	<b>Mesaj</b>	<b>Servis</b>	
Anne	Buzdolabı, torbaları	Mutfak	Torbaların üzerindeki yazılar	Yiyecek yerleştirme	Fotoğraf
<b>Kullanıcı Deneyimi</b>					
Fiziksel Buzdolabının kapağı zor tutulur, yer açmaya çalışır.					
Bilişsel Her şeyi nasıl yerleştireceği konusunda aklı karışmış.					
<b>Sosyal</b>					
<b>Kültürel</b>					
Duygusal Buzdolabında yer açma konusunda kızgın.					

Daha sonra kullanıcılardan elde edilen bu bilgiler sıralanır (örneğin Excel’de) (Tablo 5). Sıralanan verilerden ortak ihtiyaç noktaları belirlenir. Bu ihtiyaçlar inovasyonun başlangıç noktasıdır.

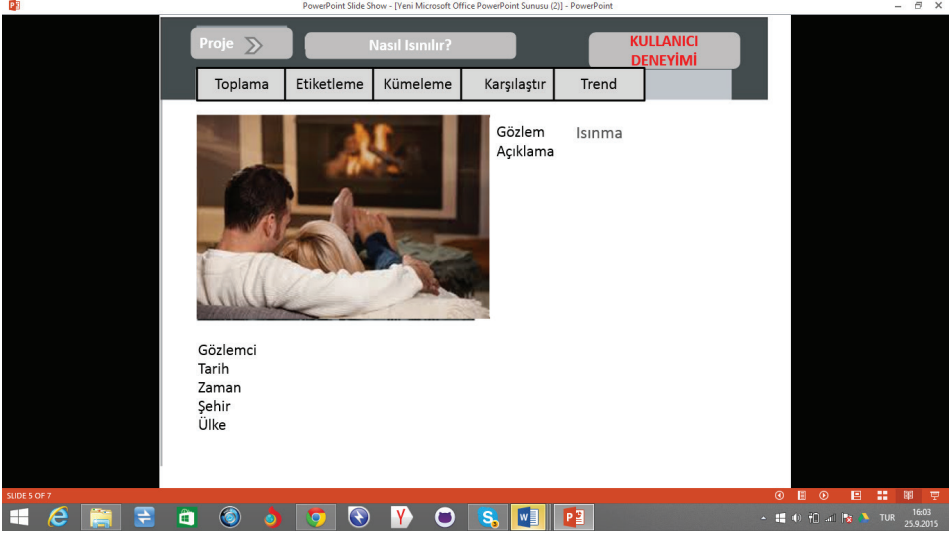
Tablo 5  
Verilerin Sıralanması

Faaliyet	Zaman	İnsan	Nesne	Çevre	Mesaj	Servis	Fiziksel	Bilişsel	Sosyal	Kültürel	Duygu

### Isınma Faaliyetlerinde Bağlamsal Sorgulama

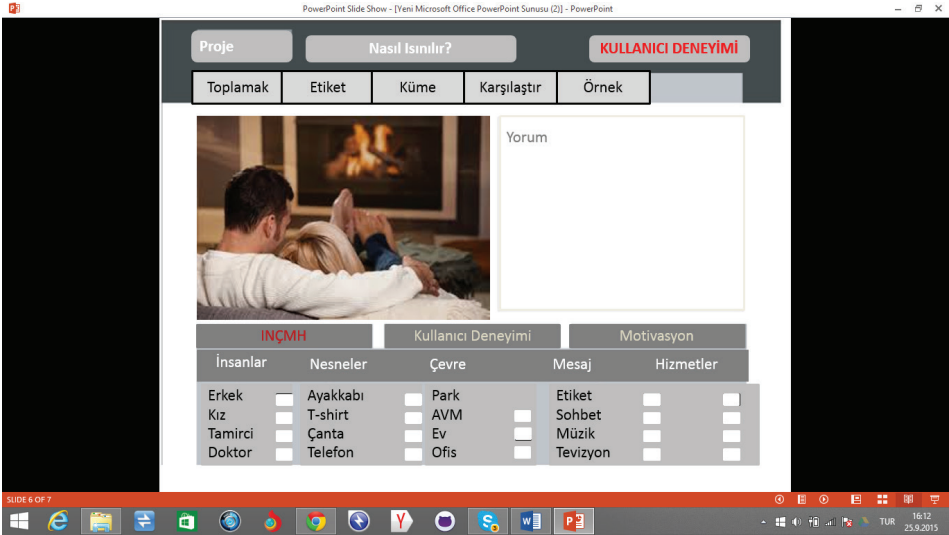
Karşılaştırılan projelerin, kullanıcıların ve faaliyetlerin miktarı arttıkça verileri toplama, etiketleme, kümeleme karşılaştırma ve trendler için daha çok teknoloji kullanmak gerekir. Şekil 2’de kullanıcı deneyimi araçlarıyla oluşturulan bir uygulamanın başlangıç sayfasını göstermektedir. Burada araştırılan faaliyet: “Nasıl ısınılır?” (Kumar, 2012)





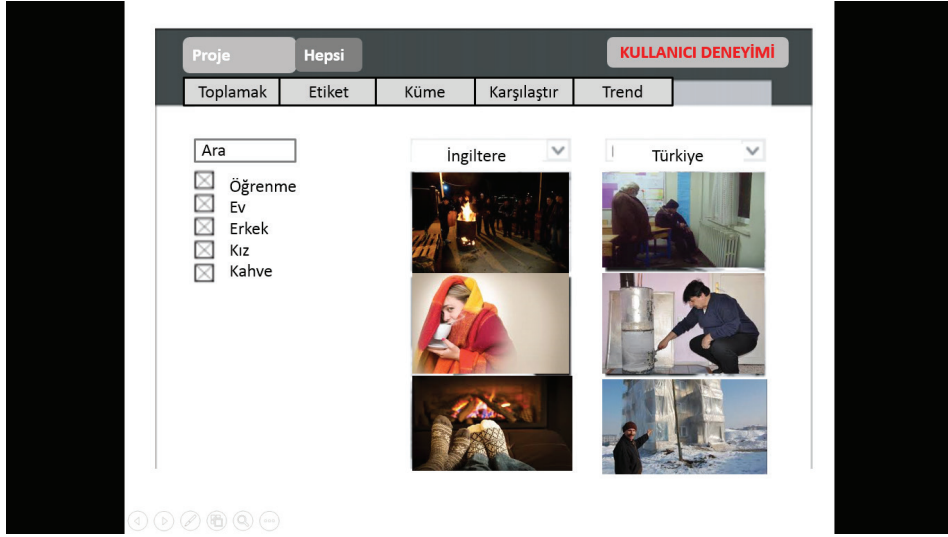
Şekil 2. Kullanıcı deneyimi araçları

Şekil 3’de İNÇMH (İnsan/Nesne/Çevre/Mesaj/Hizmet) olarak bilgileri girilir. Aynı işlem “Kullanıcı Deneyimi” ve “Motivasyon” için de yapılır.



Şekil 3. İNÇMH Etiketleme Yapılır

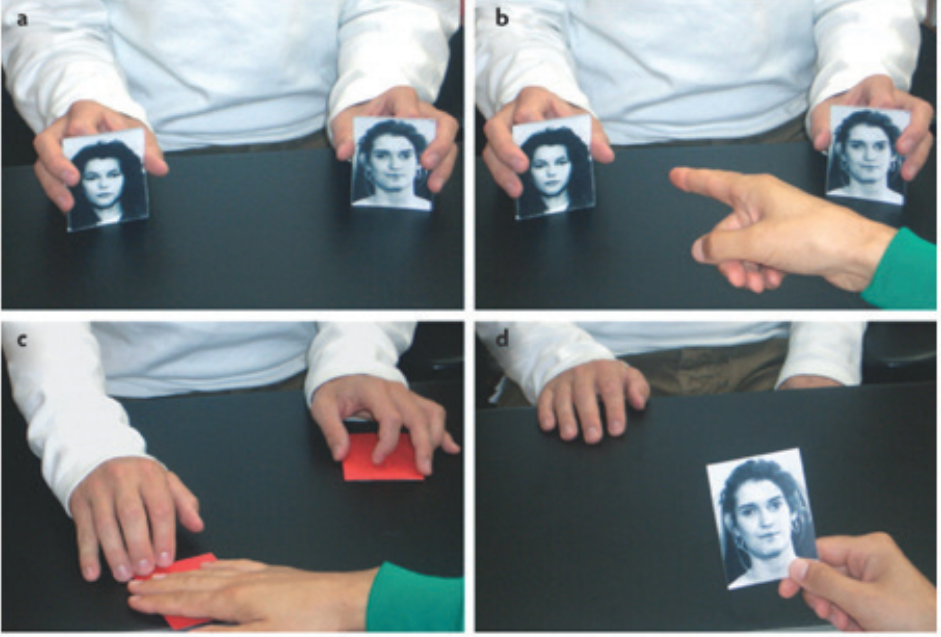
Veriler toplandıktan sonra artık trenler ve karşılaştırmalar yapılması mümkündür. Bu çalışmada İngiltere ve Türkiye arasındaki ortak projede, her iki ülkedeki ısınma faaliyetleri karşılaştırılmıştır (Şekil 4).



Şekil 4. İngiltere ve Türkiye’de ısınma faaliyetlerinin karşılaştırılması

### Değiştirilen Fotoğraflar ve Seçim Körlüğü

İnsanların mülakatlarda ne kadar şayırtabilecekleri ve hatta fikirlerini gizleyebilecekleriyle ilgili çarpıcı bir çalışmada kişilere iki bayan resmi gösterilmektedir (Resim a). Çekiciliğine göre bir tanesini seçmesi istenmektedir (Resim b). Daha sonra, kişinin seçtiği resim gizlenmektedir (Resim c) ve sanki diğerini seçmiş gibi gösterilerek, neden seçiminin bu yönde olduğunu anlatması istenmektedir (Resim d). Burada beklenen, kişinin “Benim seçtiğim resim bu değildi” diyerek itiraz etmesidir, öyle değil mi? Hâlbuki sonuç öyle olmaz ve kişi aslında diğerini seçtiği hâlde, neden gösterilen fotoğraftaki kişiyi seçtiğine dair açıklamalarda bulunmaya başlamaktadır. Buna seçim körlüğü denmektedir (Resim 1).



Nature Reviews | Neuroscience

*Resim 1.* Seçim körlüğü (a, b, c, d)

Kaynak: Nature Reviews

Bu kıızı seçtim çünkü:

- Yüzü oval.
- Küpelerini beğendim.
- Bana samimi/sıcak geldi.
- Bana daha kişilikli geldi.
- Bana daha çekici göründü.
- Daha erkeksi geldi.

Fotoğrafların ikisinin de aynı kadına ait olduğunu fark ettiniz, değil mi?

Bu çalışma aynı zamanda kişilerin neyi ne için yaptıklarını da bilmediklerini göstermektedir. Bilmedikleri için ifadeye zorluk çekmektedirler ve verdikleri yanıt mantıklı gerekçelere dayandırarak desteklemeye çalışmaktadırlar. Özellikle kendilerinden yorumlamaları istendiğinde, derinlemesine düşünmeden, dikkatlice gözden geçirmeden, hemen o anda yorumlama yolunu seçmektedirler. Bazen de tam tersi, tespitleri doğru olsa da bunu sizinle paylaşmaktan kaçınmakta ya da eksik yorumlamaktadırlar.

## **Market ve Raf Sistemi**

ABD'nin marketler devi Walmart, müşterilerine bir anket çalışması yapar. Anketin konusu şudur: Raf aralarındaki yığınlar azaltılmalı mı, yoksa şimdiki hâliyle kalmalı mı? Müşterilerin verdikleri cevap ağırlıklı olarak “Evet, azaltılsın” yönündedir. Gerekçesi ise; azaltıldığı takdirde koridorlar daha da genişleyecek, insanların hareket etme alanları artacak ve böylelikle ürünleri daha rahat inceleyebilecekler. Walmart, anket sonucuna sadık kalarak, müşterilerinin isteği doğrultusunda raf aralarındaki ürün yığınlarını kaldırarak koridorları genişletir. Fakat sonuç hiç de beklendiği gibi olmaz. Bu aksiyon sonrasında satışların artması beklenirken, tam tersi düşmeye başlar.

Peki bunun sebebi neydi? Anket sonucuna bakıldığında müşteriler daha rahat alışveriş yapabilmek için şirkete taleplerini iletmış ve talepleri de şirket tarafından kabul edilerek uygulamaya konmuştu.

Walmart yönetimi araştırmada iki konuyu göz ardı etmiştir: Birincisi, müşterilerin mağaza içi davranışlarını gözlemek yerine, ne söylediklerine odaklanmıştı. İkincisi ise, ankette sordukları soru yönlendiriciydi. Kalabalık bir koridorda alışveriş yapmak hoş gelmeyeceğinden kullanıcılar geniş koridorları tercih etmişlerdi. Hâlbuki, gözlemlerde, kullanıcıların çok çeşitli ürünü ve ürüne yakın olmayı tercih ettikleri görülmektedir (Sherwin, 2010).

## **Etnografist Suchman'ın Xerox Parc'ta Fotokopi Kullanımı**

Etnografist Lucy Suchman, iki kişinin Xerox PARC'ta arkalı önlü 50 sayfalık fotokopi çekmesi ile ilgili etnografik bir video üretir. Bu çalışma ticari amaçlarla yapılan ilk bağlamsal araştırmadır. Videodaki kişilerin, fotokopileri çekerken arayüzdeki butonlarla mücadele içinde olduğu görülür. 1970'lerin sonlarındaki bu çalışma, insan-makine ilişkisini anlamada önemli bir mihenk taşı olmuştur.

Xerox'un yöneticileri videoyu gördükten sonra videodaki kişileri “kapasitesiz insanlar” olarak tanımlamaktadırlar. Onlara göre bu kişilerin sorunu, ne yapacaklarını bilmemeleridir. Ancak asıl gerçek, Suchman'ın videodaki iki kişinin gerçek kimliklerini açıklamasıyla ortaya çıkar. Allen Newell ve Ron Kaplan, Xerox'un üst düzey araştırmacı mühendisleridir. Kendi geliştirdikleri teknolojiyi kullanım aşamasında sorun yaşadıklarının ortaya çıkması üzerine Xerox arayüzün kullanım kolaylığına eğilmeye karar verir (Resim 2).



*Resim 2.* Xerox Parc'ın İki Lider Araştırmacısı Fotokopi Arayüzünü Kavrayamazlar (1977)

Kaynak: Xerox Park, 1977

Bu çalışma, kayıt altına alarak etnografik video oluşturmanın önemini ve doğurduğu sonuçları da gözler önüne sermektedir. İnsanların ürünü kullanırken yaşadıklarını seyretmek inanılmaz derecede ilham vericidir. Ancak sistemler kullanıcı deneyimleri göz önüne alınarak ne kadar geliştirilse de kullanıcıların ürünü anlamak ve tam anlamıyla verimli kullanabilmek için zamana ihtiyaçları olacaktır. Burada asıl başarı, bu zamanı en aza indirgeyebilmektir (Xerox, 1977).

## Sonuç

Araştırma safhasında tamamen kullanıcıya odaklanılarak, kullanıcının hayata bakış açısı, faaliyetleri, kimliği ortaya çıkarılır. Bu çıkarımları da bir etnografik yöntem olan bağlamsal sorgulama ile yapılır. Bağlamsal sorgulama kullanıcıların yaşam biçimlerini, beklentilerini, ilgilerini, önceliklerini, ürünle olan duygu ve düşüncelerini empati kurarak algılamaktır.

Kullanıcılarla ilgili bağlamsal sorgulama ile öğrenilmesi gereken birçok araştırma sahası vardır. İnsanlar yemek için nasıl siparişte bulunurlar ve nasıl bir yol tercih ederler? Sinemada seyretmek üzere nasıl film seçerler? Ne zaman ve nasıl hava durumuna bakarlar? Gıda alışverişini nasıl yaparlar? Kampüsteki öğrenciler ortak çalışma takvimini nasıl oluştururlar? Mahalledeki komşuların tanışma ortamları ve ortak faaliyetleri nelerdir? Her biri için sunulan mevcut üründen çok daha yıkıcı bir inovatif ürün bağlamsal sorgulama ile ortaya çıkartılır.

Birinci adım paydaş haritasını çıkarıp kiminle görüşüleceği yönündedir. Sonraki adım hedef müşteri kitlesini temsil edecek kişiler bulmaktır. Bu belirlenen paydaşlarla

bağlamsal sorgulama yapmaktır. Bağlamsal sorgulama, kullanıcının doğal ortamında mülakat, gözlem ve faaliyetlerinin günlük haritasını çıkarmaktan oluşur.

İkinci adım bağlamsal sorgulamada faaliyetin gözlemlenmesi ve mülakatı kapsar.

Üçüncü adım sonuçların analizidir. Araştırmadan hangi sonuçlar çıkartılır? Neden kullanıcılar çeşitli davranışları sergilediler? Hangi kestirme çözümleri kullandılar? Hangi aşamada zorlandılar? Ortak davranışlar gruplanır.

Örneğin ebeveynlerin alışverişlerini kolaylaştırmak için bir proje geliştirme hedeflensin. Birçok ebeveyn, çocuklarıyla alışveriş yapmayı stresli bulur. Çocuk yanlarındayken ihtiyaç duyulan tüm ürünleri bulmak zordur. Bağlamsal gözlemlerde, bir alışveriş merkezinde çocuğuyla alışveriş yapmaya çalışan aileden izin isteyerek, aile tüm alışveriş boyunca gözlemlenir. Bütün adımlar sırasında notlar alınır. Takipteki eylemleri [alışveriş listesinin yapılması, kuponların kesilmesi, dolaplardan ürünlerin alınması, ürünlerin torbalara konması, şaşırtıcı olayları (organik sütün fiyatını görünce kaşlarını çatması, bir çalışanın yardım etmesinden dolayı gülümsemesi), ve stresli anları (torbaların arabaya taşınması, çocukların partisi için ne kadar kola alması gerektiğini unutmaması, alışveriş listesini bulmada zorluk çekerek sürekli ceplerini araması] belirlenir.

Toplanan tüm bilgiler tasarım sürecinin ve kullanıcı deneyiminin şekillenmesine yol açacaktır.

Kullanıcıyı anlamak riski azaltmaktır. Anlaşılmadığı takdirde birçok ön yargılarla ürünler tasarlanır ve kodlar yazılır. Sonunda da kullanıcının amacına uygun olmayan bir tasarım ortaya çıkar.

**Finansal Destek:** Yazar bu çalışma için finansal destek almamıştır.

### Kaynakça/References

- Akın, M. Ş. (2018). Kullanıcı deneyiminde bağlamsal analiz yöntemleri: senaryo, görev haritası ve bilgi mimarisi oluşturmak. *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 64–67.
- Allen, J., & Chudley, J. (2012). *Smashing UX Design: Foundations for designing online user experiences*. New York: Wiley.
- Altunyurt, L. (2013). Kullanılabilirlik Nedir? <http://www.usabilitynedir.com>.
- Amir Ansari. (2019). User Experience. Open2study.com
- Bias, R., & Mayhew, D. J. (2005). *Coat-Justifying usability*. San Fransisco: Morgan Kaufmann Publishers.
- Buley, L. (2013). *The user experience team of one: A research and design survival guide*. California: Rosenfeld Media
- Caddick, R., & Cable, S. (2011). *Communicating the user experience: A practical guide for creating useful UX documentation*. New York: Wiley.

- Charette, R. (2005). Why Software Fails?, Spectrum, erişim: <http://spectrum.ieee.org/computing/software/why-software-fails>
- Dalcı, M. (2013). Etohum Kafe toplantısı. erişim: [www.etohum.com](http://www.etohum.com).
- Garett, J. J. (2002). The elements of user experience. user centered design for web. New York: New Riders.
- Gothelf, J., & Seiden, S. (2013). Lean UX: Applying lean principles to improve user experience. New York: O'Reilly Media.
- Hartson, R., & Pyla, P. (2012). The UX book: Process and guidelines for ensuring a quality user experience. New York: Morgan Kaufmann.
- Higgins, A., Hodgson, P., & Travis, D. (2014). Bright ideas for user experience researchers!. London: Ebook.
- Human factors (2010). Reasons of Failure. [www.humanfactors.com](http://www.humanfactors.com)
- Klein, L. (2013). UX for lean startups: Faster, smarter user experience research and design. New York: O'Reilly Media.
- Kumar, V. (2012). 101 design method. Chicago: Wiley.
- Kuniavsky, M. (2003). Observing the user experience: A practitioner's guide to user Research. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.
- Levin, M. (2014). Designing multi-device experiences. O'reilly Media, Inc.
- Liedtka, J. Ogilvie, T, Brozenske, R. (2014). The designing for growth field book: A step-by-step project guide. Columbia Business School Press.
- Luma Institute. (2014). Innovation taxanomy. Harvard Business Review, Jan/Feb
- Maurya. A. (2012). Running lean: Iterate from plan a to a plan that works. O'Reilly.
- Morrow, A. (2013). Interactive Designer at Bit Method and Lead Designer of Change, erişim:<http://www.youtube.com/watch?v=O8zmUJqxrng&list=PLmVrpqwmP8WYpmDEbNhESkUaE9Jt6OTVu>
- Nielsen, J. (2010). Usability 101: Introduction to Usability. [www.nielsen.com](http://www.nielsen.com)
- Nielsen, J. (2012). Intranet Usability: The Trillion-Dollar Question. [www.nielsen.com](http://www.nielsen.com).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Chicago: Wiley.
- Pink, D. (2009). A whole new mind. New York: Riverhead Trade.
- Sicimoğlu, H. (2015). Deneyim tasarımı. Forbes, Şubat sayısı.
- Sherwin, D. (2010). Creative workshop: 80 challenges to sharpen your design skills. London: HOW Books.
- Xerox. (1977). Usability Test. [www.xerox.com](http://www.xerox.com)







## Güçlendirici Liderlik ile Bilgi Paylaşımı Davranışı Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma

### The Mediator Role of Perceived Organizational Support in the Relationship between Empowering Leadership and Knowledge Sharing Behavior: Research in the Information Sector

Ender Barış İmamoğlu<sup>1</sup>

Aygül Dönmez Turan<sup>2</sup>

#### Öz

Bilgi işletmeler için hayati önem arz etmektedir. Değişen çevreyi takip etmek oldukça zor olduğu için yöneticiler astlarına kendi yetki ve sorumluluklarını dağıtmakta, onların da çevreden gelen bilgileri değerlendirip karar verme süreçlerine dahil olmalarını beklemektedir. Çalışanlar ise, edindikleri bilgileri çevresiyle paylaşarak örgüt içi etkinlik ve verimliliğin devamlılığını sağlamaktadır. Bu bağlamda, bilgi paylaşımında tarafların birbirlerini tanımaları ve doğru zamanda, doğru bilgiyi birbirlerine aktararak birbirlerine destek olmaları gerekmektedir. Bahsi geçen bu nedenler örgüt düzeyinde bilgi paylaşımının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada da bilgi paylaşımını tetikleyici unsurlar olarak güçlendirici liderlik ve örgütsel destek algısı ele alınmıştır. Bunun için "Bilişim 500" listesindeki işletmelerde görev yapan 149 bilişim sektörü çalışanından anket yoluyla veri toplanmıştır. Bilgi paylaşımı, güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek ölçekleriyle elde edilen bu veriler öncelikle geçerlilik testi için faktör analizine tabi tutulmuştur. Daha sonra her bir ölçeğin Cronbach Alpha değerleri güvenilirlik için incelenmiştir. Son olarak hipotez testi için hiyerarşik regresyon analizi yapılmış ve bu analizin sonuçları PROCESS makrosu ile doğrulanmıştır. Araştırmanın sonucunda güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı davranışına etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü üstlendiği bulunmuştur.

#### Anahtar Sözcükler

Güçlendirici Liderlik, Algılanan Örgütsel Destek, Bilgi Paylaşımı Davranışı, Bilişim Sektörü

#### Abstract

Information plays a crucial role in organizations. Managers share their power with subordinates, expect them to respond to information received from their environment and participate in decision-making processes in order to survive in a changing environment. Moreover, employees maintain organizational effectiveness and efficiency by sharing knowledge. In this context, employees should know their colleagues well and help each other by sharing the right information at the right time. These reasons underline the importance of knowledge sharing. In this study, empowering leadership and perceived organizational support are discussed as predictors of knowledge sharing behavior. For this purpose, data was collected from 149 white-collar IT employees working in companies listed in "Bilişim 500". The data collected through the knowledge sharing behavior, empowering leadership, and perceived organizational support scales was analysed by

**1 Sorumlu Yazar:** Ender Barış İmamoğlu (Arş. Gör.), Yeditepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye. E-posta: endrbrs@gmail.com ORCID: 0000-0001-8361-1998

**2** Aygül Dönmez Turan (Dr. Öğr. Üyesi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Yeditepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye. E-posta: ayturan@yildiz.edu.tr ORCID: 0000-0003-4137-3228

**Atf:** Imamoğlu, E. B. ve Donmez Turan, A. (2019). Güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rolü: Bilişim sektöründe bir araştırma. *Istanbul Management Journal*, 87, 27-48. <http://doi.org/10.26650/imj.2019.87.0002>

factor analysis in order to test the validation of the scales. Then Cronbach's Alpha values were assessed for testing the reliability of the scales. Lastly, in order to test the hypothesis, hierarchical regression analysis was completed and the results were verified via PROCESS macro. The results suggest that the mediating role of perceived organizational support on the relationship between empowering leadership and knowledge sharing behavior is partially supported.

**Keywords**

Empowering Leadership, Perceived Organizational Support, Knowledge Sharing Behavior, Information Sector

**Extended Summary****Background**

The reason behind the emergence of this study is the fact that the Information Technology (IT) sector is a dynamic environment and there is a need to determine the key aspects that enable a company to survive in this environment. Leaders in a rapidly changing environment encourage their subordinates to involve themselves more in business operations. They empower their subordinates by delegating authority and mentoring them in this process. In this way, employees feel that they are supported and so they do not hesitate to realize new ideas. Generated ideas are promoted within the organization by the owners and kept in the repositories of the organization. Realization of the generated ideas also motivates employees to participate in decision-making processes. So, the motivated employees acquire the knowledge which they need, and share it in order to contribute to the idea generation processes of others. These findings in the literature emphasize the importance of the relationship between empowering leadership, perceived organizational support and knowledge sharing behavior in the IT sector.

**Purpose**

The main purpose of this study is to analyze the mediating role of perceived organizational support in the relationship between empowering leadership and knowledge sharing behavior.

**Method**

The present research was designed as a quantitative study, and data was collected through a questionnaire from 149 employees from the IT sector. The sampling frame of this study was determined from employees working in companies in the list of "Bilişim 500" in Turkey. This data (obtained through the empowering leadership, knowledge sharing behavior and perceived organizational support scales), were first analyzed with factor analysis for validity testing. Afterwards, the Cronbach's Alpha values of each scale were examined for reliability. Finally, a hierarchical regression analysis was conducted for hypothesis testing and the results of this analysis were confirmed by the PROCESS macro.

## **Findings**

As a result of the study, it was found that perceived organizational support partially mediated the relationship between empowering leadership and knowledge sharing behavior. Accordingly, empowering leaders, enables employees to share knowledge within the organization. Furthermore, they should reward their employees' contribution to the knowledge sharing processes and support them by providing the required resources to develop knowledge. At this point, it is crucial for employees to embrace their responsibilities and not to hesitate to take on more responsibility. At the same time, each employee should follow the recent developments related to the organization, improve their business practices continuously by generating new ideas, and contribute to their empowerment processes. In this way, employees can keep the organization up-to-date by sharing their knowledge and experience with other parties in the company.

## **Conclusions**

According to the findings from our research, we suggest that empowering leader behaviors, such as delegating authority, providing required resources and coaching for innovative performance could foster perceived organizational support. It was determined whether or not individuals' perception of support increases and that they will probably not hesitate to exhibit knowledge sharing behavior and so they will be willing to increase the intellectual capital of the organization. These kinds of behaviors may also foster other positive job outcomes such as job crafting, innovation diffusion, organizational learning, and corporate entrepreneurship.

## **Güçlendirici Liderlik ile Bilgi Paylaşımı Davranışı Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma**

Sistematik olarak düşünüldüğünde tüm örgütler buldukları çevrede rekabet edebilmeleri için değişime ayak uydurmak zorundadır. Çevresindeki sistemlerle kurdukları iletişimde yaşanacak bir aksaklık üretilen ürün veya hizmetin kalitesini etkilemektedir. Bu ürün veya hizmet çevreden gelen geribildirimler sonucu şekillendirilmelidir (Burke, 2017). Değişim onları, çıktılarını çevresindeki sistemlerin geribildirimleri çerçevesinde değişime zorlamaktadır. Bu değişime ayak uyduramayan örgütler entropiye uğrayarak sistemden silinirken değişimi yakalayabilenler çevresindeki sistemlerle kurmuş olduğu ilişkiyi güçlendirmektedir (Senge, 1997).

Bazı örgütlerin içinde buldukları ortam hızlı bir şekilde değişirken bazılarının ki oldukça yavaştır. Bu durum örgütlerin işleyişinden çalışanların zihinsel modellerine kadar birçok unsuru etkilemektedir. Özellikle teknolojik gelişmelerin sürekli devam ettiği sektörlerde örgütlerin tüm kanallardan çevresel değişimleri takip etmeleri gerekmektedir. Bu sektörlerden birisi de teknolojik gelişmeleri doğuran onlara yön veren bilişim sektörü olduğu düşünülmektedir (McKenney, 1995).

Bilişim sektöründeki gelişmeler bu sektörde hizmet veren işletmelere kendilerini güncel tutma zorunluluğu doğurmaktadır. Sadece yöneticiler değil çalışanlar da çevresindeki gelişmeleri takip etmek ve ürettikleri çıktıyı ona göre şekillendirmek zorundadır. Bu yüzden bilişim işletmelerinde çalışanların kendilerini geliştirmeleri, teknolojik gelişmeleri takip etmeleri ve karar verme süreçlerinde yöneticilerine destek olmaları gerekmektedir (Markus ve Robbey, 1988). Örgütün alt sistemleri olan çalışanlar ve çalışanların oluşturduğu takımlar, örgütün ürettiği nihai çıktıyı çevre sistemlerden aldıkları geribildirimlere göre şekillendirir ve müşteriyle iletişime geçilen noktada işletmenin imaj ve itibarını belirleyici rol oynamaktadır (Senge, 1997). Çalışanların ve takımların değişiklikleri öğrenmesi, kendilerini geliştirmesi, kendi yetkinlikleri doğrultusunda karar verme süreçlerine katılması bir takım kavramların da işletme içinde bulunmasının gerektirmektedir (Ahearne, 2005).

Değişken çevrenin yarattığı belirsizlikten kurtulmak isteyen liderler çalışanlarını kendilerine destek olacak şekilde geliştirmektedir. Onların da değişken çevreyi takip edip geribildirimlere tepki vermeleri, karar verme aşamasında fikir sunmaları, yapılması muhtemel hataları tespit ederek işleyişe katkıda bulunmaları hem çalışanı hem de örgütü bir adım öteye taşımaktadır. Liderlik tarzları incelendiğinde güçlendirici liderlerin çalışanlarını bu doğrultuda yönlendirdikleri görülmektedir (Zhang ve Bartol, 2010). Güçlendirici liderler çalışanlarını sorumluluk almaya, kendi başına karar vermeye, yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olur. Bunun için güçlendirici lider gelişim

süreçlerinde astlarını yakından takip etmekte, ihtiyaç duydukları; bilgi, özgüven, destek gibi unsurları onlara sunmaktadır (Konczak vd., 2000).

Güçlendirme sürecinde çalışanın yaşayacağı zorlukları en aza indirebilmek için örgüt içinde destek ortamı olması gerekmektedir (Spreitzer, 1995). Hata yaptığında cezalandırılmayacağını, doğru yolu bulabilmek için yönlendirileceğini düşünen çalışanlar güçlendirme sürecinden daha çok verim almaktadır (Spreitzer, 1996). Güçlendirici liderler gereken durumlarda astlarını takımlara ayırarak karar süreçlerine dahil etmektedir. Takım halinde karar alan çalışanlar arasında zamanla bilgi paylaşımı davranışı gelişmektedir (Srivastava vd., 2006).

Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için görevi benimsemeleri ve görevin karmaşıklık düzeyinin çalışanın yetkinliğiyle uyumlu olması gerekmektedir. Böylece çalışan yapması gereken işleri bilecek ve kendini bu doğrultuda geliştirmek için gereken doğru çabayı harcayacaktır (Oldham ve Cummings, 1996). Çalışanlar kendilerini geliştirirken çevresindekilerle bilgi paylaşımında bulunurlarsa tüm takım üyelerinin bilgi birikimi artacak, problemlere daha fazla çözüm üretilen ve daha fazla yaratıcı fikir çıkacaktır (Zhang ve Bartol, 2010).

Günümüzde çalışanların birbirleriyle sürekli iletişim halinde olmaları gerekmektedir. Görevler artık çalışanlara değil onların oluşturduğu takımlara verilmektedir. Takım halinde çalışırken bilgi paylaşımı için uygun ortam oluşturulduğu zaman takım halinde daha verimli çalışılacaktır (Grant, 1996). Takım üyelerinin bilgi paylaşımını konusunda istekli olabilmesi için destek algılarının yüksek olması gerekmektedir. İnsan kaynakları departmanı işe alımlarda adayların takım çalışmasına uygunluğunu incelemekte, işe alım gerçekleştikten sonra ise takım liderleri çalışanlarla yakından ilgilendiğinde, sorunlarına çözüm ürettiğinde takım üyelerinde daha yüksek örgütsel destek algısı oluşacaktır (Allen vd., 2003).

Takım halinde çalışmak ve birlikte bilgi birikimini arttırmak zorlayıcı olabilir, ancak takım içi uyum sağlandıktan sonra bireysel çabaya göre takım halinde öğrenme üyeler için daha faydalıdır. Liderler takım üyelerine bilgi paylaşım davranışları doğrultusunda ödüller vaat ederek uyum sürecini hızlandırabilir (Bartol ve Srivastava, 2002).

Bu çalışmanın ortaya çıkışının altında yatan neden; bilişim sektörünün oldukça değişken bir yapısının olması ve bu değişken yapıda rekabet edebilmek için gerekli unsurların tespit edilmesidir. Değişken çevrede liderlerin astlarını güçlendirip karar verme süreçlerine dahil etmeleri gerekmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990). Böylelikle hem çevreden gelen geribildirimlere etkili cevaplar verilmekte hem de çalışanların daha fazla yetkinliğe sahip olmaları sağlanmaktadır (Kotter, 2012). Sorumluluk almak çalışanlar tarafından zorlayıcı görülse de algılarında örgütün onlara destek olduğunu bilmesi çalışanların özgüvenini artırmakta ve daha fazla sorumluluk almak karar verme

süreçlerine daha fazla katkı sağlamak için motive olmaktadır (Bandura, 1993). Bu motivasyona sahip çalışanlar ihtiyaç duydukları bilgiyi çevresinden edinin sahip olduğu bilgiyi de çevresiyle paylaşarak karar verme süreçlerinde kaliteli kararlar vermekte örgütün etkililiğini ve verimliliğini arttırmaktadır (Davenport ve Prusak, 1998). Bu nedenlerden dolayı güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek ve bilgi paylaşımı kavramları bilişimi sektörü örnekleminde incelenmiştir.

## Literatür Taraması

### Güçlendirici Liderlik

İşletmeler müşterilerinin değişen ihtiyaçlarını karşılayabilmek için faaliyet gösterdikleri çevreyi sürekli takip eder ve buna göre gelecekteki hedeflerini planlarlar. Ancak geleneksel yönetimdeki hiyerarşik yapılarda, çalışanlar tarafından üretilen çözümlerin yönetim tarafından onaylanması uzun zaman almaktadır. Bu da değişime geç tepki verilmesine neden olmaktadır (Manz ve Sims, 1987). Bunun için işletmeler daha esnek yapılara evrilmekte ve karar verme süreçlerine çalışanları da dahil ederek değişimi takip eden sayısını arttırmaya çalışmaktadır. Çalışanlar yaptıkları işlere göre takımlara ayrılmakta ve bu takımların da kendilerini yönetebilmeleri beklenmektedir. Liderler çalışanlarını güçlendirirken bu konuları göz önünde bulundurarak personelin güçlenmesi için gerekli zemini hazırlamaktadır (Arnold ve diğ., 2000).

Güçlendirici liderlik; yönetime gücü, sorumluluk ve yetkinin çalışanlarla paylaşarak onların da gelişimine olanak sağlayan liderlik tarzıdır. Kavramı daha iyi anlatabilmek için ilk olarak bu kavramın dayandığı güçlendirme kavramına değinmek gerekmektedir. Güçlendirme kavramı çalışanların organizasyonlarına bu bağlamda nasıl yardımcı olabileceklerini açıklamaktadır. Spreitzer'in (1995) yaptığı tanıma göre güçlendirme, çalışanın yaptığı işte kontrolün kendinde olduğuna ve yaşayacağı muhtemel sorunlarla baş edebileceğine inancıyla işin anlamlı hale gelmesi olarak tanımlanmıştır. Güçlendirici liderler, çalışanların işletmenin amaçlarına ulaşmasındaki katkılarını onlarla paylaşarak, çalışanları karar verme süreçlerine dahil etmekte ve aldıkları kararların işleyişe etkisini anlatarak, yapılan işin çalışanlar için daha anlamlı hale gelmesini sağlamaktadır (Konczak ve diğ., 2000; Ahearne ve diğ., 2005).

Lider bir yandan personellerini güçlendirmeye yönelik davranışlar sergilerken, bir yandan da çalışanlarına sorumluluk anlayışı kazandırmaktadır. Aldıkları sorumlulukları yerine getiren çalışanlar verdikleri kararlarla işletmeye katkıda buldukları gibi, öz-yeterlilik, özgüven gibi olumlu çıktılarla da mental olarak daha güçlü hale gelmektedir (Zimmerman, 1995). Çalışanların karar verme süreçlerine dahil edilmeleri çalışan tarafından zorlayıcı bir faktör olarak (dışsal bir motivasyon olarak) görülebilir (Wu ve diğ., 2017). Oysa lider çalışanlarına sorumluluk verdikçe, çalışanlar alınan kararlara

doğrudan etkilerinin olduğunu algılayacak ve bu da çalışanın içsel motivasyonunu arttıracaktır (Spreitzer, 1995).

Güçlendirici liderler sorumluluk vermeye hazırladığı çalışanlarının, yeteneklerini ve öz güvenlerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Özerklik kazanan çalışanlar bürokratik yapıların getirdiği kısıtlamaları aşmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1996). alışanlarına yetki ve sorumluluk devreden güçlendirici lider, aynı zamanda onlara koçluk yaparak destek vermekte ve onların daha çok işe dahil olmasını sağlamaktadır. Böylece alışanlar güçlendirme sürecinden başarıyla ayrılmaktadır (Konczak, 2000; Ahearne ve diğ., 2005; Mathieu, ve Rapp, 2005; Zhang ve Bartol, 2010).

Bu süreçte lider, çalışanlarının öğrenmelerine engel olan nedenleri ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Astlarının belli bir alana yönelerek kendilerini kısıtlamaları keşifsel öğrenmenin gerçekleşmesine engel olmaktadır. Lider bu durumu ortadan kaldırmak için astlarının farklı konularda kendilerini geliştirmelerine imkan vererek onların keşifsel öğrenmeyi benimsemesinde rol oynamaktadır. Bu süreçten başarıyla çıkan çalışanlar işletmenin yenilikçilik ihtiyacına katkıda bulunabilmektedir (Wu ve diğ., 2017). Öğrenme alışkanlığı kazanan çalışanlar takım içi bilgi paylaşımının daha etkin bir şekilde ilerlemesini sağlamaktadır. Takım üyelerinin her birinin öğrenme sürecine katkı sağlaması, takımların yeni fikirler üreterek örgütlerini daha yenilikçi hale getirmelerini sağlamaktadır. Çalışanların öğrenme faaliyetlerindeki bu artış, etkin bir bilgi paylaşımıyla örgütün bilgi birikimini artırmaktadır (Calantone ve diğ., 2001). Bu durumun çalışanların hem bireysel hem de takım halinde öğrenme hevesini artırdığı tespit edilmiştir (Shao ve diğ. 2017).

Takımların oluşturulması sürecinde liderler takım üyelerine yol göstermektedir. Onların takım olarak neler yapabileceğini, birbirleriyle açık ve sürekli iletişim kurmaları gerektiğini, verecekleri kararların işletmenin karar verme süreçlerinde etkili olacağını anlatmakta ve yetki alma konusunda cesaretlendirmektedir. Takım üyeleri arasındaki uyum arttıa ve her bir üye üstlendiği sorumlulukları yerine getirdikçe, takımlar daha fazla sorumluluk alma çabası göstermektedir (Lawler, 1992). Liderler takımların düzenini sağladıktan sonra, kendi kendilerini yönetebilmeleri konusunda onları teşvik etmektedir. Liderin rolü bu süreçten sonra takım üyeleri arasında koordinasyonu sağlamaktır (Lawler, 1992; Manz ve Sims, 1984).

Koordinasyonun sağlandığı takımlarda çalışan grup, kendi içinde beyin fırtınası yaparak mevcut sorunlara çözüm üretmekte ve işletmenin işleyişini daha etkili hale getirmek için yönetime fikir sunmaktadır. Liderin rolü ise, takımlara koçluk ederek üyelerin uyum içinde çalışmasını ve beyin fırtınası ortamının yaratılmasını sağlamaktır. Takım uyumu sağlandıktan sonra çalışanların birbiriyle iletişimi artmaktadır (Edmondson, 1999). Takımın başarısı bireysel başarının önüne geçtiği durumda çalışanların örgüte daha fazla katkıda buldukları gözlemlenmiştir (Xue ve diğ., 2010).



## Algılanan Örgütsel Destek

Çalışanlar örgüte katkıda bulduklarında; örgütün de, çalışanların refahını gözeterek onlara destek olacağını ve onları ödüllendireceğini düşünmektedir. Örgütün çalışanlara katkılarından dolayı sunduğu takdir, terfi, maaş artışı gibi ödüller çalışanlar tarafından farklı algılanıp, farklı yorumlanabilir. Çalışanların örgüt tarafından desteklenip, refahlarının gözetildiğinin hissettirilmesi ve adil bir şekilde başarılarının takdir edilmesine algılanan örgütsel destek denilmektedir (Eisenberger ve diğ., 1986; Eisenberger ve diğ., 1990; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Destek kavramı, birey algısı tarafından yaratılıp değerlendirilen bir kavram olduğu için, algı kavramının ne olduğu ve nasıl şekillendirileceği örgütler tarafından araştırılması gerekmektedir. Algı çevresel koşullara göre değişkenlik göstermektedir. Farklı bireyler aynı olayı farklı algılayabilir (Robbins, 2000). Kişinin iyi olarak algıladığı bir olay, başka bir kişi tarafından kötü olarak yorumlanabilmektedir. Bu yüzden örgüt çalışanlarını yakından tanımalı ve onların güven, huzur, adalet algılarını besleyerek örgütsel destek algısı oluşturulmalıdır (Özdevcioğlu, 2003).

Literatürde algılanan örgütsel destek kavramı sıklıkla örgütsel destek teorisi, lider-üye etkileşim teorisi ve sosyal mübadele teorisi kapsamında incelenmiş ve çalışanların örgütsel destek hissettiklerinde, örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğuracak davranışları göstermediklerinden bahsedilmiştir (Eisenberger ve diğ., 1986; Settoon ve diğ., 1996; Wayne ve diğ., 1997; Zhong ve diğ., 2015; Arneguy ve diğ., 2018). Bunun üzerine Eisenberger ve arkadaşları (1986) sosyal mübadele teorisi kapsamında örgütsel destek teorisini geliştirmişlerdir. Teoriye göre; birey örgüt tarafından desteklendiğini algıladığında, benzer şekilde geri dönüt verir. Bu geri dönüt; işe bağlılık, iş tatmini ve performansta artış, devamsızlıkta ise azalış gibi, işletme için olumlu olduğu düşünülen çıktılardır (Eisenberger ve diğ., 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Örgütsel destek teorisi; sosyal mübadele teorisi çerçevesinde, örgüt-çalışan arasındaki ikili ilişkileri inceleyerek tarafların birbirlerine karşı tutumlarını açıklamaya çalışmaktadır (Kurtessis ve diğ., 2017). Teoriye göre özellikle yüksek performans gösterdikten sonra çalışanların destek beklentileri doğmaktadır. (Shanock ve Eisenberger, 2006). Dolayısıyla çalışan gösterdiği performans sonrası adil bir şekilde ödüllendirilirse, performansın devamlılığı için ihtiyaç duyduğu motivasyona sahip olacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Son zamanlarda, yönetim anlayışındaki değişiklikler çalışana desteği zorunluluk haline gelmiştir. İşletmeler çevresel değişiklikleri takip etmekte ve çevreleriyle sürekli iletişim halinde bulunmaktadır. Bu şekilde düşünüldüğünde örgütün içindeki tüm süreçler insan faktörü sayesinde daha da iyi hale getirilmektedir. İnsan faktörü desteklenmediği, daha donanımlı hale getirilmediğinde örgüt, çevresel değişimlere hazırlıklı olamamakta, bu da örgütün rekabetçi ortamda ayakta kalmasını zorlaştırmaktadır (Arneguy ve diğ., 2018).



## Bilgi Paylaşımı Davranışı

Örgütün sahip olduğu toplam bilgi birikimi olarak ifade edilen entelektüel sermaye, işletme için değer yaratan varlıklar arasında sayılmaktadır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998). Bilginin entelektüel sermayenin temelini oluşturduğu düşünöldüğünde, firmanın sahip olduğu bilgi birikimi, sahip olduğu insan kaynağının bilgi birikimi ile orantılıdır. Firmalar çalışanların entelektüel sermayelerine yatırım yaparak ve onların gelişimlerini yakından takip ederek sahip oldukları temel yetkinlikleri daha güçlü hale getirmektedir. Bilgi paylaşımı bu süreçte bilgi birikimini hızlandırmakta entelektüel sermayenin gelişimine katkıda bulunmaktadır (Güçlü ve Sotirafski, 2006).

Çalışanların entelektüel sermayelerini artırarak çevresindeki değişikliklere ayak uydurması, günümüz insan kaynakları politikalarının odağı haline gelmiştir (Best ve Holmes, 2010). Çalışanlara verilen eğitimler, işe alım politikaları, yönetsel değişiklikler çalışanların bu işleyişe daha kolay uyum sağlayabilmesini amaçlamaktadır. Bilişim sektörünün hızla değişen, yenilenen yapısı düşünöldüğünde, bilişim sektöründe çalışanların çevresel değişiklikleri daha yakından takip etmesi ve bunlara daha hızlı ve daha doğru cevaplar vermesi gerekmektedir. Dolayısıyla örgütün, iç ve dış çevresindeki kullanabileceğı tüm bilgileri temin edip gereken durumda kullanması bilişim sektörü çalışanları için daha fazla önem arz etmektedir.

Bilginin ne olduğunu ve devamında nasıl kullanılacağını görebilmek için bu sürecin bilinmesi gerekmektedir. Bilgi veriden bilgiğe doğru ilerleyen sürecin bir adımıdır. Veri, enformasyon, bilgi ve bilgelik bu sürecin adımlarını oluşturmaktadır. Yabancı literatürde kullanılan “information” ve “knowledge” kavramları Türkçe’ye “bilgi” olarak çevrildiğı için süreç net olarak anlaşılmamaktadır. Türk literatürü incelendiğinde “information” kelimesi “enformasyon”, “knowledge” kelimesi ise “bilgi” olarak kullanıldığı görölmektedir (Kocacık, 2003; İşevi ve Çelme, 2005; Güçlü ve Sotirofski, 2006; Özdemirci, 2007; Kulaklı ve Birgün, 2011; Yılmaz, 2017).

Bilgi paylaşımı sahip olunan bilginin karşı tarafa aktarılması ve alıcı tarafından aktarılan bilginin doğru şekilde algılanması sürecidir. Bilginin paylaşımı bilginin hedefe ulaşması ve hedeften geri dönüş alınması bakımından bilgi transferinden ayrılmaktadır. Paylaşımak istenen bilgi, karşı taraf (alıcı) iletişim kanallarını kapattığında paylaşılammamaktadır (Kutanis ve Mercan, 2015). Bilginin entegre bir şekilde paylaşılması tarafların bilgi birikimlerini artırmakta ve yeni bilgi edinimini kolaylaştırmaktadır. Kurumsal bilgi teknolojileri, altyapı ve gerekli yazılımlarla bilgi paylaşımı ortamı için zemin hazırlamaktadır. Devamında örgüt içi bu ortamın yaratılması için bir kültür oluşturulması ve yönetimin bu aşamada çalışanlara destek olması gerekmektedir (Karaaslan ve diğ., 2009). Çalışanların bilgi birikimi ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi açık bilgi, ikincisi de örtük bilgidir (Nonaka, 1994).

Açık bilgi; yazıya dökülebilen, rakamlarla ifade edilebilen, dokümanlar halinde arşivlerde saklanabilen ve sistemler üzerinden farklı kullanıcılara aktarılabilen bilgidir (Nonaka, 1994). E-postalar, analizler, raporlar, iş süreçleri, iş tanımları açık bilgiye örnektir (Atılğan, 2009). Açık bilginin kalitesi örgüt genelindeki bilgi kalitesini etkilemektedir. Doğru bilginin paylaşılması bu bilgilerle yapılan işlerin kalitesini artırmakta ve elde edilen açık bilgilerin kullanımını kolaylaştırmaktadır (Nonaka, 1995).

Örtük bilgi; içten gelen, dışa aktarımı zor olan ve insanın içine işlemiş olan bir bilgi türüdür (Spender, 2003). Yazıya veya söze dökülse de bu tarz bilgiyi edinecek kişinin o bilgiyi deneyimlemesi gerekmektedir. Usta yaptığı işte, yıllarca zaman harcadığı işi nasıl yaptığını bilir ama onun altında yatan teknik bilgiyi açıklayamaz (Nonaka, 1995). Kişi bilgiyi kullanırken zihinsel modellerinden faydalanmaktadır. Yaptığı işin kalitesinde ve karşılaştığı problemlerin çözümünde sahip olduğu örtük bilgi yatmaktadır. Örneğin, satış personelinin müşterisini analiz edip ona yönelik satış teknikleri kullanması zaman isteyen bir süreçtir. Satış personelinin yaptığı bu işin kalitesini, sahip olduğu örtük bilgilerin kalitesi belirlemektedir (Alavi ve Leidner, 2001). Bu tarz bir bilginin aktarımı zordur. Örtük bilgi çalışana dolayısıyla işletmeye özgü olduğu için işletmenin bilgi birikimini özgünleştirmekte ve bu da işletme için bir değer oluşturmaktadır (Von Hippel, 1994).

Nonaka ve Takeuchi'nin yaptığı çalışmanın modelinde bilginin kaynaktan hedefe aktarılması sürecinde sosyalleştirme, dışsallaştırma, derleme ve içselleştirme gibi adımlar yer almaktadır. Sosyalleştirme sürecinde örtük bilgiler sözlü olarak karşı tarafa aktarılmaktadır. Dışsallaştırma örtük bilgilerin açık bilgi haline getirilip veri havuzlarında saklanması sürecidir, derleme sürecinde toplanan bilgiler daha sonra kullanılmak üzere anlamlı ilişkiler kurularak birleştirilir. Son olarak içselleştirme sürecinde ise edinilen bilgiler kişinin kullanımı sonucunda zamanla örtük bilgi halini almaktadır (Lee ve Choi, 2003). Bu sürecin devamlılığının sağlanabilmesi için çalışanların bilgi paylaşımı konusunda motive edilmesi gerekmektedir. Çalışanlar için elverişli ortam hazırlandığında ve adil ödüllendirme politikalarıyla süreç desteklendiğinde, çalışanlar örgütün bilgi birikimine katkıda bulunmak için bilgi paylaşımı konusunda daha motive olacaklardır (Bartol ve Srivastava, 2002).

Güçlendirici liderler çalışanlarının gelişimini yakından takip ederek onlara koçluk eder. Onların gelişim süreçlerini takip eder. Çalışanın değerlerine ve amaçlarına önem verir (Konczak, 2000; Arnold vd., 2000). Diğer taraftan, çalışan lider tarafından refahını gözetildiğini fark ettiğinde desteklendiğini düşünür. Dolayısıyla liderin beklentilerini karşılamak, ona destek olmak için daha fazla çaba gösterir (Wayne vd., 1997).

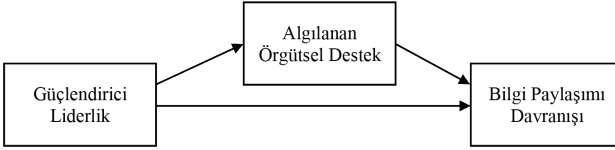
Güçlendirme sürecinde liderler çalışanları takımlara ayırır ve takımların beyin fırtınası sonucu ürettikleri fikirleri karar verme süreçlerinde kullanır. Takım içi koordinasyonu sağlayan lider, sonraki süreçte takımı kendi işleyişini yönetecek seviyeye getirir ve onlara

sadece yol gösterici olur (Srivastava vd., 2006). Kendi kendini yöneten takımlar zamanla birbirlerine destek olarak takımın tamamının refahını bireysel refahın önünde tutmaya başlarlar. Çevresinden destek gören çalışan, örgüte güvenir ve daha fazla katkıda bulunmak ister. Bunun sonucunda bilgi ve tecrübelerini paylaşarak örgütün değişken ortamda rekabet edebilmesi için gerekli olan bilgi birikimine katkıda bulunur (Garvin, 1993).

Literatürdeki daha önce yapılmış ve yukarıda bahsi geçen çalışmalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez önerilmiştir.

H<sub>1</sub>: Güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü vardır.

Önerilen hipotez doğrultusunda araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın modeli

## Yöntem

### Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bilişim sektöründeki çalışanların, buldukları çalışma grubundaki diğer çalışanlar ile bilgi paylaşımlarının ne kadar önemli olduğuna daha önce değinilmiştir. Bu doğrultuda bilişim sektörü kapsamında yapılan bu çalışmada; bilgi paylaşımı davranışı güçlendirici liderlik ve örgütsel destek algısı ile açıklanmıştır. Dolayısıyla, bu çalışmanın temel amacı, güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünün incelenmesi olarak belirlenmiştir. Çalışmanın diğer amaçları ise; güçlendirici liderliğin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisinin, algılanan örgütsel desteğin bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkisinin ve güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Öngörülen bu ilişkileri test edebilmek amacıyla bilişim sektörü çalışanlarından veri toplanmıştır. Dolayısıyla, Türkiye’de bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanlar bu araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Örneklem çerçevesi, her yıl BThaber tarafından yayınlanan ve bilişim işletmelerinin cirolarına göre sıralandıkları “Türkiye ilk beş yüz bilişim işletmesi” araştırmasının 2017 yılı değerlendirmesindeki işletmelerin çalışanları olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda, listedeki işletmelerin 149 çalışanından elde edilen veriler ile araştırma tamamlanmıştır.

### Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Bu çalışmada, anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Veriler toplanırken daha önceden kullanılan, geçerlik ve güvenilirlikleri test edilmiş olan ölçekler kullanılmıştır. Ölçeklerin

ifadeleri bilişim sektörüne uyarlanarak katılımcılara hem fiziksel hem de elektronik olarak ulaştırılmıştır. Ölçeklerin orijinal kaynakları ve Türkçe'ye uyarlanan versiyonları hakkında aşağıda ayrıntılı bilgi verilmiştir:

Bu çalışmada, güçlendirici liderlik değişkenini ölçmek için Konczak ve arkadaşları (2000) tarafından geliştirilen Aras (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan güçlendirici liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5 boyut ve 20 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte; “yöneticim, kendi çalışma alanımla ilgili devrettiği yetkiye eşit olarak sorumluluğunu da bana verir”, “bana işimle ilgili aldığım kararlarda güvenir” gibi ifadeler yer almaktadır.

Algılanan örgütsel destek değişkenini ölçmek için Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen, yine Eisenberger ve arkadaşları (1996) tarafından kısa versiyonu oluşturulan ölçek kullanılmıştır. Kısaltılmış ölçek Akalın (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Tek boyutlu olan bu ölçek 8 ifadeden oluşmaktadır ve içeriğinde “çalıştığım kurum fikirlerimi önemser”, “çalıştığım kurum refahıma gerçekten önem verir” gibi ifadeler yer almaktadır.

Bilgi paylaşımı davranışı değişkenini ölçmek için Wang ve Wang (2012) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek iki boyut ve 13 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte “bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğer çalışanlardan raporları ve resmi dokümanları toplar”, “bu işyerinde çalışanlar, tecrübelerini diğerleriyle paylaşır” gibi ifadeler yer almaktadır.

Toplamda 41 ifadeden oluşan anket forumu katılımcılara 5’li Likert ölçeği, 1-kesinlikle katılmıyorum- 5: kesinlikle katılıyorum aralığındaki tepki kategorileri ile sunulmuştur.

## Bulgular

### Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlikleri

Güçlendirici liderlik ölçeği faktör analizi ön koşulunu sağlayıp sağlamadığının tespiti için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği analizine tabi tutulmuştur ve KMO değeri 0,929 bulunmuştur. Bu da KMO değer yorumları tablosuna göre, değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Barlett küresellik testinin sonucunun anlamlı olması ( $p<0,05$ ) ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Durmuş, 2013).

Güçlendirici liderlik ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda sorumluluk faktörünün altındaki bir ifadenin birden fazla faktör altına dağıldığı ve faktör yükleri arasındaki fark 0,1’den az olduğu için ifade analizden çıkarılmıştır. Sonrasında yapılan analiz sonucu aynı faktörün kalan iki sorusunun Cronbach’s Alpha değeri 0,597 çıkmıştır. Bu değer kalan ifadelerin de faktörü açıklamada yetersiz kaldığını göstermektedir. Bundan dolayı bu ifadeler de analizden çıkarılmıştır. Kalan 17 ifadenin 3 ayrı faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu faktörlerden birincisi “Beceri Geliştirme ve Yenilikçi Performans için Koçluk”, ikincisi

“Kendi Başına Karar Verme”, üçüncüsü ise “Yetki” faktörüdür. Bu faktörlerden beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk faktörünün güçlendirici liderlik ölçeğindeki açıkladığı varyans %25,860, kendi başına karar verme faktörünün güçlendirici liderlik ölçeğindeki açıkladığı varyans %21,886 ve yetki faktörünün güçlendirici liderlikteki açıkladığı varyans %18,627’dir. Bu üç faktör ile birlikte güçlendirici liderlik ölçeğindeki toplam açıklanan varyans %66,373’dür. Bu da faktörlerin toplam varyanslarının ölçeğe ilişkin varyansın çoğunluğunu açıkladığını göstermektedir. Güçlendirici liderlik ölçeği faktör analizi ve güvenilirlik sınaması sonuçları Tablo 1’de verilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere tüm faktörlerin Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayıları 0,70’ten büyüktür. Ayrıca tüm ölçeğin Cronbach’s Alpha değeri 0,944 olarak bulunmuştur.

Tablo 1  
Güçlendirici Liderlik Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Madde	Faktör Yükleri			$\alpha$
	F1	F2	F3	
Yöneticim benim yeni beceriler geliştirmem konusunda fırsatlar sağlar	,796			0,897
Yöneticim benim birimde eğitim ve kabiliyet geliştirme faaliyetlerini destekler.	,796			
Yöneticim benim problemi tespit etme ve problem çözme becerimin gelişmesine katkı sağlar.	,786			
Yöneticim yaptığım işlerdeki başarımlarım ve performansım konusunda bana geri dönüş yaparak beni bilgilendirir.	,705			
Yöneticim yaptığım işlerle ilgili olarak takdir, terfi ve ödüllendirme konusunda adil davranır.	,535			
Yöneticim beni takım çalışması konusunda yönlendirir	,511			0,891
Yöneticim, eğer uzun vadede faydasını göreceksam hata yapıp onlardan ders çıkarmamın sakıncası olmadığını düşünür		,757		
Yöneticim hata yaptığım zaman beni suçlamak yerine doğrusunu nasıl yapacağım konusunda bana yol gösterir		,697		
Yöneticim işimde karşılaştığım sorunlara çözüm üretmem konusunda beni cesaretlendirir.		,666		
Yöneticim Benim başarısız olma ihtimalime rağmen yeni fikirleri denemem hususunda beni cesaretlendirir.		,656		
Benim birimde bir sorun ortaya çıktığında ne yapmam gerektiğini söylemek yerine kendi çözümümü geliştirmem hususunda beni teşvik eder		,650		
Yöneticim kaliteli sonuçlar elde etmem için gerekli olan bilgileri benimle paylaşır.		,488		
Yöneticim müşterilerimin ihtiyaç duyacağı bilgileri karşılamam konusunda bana imkân sağlar		,484		
Yöneticim iş süreçlerini ve prosedürlerini geliştirmek için ihtiyacım olan karar alma yetkisini bana vermektedir.			,796	
Yöneticim kendi çalışma alanımla ilgili işimi geliştirmeye yönelik gerekli değişiklikleri yapmama yetki verir.			,685	
Yöneticim kendi çalışma alanımla ilgili devrettiği yetkiye eşit olarak sorumluluğunu da bana verir			,682	
Yöneticim bana işimle ilgili aldığım kararlarda güvenir.			,595	
<b>Açıklanan Varyans (%)</b>	25,860	21,886	18,627	
<b>Toplam Açıklanan Varyans (%)</b>		66,373		

Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Asal Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,929;  $p < 0,001$   
F1: Beceri Geliştirme ve Yenilikçi Performans için Koçluk, F2: Kendi Başına Karar Verme, F3: Yetki

Algılanan örgütsel destek ölçeğinin KMO değeri 0,850 olarak bulunmuştur. Barlett testi sonucunun da anlamlı olması ( $p<0,05$ ) nedeniyle ölçeğe faktör analizi yapılmıştır. Algılanan örgütsel destek ölçeği faktör analizi ve güvenilirlik sınaması sonuçları Tablo 2’de verilmiştir. Algılanan örgütsel destek ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin iki faktöre ayrıldığı görülmüştür. Bu faktörlerden birincisi “Çalışan Refahını Gözetme”, diğeri ise “İlgi Gösterme” olarak isimlendirilmiştir. Bu faktörlerden çalışan refahını gözetme örgütsel destek ölçeğindeki varyansın %40,217’ini, ilgi gösterme ise algılanan örgütsel destek ölçeğindeki varyansın %25,318’ini açıkladığı görülmüştür. Sonuçta algılanan örgütsel destek ölçeğindeki toplam açıklanan varyans %65,464 olarak bulunmuştur. Tablo 2’den de görüldüğü üzere iki faktörün Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayıları 0,70’ten büyüktür. Ayrıca tüm ölçeğin Cronbach’s Alpha değeri 0,855 olarak bulunmuştur.

Tablo 2  
Algılanan Örgütsel Destek Faktör Analiz Tablosu

Madde	Faktör Yükleri		$\alpha$
	F1	F2	
Çalıştığım kurum benim amaçlarıma ve değerlerime büyük önem verir	0,814		0,857
Herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığımda çalıştığım kurum bana yardıma hazırdır	0,791		
Çalıştığım kurum refahıma gerçekten önem verir	0,768		
Çalıştığım kurum ihtiyacım olduğunda şahsıma yönelik iyilikler yapabilir.	0,669		
Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser	0,662		
Çalıştığım kurum dürüstçe yaptığım bir hatayı bağışlayacaktır	0,619		0,742
Çalıştığım kurum fırsat bulsa beni istismar eder(r)		0,863	
Çalıştığım kurum bana çok az ilgi gösteriyor(r)		0,835	
<b>Açıklanan Varyans (%)</b>	40,217	25,318	
<b>Toplam Açıklanan Varyans (%)</b>	65,535		
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Asal Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,850; $p<0,001$ F1: Çalışan Refahını Gözetme, F2: İlgi Gösterme			

Bilgi paylaşımı davranışı ölçeğinin KMO değeri 0,892 olarak bulunmuştur. Barlett testi sonucunun da anlamlı olması ( $p<0,05$ ) nedeniyle ölçek faktör analizine uygundur. Faktör analizi sonucunda iki faktör tespit edilmiştir. Bu faktörlerden birincisi “Örtük Bilgi” faktörü, diğeri ise “Açık Bilgi” faktörüdür. Faktörlerin Cronbach’s Alpha değerleri incelendiğinde 5 ve 6. ifadelerin analizden çıkarılması durumunda açık bilgi faktörünün Cronbach’s Alpha değerinin yükseleceği tespit edilmiştir. 4. ifadenin de faktör yükünün 0,429 olması ve 0,45 değerinin altında kalması sebebiyle bu ifadeler analizden çıkartılmıştır (Büyükoztürk, 2019). Kalan ifadelerle yapılan analiz sonucunda, bilgi paylaşımı ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (0,892) ve Barlett testi sonuçlarının ( $p<0,05$ ) faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Bu faktörlerden örtük bilgi faktörünün bilgi paylaşımı ölçeğindeki açıkladığı varyans %43,879, açık bilgi faktörünün bilgi paylaşımı ölçeğindeki açıkladığı varyans %24,704’tür. Açık ve örtük bilgi faktörleri

ile birlikte bilgi paylaşımı ölçeğindeki toplam açıklanan varyans %68,583'tür. Bu da faktörlerin toplam varyanslarının ölçeğe ilişkin varyansın çoğunluğunu açıkladığını göstermektedir (Durmuş, 2013). Bilgi paylaşımı ölçeği faktör analizi ve güvenilirlik sınaması sonuçları Tablo 3'te verilmiştir. Tablodan da görüleceği üzere tüm faktörlerin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları 0,70'ten büyüktür. Ayrıca tüm ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,904 olarak bulunmuştur.

Tablo 3  
Bilgi Paylaşımı Davranışı Faktör Analizi Tablosu

Madde	Faktör Yükleri		$\alpha$
	F1	F2	
Bu işyerinde çalışanlar, genellikle doğru bilginin nerden veya kimden temin edileceğini diğerlerinden öğrenir.	0,825		0,909
Bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğer çalışanların tecrübelerine ilişkin bilgileri edinir.	0,815		
Bu işyerinde çalışanlar, tecrübelerini diğerleriyle paylaşır.	0,784		
Bu işyerinde çalışanlar, geçmişteki hatalardan çıkardığı dersleri gerekirse birbirleriyle paylaşır.	0,767		
Bu işyerinde çalışanlar, genellikle doğru bilginin nerden veya kimden temin edileceğini diğerleriyle paylaşır	0,760		
Bu işyerinde çalışanlar, genellikle kendi uzmanlık alanları ile ilgili bilgileri paylaşır.	0,750		
Bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğerlerinin uzmanlık alanlarına dayalı bilgileri edinir.	0,693		0,835
Bu işyerinde çalışanlar, genellikle rapor ve resmi dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır.		0,895	
Bu işyerinde çalışanlar, genellikle kendi hazırladıkları raporları ve dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır.		0,802	
Genellikle bu işyerinde çalışanlar, kendi işleri için diğer çalışanlardan raporları ve resmi dokümanları edinir.		0,784	
<b>Açıklanan Varyans (%)</b>	43,879	24,704	
<b>Toplam Açıklanan Varyans (%)</b>	68,583		
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Asal Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,892; $p<0,01$ F1: Örtük Bilgi, F2: Açık Bilgi			

## Değişkenler ve Boyutları Arası İlişkiler

Bu çalışmada araştırılan güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek ve bilgi paylaşımı değişkenleri ve bunların alt faktörleri arasındaki ilişkiler Tablo 4'te verilmiştir. Korelasyon skorları incelendiğinde güçlendirici liderlikle algılanan örgütsel destek arasında orta ( $r=0,683$ ,  $p<0,01$ ), algılanan örgütsel destekle bilgi paylaşımı davranışı arasında orta ( $r=0,448$ ,  $p<0,01$ ), güçlendirici liderlikle bilgi paylaşımı arasında orta kuvvette ( $r=0,461$ ,  $p<0,01$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir (Büyüköztürk, 2019).



Tablo 4

*Güçlendirici Liderlik, Algılanan Örgütsel Destek, Bilgi Paylaşımı Davranışı Değişkenleri ve Boyutları Arasındaki İlişkiler*

	<b>Güçl. Liderlik</b>	Bec. Gel. ve Koçluk	Yetki	Ken. Baş. Kar. Ver.	<b>Alg. Örg. Des.</b>	Çal. Ref. Gözetme	İlgi Gösterme	<b>Bilgi Pay. Dav.</b>	Örtük Bilgi	Açık Bilgi
<b>Güçlendirici Liderlik</b>	1	,929**	,844**	,936**	,683**	,684**	,421**	,461**	,453**	,338**
Beceri Gel. ve Koçluk	,929**	1	,706**	,780**	,686**	,687**	,424**	,460**	,433**	,369**
Yetki	,844**	,706**	1	,711**	,629**	,624**	,401**	,397**	,387**	,296**
Ken. Baş. Kar. Ver.	,936**	,780**	,711**	1	,563**	,568**	,340**	,398**	,410**	,259**
<b>Algılanan Örgütsel Des.</b>	,683**	,686**	,629**	,563**	1	,953**	,727**	,448**	,423**	,357**
Çalışan Refahını Gözetme	,684**	,687**	,624**	,568**	,953**	1	,486**	,474**	,437**	,397**
İlgi Gösterme	,421**	,424**	,401**	,340**	,727**	,486**	1	,220**	,233**	,133
<b>Bilgi Paylaşımı Dav.</b>	,461**	,460**	,397**	,398**	,448**	,474**	,220**	1	,939**	,806**
Örtük Bilgi	,453**	,433**	,387**	,410**	,423**	,437**	,233**	,939**	1	,555**
Açık Bilgi	,338**	,369**	,296**	,259**	,357**	,397**	,133	,806**	,555**	1

\*\*Korelasyon değerleri 0,01 düzeyinde anlamlı (2-Uçlu)

Doğrudan etkileri saptamak için değişkenlere ayrı ayrı basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Buna göre; güçlendirici liderlik algılanan örgütsel destek üzerinde ( $b=0,68$  ve  $p<0,01$ ), algılanan örgütsel destek bilgi paylaşımı davranışı üzerinde ( $b=0,44$  ve  $p<0,01$ ), güçlendirici liderlik bilgi paylaşımı davranışı üzerinde ( $b=0,45$  ve  $p<0,01$ ) anlamlı etkiye sahiptir.

Bu çalışmada önerilen hipotezin testi için; öncelikle Baron ve Kenny'in (1986) aracılık metodolojisi kullanılmıştır. Üç aşamalı yaklaşım ile güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünün olup olmadığı test edilmiştir. Birinci aşamada güçlendirici liderliğin ile bilgi paylaşımına etkisi incelenmiş ve anlamlı ( $b=0,45$ , Düz. $R^2=0,21$ ,  $p<0,01$ ) olduğu tespit edilmiştir. İkinci aşamada güçlendirici liderliğin algılanan örgütsel desteğe etkisi test edilmiş ve bu etkinin de anlamlı ( $b=0,68$ , Düz. $R^2=0,46$ ,  $p<0,01$ ) olduğu bulunmuştur. Son aşamada güçlendirici liderliğin algılanan örgütsel destek ile birlikte bilgi paylaşımına etkisi araştırılmış, algılanan örgütsel desteğin analize girmesiyle birlikte güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı ilişkisini gösteren beta değerinde anlamlı bir düşüş ( $b=0,28$ , Düz. $R^2=0,24$ ,  $p<0,01$ ) meydana gelmiştir. Diğer bir ifadeyle algılanan örgütsel destek modele aracı olarak dahil edildiğinde güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkisi istatistiki olarak anlamsız hale gelmemiştir ancak b değerinde azalma görülmüştür. Aracılık testi ile ilgili ayrıntılar Tablo 5'te verilmiştir. Bu veriler ışığında güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık gösterdiği söylenebilir.



Tablo 5

## Regresyon Analizi Tablosu

## Hipotez 1 – Birinci Basamak Regresyon Analizi

**Bağımlı Değişken:** Bilgi Paylaşımı

<b>Bağımsız Değişken:</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>
Güçlendirici Liderlik	0,446	6,305
<b>R</b> = 0,461, <b>Düz.R<sup>2</sup></b> = 0,208, <b>F</b> = 39,755		

## Hipotez 1 – İkinci Basamak Regresyon Analizi

**Bağımlı Değişken:** Algılanan Örgütsel Destek

<b>Bağımsız Değişken:</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>
Güçlendirici Liderlik	0,677	11,343
<b>R</b> = 0,683, <b>Düz.R<sup>2</sup></b> = 0,463, <b>F</b> = 128,665		

## Hipotez 1 – Üçüncü Basamak Regresyon Analizi

**Bağımlı Değişken:** Bilgi Paylaşımı

<b>Bağımsız Değişken:</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>
Güçlendirici Liderlik	0,281	2,956
Algılanan Örgütsel Destek	0,243	2,536
<b>R</b> = 0,496, <b>Düz.R<sup>2</sup></b> = 0,236, <b>F</b> = 23,826		

Algılanan örgütsel desteğin aracılık ilişkisi Baron ve Kenny'in (1986) aracılık yöntemi kullanarak test edilmiştir. Bu yöntemi doğrulamak için birde PROCESS makrosu ile aracılık testi yapılmıştır. PROCESS, Hayes (2018) tarafından SPSS ve SAS programları için geliştirilen makrodur. *Bootstrapping* yöntemine dayanır ve güven aralıkları üzerinden dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığını gösterir. Sıfır hipotezine ( $H_0: \gamma_1 a_1 b = 0$ ) göre güven aralıkları içinde "0" değerinin yer aldığı kabul edilir. Eğer alt ve üst güven aralıklarındaki değerler içinde "0" yer alıyorsa dolaylı etkinin anlamlı olmadığını kabul edilir (Hayes, 2018).

Bu araştırmada örneklem *Bootstrapping* metoduyla 5000 kez tesadüfi olarak çoğaltılmıştır. Yapılan aracılık analizi sonucunda güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı davranışı üzerinde algılanan örgütsel destek aracılığındaki dolaylı etkisi  $B=0,16$  olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte tespit edilen güven aralıkları içerisinde 0 yer almamaktadır (Güven Aralığı=0,04 – 0,29). Bu da güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünün istatistiki olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (Hayes, 2018).

Baron ve Kenny (1986) aracılık metodolojisi ve Hayes'in (2018) PROCESS makrosu ile yapılan aracılık testi sonuçları algılanan örgütsel desteğin güçlendirici liderlik ve bilgi paylaşımı ilişkisinde aracı olduğunu ancak  $p$  değeri anlamlı olduğu için aracılığın kısmi olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu çalışmada önerilen H1 hipotezi desteklenmiştir.

## Sonuç ve Tartışma

Bilişim sektöründeki firmaların değişen çevreye ayak uydurabilmeleri konusundaki kritik hususlardan biri, bilginin hangi şartlarda daha etkili ve verimli bir şekilde kullanılacağıdır. Literatürdeki birçok çalışmada, örgütlerin değişime uyum sağlaması için gerekli unsurlardan sıklıkla bahsedilmektedir (Kotter, 1995; Conger ve Kanungo, 1998; Yukl, 1999; Bass, 2000; Srivastava vd., 2006; Cummings, 2014). Ancak bilişim sektörü gibi değişimin çarpıcı şekilde hızlı yaşandığı bir sektörde, bu konuyla ilgili yeteri kadar çalışma bulunmamaktadır. Literatürdeki bu boşluğa dikkat çekmek amacıyla, bu çalışmada bilişim sektöründe çalışan bireylerin güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek ve bilgi paylaşımlarına ilişkin tutumları araştırılmıştır. Güçlendirici liderler çalışanları ile iyi ilişkiler kurmakta ve onların kendilerini geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Liderin bu tutumu, çalışanların kendi yaptıkları işi sahiplenmelerini ve işe bağlılıklarını arttırmaktadır (Avolio vd. 2004). Bağlılık sosyal mübadele teorisi çerçevesinde incelendiğinde, çalışanın bağlılığı karşılığında örgütten destek beklediği söylenebilir. (Eisenberger vd., 1986). Örgüt çalışanlara destek olurken onların örgüte olan katkılarını ödüllendirmekte ve bunun devamlılığını sağlamaktadır. Örgüte bilgi üreterek katkıda bulunan çalışan, bilgi üretiminin devamlılığı için örgüt tarafından desteklenmektedir. Desteklenen çalışanlar, iş arkadaşlarının ihtiyaç duyduğu bilgiyi temin etmekte ya da kimden doğru bilgiyi alabileceğini paylaşarak bilgi üretim sürecinin devamlılığını sağlamaktadır (Nonaka, 1994). Bilgi paylaşımı için güven ortamı oluşturulması gerekliliği, literatürde bahsi geçen hususlardandır. Sosyal mübadele kuramına dayanan algılanan örgütsel destek kavramı, paylaşım davranışının karşılıklı olması gerektiğinden bahsetmektedir (Blau, 1968). Destek algısına sahip çalışanlar çevrelerine güven ve minnet hissettikleri için karşılık verme, bilgi paylaşımında daha aktif rol alma eğilimindedirler. Bu nedenle destek algısı yüksek çalışanlarda bilgi paylaşımı davranışının daha hızlı geliştiği görülmektedir (Wasko ve Faraj, 2005). Wasko ve Faraj'ın (2005) bu ifadesi, bu çalışmada elde edilen algılanan örgütsel destek ile bilgi paylaşımı arasındaki anlamlı pozitif ilişki bulgusuyla desteklenmiştir.

Bu doğrultuda kurulan güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü olduğuna dair kurulan hipotez kısmi olarak desteklenmiştir. Buna göre güçlendirici liderler; çalışanlarının örgüt içinde bilgi paylaşımları için, onların bilgi üretim süreçlerine katkılarını ödüllendirmeli ve yeni bilgiler üretebilmeleri için gereken kaynağı sağlayarak çalışanlarına destek olmalıdır. Çalışanların da işlerini sahiplenmesi, daha fazla sorumluluk almaktan çekinmemesi bu noktada çok önemlidir. Aynı zamanda her bir çalışanın örgüt ile ilgili gelişmeleri takip etmesi, yeni fikirler üreterek iş yapış şekillerini sürekli iyileştirmesi, edindikleri bilgi ve tecrübeleri çevreleriyle paylaşarak hem kendi gelişimlerine hem de örgütün güncel kalmasına katkı sağlaması gerekir.

Sonuç olarak, güçlendirici liderlik tarzı çalışanların gelişimi için onlara destek olan, ihtiyaç duyduğu her türlü kaynağı sağlayan, hata riskinin çalışmada yarattığı olumsuz baskıyı azaltmayı amaçlayan, sahip olduğu gücü çalışanlarına dağıtarak onları karar verme süreçlerine dahil eden bir liderlik tarzıdır. Bilişim sektöründeki liderlerin çevrelerindeki değişiklikleri takip etmeleri ve her değişikliğe tepki vermeleri oldukça zor olduğu için yetki ve sorumluluklarını astlarına dağıtmaları hem lider, hem çalışan, hem de işletme için faydalı olacaktır. Liderin yetki ve sorumluluklarını paylaştıktan sonra astlarına koçluk etmesi, onlara ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlaması, yetki ve sorumluluk üstlenecek olan çalışanlarda destek algısı oluşturacaktır. Örgüt tarafından desteklendiğini düşünen çalışanlar örgüte daha fazla katkıda bulunacak, güçlendirme süreçlerinde aldıkları sorumlulukları yerine getirirken yöneticinin yükünü hafifleterek işleyişe katkı sağlayacaktır. Böylece güçlenen çalışanlar bu süreçte edindiği bilgi birikimi ve tecrübeleri çevresiyle paylaşarak tüm örgütün bilgi birikimini artırmak için hevesli olacaktır. Bilgi paylaşımının artması ise, örgütün güncel kalmasını sağlamaktadır. Özellikle bilişim sektörü gibi değişim hızı yüksek olan sektörlerde çalışanların güncel kalarak karar verme süreçlerine katılması şirketin daha yenilikçi olmasını sağlayacaktır. Böylece bilişim firmaları müşterilerinin yenilik taleplerini bu şekilde karşılayabileceklerdir. Liderleri tarafından bu doğrultuda yönlendirilen çalışanlar edindikleri bilgi ve tecrübeyi örgüte paylaşarak işleyişe katkıda bulunacaktır. Bilgi paylaşımı arttıkça tüm çalışanlar daha hızlı çevresel değişiklikleri yakalayabilecektir. Böylece çalışanlar karar verme süreçlerinde daha kaliteli kararlar alarak tüm örgütün etkinliğini artıracak, belirlenen hedeflere daha hızlı ulaşılmasına yardımcı olacaktır.

Araştırmanın sonuçlarına bakılacak olursa, bilişim sektöründeki çalışanların liderlerinden yetki ve sorumluluk alması, liderlerinin onlara koçluk etmesi gelişim süreçlerinde ihtiyaç duydukları kaynakları sağlaması sonucunda çalışanlarda destek algısı oluştuğu görülmüştür. Destek algısı artan bireylerin elde ettikleri bilgileri paylaşmaktan çekinmedikleri, bilgi paylaşımı arttıkça çalışanların zamanla bilgi paylaşımını davranış haline getirdikleri tespit edilmiştir. Bu araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular; turizm, sağlık ve eğitim sektörü gibi bilgi paylaşımına ihtiyaç duyulan diğer sektörler için de önem arz etmektedir, dolayısıyla farklı sektörlerde benzer çalışmalar yapılabilir. Ayrıca, bu çalışmada önerilen modeldeki değişkenlerin; örgütsel öğrenme, örgüt iklimi, beşeri sermaye, teknoloji kabul yeteneği, iş becerikliliği, çalışan girişimciliği, özümseme kapasitesi gibi diğer kavramlarla da ilişkili olduğu ve dolayısıyla bu kavramlar ile de başka ampirik çalışmalar yapılabileceği yazın taraması esnasında görülmüştür (Argote ve Spektor, 2011; Oldham ve Hackman, 2010; Subramony vd.,2018).

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almamışlardır.

## Kaynakça/References

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 945.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly, 107*–136.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science, 22*(5), 1123–1137.
- Arneguy, E., Ohana, M., & Stinglhamber, F. (2018). Organizational justice and readiness for change: A concomitant examination of the mediating role of perceived organizational support and identification. *Frontiers in Psychology, 9*.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 21*(3), 249–269.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25*(8), 951–968.
- Bennis, W. G. (1966). Changing organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science, 2*(3), 247–263.
- Best, A., & Holmes, B. (2010). Systems thinking, knowledge and action: towards better models and methods. Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice, 6(2), 145–159.
- Blau, P. M. (1968). Social exchange. *International Encyclopedia of the Social Sciences, 7*, 452–457.
- Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *MIT Sloan Management Review, 33*(3), 31.
- Burke, W. W. (2017). Organization change: Theory and practice. California: Sage Publications.
- Büyükoztürk, Ş. (2019). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review, 40*(1), 22–38.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M. (2013). Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*(1), 51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500.
- García, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of The Product Development & Management Association, 19*(2), 110–132.
- García-Sánchez, E., García-Morales, V. J., & Bolívar-Ramos, M. T. (2017). The influence of top management support for ICTs on organisational performance through knowledge acquisition, transfer, and utilisation. *Review of Managerial Science, 11*(1), 19–51.

- Güçlü, N., & Sotirofski, K. (2006). *Bilgi yönetimi. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 351–373.
- Güney, S., Akalın, Ç., & İlsev, A. (2007). Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde algılanan örgütsel destek ve örgüt temelli öz-saygı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 189–211.
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. New York: Guilford Publications.
- Liao, S. H., Fei, W. C., & Liu, C. T. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28(4), 183–195.
- İşevi, A. S., & Çelme, B. (2005). Bilgi çağında yeni hazine: Entelektüel sermayeyle rekabeti yakalamak. *Bilgi Dünyası*, 6(2), 251–267.
- Karaaslan, A., Özler, D. E., & Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 135–160.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301–313.
- Kulakli, A., & Birgün, S. (2011). Müşteri merkezli operasyonel bilgi yönetimi için veri yönetiminin ölçülmesi. *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi/B*, 2(1).
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.
- Kutanis, R., & Mercan, N. (2015). Bilgi paylaşımı davranışlarının örgüt kültürüyle ilişkisine yönelik bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 147–155.
- Lan, X. M., & Chong, W. Y. (2015). The mediating role of psychological empowerment between transformational leadership and employee work attitudes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 184–191.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179–228.
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 106–129.
- Markus, M. L., & Robey, D. (1988). Information technology and organizational change: causal structure in theory and research. *Management Science*, 34(5), 583–598.
- McKenney, J. L., Mason, R. O., & Copeland, D. C. (1995). Waves of change: business evolution through information technology. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation Oxford. *Journal of Economic Perspectives*.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. Source: *The Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.

- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463–479.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20).
- Robbins, S. P. (2000). *Managing today!*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Senge, P. M. (1997). The fifth discipline. *Measuring Business Excellence*, 1(3), 46–51.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689.
- Shao, Z., Feng, Y., & Wang, T. (2016). Charismatic leadership and tacit knowledge sharing in the context of enterprise systems learning: The mediating effect of psychological safety climate and intrinsic motivation. *Behaviour & Information Technology*, 36(2), 194–208.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Subramony, M., Segers, J., Chadwick, C., & Shyamsunder, A. (2018). Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital. *Journal of Business Research*, 83, 120–129.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- Von Hippel, E. (1994). “Sticky information” and the locus of problem solving: implications for innovation. *Management Science*, 40(4), 429–439.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908.
- Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, 29(1), 35–57.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.
- Yılmaz, M. (2017). Enformasyon ve bilgi kavramları bağlamında enformasyon yönetimi ve bilgi yönetimi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 49(1).
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.
- Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 823–844.
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581–599.



## Liderlikte İşlev Dışı Davranış Örüntüleri ve Patolojik Narsisizm: Psikanalitik Kuram Temelli bir Değerlendirme

### Dysfunctional Behavior Patterns in Leadership and Pathological Narcissism: A Psychoanalytic Theory Based Evaluation

Seçil Taştan<sup>1</sup>

#### Öz

Psikoloji ve Yönetim Bilimleri literatüründe bir tür kişilik yapılanması olarak bilinen “narsisizm” normal ve patolojik düzey olarak ikiye ayrılmakta ve psikanalitik literatürde önemli bir yer taşımaktadır. Narsisizmin anlaşılması konusunda en büyük katkıyı erken psikanalitik kuramcılardan Freud ve Kohut’un ve psikanalitik teorilerden Nesne İlişkileri ve Kendilik Kuramı’nın sağladığı bilinmektedir. Nesne ilişkileri ve Kendilik Kuramları narsistik bireyin iç dünyasını ve kişiler arası ilişkilerini anlamada önemli bir araç sunmaktadır. Liderlikte narsisizm konusu ise işletme yönetimi, psikoloji ve siyaset bilimi gibi değişik alanlardan araştırmacıların ilgisini çekmiş ve liderliğin karanlık yüzünü oluşturan faktörleri ortaya çıkarmaya yönelik çalışmalar yürütülmüştür. Özellikle patolojik narsistik belirtiler gösteren liderliğin çalışma yaşamının kalitesi ve örgütsel sonuçlar açısından ne gibi etkileri olduğu yapılan birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu çalışmada ise, narsisizm kavramı ilk ortaya çıktığı dönemden günümüze kadarki gelişim süreci içinde değerlendirilmekte ve bir işlev bozukluğu olarak narsist liderliğin açıklanmasında psikanalitik temelli bir bakış açısı sunulmaktadır. Liderlikte patolojik narsisizm üzerine yapılmış olan kuramsal ve görgül araştırma sonuçlarından da yola çıkılarak, örgütsel yaşamdaki neticelerine dikkat çekilmeye çalışılmaktadır. Bu çalışmanın, patolojik narsisizm gibi işlev bozukluğu gösteren davranışların tanımlanması, örgütsel müdahale, iyileştirme, danışma ve değişim yaratılabilmesi konusunda kuramsal ve uygulamaya dönük katkılarının olabileceği düşünülmektedir.

#### Anahtar Sözcükler

Patolojik narsisizm, Narsist liderlik, Liderlikte işlev bozukluğu, Psikanalitik kuram, Nesne ilişkileri kuramı, Kendilik kuramı

#### Abstract

Narcissism, which is known as a type of personality structure in psychology and management sciences literature, is divided into two groups - normal and pathological level and has an important place in psychoanalytic literature. It is known that Freud, one of the earliest psychoanalytic theorists, and Object Relations and Self Theory from psychoanalytic theories provide the greatest contribution to understanding narcissism. Object Relations and Self Theories provide an important tool for understanding the inner world and the interpersonal relations of the narcissistic individual. In recent years, it has been observed that national and international studies on the effects of narcissism in organizations have increased. It is seen that narcissism is considered as a scientific and social concept and many theoretical and empirical studies have been performed. The topic of narcissism in leadership has attracted the attention of researchers from different fields such as business management, psychology and political science, and studies have been carried out to reveal the factors that constitute the dark side of leadership. In particular, the effects of leadership with pathological narcissistic symptoms on the quality of work life and organizational results have been the subject of many studies. In this study, the concept

**1 Sorumlu Yazar:** Seçil Taştan (Doç. Dr.), Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme (İngilizce) Bölümü, İstanbul, Türkiye.  
E-posta: [seciltastan@marmara.edu.tr](mailto:seciltastan@marmara.edu.tr) ORCID: 0000-0003-3243-3989

**Atf:** Taştan, S. (2019). Liderlikte işlev dışı davranış örüntüleri ve patolojik narsisizm: Psikanalitik kuram temelli bir değerlendirme. *Istanbul Management Journal*, 87, 49-91. <http://doi.org/10.26650/imj.2019.87.0003>



of narcissism is evaluated in the development process from the first day of its emergence to the present and a psychoanalytic based perspective is presented in explaining narcissistic leadership as a dysfunction. The review of theoretical and empirical research on pathological narcissism in leadership has been evaluated with its implications in the organizational context. It is thought that this study may have theoretical and practical contributions to the definition of behavioral disorders such as pathological narcissism, organizational intervention, improvement, counseling and change.

**Keywords**

Pathological narcissism, Narcissistic leadership, Dysfunction in leadership, Psychoanalytic theory, Object relations theory, Self theory

***Extended Summary***

Although narcissism was first examined in the literature and examined by psychiatry and clinical psychology disciplines, it has been the subject of research in various social sciences, especially in organizational behavior, industrial and organizational psychology and management sciences. In recent years, national and international studies on the reflections of narcissism in organizations have increased. Narcissism was first evaluated by Havelock Ellis (1898) in the context of autoerotism before it was examined by psychoanalytic theorists. Ellis (1898) evaluated the behavior of Narcissus, a mythological character hunter in love with his reflection in water, not knowing that it was a reflection, and trying to get close to him, as the person's admiration for himself.

In psychology, narcissism, which has meanings such as extreme self-love, self-vision and egocentricism, was initially a concept in which early psychoanalytic theorists (Freud, 1914) worked and followed by theorists of object relations (eg, Kernberg, 1967) and self psychology (eg, Kohut, 1977, 1998). Apart from Freud, writers from the psychoanalytic tradition such as Jones (1913) and Abraham (1919) also contributed to the development of the concept of narcissism. This contribution continued with theorists such as Kernberg (2012), Kohut (1998) and Masterson (1981). In the present literature, it is seen that this concept is defined in four main frameworks as a healthy self-esteem, a stage of development, the way it relates to objects and the individual's choosing his own body as a sexual object (Budak, 2005).

It is known that pathological narcissism of a leader functions as a personality disorder that may threaten the psychological well-being of the subordinates, and can adversely affect interpersonal relations and dysfunction of organizational life. As noted by Morph and Rhodewalt (2001), in many clinical studies, narcissistic individuals have been unable to meet their needs in their childhood because of their parents' empathic imperfection or neglect, and try to resolve these needs in their adulthood; they are defined as individuals who form a kind of defense mechanism at a later age to compensate for their damaged self-esteem.

On the other hand, the phenomenon of leadership emerges as a concept that has appeared in many different ways in every field of management, from the earliest ages



of history to the present, with different loaded meanings, has always existed and has not lost its importance. In its most general definition, the leader is the one who can gather a group around specific goals, and has the ability to influence and mobilize them for these purposes. In fact, the leader is expected to consider the interests of his organization and expected to be ethical, honesty-based, and respectful to human dignity. However, some of the leaders cannot fulfill these expectations in terms of organization and employee, sabotage their organizational objectives, abolish their powers, move away from the principle of honesty, act self-centered, keep their personal ego and interests superior to the requirements of the work and ultimately ensure the well-being of the employees, their job satisfaction and psychological health. Many studies have shown that one of the greatest sources of depression and work-related psychological and mental disturbances in working life is the resources of the leader. In this regard, an increased sensitivity has emerged within the psychology and management literature and it is observed that a variety of studies have dealt with the dysfunctional aspects of leadership in recent years (Kets de Vries and Miller, 1985; Rosenthal and Pittinsky, 2006; Atay, 2009; Başar et al., 2016).

Narcissistic leadership behaviors are seen as a worthy study because they cause many negative individual and organizational results. However, when the literature on the subject is considered, it is seen that the etiology of narcissistic leadership behaviors has not been sufficiently evaluated in the scientific context, and therefore, there is not enough information about the pathologies underlying a narcissistic behavior of a leader/manager. In determining the factors leading to the development of narcissistic tendencies, psychoanalytic and psychodynamic approaches are of great importance (Kets de Vries and Miller, 1985).

In the psychoanalytic approach, it is seen that researchers argue about internal psychodynamic interactions, negative past experiences and factors such as repressed anger, hatred and low self-perception rather than environmental interactions (Kets de Vries and Miller, 1985; Kohut, 1988; Kernberg, 1989). These explanations are supported by psychoanalytic theory and object relations and self psychology theories. In summary, psychoanalytic theory and object relations theory emphasized the need to consider the interaction of developmental, familial and early childhood environmental factors in the emergence of narcissistic tendencies.

Subsequently, the basic perspective of this study is based on the approach that individuals and leaders are irrational and can develop psychopathologies in a behavioral sense. Thus, this study offers a different evaluation proposal in the tradition of leadership research and it is suggested that this study may contribute to gain a perspective for those leaders who have narcissistic pathologies and who show dysfunction in their organizations.

## Liderlikte İşlev Dışı Davranış Örüntüleri ve Patolojik Narsisizm: Psikanalitik Kuram Temelli bir Değerlendirme

Narsisizm, literatürde ilk olarak ve daha çok Psikiyatri ve Klinik Psikoloji bilim dalları tarafından incelenmiş olmasına karşın, günümüzde örgütsel davranış, endüstri ve örgüt psikolojisi ve yönetim bilimleri başta olmak üzere çeşitli sosyal bilimler alanlarında da araştırma konusu olmuştur. Son yıllarda narsisizmin örgütlerdeki yansımalarının ele alındığı ulusal ve uluslararası düzeydeki çalışmaların giderek arttığı ve narsisizm bilimsel ve sosyal bir kavram olarak bakıldığında hakkında birçok mitolojik, sosyolojik ve epistemolojik tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Narsisizm, psikanalitik kuramcılar tarafından incelenmeye başlanmadan önce ilk kez Havelock Ellis (1898) tarafından otoerotizm<sup>1</sup> kapsamında değerlendirilmiştir. Ellis (1898) sudaki yansımasına, onun bir yansıma olduğunu bilmeden âşık olan ve yaklaşmak isterken boğulan mitolojik karakter avcı Narcissus'un davranışını kişinin kendine hayranlığı olarak değerlendirmiştir. Dolayısıyla, narsisizm kavramı, Yunan mitolojisindeki Narcissos'un çeşitli türevlerdeki hikayesinden esinlenerek metaforik anlamda ortaya çıkmıştır. Bu hikâyede aktarıldığı üzere, bir gün av yapmakta olan Narcissos susayarak bitkin bir halde bir nehir kenarına gelmiştir. Nehirden su içmek için eğildiğinde, suda yansıyan yüzünü ve vücudunun güzelliğini göreyerek son derece etkilenmiştir. Bu etkilenme ile Narcissos, kendi görüntüsünden ayrılamamış, suya düşmüş ve boğularak ölmüştür. Yine mitolojik anlatımlara göre, ölümünden sonra tanrılar tarafından Nergis çiçeği şekline sokulmuştur (Erhat, 1984:270; Kartopu, 2013:626).

Psikolojide, aşırı kendini sevme, kendini olduğundan büyük görme ve benmerkezcilik gibi anlamlara gelen narsisizm, başlangıçta erken psikanalitik kuramcılarının (Freud, 1914) çalıştığı bir kavram olmuş, sonraları nesne ilişkileri kuramcılarının (örn., Kernberg, 1967) ve kendilik psikolojisi kuramcılarının (örn., Kohut, 1977, 1998) ele aldığı bir kavram olarak psikolojinin çeşitli dallarını içine alan geniş bir literatürde yer bulmuştur. Freud dışında Jones (1913) ve Abraham (1919) gibi psikanalitik gelenekten olan yazarlar da narsisizm kavramının gelişimine katkıda bulunmuşlardır. Bu katkı Kernberg (2012), Kohut (1998), Masterson (1981) gibi kuramcılarla devam etmiştir. Mevcut literatürde, bu kavram için sağlıklı bir öz-saygı, bir gelişim evresi, nesnelere ilişki kurma biçimi ve bireyin cinsel nesne olarak kendi vücudunu seçmesi olarak başlıca dört temel çerçevede tanımlar yapıldığı görülmektedir (Budak, 2005:522).

Normal olarak adlandırılabilir seviyede ve koşullarda narsistik benlik, bireyin, davranışlarından ve yaptıklarından keyif almasını, başarılarıyla gurur duymasını, kendine olan özgüveninin yüksek olmasını ve hata ve eksikliklerinden dolayı utanç ve öfke duygularını tecrübe edebiliyor olmasını ifade etmektedir (Rozenblatt, 2000:51). Normal narsisizm olarak görülen bu durumun, bireyin çevresiyle uyumlu olabilmesine, dirençli bir kişiliğe sahip olmasına ve çevresel beklentilerle etkin şekilde başa çıkabilmesine

1 Haz etkinliğinin nesnesi olarak kişinin kendi bedeni kullanması ve dışarıdan bir nesneye ihtiyaç duyulmaması

olumlu yönde etki ettiği bilinmektedir (Bosson ve Weaver, 2011; Sedikides, Rudich, Gregg, Kumashiro ve Rusbult, 2004; Grijalva, Harms, Newman, Gaddis and Fraley, 2015). Ancak, patolojik narsisizm ise bireyin psikolojik varlığını tehdit eden güçlerden korumaya ayarlanmış bir kişilik yapılanması gibi işlev göstermekte ve normal narsisizme göre bireylerarası ilişkilere ve örgütsel yaşama işlev bozukluğu olarak olumsuz yönde etki edebilmektedir (Wink, 1991; Miller ve Maples, 2011; Miller, Gentile ve Campbell, 2013; Demirci ve Ekşi, 2017). Morf ve Rhodewalt (2001:179) tarafından da belirtildiği gibi, birçok klinik çalışmada narsist bireyler, çocukluklarında, ebeveynlerinin empati yoksunu davranışlarından ya da ihmallerinden dolayı ihtiyaçları karşılanmamış ve bu ihtiyaçlarını yetişkinliklerindeki ilişkilerinde gidermeye çalışan; hasar görmüş benlik saygılarını telafi etmek üzere ileriki yaşlarda bir tür savunma mekanizması oluşturan bireyler olarak tanımlanmaktadırlar.

Öte yandan, liderlik olgusu, tarihin en eski çağlarından bu yana, yönetimin olduğu her alanda çok farklı şekillerde ele alınmış olan ve önemini yitirmemiş bir kavramdır. En genel tanımıyla lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yeteneğine sahip olan kişidir. Liderlik ise, bir bireyin bir grubu ortak amaçlar doğrultusunda etkilediği bir süreçtir ve çok boyutlu bir kavramdır (Northouse, 2007). Liderlik sürecinin etkili bir şekilde işleminde liderin, görevin başarıyla gerçekleştirilmesi, ekibin örgüt amaçlarına uygun bir şekilde oluşturulup sürdürülmesi ve ekipteki her bireyin motive edilip kendini geliştirmesine olanak sağlanması (Koçel, 2015; Bolat, Seymen, Bolat, Erdem, 2015) gibi birçok sorumlulukları bulunmaktadır. Aslında liderin, çalıştığı örgütün çıkarlarının yanı sıra astlarının da çıkarlarını düşünmesi ve ona yönelik bir işlevde bulunması beklenmektedir. Dolayısıyla, bu amaçla lider, hem örgüt vizyonu ve misyonu doğrultusunda kararlar almaya ve uygulamaya çalışacak, hem de astları ve ilişki içinde olduğu tüm çalışanlarla etik, dürüstlüğe dayalı, insan onuruna saygılı, motive edici ve kişisel gelişimlerini destekleyici yönde bir liderlik tarzı sergileyecektir. Ancak, daha önceki yazarlarca da öne sürüldüğü gibi, bu etkileme süreci, hedefler doğrultusunda bazı kararlar vermeyi içeren karmaşık bir süreç olmasından dolayı, liderin karar ve davranışları bazen yapıcı bir yolda, bazen de yıkıcı bir yolda olabilmektedir (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007; Illies ve Reiter-Palmon, 2008; Reed ve Bullis, 2009). Oldukça geniş bir alana yayılan liderlik literatüründe, daha çok liderliğin olumlu yönlerinin ve olumlu liderlik tarzlarının ele alındığı, çok az sayıda çalışmanın işlevi olmayan, zarar verici ve yıkıcı liderliğin sonuçlarını ve doğasını anlamaya çalıştığı görülmektedir. Oysa günümüzde iş dünyasında olumlu ve işlevsel liderlik tarzları kadar, işlev bozuklu olan, çalışanlara ve örgüte yıkıcı sonuçları olan ve hatta etik ilkelerden uzak davranışlar gösteren liderlerin de var olduğu bir gerçektir. Bazı liderlerin örgüt ve çalışan açısından olan bu beklentileri yerine getiremedikleri, örgüt amaçlarını sabote ettikleri, güçlerini kötüye kullandıkları, dürüstlük ilkesinden uzaklaştıkları, ben-merkezli davrandıkları, kişisel ego ve çıkarlarını işin gereklerinden daha üstün tuttukları ve sonuçta çalışanların iyi

oluşlarını, iş tatminlerini ve psikolojik sağlıklarını bozdukları da sıklıkla gözlenmektedir. Yapılan bir çok araştırma, çalışma yaşamındaki bireylerde artan iş stresi, depresyon ve işe bağlı psikolojik ve zihinsel rahatsızların en büyük kaynaklarından birinin beraber çalışılan liderden kaynakları olduğunu göstermektedir (Glad, 2002a; Fuller, Galvin and Ashfort, 2018; Humphreys, Zhao, Ingram, Gladstone and Basham, 2010; Reyhanoğlu ve Akın, 2016). Günümüz çalışanlarının çoğunun bir kötü lider deneyimi olduğu ve onların emrinde çalışmanın ne denli olumsuz iş tutumlarına sebep olduğu ve çalışanın ruh sağlığına olan olumsuz etkileri bilim dünyasındaki bazı çalışmalar tarafından ortaya koyulmuştur (Lubit, 2002; Burke, 2006; Tepper, 2007; Tavanti, 2011; Sezici, 2016; Güldü ve Aksu, 2016).

Aslında, daha 1970’lerde Christie ve Geiss<sup>2</sup> (1970) ve 1990’larda Conger<sup>3</sup> (1990) ve Ashforth<sup>4</sup> (1994) tarafından liderliğin bu tür bir yaklaşımla değerlendirildiği dikkate çarpmaktadır. Aynı şekilde Burke (2006) tarafından yapılan çalışma, liderliğin karanlık yönünün ele alınmasının öneminin anlaşılmasında oldukça etkili olmuştur. Son yıllarda ise, artan sayıda yayınlanmış olan akademik çalışmalarda, işlevsiz veya işlev bozukluğu olan liderliğin doğası anlaşılmaya çalışılmış, olumsuz birçok liderlik özelliği bir arada ele alınarak, “yıkıcı liderlik”, “toksik liderlik”, “karanlık liderlik”, “istismarcı liderlik”, “narsistik liderlik” ve “paranoyak liderlik” gibi çok sayıda kavram ile incelenmiştir. Söz konusu çalışmaların ortak sonucu, bu tür liderlik özelliklerinin örgütler ve astlar için kötü sonuçlara sahip olduğunun savunulduğudur (Örn., Tepper, 2000, Tepper, Duffy ve Shaw, 2001; Glad, 2002a; Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007; Schmidt, 2008; Schyns ve Schilling, 2013; Kırbaç, 2013; Üçok ve Turgut, 2014; Başar, Sığırı ve Basım, 2016). Bu konuda, Türkiye’de de önemli ölçüde bir duyarlılığın olduğu ve son yıllarda liderliğin işlevsiz yönlerinin ele alındığı çalışmaların arttığı gözlenmektedir. Türkiye’de daha çok narsistik liderlik, toksit liderlik, yıkıcı liderlik ve suiistimal edici liderlik gibi kavramlar üzerinde araştırmaların olduğu, bununla birlikte liderliğin zorbalık, istismar etme ve ben-merkezci yönlerinin vurgulandığı görülmektedir (Örn., Atay, 2009; Üçok ve Turgut, 2014; Gündüz ve Dedekorkut, 2014; Reyhanoğlu ve Özden, 2016; Akman, 2016; Güldü ve Aksu, 2016; İzgüden, Eroymak ve Erdem, 2016).

Bu bağlamda, günümüzde gerek kuramsal gerekse deneysel yönde yapılan çalışmalarda giderek ilginin arttığı bir konu da; *narsistik liderlik davranışları*dır. Narsistik liderlik davranışları pek çok olumsuz bireysel ve örgütsel sonuca yol açması nedeniyle incelenmeye değer bir olgu olarak görülmektedir. Önceki araştırmalarda narsistik lider veya yönetici davranışının çalışanlar üzerindeki ne tür etkiler ve olumsuz

2 Yazarlar “Makyivellenizm Üzerine Çalışmalar” (Studies in Machiavellianism) adlı eserlerinde liderliğin çıkarıcı, karanlık, işgüzar ve etik anlayıştan uzak yönü üzerinde durmuşlardır.

3 Yazar “Liderliğin Karanlık Yüzü” (The Dark Side of Leadership) adlı eserinde liderliğin yıkıcı ve karanlık yönlerini ele almıştır.

4 Yazar “Örgütlerde Tiranlık” (Tyranny in organization) adlı eserinde liderlerin örgütlerde nasıl bir tiranlık yaratarak işlevsiz ve yıkıcı tutumlar sergileyebildiklerini anlatmıştır.

sonuçlar yaratabildiği ele alınmıştır (Kets de Vries ve Miller, 1985; Hogan, Raskin ve Fazzini, 1990; Glad, 2002a; Maccoby, 2005; Rosenthal ve Pittinsky, 2006; Atay, 2009; Başar ve ark., 2016). Ancak, konuyla ilgili literatüre bakıldığında narsistik liderlik davranışlarının etiyojisinin bilimsel bağlamda yeterince değerlendirilmemiş olduğu, bu nedenle bir lider/yöneticinin narsistik davranışlarının altında yatan patolojilerin neler olabileceğine dair yeterli bilgileri sunulmadığı görülmektedir. Ayrıca, bu alanda, en dikkat çekici ve bilimsel bilgiler yönetim ve örgütsel davranış literatüründen ziyade psikoloji ve psikiyatri literatüründen elde edilebilmektedir. Öyle ki, narsisizm, psikanalitik kuramın en değerli ve en yaratıcı kavramlarından biri olmasının yanı sıra, belki de, en belirsiz ve en tartışmalı kavramlarından biri olarak da görülmektedir. Bireylerde narsistik eğilimin gelişmesine yol açan faktörlerin belirlenmesinde psikanalitik ve psikodinamik yaklaşımlar büyük önem taşımaktadır (Kets de Vries ve Miller, 1985). Literatürde narsistik özellikler gösteren bireyleri inceleyen çok sayıda çalışma ve teori bulunmaktadır. Söz konusu çalışmalar ve teoriler çalışmanın ilerleyen bölümünde ele alınmaktadır. Özellikle psikoloji literatüründe, biyolojik, psikolojik ve bireylerarası ilişkileri içeren çok sayıda unsurun narsistik kişilik özelliklerinin ve davranışlarının ortaya çıkmasına katkıda bulunabileceğini belirten teoriler bulunmaktadır. Örneğin bir yaklaşıma göre, narsistik davranışların bireyde ortaya çıkmasına ya da giderek artmasına, aslında içinde bulunduğu ortamın ve iş çevresindeki bağlamsal ve ilişkisel faktörlerin zemin hazırladığı ifade edilmektedir (Örn., Padilla ve ark., 2007; Başar ve ark., 2016). Başka yaklaşımlarda ise sosyal etkileşim üzerine gelişen bir özellik olmayıp kendisinin geçmiş yaşam ve bastırılmış duyguları neticesinde gösterilen bir yönelim olabileceği ileri sürülmektedir (Örn., Kets de Vries ve Miller, 1985; Kohut, 1988; Atay, 2009; Karaaziz ve Atak, 2013).

Birinci yaklaşımı takip eden yazarların, narsistik liderliğin etkileşimsel olarak açıklanabileceğini ileri sürmüş oldukları, bu bağlamda narsistik liderlik kavramını çevre, narsistik lider ve takipçilerden oluşan zehirli üçgen yapısı (Padilla ve ark., 2007; Higgs, 2009) çerçevesinde konuya açıklık getirmiş oldukları gözlenmektedir. Bu tür açıklamalar daha çok bilişsel psikoloji ve hümanist psikoloji ürünü olarak incelenmektedir. İkinci yaklaşımda ise, araştırmacıların çevresel etkileşimlerden çok içsel psikodinamik etkileşimlerden, olumsuz geçmiş yaşantıdan ve bastırılmış öfke, nefret ve düşük benlik algısı gibi etmenlerden söz ettikleri görülmektedir (Kets de Vries ve Miller, 1985; Kohut, 1988; Kernberg, 1989). Bu açıklamalar ise psikanalitik kuram ve bu kuramın doğurguları olarak ifade edilebilen nesne ilişkileri ve kendilik psikolojisi kuramları ile desteklenmektedir. Özetle, bu teoriler; kişilerin mi narsistik olmayı seçtikleri, yoksa böyle mi doğdukları, ya da erken bebeklik ya da çocukluk döneminde mi duygusal hasar gördükleri gibi sorulara yanıt aranmasına yol açmıştır.

Psikanalitik teori ve nesne ilişkileri teorisi, narsistik eğilimin ortaya çıkmasında gelişimsel, ailesel ve erken çocuklukta çevresel faktörlerin etkileşimini göz önüne

almak gerektiğine vurgu yapmıştır. Bütün olarak ele alındığında narsistik özelliklerin gelişiminde çok sayıda unsurun rolü olduğu anlaşılmaktadır. Bu anlamda, narsistik liderlik davranışlarının örgütlerde ne düzeyde varlık gösterdiği ve bu davranışların olumsuz sonuçları da göz önünde bulundurulduğunda, patolojik narsizmin psikodinamik nedenlerine dair bilgilerin toplanmasının önemi daha iyi anlaşılabilir. Zira, bu çalışmada, narsistik liderliğin etiyojisi spesifik olarak psikanalitik teorinin görüşleri ele alınarak incelenmiş ve narsistik liderliğe patolojik açıdan bakılmakta ve narsizme dair literatürler uyumlu şekilde liderlik alanındaki çalışmalara yeni bir perspektif sunulmaktadır. Bu nedenle, psikanalitik teoriden elde edilen bilgilerin, yönetsel anlamda örgütlerde bu davranışları sergileyen lider veya yöneticilerin anlaşılabilmesi, geçmiş yaşantıya dair bilinçdışı problemlerin tanı ve tedavisinin yapılabilmesi, çeşitli bilimsel yöntemlerle iyileştirme çalışmalarının uygulanabilmesi ve narsistik liderlik davranışlarının iş yaşamındaki olumsuz sonuçlarının önlenmesi açısından önemli olacağı düşünülmektedir (Kets de Vries ve Miller, 1984; Rozanblatt, 2002; Kesken ve Kelgökmen, 2008; Wallace, 2011).

Bu bağlamda, örgütlerde liderlik görevi ve rolü sergilemekte olan bireylerde ortaya çıkan psikopatolojilere bağlı olarak liderlikte işlev bozukluğu olgusunun tanımlanması, içeriğinin ve bağlantılı diğer durumların (örgütsel işlev bozukluğu, yıkıcı ve suistimal edici liderlik davranışları, empati yoksunu iletişim, bireylerarası problemler ve çatışmalar, sağlıksız örgüt yapıları vb.) anlaşılabilmesi için psikanalitik yaklaşım temelinde ve günümüz psikodinamik psikoloji ekseninde yer tutmuş olan kendilik psikolojisi ve nesne ilişkileri kuramları çerçevesinde bir değerlendirme yapılmıştır. Nitekim söz konusu kuramlar, Freud'dan günümüze psikiyatrik tanı ve tedavilerde ve klinik psikolojide davranış bozukluklarının tedavi ve müdahalesinde önemli bir işleve sahip olmuş, ancak örgüt ve yönetim psikolojisi araştırma ve kuram geliştirme geleneğinde çok fazla yer edinmemiştir. Bu nedenle, örgüt kuramları ve örgütsel davranış perspektifinde birey, grup ve örgüt düzlemlerine psikanalitik bir yaklaşımla açıklama getirmenin ve örgütsel davranışları patolojik yapı taşları ve psikanaliz bakış açısı ile irdeleme düşüncesinin bir eksikliğe cevap verebileceği düşünülmüştür. Sonuç olarak, çalışmada işlev dışı liderlik narsistik ekseninde ele alınmış olup, hangi işlev dışı liderlik örüntüleri patolojik narsizmdir sorusuyla konuya yaklaşılmıştır (Kets de Vries ve Miller, 1985; Kellerman, 2004; Kesken ve Ayyıldız, 2008; Higgs, 2009; Kırbaç, 2013; Schyns ve Schilling, 2013). Bu soruya yanıt aranırken de, psikanalitik literatüre başvurmak kaçınılmaz olmuştur. Böylece, çalışmanın temel amacı bu noktaya kadar özetlenen literatür doğrultusunda liderlikte işlev bozukluklarına yönelik örgütsel psikoloji kavramsallaştırmasını psikanalitik yönelimli narsistik patoloji perspektifi ile bütünleştirerek zenginleştirmek ve bu sayede söz konusu işlev bozukluklarının örgütsel zeminde yönetilmesine katkı sağlayacak bir bakış açısı sunmaktır.



## Kuramsal Arka Plan ve Literatür İncelemesi

### Psikanalitik Kuram ve Narsisizme Bakış Açısı

Öncüsü Freud olan psikanalitik kuramdaki temel kavramlar özdeşim, kaygı, endişe, savunma mekanizmaları ve özellikle bilinçaltı olmuştur. Psikanalitik kuramdaki temel çalışmalar deneysel yöntemler izlemekten ziyade, genel olarak temel teorilerin ve kavramların açıklanmasına yönelik olmuştur (De Board, 2006 Aktaran İliç, 2016:21). Bunun yanında, kuram içerisinde yer alan düşünceler genel olarak grup dinamikleri açısından açıklanmıştır. Psikanaliz Bilimini diğer sosyal bilimlerden ayıran en temel unsur hiç şüphesiz “bilinçaltı/bilinç dışı” kavramları olmuştur. Aslında, bu kavramın Freud’tan çok önce ortaya çıktığı ve “bilinçaltı bilgi” ve “bilinçaltı istek” adlarıyla Edwin Hewett (1886) tarafından yazılan “*Psikolojinin Unsurları*”<sup>5</sup> (The Elements of Psychology) kitabında tanımlandığı da bilinmektedir. Yine de, bugün bizlerin anladığı şekilde ilk kullanan ve bize tanıtan Sigmund Freud’tur (Gabriel ve Carr, 2002:349). 1885 ve 1939 yılları arasında Freud tarafından ortaya koyulan psikanaliz ile bireyin farkında olmadan motivasyonuna ve aktif zihinsel eylemine yön veren düşünce ve isteklerinin neler olduğu ele alınmış ve bu düşünce ve isteklerin saklı olduğu bilinçaltı unsurlar incelenmiştir (İliç, 2016:22). Bununla birlikte, Freud psikanaliz yönteminin temelini ilk kez “*Yöntem Üzerine Yazılar*” (Papers on Technique) adlı kitabında atarak bilimsel yöntemi kullanmıştır. Bu bilimsel yöntemi kullandığı çalışmasında, insan zihnini buzdağına benzeterek, buzdağının altında bulunan saklı kısmı “bilinçaltı” olarak tanımlamıştır. Özetle, psikanalitik kuram çerçevesinde Freud tarafından ortaya koyulmuş olan üç temel model bulunmaktadır. Bilinçaltı, bilinç ve bilinçdışı unsurların yer aldığı ve açıklandığı model “topoğrafik model”, bu modele göre insan davranışlarının temelinde yatan bilinçaltı unsurlar olarak ele alınan id, ego ve süperego’nun açıklandığı model ise “yapısal model”dir. Yapısal modeldeki id, kişiyi bilinçsiz olarak davranışa yönelten ilkel denilebilecek dürtüler ve içgüdülerdir. Burada haz prensibi hâkim olmaktadır. Süper ego, zihnin örf, adetler, ahlaki kurallar gibi “toplumsal kurallara” uyması için egoya yön veren ve bireyin davranışlarını kontrol eden bölümdür. Ego ise zihnin id’den gelen istekler ile dış gerçeklik arasındaki uyumu sağlayan mantık, hafıza ve muhakeme yönü olarak tanımlanmaktadır (Eğrilmez, 1996; Kızıltan, 2006; Freud, 2007).

Görüldüğü üzere, psikanalitik kuram ve yöntemler insan davranışlarının temelinde yatan bilinçdışı unsurları ve sebeplerini ortaya koymaya çalışmaktadır. Şüphesiz, psikanalitik kuramın ele almış olduğu en çarpıcı ve en derin kavramlarda biri de narsisizmdir. Freud 1911’de “*Paronaya Üzerine Psikanalitik Notlar*” adlı kitabında narsisizm terimini “genetik” olarak gelişimsel bir dönemi tanımlamak, “dinamik” olarak ise kibir ve kendine hayranlık gibi belirli tutumları açıklamak amacıyla kullanmıştır.

5 Bu kitapta Hewett bilinçdışı kavramını “zihinsel aktiviteye eşlik etmeyen beyin faaliyeti” olarak tanımlamış ve bu kavramı fizyolojinin ötesine taşımıştır.

Freud'un (1911) aynı eserdeki *Schreber Vakaları ve Yöntem Üzerine Yazılar*'ının ikinci bölümünde narsisizmi, cinsel gelişimde otoerotizm ile nesne sevgisi arasındaki bir evre olarak tanımlamış olduğu ve söz konusu metinde "benliğin libidinal<sup>6</sup> yatırımı uğraması" anlamında narsisizm kavramına kısaca değindiği görülmektedir. Freud tarafından psikanalitik kuram çerçevesinde yapılmış olan bu kavramsallaştırma ileriki yıllarda narsisizmin temel tanımı haline gelmiş ve benzer görüşler Freud'un (1913) *Totem ve Tabu* adlı eserinde de öne sürülmüştür. Diğer yandan, 1911'de Rank tarafından narsisizmle ilgili ilk psikanalitik makalenin yayınlanmış olması kavramın gelişiminde önemli bir aşama olmuştur. Rank (1911) bu makalesinde narsisizm kavramını erkeksi ve kadınsı<sup>7</sup> yansımalarla ele almış, öncelikli olarak benliğin tensel olarak sevilmesi anlamında kullanmıştır. Bunla birlikte, Rank'ın (1911), narsisizmi görünürde cinsel olmayan ruhsal fenomenlerle de ilişkilendirdiği ve söz konusu ruhsal fenomenleri "kibir ve kendine hayranlık" olarak nitelendirmiş olduğu bilinmektedir.

Freud'un narsisizm kavramını tek başına ele aldığı eseri olan "*Narsisizm Üzerine: Bir Giriş*" (1914) makalesi ise kavramın gelişimde diğer önemli bir adım olmuştur. Freud, bu eserinde narsisizm kavramını psikanalitik kuramla bütünleştirmiş, özellikle libidinal yatırımlarla ilişkilendirmiştir (Laplanche ve Pontalis, 1988). Bu makalenin bir diğer önemi, Freud'un bu eserle birlikte libido kuramını ve psikoseksüel gelişim kuramını narsisizmi kapsayacak tarzda genişletmiş olması ve aynı zamanda Freud'un bu dönemde ego terimini benliği (self) ifade edecek şekilde kullanmış olmasıdır. Dolayısıyla, bu makalesinde yer alan ego kavramının id, ego ve süperego bağlamında geçen ego olmadığı (Kızıltan, 2006:4) ve aslında egonun, ruhsal bir yapı olarak ancak "*Ego ve İd*" (1923) eserinde kavramsallaştırılmış olduğunun altını çizmek gerekir. Bununla birlikte, aynı eserinde Freud (1914), narsisizm kavramını açıklarken ilave olarak üç fenomene yer vermiştir. Söz konusu üç fenomen "bir nesne ilişkisi biçimi", "bir nesne seçme tarzı" ve "ego ideali" olarak ifade edilmiştir. Bu fenomenler aynı zamanda birincil ve ikincil narsisizmin gelişimini sağlayan birer aşama olarak görülmektedir.

Freud, yaşamın başlangıcında otoerotik<sup>8</sup> dönemin (erken bebeklik ve çocukluk aşaması) ardından, bireyin henüz diğer bireyin nesne ilişkisi kurmaya ve bağlanmaya başlamadan önce, sahip olduğu tüm libidosunu (içgüdüsel enerji) kendi egosuna (yani, benliğine) yatırdığını öne sürmüş ve işgüdüsel enerjinin bu aşamasını birincil narsisizm olarak adlandırmıştır. Ancak, Freud, otoerotizmle narsisizm arasına kesin bir çizgi çekmiş; ego gibi bir bütünlüğün bireyde başlangıçtan itibaren bulunamayacağını,

6 Libidoya ait veya ilgili, cinsel içgüdü, kişinin içgüdüsel itkileri veya enerjileri.

7 Rank'ın (1911) bu eserinde "Kendi bedenlerini sevmeleri normal kadın kibirinde önemli bir etkidir." yorumunu yaparak, kibir ve kendini sevmenin kadınsı yapılar olarak narsistik bireylerde var olduğuna vurgu yaptığı görülmektedir.

8 Kişinin, kendi cinsel gereksinimlerini kendi kendine karşılayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Psikanalitik kuramda bunu bireyin doyum sağlaması ve aynı zamanda bunu çevreden bağımsız olarak yapması üzerinde durulmaktadır. Örneğin, oral evredeki (0-1 yaş arası) bir çocuğun anne memesi gereksinim duyduğu anda anne çevrede yoksa parmağını emmesi buna örnek olarak gösterilebilir.



egonun gelişmek zorunda olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, Freud'a göre, otoerotik içgüdüler bebekliğin/çocukluğun en erken döneminden itibaren mevcuttur, çünkü zaten birey doğuştan bu içgüdüler ile dünyaya gelmiştir. Fakat narsisizme ulaşmak için otoerotizme bir şeylerin, yani yeni bir ruhsal etkinliğin eklenmesi gerekmektedir. Böylece, otoerotik döneme ve daha sonra gelişen birincil narsisizm dönemine dair teoride, çocuğun bu dönemler içinde dışsal nesnelere hiçbir ilişkisinin olmadığı görüşü bulunmaktadır (Kızıltan, 2006:4). Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere, Freud otoerotizm ile tam nesne seçimi (anne-baba, akran, ya da farklı bir bireye veya nesneye bağlanma/ilişki kurma aşaması) arasına "bir ara evre" sokulması gerektiğine inanmış ve bu evrede de bir cinsel nesne bulunduğunu öne sürmüştür. İşte, söz konusu bu ara evredeki nesnenin de, bebeğin "kendisi" ya da "kendi bedeni" olduğunu belirtmiştir (Güngör, Eksi ve Arıca, 2012:1272). Sonuç olarak, bu evreye "narsisizm" adı verilmektedir (Eğrilmez, 1996).

Özetle, birincil narsisizm gelişimin ilk yıllarında çocuğun kendini dış dünyadan ayıramadığı için kendisini sevgi nesnesi olarak görmesini ifade eden normal bir gelişim aşamasıdır. İkincil narsisizm ise ilerleyen gelişim dönemlerinde dış dünyada aranan sevgi nesnesinin bulunamamasıyla libidonun yeniden benliğe yönelmesini ifade eden patolojik özellikler içermektedir (Freud, 1914).

Freud'un açıklamaları göz önünde bulundurulduğunda, Freud ve nesne ilişkileri kuramını ortaya koymuş olan Kernberg (1967) ve kendilik psikolojisi kuramcılardan Kohut (1977) arasında bağlantıların bulunduğu söylenebilir. Nitekim Kohut'un (1977) kendilik psikolojisinde kavramsallaştırdığı kendilik ideali görüşü ile Freud'un narsisizm kavramını açıklarken ilave ettiği üç fenomenden üçüncüsü olan "ego ideali" kavramı arasında bir ilişki kurulabilmektedir. Ben (ego) ideali kavramı ilk kez Freud'un eserinde ortaya konmuş olmakla birlikte Freud bu kavramı şu özellikleri ile tanımlamıştır: "*İlk olarak ben ideali çocuğunun erişkin olmak, ana babası gibi olmak, özellikle de aynı cinsten ebeveyn gibi olmak üzere kendine yansıttığı bir fantezidir*" (Tura, 2005:232). Böylece, bu aşamada ben idealinin görece kalıcı özellikler gösteren ve diğer ruhsal yapılarda gerilimli ya da çatışmalı bir ilişki gösteren ruh içi bir yapı olarak değil, bir fikir ya da ideal niteliği taşıyan bir fantezi, bir amaç olarak düşünülmüş olduğu belirtilmektedir.

Yukarıdaki açıklamaların yirminci yüzyıldaki gelişimine bakıldığında ise, başta Kernberg ve Kohut olmak üzere geniş bir psikodinamik ağın içerisinde Freud temelli bütün narsisizm anlayışlarının ipuçlarını görebilmek mümkündür. Örneğin, Kohut'un (1971) biri çocuksu megaloman büyüklükçülüğün mirasçısı olan ihtiraslardan, diğeri idealleştirilmiş ebeveyn imagosunun<sup>9</sup> (bilinçsiz içsel bir görüş) mirasçısı olan ideallerden

9 İmago, belli bir kişiye karşı bilinçsiz olarak geliştirilen, bilinçsiz kalan ve belli özelliklerle donatılan bir içsel tablodur. İki önemli türü: Erken çocukluk döneminde anneye karşı oluşturulan tablo, Erken çocukluk döneminde babaya karşı oluşturulan tablodur.

oluşan iki kutuplu kendilik kavramsallaştırması Freud'un yukarıda aktarılmış olan temel görüşlerine oldukça benzerlik göstermektedir. Dolayısıyla, Kohut (1971) narsistik travmanın ve söz konusu sürecin çok ayrıntılı bir incelemesini yapmış olmasına rağmen, ortaya koyduğu yaklaşımın kuramsal köklerinin aslında Freud'a uzandığı bilinmektedir. Yine de, Kohut (1971), narsistik libidonun cinsel nitelikli düşünülmemesi, kendilik nesnesi işlevlerinin tüm yaşam boyu (olgunlaşarak da olsa) devam edeceğine dair argümanını öne sürerek Freud tarafından ortaya konmamış olan bir yaklaşımla patolojik narsisizm kavramının anlaşılabilmesinde önemli bir adıma yol açmıştır. Bununla birlikte, Kohut'un (1971) en önemli katkılarından biri de narsisizmi nesne ilişkisiz bir dönem olarak ele almamış olması ve narsistik nesne ilişkilerini ayrıntılı olarak açıklamış olmasıdır.

Patolojik narsisizm kavramının gelişiminde kuramsal arka planda yer alan bir diğer önemli yaklaşım ise çalışmanın önceki bölümünde değinildiği gibi Kernberg (1976) tarafından ortaya koyulmuştur. Kernberg (1976) de tıpkı Kohut gibi Freud ve Freud sonrası yaklaşımları temel alarak patolojik narsisizm konusuna psikodinamik bir bakış açısı ile netlik kazandırmıştır. Öyle ki, Kernberg'in (2011) verilerinin kaynağını psikanaliz ve psikanalitik psikoterapi yoluyla hasta tedavilerinin ve tek tek psikanaliz ve psikanalitik psikoterapisi penceresinden bireylerin uzun dönemli takibinin oluşturduğu "*Aşk İlişkileri, Normallik ve Patoloji*" adlı kitabında "*Narsistik Patolojinin Dinamikleri*" başlıklı bölümü kavramın anlaşılmasında önemli bir ivme kazandırmaktadır. Söz konusu çalışmadan anlaşıldığı üzere, Kernberg tarafından açıklanan nesne ilişkileri kuramının temel varsayımları ile Freud'un görüşleri arasında birtakım farklılıklar açığa çıkmaktadır. Freud'un vurgulamış olduğu klasik içgüdü teorisine göre çocuklar otoerotik yönelimlidir, yani annelerine yönelik davranışları sadece öz-sevgiye ve doyum verme yetisine dayalı olarak anneye duydukları ihtiyaca dayanmaktadır. Bu anlamda otoerotizm, narsisizmle eşanlamlıdır. Ancak, nesne teorisi ise çocuklukta otoerotik evre görüşüne karşı çıkmaktadır ve bir bebeğin doğuştan itibaren anne yönelimli olduğunu, aslında bebeğin haz değil, nesne aradığını savunmaktadır. Bu görüşe göre otoerotik davranış bir ikamedir, kişi kendinin bir parçasını, bir başkasının sembolik eşdeğeri olarak kullanmaktadır.

Görüldüğü gibi, narsisizmin psikanalizdeki yeri Freud ve Freud sonrasında birbiri ile bağlantılı olan ama bir öncekine de katkı sağlayabilen birçok kuramcıya dayanmaktadır. Buna gösterilebilecek bir diğer örnek ise, Freud narsisizmi psikoseksüel gelişim içerisinde doğuştan gelen içgüdülerle ortaya çıkan bir durum olarak ele alırken, Jung ve birçok araştırmacının süregelen bir olgu olarak ele almış olmasıdır (Rapier, 2005). Jung'a göre, narsistik birey, henüz yaşamın ilk aylarından itibaren yalnızlık duygusunu tatmaya başlamıştır. İhtiyaçları karşılanamayan ve ihmal edilen birey henüz bebeklik ve erken çocukluk döneminde bile kendine yetmeye çalışma ihtiyacı duymaktadır (Ozan, Kırkpınar, Aydın, Fidan ve Oral, 2008). Sağlıklı bir gelişim için yaşamın ilk

yıllarında bebeğe bakım veren kişiyle oluşması gereken bağın oluşmaması ve bebeğin ihtiyaçlarının yok sayılması bebeğin hayal kırıklığına uğramasına neden olmakta ve olumsuz duyguları deneyimlemesine zemin hazırlamaktadır (Mahler, 1968). Bu şekilde gelişim gösteren sürecin ardından bebek nesneye<sup>10</sup> yapması gereken içgüdüsel yatırımı yani bağlanma içgüdüsunü kendisine yapmakta ve dış dünya yerine iç dünyasında yaşamayı tercih edebilmektedir (Karaaziz ve Atak, 2013). İşte tüm bu açıklamaların da yine Freud'un psikanalitik kuramına dayandığı ve sonraki evrelerde kendilik psikolojisi ve nesne ilişkileri kuramı ile gelişim gösteren ve kavramsallaşan patolojik narsisizm çerçevesinde değerlendirilebileceği söylenebilmektedir.

Bu bağlamda, çalışmanın ana konusunu ihtiva eden narsisizm ve narsistik liderliğin patolojisini ele alacağımız bölüme geçmeden evvel, Freud sonrası kuramsal arka plan olarak değerlendirmiş olduğumuz “kendilik psikolojisi” ve “nesne ilişkileri” kuramlarını açıklamakta ve bu kuramlara göre patolojik narsisizm yapısını kavramsal olarak tanımlamakta yarar bulunmaktadır.

### **Nesne İlişkileri ve Kendilik Psikolojisi Kuramları Bağlamında Patolojik Narsisizm**

Heinz Kohut (1971) tarafından geliştirilmiş olan ve “*Kendiliğin Çözümlemesi-Narsistik Kişilik Bozukluklarının Psikanalitik Tedavisine Sistemli Bir Yaklaşım*” adlı kitabında incelenmiş olan “Kendilik Psikolojisi Kuramı” narsistik kişilik yapısını ve patolojik narsisizmi açıklayan bir kuramdır. Pek çok psikanalist ve psikiyatrin Kohut'un narsisizm hakkındaki çalışmalarını önemli bir dönüm noktası olarak değerlendirdiği ve Kohut'un bu çalışmasının sadece narsisizm ile sınırlı olmayan, psikanalizde köklü bir değişime de yol açan bir aşama olduğu bilinmektedir. Freud'dan günümüze kadar pek çok araştırmacı sadece patolojik narsisizmi incelerken, Kohut sadece patolojik olarak değil her insanın doğasında var olan bir örüntü olarak incelemiştir. Özellikle Kohut'un narsisizmin normal gelişim sürecinin bir parçası olduğunu öne sürmüş olması Kohut'un çalışmalarının psikanalizin narsisizme bakışını önemli ölçüde değiştirmesine yol açmış ve narsisizm kavramına büyük bir katkı sağlamıştır (Erten, 2008:3). Gerçekte, Kohut'un Kendilik Psikolojisi, narsistik bozuklukları tedavi edebilmek üzere analitik kuramı ve yöntem bilimi geliştirmeye yöneliktir (Anlı ve Bahadır, 2007:2) ve “Kendilik Psikolojisi” kuramından sonra narsisizm, insanlar için sağlıklı bir durum olarak görülmeye başlanmıştır. Dolayısıyla, bu çalışmada ele alınmakta olan narsisizm kavramını incelemek bakımından Kohut'un yaklaşımını değerlendirmek önemli bir kuramsal arka plan sunacaktır (Kohut, 1988; Kohut, 1998).

Öte yandan, psikanaliz geleneğinde, patolojiyi daha çok doğuştan getirilen dürtü özelliklerine bağlama eğiliminde olan yaklaşım ile patolojiyi çevre koşullarına ve ilk çocukluk deneyimlerine bağlama eğiliminde olan bir başka yaklaşım daima karşı karşıya

10 Erken dönemde ilişki kurduğu anne, baba ya da ona bakım sağlayan kişi/kişiler ve nesnelere olabilmektedir.

gelmiştir. Çalışmanın önceki bölümünde de yer verildiği gibi, Freud'un kendisi ve sonraki süreçte Klein ve günümüzde Kernberg ilk grupta ele alınan kuramcılardır. Yani patolojinin daha çok doğuştan getirilen dürtü olduğunu belirten grupta yer almaktadırlar. Kohut'a göre ise, özellikle narsistik patolojinin, ama genel olarak tüm psikopatolojinin temel belirleyicisi erken eşduyum ilişkilerdeki yetersizliktir. Böylece, Kohut narsisizmin örüntülerini açıklarken erken çocukluk döneminde kurulan nesneye bağlanmanın ve çevresel etkileşim ile kişiliğin gelişim evrelerindeki birey-nesne-çevre dinamiğinin belirleyici olduğunu öne sürmüştür. Bu tespitleri açısından da İngiliz psikanaliz okulunun önemli temsilcilerinden Fairbairn, Sullivan ve Kardiner'in görüşleri ile benzeşim göstermektedir (Kohut, 1998:8).

Kohut (1971, 1977) narsistik gelişimin bebeklikten ve erken çocukluk evresinden itibaren gelişen ve çevreye yapılan yatırımdan farklı olarak ayrı bir gelişim hattı olduğunu öne sürmüştür. Kohut (1977, 1998) narsistik gelişim sürecini "büyüklenmeci kendilik" ve "idealleştirilmiş ebeveyn imagosu" olmak üzere iki tür hat üzerinden devam ettiğini belirtmiş ve anne ya da anne yerine geçen kişi üzerinden işlevsel olan hattı "büyüklenmeci kendilik", baba ya da baba yerine geçen kişi tarafından işlevsel olan hattı ise "idealleştirilmiş ebeveyn imagosu" olarak tanımlamıştır. Söz konusu kurama göre bu iki gelişim hattı ile birlikte ve bebeklik ve çocukluk evrelerinde kurulmuş olan nesne ve ebeveyn ilişkisi sonucunda çocuğun değer, amaç ve ideallerinin oluşmasını sağlamaktadır.

Bu kuramın temel öngörüsü şudur ki, yaşamın erken dönemlerinde sağlıklı nesne ilişkisinin kurulamaması ve hasar görmüş ebeveyn ilişki hatlarının meydana gelmesi narsistik gelişim yapısında kusurların oluşmasına sebebiyet verebilmektedir. Bu durumda, narsistik gelişimin uygun bir biçimde olabilmesi için annenin çocuğun yaptıklarını yeterince övmesi (büyüklenmeci hat) ve babanın da çocuk için güçlü, koruyucu bir figür olarak (idealleştirilmiş ebeveyn imagosu hattı) var olması gerektiği öne sürülmektedir (Kohut ve Wolf 1978, Gabbard 2000; Can, Anlı, Evren ve Usta, 2017). Kurama göre patolojik narsisizm, söz konusu hat işlevlerinin yerine getirilmemesi (Anlı ve Bahadır, 2009) ya da hasarlı nesne ilişkilerinin oluşması sonucunda meydana gelmektedir (Kernberg, 2011). Pincus ve Lukowitsky (2010) de bireyin erken yaşam evrelerinde olumlu benlik algısına yönelik tehdit ya da tehlike oluşması sonucunda bireyin baş etme mekanizmalarının zarar görmesi ve uygun başa çıkma stratejilerinin de kullanılmaması ile narsistik örüntüye ilişkin sorunların oluştuğunu ifade etmektedir. Birçok klinik çalışmada da narsistik bireylerin; çocukluklarında, ebeveynlerinin onlarla empatik ilişki kurmada eksik oldukları ya da kusurlu ebeveyn ilişkisi ve ihmalleri sebebiyle ihtiyaçları karşılanmamış olduğu belirtilmektedir. Böylece, narsistik bireylerin, bu ihtiyaçlarını yetişkinliklerindeki ilişkilerinde gidermeye çalışan, benlik saygısı düşük bireyler olduğu ifade edilmektedir (Morf ve Rhodewalt, 2001:179).

Buraya kadarki aktarımlarda vurgulanmak istenen mesaj, narsisizmin en ilkel örneklerinden birinin normal bir bireyin kendi bedenine karşı edindiği tutumda görülmesi ve bireyin bütün güdülerinin temelinde, o bireyin duyduğu temel bir gereksinim etkili rol oynamakta olduğudur. Bu gereksinim, insanın çevresel şartlar arasında yaşamayı sürdürebilmek ve hayatta kalmak isteği olarak kendini göstermektedir (Hamedoğlu, 2009:5). İnsanların çoğu normal düzeyde bir narsisizm belirtisi göstermekte olup, kendi bedenlerini ve yüzlerinin biçimlerini beğenmektedirler. Normal düzeyde narsisizm; bir bireyin yaşamını sürdürebilmesi, çalışması, başarılı olması ve sağlam bir kimliği devam ettirmesi için gerekli görülen bir özelliktir. Fakat narsisizm bir takım engellere uğradığında zayıflamış veya ‘aşırı yükselmiş’ bir özbenlik sevgisine yol açabilmektedir. Bu durumda, bireylerin özbenlik sevgisi abartıldığında tekrarlı düşünce, davranış ve duygu örüntüleri sergileyebilmekte, bunların hepsi bir arada değerlendirildiğinde ise “narsistik kişilik” olarak ortaya çıkmaktadır (Kartopu, 2013:627). Bu tür bireyler kendilerini emsalsiz ve büyük biri olarak görmeleri, bunun da onların kendilerini güçlü hissetmelerine ve sanki herhangi başka birinden daha iyiymiş gibi davranışta bulunmalarına sebep olması söz konusudur. Öyle ki, çoğu zaman bu bireyler yardımsever ve iyi yüreklidirler ancak bu davranışları da aslında yine kendilerini öyle göstermek istemelerinden kaynaklanmaktadır. Gerçekte, enerjilerini yardım ettikleri kişinin açısından görmeye değil, kendilerine hayran olmaya harcamakta oldukları vurgulanmaktadır (Freud, 2007:23; Fromm, 1982:68).

Kavramsal tanımlamalara bakıldığında, “*patolojik narsisizm*” sahip olan bireylerin kendinden tamamen emin ve başkalarının düşüncelerini önemsemez bir biçimde davrandıkları, ama buna rağmen içsel süreçte tamamen başkalarının düşünceleriyle beslenmeye de açık bireyler oldukları söylenebilmektedir. Bu durum ise, bu bireylerin dış görünüşlerindeki abartılı güvenleri ve kendinden emin tavırlarının aksine iç süreçlerinde kendilerine güvenmeyen bireyler olduklarının bir göstergesidir (Karaaziz ve Atak, 2013:46). Gerçekte, ‘patolojik narsisizmdeki’ en önemli nokta bireyin tamamen dıştan gelen yorumlarla beslenmeye açık ve muhtaç olmasıdır. Normal narsisizmle<sup>11</sup> patolojik narsisizmin ayırımını sağlayan ve farkını ortaya koyan nokta da budur. Aynı zamanda patolojik narsisizm özellikleri gösteren bireyler, kendi içlerinde kendilerine yönelik değersizlik duygusunu ve kendilerinde hoşlanmadıkları olumsuz özelliklerini veya eksik gördükleri nitelikleri için hissettikleri kızgınlığı çevrelerine yansıtmaktadırlar. Bu tür bir yansıtma, yine psikanalizde de sıkça ele alınmış olduğu gibi ‘savunma mekanizması’ ve içsel çatışma çözme işlevi görmektedir. Bir nevi, bireyin kendine yönelik olumsuz duygu ve çatışmalarını telafi ettiği ve rahatlamasına yardımcı olan bir işleve sahip olmaktadır. Bu nedenledir ki; patolojik narsisizm özellikleri gösteren

11 Normal narsisizm, bireyin kendisi, yakın çevresi ve çevresindeki diğer bireylerle uyumu ve çevresinin beklentilerini karşılayabileceği duygusunu yaşantılamasıdır (Rozenblatt, 2002). Bireyin kendine verdiği değer ve özgüveninin hiçbir kuşku duyulmaksızın olabildiğince yüksekte bulunması ve başkaları tarafından gelen eleştiri ya da olumlu/olumsuz etkilerin kişinin özgüvenini olumsuz yönde etkileme gücünün en az indirildiği durumdur.

bireyler kendilerine yönelik ifade edilen olumsuz duygulara, eleştirilere aşırı duyarlı tavırlar (aşırı öfke, saldırganlık vb.) sergilemektedirler (Kernberg, 1975, 2011). Bu konuda Rozenblatt (2002) tarafından vurgulanan görüş de dikkat çekici bulunmaktadır. Öyle ki, Rozenblatt'a (2002) göre aslında patolojik biçimde narsistik bireyler kendilerini, kendilerine göre bir şekilde tehdit ettiğine inandıkları durumlardan korumak adına bir nevi savunma mekanizması geliştirip bu şekilde bir kişilik organizasyonu içerisine girmiş gibidirler. Yapılan araştırma sonuçlarına göre de narsistik kişilik bozukluğuna sahip bireylerin 6 temel davranışsal yatkınlığının olduğu gözlemlenmiştir (Brown, 1997:646; Atay, 2009:185). Bunlar kendini yüceltme, inkâr, hak iddiasında bulunma, kendine yontma, ussallaştırma (akılsallaştırma/rasyonalizasyon), ve kaygı (anksiyete) olarak belirtilmektedir.

Patolojik narsisizm kavramına psikiyatrik tanı temelli bakıldığında, bu kavramın ilk kez DSM-3'te (Amerikan Psikiyatri Birliği Ruhsal Bozuklukların Tanısal ve Sayımsal Elkitabı-3) (1980), daha sonraları DSM'nin takip eden basımlarında Eksen 2 bozuklukları arasında, narsistik kişilik bozukluğu tanı kategorisi kapsamında açıklandığı görülmektedir (örn. DSM-4, Amerikan Psikiyatri Birliği, 1994; DSM-5; Amerikan Psikiyatri Birliği, 2015). DSM-5'te (Amerikan Psikiyatri Birliği, 2015) ise tanı kitabının eksen yapısındaki bazı değişikliklerle birlikte patolojik narsisizm kavramını karşıladığı düşünülen narsistik kişilik bozukluğu, *“genç yetişkinlik döneminde başlayan ve çeşitli koşullarda kendini gösteren büyülenmeciliği, hayranlık gereksinimini, empati yoksunluğunu içeren ve aşağıdaki kriterlerden en az beşini kapsayan yaygın bir örüntü”* olarak tanımlanmıştır. DSM'nin bahsedilen son basımlarında yer almış olan kriterlere dayanarak, çeşitli yazarların sunmuş olduğu ortak betimlemeye göre, patolojik narsisizm örüntüsü gösteren bir bireyin kendisinin önemine dair büyülenmeci bir duyguya sahip olduğu, sınırsız başarı, güç, zekâ, güzellik veya ideal sevgi fantezileriyle meşgul olduğu, “özel” olduğuna ve ancak özel veya üst düzey insanlar tarafından anlaşılabilceğine, onlarla ilişkide bulunması gerektiğine inandığı, aşırı hayranlık beklediği, hak sahibi olduğuna inandığı (özellikle ayrıcalıklı muamele görme veya beklentilerine otomatik olarak uyum gösterileceğine dair makul olmayan beklentilere sahip olmak), bireylerarası ilişkilerde sömürücü davrandığı (amaçlarına ulaşmak için insanları kullanmak), empatiden yoksun olduğu (diğerlerinin duyguları ve gereksinimlerini kabullenme veya paylaşmada gönülsüzlük), çevresindeki bireylere karşı haset duyduğu, kıskandırdığı veya diğerlerinin ona haset duyduklarına inandığı, ve kibirli davranış veya tutumlar sergilediği belirtilmektedir (örn., Rosenthal ve Pittinsky, 2006; Şahin, 2009; Eren, 2010; Eldoğan, 2016). Yine Koroğlu ve Bayraktar (2007:92) tarafından özetlendiği gibi, ‘Narsistik Kişilik Bozukluğu’, erken yetişkinlik döneminde oraya çıkmakta ve değişik şartlar altında gelişen üstünlük duygusu (hayallerinde ya da davranışlarda), beğenilme ihtiyacı, ve yoğun şekilde kendini özel bulma gibi tutumlarla kendini gösteren ve empati kuramamanın da eşlik ettiği tutarlı/süreklili bir örüntü olarak ifade edilebilmektedir.



Yukarıda aktarılmış olduğu gibi, narsisizm, literatürde daha çok benlik ve bireylerarası ilişkiler açısından değerlendirilmiştir. Narsistik örüntünün, bireyin kendisini aşırı önemsemesi, başkalarını yok sayması ve kibirli olması ile kendini göstermesinden dolayı, bireylerarası ilişkilerde sorunlar yaşamasıyla ilişkili olduğu belirtilmiştir (Kealy ve Rasmussen, 2012; Eldoğan, 2016). Diğer yandan, psikanalitik teorinin, nesne ilişkileri kuramının ve kendilik psikolojisi kuramının açıklamalarına göre, erken dönemlerde kusurlu ya da yetersiz nesne ilişkisi ve erken dönem uyumsuz şemaların oluşması bireyin yaşamdaki işlevselliğine ilişkin problemleri beraberinde getirmekte ve bu durum patolojik narsisizm olarak ifade edilmektedir (Morf ve Rhodewalt, 2001; Pincus ve Lukowitsky, 2010; Kernberg, 2011).

Öte yandan, gerek kuramsal gerekse ampirik düzlemde yapılmış olan araştırmalar erken dönem uyumsuz şemalarla bireyler arası ilişkiler ve çalışma yaşamında tutum ve davranışlar arasında güçlü bir bağlantının olduğuna işaret etmektedir (örn. Young, 1999; Young, Klosko ve Weishaar, 2003; Dobson, 2010; Eldoğan, 2016; Anlı ve ark., 2017). Bu şemalar çocuğun erken bebeklik dönemindeki deneyimleri ile mizacı arasındaki etkileşimden kaynağını almaktadır (Rafaeli, Bernstein ve Young, 2011) ve Young'un (1999) "Şema Kuramı"na göre, çocukluğunda ailesi ile negatif deneyimler yaşamış olan kişinin "erken dönem uyumsuz şemalar" olarak adlandırılan, işlevsiz karakter özellikleri oluşabilmektedir (Young ve ark., 2003, Trincas, Ottoviani, Couyoumdjian, Tenore, Spitoni ve Mancini, 2014; Anlı ve ark., 2017). Başka yazarlar tarafından da işaret edildiği gibi, erken dönem uyumsuz şemalar kendilerini yaşam boyu tekrar etmekte (Shorey, Anderson ve Stuart, 2014:342; Kriston, Schafer, Wolf, Harter ve Hölzel, 2012:685) ve bireyde negatif duygu-durum, ciddi oranda stres ve bireyler arası ilişkilerde sorunlara sebebiyet verebilmektedir (Young ve ark., 2003). Birçok psikiyatrik rahatsızlığın tedaviye dirençli olmasının açıklaması da yine erken dönem uyumsuz şemaların varlığı ile yapılmaktadır (Anlı ve ark., 2017, s.64). Bu konuda Dobson (2010) tarafından yapılan açıklama da oldukça dikkat çekicidir. Dobson'a göre (2010) bireye en çok zarar vermekte olan erken dönem uyumsuz şemalar, çocuklukta görülen ve tekrar eden ihmaller, terk edilme, ve tacizlerin neticesinde oluşan şemalardır.

Görüldüğü üzere, erken dönem uyumsuz şemalar bireyin kişilik yapısının bir parçası olarak yaşam boyu varlıklarını sürdürebilmektedir. Bu noktada, örgütsel bağlamda, liderlerin narsistik patolojiler göstermeleri kendilik psikolojisi kuramı ve nesne ilişkileri kuramına dayanarak açıklandığında, bu tür liderlerin çevrelerindeki bireylere karşı yıkıcı geliştirmiş oldukları davranışları, altta yatan böyle bir yapıyla baş edebilmek ve kimlik bütünlüğünü devam ettirebilmek (Levin 1995, Goldman ve Gelso 1997, Akvardar 2003) amacıyla kullanabildikleri söylenebilmektedir. Patolojik narsistik yapı kişinin stresle mücadele etme kapasitesini de oluşturan bütün bir kimlik duyumunun gelişmesini engellediği için (Kohut, 1998), kişi çevresine karşı ego merkezli, sert, yıkıcı, eleştirici, güven duymayan, empati oluşturmayan ve baskıcı tutumlar geliştirmek

suretiyle bu durumun üstesinden gelmeye çalışabilmektedir. Birçok yazar da aslında narsistik yapıdaki bireyin kendilik sevgisini, saldırgan dürtülerine karşı bir savunması olarak yorumlamaktadır. Bu yorumlara göre, patolojik narsisizm, bireyin reddedilen sevgisinin benliğine (kendiliğe) nefret olarak geri döndüğü bir ruhsal oluşum olarak ortaya çıkmaktadır. Geçmiş yaşamda, histeri ve saplantılı nevroz ile yoğunlaşmış içsel çatışmaların ve engellenmişliklerin, sonraki yaşam evrelerinde bireyin artık tüm bu sevgi ve ilgiyi kendi üzerine çekmesiyle söz konusu narsistik örüntüler oluşmaktadır (örn., Eren, 2010; Masterson, 2014). Böylece, aslında kendini onaylamayan insan, kendi özüne ilişkin değişmez bir kaygı içinde olmakta, temelde güvenlikten ve doyumdan yoksun olduğu için, her şeyi kendisi için almaya iştahlı hale gelmekte ve sürekli kendini düşünmektedir (Kartopu, 2013:627). Sonuçta, narsist olarak adlandırılan ve yüzeyde daha çok kendine hayran olmayla ilgilendiği görünen bu insanlar, kendilerine derin bir aşk duyuyor gibi gözükseler de, aslında kendilerine düşkün değillerdir ve narsisizmleri-bencillik gibi- özsevgiden temel bir yoksunluk için aşırı bir dengeleme işlevine sahiptir (Fromm, 1999:115).

Tüm bu kuramsal arka plana ve rasyonel altyapıya dayanarak, bu çalışmada patolojik narsistik yapının varlığının erken dönem uyumsuz şemalara sebep olacağı ve bu durumun da ileride liderlikte işlev bozukluğunun alt yapısını meydana getireceği öne sürülmektedir. Bu amaçla, çalışmanın bir sonraki bölümünde, buraya kadar aktarmış olduğumuz kuramsal zemin ve literatür çalışması ışığında, liderlikte işlev bozukluğu ve liderlikte patolojik narsisizm kavramlarına psikanalitik yaklaşım, kendilik psikolojisi ve nesne ilişkileri kuramı bağlamında bir değerlendirme ve tartışma getirilecektir.

### **Liderlikte Patolojik Narsisizm**

Çalışmanın bu bölümünde, patolojik niteliğine vurgu yapılarak, narsist liderlik kavramının kavramsal açıklamalarına yer verilecek, narsist liderliğin örgütsel yaşam açısından bir tür karanlık liderlik özelliği olduğuna değinilmektedir. Diğer yandan, narsist liderlik, belli şartlarda oluşturabileceği olumlu etkileri ve sonuçlarından ziyade, örgütler ve çalışanlar açısından oluşturduğu olumsuz sonuçları bağlamında incelenmektedir. Bu nedenle, literatürde ortaya koyulmuş olan kavramsal ve ampirik araştırmalar ışığında, patolojik nitelik gösteren narsist liderliğin, bireyler açısından sonuçları, bu tür belirtiler taşıyan liderlerin örgütsel işlev bozukluğuna olası olumsuz etkileri ve çalışmamızın kuramsal zemininden hareketle, söz konusu liderlerin narsistik örüntüler göstermelerinin patolojik nedenleri psikodinamik bakış açısıyla değerlendirilmektedir.

### **Patolojik Narsist Liderliğin Tanımlanması**

Bilimsel olarak incelendiğinde narsisizmin; normal narsisizmden bahsedilmesinin yanında, patolojik (hastalık) olarak da incelendiği görülmektedir. Normal narsisizm bakış açısında göre, her insan doğası gereği bir dereceye kadar kendini beğenmekte,



sevmekte ve bu konuda, diğerlerinin kendisine hak vermesini beklemektedir. Tarihsel süreçte de pek çok toplumda görüldüğü gibi, narsistik bireyler, savaş, politika, ekonomi ve akademik alanlarda öne çıkmış, ülkelerin tarihinde unutulmaz yer edinmiş liderler ya da ünlü sanatçılar olarak ortaya çıkmaktadır<sup>12</sup>. Narsistik kişilik tipinin bağımsız ve kolay etki altında kalmayan kişiler olduğu ve gücü ve ihtişamı sevdiği bilinmektedir ve ayrıca Freud (1914) da herkeste bir nebze narsizm olduğunu, aksi takdirde yaşamın çok zorlaşacağını vurgulamaktadır. Bu noktada, örgütler açısından düşünüldüğünde liderlerde patolojik düzeyde olmayan normal düzeydeki narsizminin faydalı olduğu iddia edilmektedir. Çünkü narsistik liderler, erotikler gibi sevimli değil de karşıdakileri kendine hayran bırakmak istemekte, obsesifler gibi süper egoyu cezalandırmaktan huzursuzluk duymamakta, bunun yerine agresif bir şekilde hedefe odaklanmaktadırlar (Akdemir ve Karakaplan Özer, 2018:47).

Patolojik boyutta olan narsist liderlerin ise diğer kişilik tiplerine oranla yalnız kalmaya daha yatkın bir özellik gösterdikleri, aşırı stres altında kaldıklarında paranoyak derecesinde düşman yaratabildikleri vurgulanmaktadır (Miller ve Maples, 2011; Akdemir ve Karakaplan Özer, 2018). Maccoby (2000) ise, patolojik narsist liderlerin düzen, tutumluluk, inatçılık gibi özellikleri taşımakla beraber aktif-pasif olma veya emirler verip-itaatsizlik yapmak arasında geçişler yapan otoriter kişiler olduğunu, kişisel tatmin yaratmayı hedefleyen, aşırı gururlu, kendini korumaya odaklı ancak aynı zamanda olabildiğince agresif ve karşıdakileri etkileme çabasında olduklarını öne sürmüştür. Ayroca, Maccoby (2000) yaptığı tanımlamada, bu tür kişilerin zorlayıcı olduklarını, başkalarını kendilerine bağımlı hale getirmekten ve kısıtlamaktan haz duyduklarını ifade etmiştir.

Elbette, bireylerde narsizmin normal boyutlarda mı yoksa ileri boyutta patolojik bir vaka olup olmadığına ancak klinik alandaki uzmanlar karar verebilecektir. Bu amaçla, klinik alanda uygulanmakta olan değerlendirme araçlarının olduğu da bilinmektedir (Morf ve Rhodewalt (2001; Şahin, 2009; Amerikan Psikiyatri Birliği, 2015).

Öte yandan, normal ya da patolojik boyutta olduğu fark etmeksizin, dikkatli bir şekilde gözlemlendiğinde, üretken ve yaratıcı bir görüntü sergileyen bu bireylerin ürünlerinin, temelde yapay, özensiz ve derinlikten yoksun olduğu ortaya çıkabilmekte olduğuna da işaret edilmektedir (Popper, 2002:799). Günümüzde çok sayıda büyük örgütlerde, mükemmeliyetçi ve rekabetçi tavırları ile bazı faydalar yaratmalarından ötürü narsist kişiliğe sahip bireylerin, yönetici pozisyonlarını işgal ettiği, ancak daha önce de belirtildiği gibi bunun faydalarından çok risklerinin ve zararlarının olduğu bilinmektedir. Bu tür yöneticilerin başarıyı yakalamak için kişisel fedakârlıklarda buldukları; narsistik hayallerinin, alternatif çareler, çaba ve direnme açısından yararlı olduğu; bu kişilerin karizmatik nitelikleri sayesinde izleyicileri cezbediği; atikliği ve

<sup>12</sup> En bilinen örnekler arasında ise ülkesinin ve dünyayı büyük bir felakete sürükleyen Adolf Hitler'dir. Yine bu örneğe benzer nitelikte olan Irak diktatör lideri Saddam Hüseyin de buna bir örnek olabilmektedir.

değişim vizyonları sayesinde örgütlerde sadakat ve kendini adamayı aşıladığı ifade edilmiştir (Timuroğlu ve İşcan, 2008). Bunun yanında, çeşitli yanlış ve saldırgan davranışlarda bulunabildikleri (sözel hakaret, isim takma, alay etme, şiddet, taciz) (Campbell ve Campbell, 2009; Higgs, 2009), kendi amaçlarına ulaşmak için kurumu istismar edebildikleri (Aasland, Skogstad, Notelaers, Birkeland ve Einarsen, 2010; Başar ve ark., 2016), kendilerini ve pozisyonlarını korumak adına yalan söyleyebildikleri, kendilerine yönelik herhangi bir tehdit ya da tehlike oluştuğunda ise paranoyak hale gelebildikleri (Ashforth, 1994; Atay, 2009; Liu, Liao ve Loi, 2012; Gündüz ve Dedekorkut, 2014) de vurgulanmalıdır.

Anlaşılabacağı üzere, benliğe duyulan ilgi ve verilen önemin, psikiyatrik tedavi gerektirecek şekilde yoğunlaşması, bir kişilik bozukluğu olarak patolojik narsisizmi ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada, narsisizmin psikoloji literatürünün yanı sıra yönetim ve liderlikle ilgili literatürde de geniş bir yer bulduğu gözlenmektedir. “*Patolojik narsisizme*” dair kavramsal tanımlamalardan da açıklandığı üzere, bu tür özelliğe sahip yönetici veya liderler; kendilerini fiziksel ve ruhsal yönden aşırı beğenen, üstün gören, sürekli beğeni, ilgi ve onay bekleyen; gittikleri her yerde hemen özel ilgi göreceğine, üstün bir yeri hak ettiğine inanan kişiler olmaktadır. Bu tür liderler, kendilerini işyerindeki en güzel, en yakışıklı, en başarılı, en parlak kişi olarak görmekte ya da öyle olacağına şiddetle inanmaktadır (Timuroğlu ve İşcan, 2008:243). Bir önceki bölümde ele alınmış olan bilişsel şema, nesle ilişkileri ve kendilik psikolojisi referanslarına dayanarak, narsist özellikler taşıyan bireylerin erken çocuklukta ebeveynleri ile yaşadıkları negatif deneyimlerinden dolayı sonraki ilişkilerinde de düşmanlık ve şüphelilikle dolu olmalarının doğrudan iş yaşamlarına yansımakta olduğu öne sürülebilmektedir (Kernberg, 2004; Winkler, 2010; Demirci ve Ekşi, 2017). Örneğin Kernberg’in (1992, 2004) narsisizmin ebeveynlerin reddinin, ebeveynlerin tutarsız uygulamalarının ve ebeveynlerin kendi ihtiyaçlarını karşılamak için çocukların kullanıldığı aile ortamında geliştiğini ifade etmiş olduğu bilinmektedir. Bazen bir ebeveyn çocuklarını ihmal edip ve küçümserken, kendi ihtiyaçlarına uygun durumlarda ise özenli hatta aşırı ilgili olabilmektedir. Narsisizm çocuğun soğuk ve reddedici ebeveyni karşısında savunmaya geçerek kendi benliğini yüceltmesiyle telafi edici bir işlev gösterebilmektedir (Levy, Ellison ve Reynoso, 2011).

Böylece, Kernberg’in (2004) patolojik narsisizme dair açıklamalarına dayanarak, yaşanan bu tür duygusal hasarların bireyin ilerleyen yaşlarında benlik saygısı düzenleme mekanizması olarak patolojik kendini sevme, kendini merkeze alma ve sürekli kendinden bahsetmeyle kendini gösterebileceği söylenebilmektedir. Zira Kernberg de (2004) narsistik eğilimi olan kişiler başkalarının kendine hayran olması konusunda aşırı bağımlılık gösterilebildiğini vurgulamaktadır. Bu durumun ise büyülenme gösterileri, teşhircilik eğilimi, üstünlük hissi, düşüncesizlik ve aşırı hırslı olma gibi özellikleri barındırdığı belirtilmektedir (Demirci ve Ekşi, 2017:39).

Diğer yandan, bu tür bireyler, kendilerini iş yaşamlarındaki diğer insanların kendisine, takdîrîkâr düşünceler besleyip beslemediklerini sınamak zorunda hissetmektedirler. Geri bildirim alabilmek için ilişkilerini sürekli baskı altında tutmaktadırlar. Morf ve Rhodewalt (2001) bu tür bir tutumun narsist bireylerin öz-değerlendirme ve bilişsel süreçlendirme yapmaları neticesinde ortaya çıktığını öne sürmüşlerdir. Yazarlara göre, narsist bireylerin erken çocuklukta negatif deneyimleri nedeniyle sadece güvensizlik duymamakta, başkalarını gerçekten sevmemekte, önemseyememekte hatta küçümsemektedirler (Morf ve Rhodewalt, 2001:179). Şahin (2009:45-55) de bu tür bireylerin kendilerini sevmediklerini ve kendilerine saygı duymadıkları için kendilerini sevebilmek ve kendi öz saygılarını arttırabilmek adına sürekli birşeyler yapmaya ihtiyaç duyduklarını, zeka, güç, başarı ve sürekli takdir edilebilme adına çok fazla kafa yorduklarını belirtmiştir. Maccoby (2000) ve Winkler (2010) de bu tür liderlerin sevgi ve şevkat arayışı içerisinde olan kişiler olduklarını ileri sürmüşlerdir.

Narsisizmin kavramsal tanımında da izah edildiği gibi bu tür özellikler taşıyan liderler iş yaşamında kendilerini çok değerli biri olarak görmekte ve sürekli beğenilmeyi ve takdir edilmeyi istemektedirler. Hatta kendini beğenmiş bir tavır sergiledikleri ve astlarına karşı anlayışsız, hoşgörüsüz ve saygıdan uzak tavırlar sergiledikleri bilinmektedir. Bunun da ötesinde, bu tür liderlerin çoğu zaman aslında başkalarını kıskandıkları fakat başkalarının kendilerini kıskandıklarını iddia ettikleri ve buna şiddetle inandıkları öne sürülmektedir (Şahin, 2009). Bu durumda, örgütsel bağlamda, liderlerin kendilik saygısı kazanmaya ve buna yönelik yaptıkları etkinlikleri sürdürme davranışlarının sürekliliği ve sıklığına göre narsistik patolojinin varlığından söz edilebilmektedir (Dickinson ve Pincus, 2003; Burke, 2006; Gülmez, 2009; Bosson ve Weaver, 2011).

Gerçekte, erken çocukluk dönemimde hasar görmüş olan onaylanma ve sevgi gereksinimi ile buna paralel olarak zarar görmüş olan benlik saygısı, artık şu anda sadece dışarıdan gelecek ilgi, beğeni, hayranlık ve onaylarla beslenebilecektir. Ayrıca, bu tür kişiler eleştiriye dayanamamakta, sürekli övgü beklemektedirler. Ancak böylesine yoğun narsistik beklentiler içinde hayal kırıklıkları ve incinmeler de olabildiği için, bu durumda benlik saygısı hızla düşmekte, daha yoğun kırgınlıklar, bunaltı ve çökkünlük oluşabilmektedir (Öztürk, 2002:436). Bu durumda da, ortaya yeni bir döngü çıkmakta, bu tür bir lider kendisini yeniden yüceltmek, daha üstün görmek ve göstermek için başkalarını kullanmaya hatta daha fazla sömürmeye devam etmektedir. Başkaları ile olan arkadaşlıkları yalnızca bu yönde çıkar sağlamak için olmakta, bencil ve ben-merkezli davranışlarını yeni bir psikolojik telafi güdüsüyle sürdürmektedir. Çalışmaları önceki bölümünde de, örgütlerdeki liderlerin rasyonel ve mantıklı olmadığı (Kets de Vries, 1984; Kets de Vries, 1991; Kesken, 2011; İlic, 2016); irrasyonel davranışlara eğilimli oldukları ve patolojik narsisizm gibi işlev bozukluğu belirtilerinin de psikanalitik yaklaşımın ve nesne ilişkileri kuramının öne sürdüğü gibi bireylerin özel ve iç dünyalarındaki çatışmalardan, isteklerden, bastırılmış duygulardan kaynaklanabildiği belirtilmişti.

Böylece, tüm bu açıklamaların çalışmamızın ele aldığı temel kuramlarla örtüştüğü görülmektedir.

### **Patolojik Narsist Liderliğin Çalışanlar ve Örgütler Açısından Sonuçları**

Günümüzde birçok örgütte narsistik<sup>13</sup> kişiliğe sahip bireylerin, büyük ölçekli şirketlerdeki yönetici ve liderlik pozisyonlarında yer aldıkları dikkat çekmektedir. Bu tür özellikler taşıyan bireylerin yönetici ve lider pozisyonunda bulunmasının örgütlerde faydalar sağlayabildiği bazı çalışmalarda ifade edilmiştir (Örn., Wallace ve Baumeister, 2002; Horton ve Sedikides, 2009). Örneğin, narsistlerin bireylerarası duyarsızlıkları, kişisel hırsları ve motivasyonel yönelimleri, iş performansına katkı sağlar bir nitelik kazanabilmektedir (Wallace ve Baumeister, 2002:832). Örneğin, Grijalva, Harms, Newman, Gaddis ve Fraley (2015) tarafından narsisizm ve liderlik üzerine yapılan ve narsistliği liderlikle ilişkilendiren geçmişteki ampirik çalışmalar meta-analiz yoluyla bir arada değerlendirilmiştir. Narsisizm ve liderlik etkinliği arasındaki doğrusal ve doğrusal olmayan ilişki yazarlar tarafından çeşitli araştırma bulguları ışığında ele alınmıştır. Araştırmacıların ortaya koyduğu genel sonuçlara göre, narsistik liderler özellikle dışa dönük ve hedef odaklılık gibi kişilik özellikleri ile çalışanları etkileme ve amaçlara ulaşma suretiyle örgütlerde etkinlik yaratmaya olumlu katkılarda bulunabilmektedirler (Grijalva ve ark, 2015). Narsisizm ile liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu iddiası çok sayıda çalışma ile de desteklenmiştir (Davies, 2004; Galvin, Waldman ve Balthazard, 2010; Harms, Spain ve Hannah, 2011; Judge, LePine ve Rich, 2006). Örneğin, askeri kurumlarda uzunlamasına araştırma yöntemi ile yapılmış olan bir çalışmada, askeri okul öğrencilerinin algıladıkları narsistik liderlik özelliklerinin kendi okul performanslarının olumlu yönde yordadığı tespit edilmiştir (Harms, Spain ve Hannah, 2011). Ayrıca, Judge ve arkadaşları (2006) liderlerin narsisizm belirtileri ile göstermiş oldukları dönüşümcü liderlik özellikleri arasında pozitif ilişkilerin olduğunu bulgulamış, Trzesniewski, Donnellan ve Robins (2008) ise narsist liderlerin aynı zamanda dışa dönük kişilik özelliği taşıdığını ve bunun da çalışanlarda olumlu etkiler yarattığını öne sürmüştür. Son olarak narsist liderliğin, risk alma, vizyon yaratma, ilham verme ve entelektüel gelişme katkı yaratma bileşenlerini temsil eden karizmatik liderlik ile de olumlu ilişkilere sahip olduğu ortaya koyulmuştur (Galvin ve ark., 2010).

Ancak, “Pozitif Psikoloji” yaklaşımıyla, bu çalışmada narsist liderlik örgütsel sağlığı, işyeri yaşam kalitesini, çalışanların olumlu tutum ve davranışlarını tehdit eden (Penney ve Spector, 2002; Rosenthal ve Pittinsky, 2006; Schyns ve Schilling, 2013; Kırbaç, 2013), günümüzde de sıklıkla ele alınmakta olan işyeri maneviyatı kavramından uzaklaşılmasına neden olan kusurlu bir liderlik özelliği olarak ele alınmaktadır (Shurden, 2014; Tepper, 2007; Başar ve ark, 2016). “Pozitif psikoloji”, insanlarda neyin yanlış

13 Burada bahsi geçen ‘narsist liderlik’ normal boyutta sayılan narsistik kişilik özelliği kapsamındadır. ‘Patolojik boyutta olan narsist liderlik’ işlev dışı davranış örüntülerini kapsamakta olup örgüte ve çalışana olumsuz etki yaratan zarar verici bir liderlik biçimi olarak ele alınmaktadır.

olduğuna değil, neyin doğru olduğuna ve nasıl geliştirilebileceğine odaklanmaktadır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Seligman, 2002). Pozitif psikolojinin örgüt ortamına yansması “Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu” ve “Pozitif Örgütsel Davranış” olarak ortaya çıkmaktadır. Pozitif Örgütsel Davranış ise, Luthans (2002) ve Wright (2003) tarafından yürütülen çalışmaların öncülüğü ile başlayan, “örgütsel davranışa pozitif bir bakış açısı ile yaklaşan” bir akımdır.

Özellikle, 1970’lerin sonlarında başlayarak, 1980 ve 1990’lı yıllarda artan küreselleşme, rekabet ortamı, kritik kaynakların yönetiminde karşılaşılan güçlükler ve çeşitli örgütsel baskılar nedeniyle, birtakım ekonomik ve sosyal zorluklar ortaya çıkmış ve çeşitli karmaşık iş ilişkileri, bozulan değerler ve suiistimaller görülmüştür. Bu tür sonuçların da şeffaf yönetim anlayışına, kurumsal sorumluluğa, çalışma yaşamının kalitesine ve örgütsel ve bireysel psikolojik sağlığa olumsuz etkilerinin olduğu gözlenmiştir. Yurtdışı ve Türkiye’de karşılaşılan çok sayıda suiistimal vakaları, skandallar, etik değerlerde yozlaşma ve hukuki problemler neticesinde liderlikte etik değerlerin, olumlu davranış ve rollerin, değerlerle yönetimin, örgütsel performans ve sağlığın elde edilmesinde sorumlu, şeffaf, güvenilir ve etik olan, olumlu insan ilişkileri geliştirebilen liderlere/yöneticilere duyulan gereksinim artmıştır. Liderlik literatüründe de, çöken, sarsılan, zarar göre örgütsel yapıların yaratıcıları olarak görülen liderlerin ortak özellikleri ve davranışları değerlendirilerek, liderlikte karanlık unsurlara ve olumlu (pozitif) unsurlara dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Çok sayıda yazar, sosyal zorlukların artmasıyla beraber etik liderlikteki düşüşün, olumlu liderlik ihtiyacını her zamankinden daha fazla gerektirdiğini öne sürmüşlerdir (Örn., Luthans, Norman ve Hughes, 2006; May, Chan, Hodges ve Avolio, 2003; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May, 2004; Avolio ve Gardner, 2005; Kesken ve Ayyıldız, 2008). İstenilen olumlu liderliği tanımlamak için, “Pozitif Örgütsel Davranış” olarak adlandırılan yeni yaklaşımın, liderlik, etik, olumlu psikolojik kapasiteler ve olumlu örgütsel davranışlar gibi öğelerinden faydalanılmıştır (Cooper vd., 2005). Geniş kapsamlı bir bakış açısı ile kurumsal skandallardaki artış, işletmeyi kötüye kullanma, kamusal ve özel örgütlerle girilen kapsamlı toplumsal mücadeleler son yıllarda dikkati işyerinde “Pozitif Psikoloji” ve “Pozitif Örgütsel Davranış” kavramlarına ve pozitif liderlik (otantik liderlik, hizmetkâr liderlik gibi) üzerine çekmeye başlamıştır. Söz konusu olumsuz ve karanlık liderlik özellikleri arasında giren bir tür ise narsist liderlik olarak karşımıza çıkmaktadır (Luthans, 2002; Harter, 2002; Padilla ve Mulvey, 2008). Dolayısıyla, çalışanlarıyla olumsuz ilişkiler geliştiren, yeterince şeffaf ve güvenilir olmayan, empati kuramayan, duygularını düzenleyemeyen ve paylaşılan ortak değerler oluşturamayan narsist liderlerin aslında günümüzde üzerinde oldukça yol alınmış olan pozitif örgütsel davranış yaklaşımıyla aynı doğrultuda olmadığı söylenebilmektedir. Tüm bu nedenlerle, patolojik narsist liderliğin, bahsi geçen pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış yaklaşımlarının önermiş olduğu işyeri sağlığı, çalışanların pozitif psikolojik kapasitelerinin keşfedilmesi, geliştirilmesi ve artırılması düşüncesi, paylaşılan

kurumsal değerler, takım çalışması ve örgütsel yaşam kalitesi gibi düşüncelerle ters düzen bir liderlik tarzı olduğu öne sürülmektedir.

Bu düşünceler birleştirildiğinde, örgütlerdeki yönetimin her basamağında güvenin ve yaşam kalitesinin yeniden sağlanması için daha pozitif yönetim şekilleri izlenmesinin gerektiğini ve narsist örüntüler gösteren liderlerden ziyade yukarıda da bahsi geçen olumlu, güvenilir, etik değerlere sahip, bireylerin kişisel gelişimine katkı sağlayabilen, kurumsal değerlerin ve performansın artmasında daha insani yollar benimsemiş olan, empatik eğilimleri, öz saygısı ve öz farkındalığı yüksek olan liderlere gereksinim duyulduğu ifade edilmektedir (Gardner ve Schermerhorn, 2004; Schyns ve Schilling, 2013; Reyhanoğlu ve Akın, 2016). Gerçekten de, bir çok çalışmada, empati ile muhakemede bulunabilen ve kaliteli bireyler arası ilişkiler geliştirebilen liderlerin daha fazla sorumluluk sahibi davrandıkları, yüksek düzeyde bütünlük ile hareket ettikleri ve daha fazla bireysel ve örgütsel sonuçlara olumlu katkıda bulunduğu belirtilmektedir (Örn., Harter, 2002; Gardner ve Schermerhorn, 2004; Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005; Luthans ve ark., 2006; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008). Sonuç olarak, pozitif psikoloji yazınından yola çıkarak rekabet ve materyalizm yerine maneviyatı ön plana alan ve geliştirebilen, değerler ve dürüstlük ilkelerini benimseyen, düşüncelerinin, duygularının, ihtiyaçlarının, isteklerinin ya da inançlarının, ne yaptığının farkındalığında olan liderlerin günümüzde çok daha önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir. İlgili literatürde yer alan farklı türdeki yaklaşımlara rağmen, narsistik liderliğin risklerinin ve ortaya çıkardığı birey ve örgüt düzeyindeki olumsuz etkilerinin çok daha ciddi seviyede olduğu gözlenmektedir.

Bu doğrultuda, Tepper (2007) istismarcı eğilimler sergileyen narsistik yöneticilerle birlikte çalışmakta olan bireylerin daha çok işten ayrılma davranışı sergilediğini, işlerinden, yaşantılarından ve örgütlerinden hoşlanmadığını ve yoğun stres altında olduklarını ortaya koymuştur. Birçok araştırmacı da (Örn., Kets de Vries, 1999; Judge, Le Pine ve Rich, 2006) bu tür liderlerin en belirgin yönünün olumsuz benlik ve patolojik narsisizm olduğunu belirtmektedir. Çünkü narsist liderler kişisel yetersizlik, bencillik, kendini üstün görme, kendi çıkarlarını önde tutma gibi özelliklerinden dolayı karanlık lider görüntüsü oluşturabilmektedir (Başar ve ark., 2016). Aynı zamanda, Glad (2002a), günümüz örgütlerinde çok sayıda liderin/yöneticinin narsistik yönüne vurgu yaparak, bu tür yöneticilerin gücü elinde tutmak için takipçilerini aldatma, etkileme ve tehdit etme eğiliminde olduğunu öne sürmektedir. King (2007) tarafından da bildirildiği gibi, bu tür liderler buldukları ortama rahatsız edici etkiler yaymakta, grup enerjisini düşürmekte, astları ve diğer yöneticilerle sık sık iletişim problemlerine sebep olmakta ve böylece örgütün istenen amaçlarına ulaşmasını engelleyebilmektedirler. Örneğin, akademik örgütlerde yapılmış olan bir araştırma, narsistik liderlerin bulunduğu ortamlarda diğer çalışanların ve astların çalışmalarında hile ve aldatmaya daha fazla eğitim gösterdiklerini (McCabe, Butterfield ve Trevino, 2006), herhangi bir suçluluk hissetmeksizin akademik



intihal, dürüst olmayan davranışlar ve işyerindeki sapkın davranışlarda bulduklarını (Brunell, Staats, Barden ve Hupp, 2011) ortaya koymuştur. Penney ve Spector (2002) ise narsisizm ile işyerindeki şiddet arasında doğrudan bir ilişki olduğunu raporlamıştır. Tavanti (2011) ise yapmış olduğu çalışmada, narsist liderleri zorba ve toksik liderlik kapsamına giren işlev dışı bir liderlik olduğunu öne sürmüştür. Çalışmasında örgütlerdeki farklı toksik lider tiplerini gözden geçirerek, bu tür liderlerin yıkıcı davranışları ve işlevsel olmayan kişisel özellikleri ile çalışanlar ve örgütsel ortam üzerinde kalıcı zehirli etkiler yarattıklarını belirtmiştir (Tavanti, 2011). Bununla birlikte, narsistik ve işlev dışı davranışlar gösteren liderler, her ne kadar ekonomik ve politik nedenlerle örgüt içerisinde önemli pozisyonlara getirilmiş olsa da (Tavanti, 2011:127), aslında kurumun misyonunu ve değerlerini hafife almak suretiyle, karar verme süreçlerinde ben-merkezci davranmaları ve çalışanlara karşı yıpratıcı baskılar uygulamaları suretiyle düzelmesi mümkün olmayan hasarlara sebebiyet verebilmektedirler (Branham, 2005; Goldman, 2009; Kusy and Halloway, 2009; Campbell ve Campbell, 2009; Tavanti, 2011).

Duchon and Drake (2009) ise örgütlerde narsistik liderlerin sayısının artması durumunda örgüt kültüründe bozulma ve çarpıklıkların oluştuğu, zamanla yıkıcı ve eleştirel davranışların ve iletişim tarzının kabul edilebilir hale geldiğini ve daha da kötüsü etik dışı davranışların rasyonelleştiğini belirtmiştir. Türkiye’de yapılmış bir çalışmada, narsistik liderlerin duygusal olarak maymun iştahlı oldukları ve şiddet ve taciz gibi yanlış davranışlarda bulunabildikleri, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için örgütü istismar edebildikleri, benliklerini koruma adına yalan söyleyebildikleri, kendilerini tehlikede ve dışlanmış olarak hissettiklerinde güvensiz ve paranoyak hale gelebildikleri vurgulanmıştır (Timuroğlu ve İşcan, 2008, s.244). Üçok ve Turgut (2014) tarafından bankacılık sektöründe yapılmış olan bir çalışmada ise istismarcı ve narsistik özellikler sergileyen yönetici davranışının iş yerindeki örgüte, yöneticiye ve çalışanlara yönelik sapkın davranışlar üzerindeki etkisinin olduğu bulunmuştur.

Farklı çalışmalarda da narsist yöneticilerin iş yaşamında diğer insanları bir araç olarak kullanmalarından ve alçak gönüllülük, cömertlik gibi sosyal normlardan uzak hareket etmeleri nedeniyle güçlü yakın ilişkiler kuramamalarından söz edilmiştir (Elliot ve Thrash, 2001:217). Yapılmış olan çalışmalarda, patolojik narsisizm özelliklerine sahip yöneticilerin, benliklerine ilişkin algılarında bir tehlike oluşması durumunda (başarısızlık, kaybetmek, reddedilmek gibi) yoğun bir öfke hissettikleri ve saldırganlık gösterebildikleri görülmüştür (Rodewolt ve Morf, 1998). Çoğu zaman, bu öfke ve saldırganlık hem öfkenin kaynağı olan kişi/kişilere, hem de öfke ile ilişkisi olmayan diğer kişilere de yöneltilebilmektedir (Twenge ve Campbell, 2003). Ayrıca, çevreleri ile yakın ilişkiler kurmak yerine rekabet etmeyi tercih eden narsist yönetici veya liderlerin, kendilerinden daha düşük seviyede olduğunu düşündükleri kişilerle kendilerinin karşılaştırılmasına olumlu tepkiler verdikleri, ancak daha üst seviyede bir kişi ile karşılaştırıldıklarını düşünmelerinin düşmanlık duygularını artırdığı belirtilmiştir

(Bogart, Benotsch ve Pavlovic, 2004:35). Yine bu ifadenin de, Freud tarafından öne sürülmüş olan yaklaşımla uyumlu olduğu, yani narsist kişilerin temel ilgilerinin kendilerini korumaya yönelik olduğu, liderlik rolü üstlenmeye yatkın oldukları ve diğerlerine karşı üstünlük hissettikleri ve kendilerinden daha güçlü olma potansiyeli olan kişilere karşı daha tahammülsüz oldukları görüşünü destekler nitelikte olduğu söylenebilmektedir (Elliot ve Thrash, 2001; Shurden, 2014).

Diğer yandan, narsist liderlerin takım çalışması ile olan ilişkisinin ve bu tür liderlerin takım performansı üzerindeki etkisinin de değerlendirilmiş olduğu çalışmalara rastlanmaktadır. Yine bireylerarası ilişkilerde olduğu gibi takımla olan ilişkilerde de narsist liderlerin sorun yaşamakta olduğu ve narsisizm aynı zamanda takım performansı üzerinde de olumsuz yönde etkili olabildiği ifade edilmektedir (Atay, 2009; Wallace, 2011). Örneğin, Jandaghi, Kozekanan and Pirannejad (2015:93) tarafından üniversite kurumlarında yapılmış olan bir araştırmada, narsist özellikler sergileyen liderlerin bulunduğu çalışma gruplarında takım performansının düştüğü ve takım düzeyindeki etkinliğin azaldığı bulgulanmıştır. Yine başka çalışmalarda da, narsisizmin birçok özelliğinin narsistlerin iyi bir takım oyuncusu olamayacağı, empati kurma becerisinden yoksun oldukları, bu nedenle de başkalarını, aslında kendilerini geliştirmek için bir araç olarak kullandıkları ve ego merkezli olmaya yatkın oldukları belirtilmektedir (Örn., Baumeister ve Vohs, 2001; Sedikides ve Gregg, 2001; Felty, Whitaker, Bergman ve Bergman, 2015). İlgili çalışmalardaki genel görüş, narsistlerin, kendilerini diğerlerinden üstün gördükleri için kişisel etkileşimlerde baskın oldukları, takım çalışmalarında, takımın başarılarına olan bireysel katkılarının fark edilmesi zor olabileceğinden yeteneklerinin altında bir performans sergileyebildikleri yönündedir. Wallace'ın (2011:7) da ifade etmiş olduğu gibi, yüksek şahsi beklentilere sahip olan ve ego merkezli davranmaya eğilimli olan liderlerin bulunduğu ortamlarda, takımın belirlenmiş olan görev ve hedeflere ulaşmasında sıkıntılar yaşanabildiği ve bu tür liderlerin takımda yıkıcı sonuçlara sebebiyet verebildiği bilinmektedir. Bu konuda Shurden (2014:137) tarafından Amerika'da finans sektöründe yapılmış olan araştırma dikkat çekici bulunmuştur. Bu araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlara göre, narsist özellikler taşıyan liderlerin bulunduğu kurumlarda çalışanların iş tatmini ve algılanan lider-üye etkileşimi kalitesi düşmektedir. Grier (2008 Aktaran Shurden, 2014:138) de patolojik narsisizm özelliklere sahip liderleri "iş yaşamında yıkıcı kişilik" olarak nitelendirmiş, bu tür liderlerin iş ortamında profesyonellikten uzak, etik dışı, itici, güven vermeyen, eleştiriyi asla kabul etmeyen ve diğerlerinin görüşlerini dinlemeyen kişiler olduklarını vurgulamıştır. Bu alanda yapılmış olan çalışmalarda narsist liderlik ile kendine odaklı ilgi (ben-merkezcilik) (Emmons, 1987) ve güç gereksinimi (Carroll, 1987) arasındaki bağlantılara dikkat çekilmiştir. Bu çalışmalarda, narsist liderlerin özellikle takım bazlı ortamlarda diğer üyelerin birbirlerine karşı prososyal davranışlarda (olumlu sosyal davranışlar) bulunmalarını engellediği ve takımın işlevselliğini etkisizleştirdiği bildirilmiştir. Zhou, Zhou ve Zhasng (2010) ise narsist liderlik ile grup içi empati yoksunluğu arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve



narsist liderlerin birey seviyesindeki ve takım seviyesindeki performans sonuçlarını olumsuz etkilediğini bulgulamıştır. Yine benzer bir bakış açısıyla, narsist liderlerin aslında tamamen ben-merkezli olmaları ve kendi bireysel amaçlarını gerçekleştirmeye dönük olmaları nedeniyle, bu tür amaçlarına ve şahsi gereksinimlerine hizmet etmeyen iş ve görevlerde pek yer almak istemediklerine işaret edilmiştir (Wallace ve Baumeister, 2002). Çünkü söz konusu lider, böyle bir iş ve çalışma içerisinde yer almanın hiçbir kişisel güdüsünü tatmin etmeyeceğini ve beklediği amaçlara yönelik olmayacağı inancıyla, iyi performans ve etkinlik göstermesinin de gereksiz olacağını düşünmektedir. Tüm bu özellikleri ile liderlikte patolojik narsisizm ve iş yaşamında işlev bozukluğu arasında bir bağlantı kurmak mümkün olabilmektedir (Örn., Kets De Vries, 1984; Rosenthal ve Pittinsky, 2006; Timuroğlu ve İşcan, 2008; Zhou ve ark., 2010; Tavanti, 2011).

Türkiye’de de bu konuda yapılmış çalışmalar çok kısıtlı olmakta birlikte, bu gibi niteliklerin, narsist liderlerin birlikte çalıştığı astlarınca ve takım üyelerince hoş karşılanmamakta olduğu ve bu nedenle grup içerisinde bir narsist liderin bulunmasının asıl amaca zarar verecek kırgınlık ve çatışmalara yol açabildiği öne sürülmüştür (Örn., Atay, 2009:186). Ayrıca, kendilikle ilgili olumlu veri toplamak, başkalarının hayranlığını kazanmak, diğerlerinden daha iyi olabileceğini göstermek için özellikle büyülenmeci patolojik narsisim gösteren liderlerde rekabetçiliğin hâkim olması beklenebilmektedir. Narsisizmi açıklayan boyutlar olarak genel rekabetçilik (diğerlerinden daha iyi olmaya çalışmak) ve aşırı rekabetçilik (düşük öz saygı düzeyini rekabet ile yükseltme çabası, diğerlerine ihtiyacı olmadığını gösterme) bakımından inceleyen bir çalışmada, büyülenmeci narsisizmin rekabetçiliğin iki türü ile de ilişkili olduğu aktarılmıştır (Eldoğan, 2016:4).

Bu bağlamda, örgütlere yansımaları açısından, narsist liderlerin iş yaşamında yıkıcı ve işlev bozukluğu yaratan patolojiler sergilemekte oldukları görülmektedir. Örneğin, Rhodewalt, Tragakis ve Finnerty (2006:590) “narsisizm ve öz-sabotaj” konulu çalışmalarında narsisizmin bireyin kendini sabote etme davranışına etkisini incelemişler, narsist bireylerin arzuladıkları benliği yaratmak ve elde etmek için benlik düzenleyici stratejiler kullandıklarını böylece gururlarını okşayan sosyal geri bildirimler elde ederek öz değerlerini yükselttiklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte narsistlerin kimi zaman kendilerini sabote etme yönünde davrandıklarını ve bu davranışlarının, arzulanan fakat kırılabilir benlik imgelerinin korunmasına izin verdiğini öne sürmüşlerdir. Buna göre, narsistler gerçek başarılarına bağlı olmayan benlik imgelerini yaratmak ve sağlamak için sosyal geri bildirimleri manipüle etmekte ve çarpıtmaktadırlar. Rhodewalt ve arkadaşlarının (2006) ortaya koyduğu bu açıklamaların da Fromm (1999) tarafından vurgulanmış olan görüşle uyumlu olduğu söylenebilmektedir. Öyle ki, narsist bireylerin yüzeyde daha çok kendine hayran olmayla ilgileniyormuş ve kendilerine derin bir aşk duyuyormuş gibi gözükseler de, aslında kendilerine düşkün olmadıkları ve narsisizmleri-bencillik gibi- öz-sevgiden temel bir yoksunluk için aşırı bir dengeleme işlevine sahip olduğu düşünülmektedir (Fromm, 1999:115). Bu durumda, iş yaşamında narsist liderlerin

aslında öz-sevgi ve öz-değer yoksunluğunu telafi etmek üzere birtakım dengeleme ve öz-değerlendirme işlevleriyle sosyal geri bildirimleri çarpıtma eğilimi gösterdikleri ifade edilebilmektedir. Bu tür liderler, kırılğan benlik imgelerini koruyabilmek adına, arzuladıkları takdirde başka bir geribildirim aldıklarında, örneğin kayıtsızlık, eleştiri, saygısızlık gibi, büyük sıkıntı yaşamakta, hatta bu tür geribildirimleri hiç dikkate almamakta veya düşmanca bir tavır takınabilmekte; buna karşın özdeğer eksikliğini giderebilecek olan geribildirim aldıklarında bunu sağlayan kişilere daha olumlu karşılık verebilmektedir (Sedikies ve Gregg, 2001; Baumeister ve Vohs, 2001; Atay, 2009). Sonuç olarak, liderin astları ve çevresi ile olan ilişkilerinde adil olmayan, etik anlayıştan uzak, manipülasyona açık bir ilişkiler zinciri ortaya çıkmakta ve politik bir havanın oluşmasına zemin hazırlayabilmektedir.

Dickinson ve Pincus (2003) tarafından yapılan araştırmada ise kırılğan narsisizm özelliklerine sahip bireylerin duygusal ve fiziksel ihmal ve istismar sonucu oluşabilecek korkulu bağlanma stiline sahip olabileceği, bu bağlanma stilinin de yakın ilişki kuramama, kendini açmama sorunlarına yol açabileceği savunulmaktadır. Büyüklenmeci narsisizm için ise bağlanmayla ilgili zorluklara ilişkin bulgu olmadığı, yakın ilişki kurabildikleri ancak ilişki başladıktan sonra sömürücü ve büyüklenmeci tutumlarından dolayı diğerleri tarafından istenmemelerinin söz konusu olabileceği belirtilmektedir (Dickinson ve Pincus, 2003). Ayrıca, erken çocukluk dönemindeki ebeveyn tarafından görülen ihmal ve istismar gibi olumsuz deneyimler sonucunda gerek büyüklenmeci gerekse kırılğan türdeki narsisizmin gelişmesine etki etmekte olduğu ve “aşırı alçak gönüllülük, eleştiriye hassasiyet, yüksek kaygı düzeyi, çekingenlik, devamlı stres altında olma, acı çektiğini düşünme ve diğerleri ile kurulan yakın ilişkilerde gözlenebilecek kendilikle ilgili savunmacı beklentiler” gibi özelliklerin oluştuğu söylenebilmektedir. Aynı zamanda, bu tür erken çocukluk dönemi ihmal ve olumsuz deneyimlerin bireyin kendisiyle ilgili özgüven algılarında kırılmalar yaratabileceği de yine psikanalitik görüşe dayanarak beklenebilen bir diğer sonuçtur. Young, Klosko ve Weishaar (2003) da yaşanan öz güveni tehlikeyi sokacak bu tür deneyimler neticesinde ileriki yaşlarda narsisizmde belli kırılmalar yaşanmakta olduğunu ve özellikle büyüklenmeci türdeki narsisizmde bu kırılmaların daha çok dışsal faktörlere atfedilerek aşırı telafi edilmekte olduğunu ileri sürmüşlerdir. Böylece, yetişkinlik döneminde iş yaşamında narsistik özellikler gösteren liderlerin, aslında erken çocukluk dönemindeki narsistik kırılmalar neticesinde aşırı telafi gibi bir savunma mekanizması oluşturmuş olmaları ve sahip olunan patolojinin ileriki dönem hayatlarında da sürdürülmesine etki ettiği düşünülmektedir. Yine tüm bu açıklamaların, davranışların altında yatan etkenlerin incelenmesinde yararlandığımız psikanalitik temelli görüş ve nesne ilişkileri kuramı ile örtüştüğü söylenebilmektedir. Öyle ki, bu görüşlere göre, çocukluk çağında yaşanan korku, başarısızlık, bağımlılık gereksinmelerinin ebeveyn ilgisizliği, yokluğu ya da rahatsızlıkları neticesinde, ihmal, eleştiri ya da alayla karşılık görmesi, patolojik narsisizmin gelişmesine zemin hazırlamaktadır.

## Tartışma

Liderlerin, örgütlerin şimdiki ve gelecekteki başarısı ve performansı için ne derece öneme sahip oldukları bilinen bir gerçek olmasından yola çıkarak, işlev bozukluğu gösteren liderlerin sonraki süreçte birey-grup-örgüt etkileşimlerinde zararlı patolojiler üreterek örgüt ve hatta toplumsal düzeyde de işlevsel bozukluklarına ve bilinçaltı süreçler yoluyla örgütlerin sürdürülebilirlik ideali yolunda patolojik hasarlara zemin hazırlayabildikleri düşünülmektedir. Bugüne kadar ortaya koyulmuş bütün liderlik çalışmalarının ortak görüşüne göre, liderler, örgütlerin bugünkü ve gelecekteki hedeflerine ulaşabilmelerinde, vizyon yaratabilme ve sürdürülebilir olmalarında, kurumsal sorumluluk ilkeleriyle hareket edebilmelerinde en büyük role sahip olan kişilerdir. Liderler örgütleri başarıya götüren gizemli ve etkileyici kişiler olarak görülmekte (McShane ve Von Glinow, 2009), bu bakımdan lider olabilmek birçok kişide bulunmayan üstün vasıf ve erdemlere sahip olmak gibi de değerlendirilebilmektedir. Liderlik üzerine var olan geniş çaptaki literatürde aktarıldığı üzere, örgütlerin ve bireylerin işlevselliğine, başarısına katkısı olduğu bilinen pozitif liderlik yaklaşımlarından bazıları; dönüştürücü liderlik, etik liderlik, işlemsel liderlik, demokratik liderlik, hizmetkar liderlik ve otantik liderlik gibi olumlu ve erdemli yönlerin öne çıktığı liderlik türleridir (Brown ve Trevino, 2006, Basım ve ark., 2016). Diğer taraftan bazı liderler ise sanılanın aksine çalışanlara hayatı ve yaptıkları işi katlanılmaz bir hale getirebilmektedir. Çok sayıda insan, çalışma ve kariyer yaşantısında bu türdeki liderlerle çalışmak ve aslında pek çok olumsuzluğa da tahammül etmek zorunda kalmıştır. Negatif tutum ve davranışlara sahip liderlerin, iş dünyasında işgal ettikleri konumların giderek artmasıyla ve çalışanlar üzerinde yarattıkları olumsuz neticeler sonucunda, örgütlerde liderliğin olumsuz ve karanlık yönlerine eğilme, anlama ve araştırmaya duyulan ilgi de artmıştır. Negatif liderlik davranışları aynı zamanda karanlık liderlik spektrumunda ele alınmış olup, küçük tiranlık (Ashforth, 1994), istismarcı yönetim (Tepper, 2000), kötü liderlik (Kellerman, 2004; Padilla ve Mulvey, 2008), yıkıcı liderlik (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007; Basım ve ark., 2016), narsistik liderlik (Glad, 2002b) ve zehirleyici/toksik liderlik (Whicker, 1996; Lipman-Blumen, 2005, 2011; Goldman, 2006) yaklaşımları ile açıklanmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla, narsistik liderliğin, karanlık ve negatif liderliği oluşturan özelliklerin ve bu tür liderlik türlerinin negatif yönlerinin toplamı şeklinde olduğu söylenebilmektedir. Narsistik (patolojik) karakterli liderleri/yöneticileri hem kurumlarına, hem çalışanlarına hem de ülke geleceğine zarar vermekte olduğu da bilinen bir gerçektir. Bu nedenle bu tür lider ya da yöneticilerin tanılanmasının, tespitinin, örgütsel işleyişin ve sağlığın iyileştirilmesi yolunda önemli bir basamak olduğu düşünülmektedir.

Öte yandan, yeniden narsistik liderliğin patolojisine ve psikanalitik zemine dönüldüğünde, örgütsel ‘işlev bozukluklarına psikodinamik yaklaşım’ konulu çalışmasında Kesken’in (2011) ifadeleri dikkat çekici bulunmaktadır. Kesken (2011:3500) tarafından işaret edildiği gibi işlev bozukluğu gösteren bir örgütün gerek yapısal gerekse kültürel

ortamında görülen patolojiler bu örgütlerde çalışan insanların ve bu örgütlerin liderlerinin bilinçli ancak önemli bir ölçüde de bilinçaltı zihinsel süreçlerinin bir ürünü olabilmektedir. Bu düşünceyi destekleyen ve örgütlerdeki yönetici ve liderlerin rasyonel ve mantıklı olmadığını; çoğu zaman irrasyonel davranışlara eğilimli olduklarını vurgulamış olan çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Kets de Vries ve Miller, 1984; Zaleznick, 1989; Levinson, 1991; Gabriel ve Carr, 2002; İliç, 2016). Bu alanda en çarpıcı görüşlerden biri Kets de Vries ve Miller (1987) ve Ketz de Vries (1991) tarafından ortaya koyulmuş olup, birçok örgütsel problemin kaynağının liderlerin olumsuz duygu durumu ve bireyler arası yıkıcı tutumlarından meydana gelebildiği ifade edilmiştir. Bu noktada, psikanalitik yaklaşım yönetim yazınına “irrasyonelliğin bilimi” olarak farklı bir anlayış getirmekte ve psikanalitik yaklaşım temeliyle işlev bozukluğu gösteren yönetici veya lider davranışlarının etiyojisi çok daha derin bir yöntemle incelenebilmektedir. Bu çalışmada da, psikanalitik yaklaşım liderlerin derin zihinsel süreçlerinin araştırılması yöntemi olarak irdelenmiş ve liderlikteki narsistik problemlerin kaynağı için bazı bilinçaltı faktörler anlaşılmasına çalışılmıştır. Aslında psikanaliz aynı zamanda duygusal ve zihinsel rahatsızlıkların tedavisi için kullanılmaktadır (Gould, 1991:37). Ancak bu çalışmada, patolojik narsisim konusunda liderlere tedavi yöntemi sunmak amaçlanmamış olduğundan, yalnızca etiyojistik çerçevede söz konusu kuramlardan yararlanılmıştır. Böylece, bu çalışmanın temelini, liderlerin irrasyonel olabileceği veya davranabileceği gerçeğinden hareketle, narsistik örüntüler taşıyan liderlerin çevresinde yaşanan olayları, başkaları ile ilişkilerini, kendisi ile ilgili duygu ve bilişleri açıklamada psikanaliz ve dinamik psikiyatri yaklaşımından yararlanılması düşüncesi oluşturmuştur.

Psikanalitik yaklaşım spektrumunda irdelendiğinde, liderlikteki patolojik ve narsistik bozuklukların, nevrotik yani kişiyi dış gerçeklikten koparmadan rahatsızlık verici davranış olarak incelenmiş olduğu gözlenmektedir (Miller ve Miller, 1991:239). Örneğin Kets de Vries ve Miller (1984:41) de özellikle üst düzey yöneticilerin nevrotik tarzları ve bilinçaltı faktörlerle oluşan patolojik örgütsel kategorileri paranoyak, şizofrenik, zorlayıcı, depresif ve dramatik olmak üzere beş gruba ayırmıştır (Kesken ve Kelgökmen, 2008). Çoğu zaman bu tür etkilerin de olumsuz yönde olduğu göz önünde bulundurulacak olursa, liderlerin irrasyonel eğilimlerinin ve narsistik kişilik örüntülerinin dikkate alınması, bunların zararlarının hafifletilmesi, liderlere yönelik tedavi ve iyileştirme çabalarının geliştirilebilmesi için tüm bunların altında yatan patolojik faktörlerin anlaşılabilmesi oldukça gerekli görülmektedir. Böylece, örgütlerdeki yönetici ve liderlerin rasyonel ve mantıklı olmadığı (Kets de Vries, 1984; Kets de Vries, 1991; Kesken, 2011; İliç, 2016); irrasyonel davranışlara eğilimli oldukları ve patolojik narsisizm gibi işlev bozukluğu belirtilerinin de psikanalitik yaklaşımın ve nesne ilişkileri kuramının öne sürdüğü gibi bireylerin özel ve iç dünyalarındaki çatışmalardan, isteklerden, bastırılmış duygulardan, hasar görmüş erken çocukluk dönemlerinden ve erken dönem şemalarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Bu konuda Gabriel ve Carr (2002, s.354) insanların zihinlerinin derinlerinde yer alan bilinçaltı arzularının

bir kısmını iş yaşamında tatmin etmeye çalıştıklarını öne sürmüştür. Bu görüşe göre, iş ve çalışma yaşamı hem gizli bilinçaltı arzular hem de rasyonel araçlar ile ifade edilebilen bastırılmış güdüler tarafından yönlendirilen eylemler dizisidir (Gabriel ve Carr, 2002). Dolayısıyla, bu görüş çalışmada ele alınmış olan psikanalitik yaklaşım ve nesne ilişkileri kuramı temelli açıklamalarımızı destekler niteliktedir.

Diğer yandan, liderlerin karanlık yönünü ya da içerisinde narsisizm ve diğer istismarcı türde liderlik tarzlarını inceleyen deneysel araştırmalar sadece görüneni incelemekte, fakat tüm bunların altında yatan asıl önemli unsurları göz ardı etmektedir. Oysa liderlerin rasyonel olmasını engelleyen öznel bakış açıları, geçmiş deneyimler, bilinçaltı faktörler gibi irrasyonel eğilimleri astları ve çevresi ile ilişkilerinde ve yönetsel karar vermede çok etkili olmaktadır. Kesken (2011:3502) tarafından da belirtildiği gibi, yöneticilerin örgüt içinden veya dış çevredeki unsurlardan beslenen hayalleri, endişeleri, korkuları, dürtüleri ve duyguları onların örgütün bir üyesi olarak deneyim kazanmalarını sağlamakta ve birçok nevrotik örüntülerin sebebini teşkil edebilmektedir. Psikanalitik yaklaşım, üst yöneticilerin veya liderlerin tutumsal ve davranışsal problemlerinin kaynağının bu kişilerin özel ve iç dünyalarından, yani çatışmalarından, isteklerinden, fantezilerinden ve savunmacı yapılarından şekillendiğini belirtmektedir (Kets de Vries, 1991). Çalışmanın önceki bölümlerinde tanımlandığı gibi, patolojik narsisizm nesnesi, bireyin var ettiği ya da ürettiği bir şey değil, bedeni, dış görünüşü, zenginliği, güzelliği, mevkisi gibi sahip olduğu bir şeydir. Bu nedenle, patolojik narsistik liderler başardıkları bir şeyden değil de daha çok sahip oldukları bir özellikten dolayı övünç duymaktadırlar (Fromm, 1994:70). Kohut da patolojik narsisizmi, benlik yapısındaki temel kusur olarak tanımlamıştır. Bu temel kusurları; düşük öz saygı, depresyon, ihmal edilmiş derin değersizlik ve reddedilme hissi yaratan savunmacı ve telafi edici yapılar tarafından kliniksel olarak ortaya çıkarılmış bir yanıt ve güven verme açıklığı olarak belirtmiştir (Gülmez, 2009:33). Bu görüşe dayanarak narsistik liderlerin en önemli güdülenme kaynaklarının bahsi geçen düşük öz saygı ve ihmal edilmişlik duygularını ve bastırılmış oldukları olumsuz geçmiş yaşam deneyimlerini telafi etmek olduğu düşünülmektedir. Öyle ki, yönetim ve örgütsel davranış literatüründe önemli bir yeri olan güdülenmenin iş yaşamında bireylerin çok sayıda farklı bilinçli ve bilinçaltı amaçlara ulaşmak ve bunların sürekliliğinin sağlanması için son derece önemli bir güç olduğu da söylenmektedir (Kesken, 2011:3503). Böylece, güdülenmeyi etkileyecek olan çalışma biçimleri ya da liderlik mevkisi bazı yöneticiler için egolarını tatmin ettikleri ya da etmeyi umdukları (bilinçli veya bilinçsiz olarak) bir anlamda kendilerini ispatlayacakları bir konuma sahip olmak anlamını taşıyabilmektedir. Bu noktada, narsistik liderlerin göstermiş oldukları benmerkezci davranışların temelinde aslında başkalarının saygılarını kazanmak ve dikkatlerini çekmek olduğu düşünülmektedir. Çalıştıkları işyeri ve kendilerine hizmet eden astları ise onlar için gösterişli eylemlerini sergileyebildikleri ve gerçekte altta yatan korku, endişe ve bastırılmış erken çocukluk gereksinimlerini gidermeye çalıştıkları ortamlar olmaktadır.

Yeniden pratik iş yaşamına ve lider-çevre ilişkilerine bakıldığında, liderlerin rasyonel olmayan içsel psikolojik güçlerinin karar verme, yönetme ve bireyler arası ilişkiler üzerinde oldukça güçlü bir etkisi olduğu önemli bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Yukarıda sözü edilen birtakım içsel psikolojik güçler örgütsel bağlamda lider ve diğer çalışanlar arasındaki ilişki ve örgütsel işleyişin önemli birer belirleyicisi olabilmektedir. Çalışmada ele alınmış olduğu gibi, liderlerin insani zaafaları ve patolojik narsisizm örüntüleri örgütler açısından ve bireyler açısından hem kendilerine hem ailelerine yansiyabilecek derecede risk faktörü oluşturabilmektedir. Bireysel düzeydeki riskler daha çok psikolojik ve fiziksel sağlık, aile travmaları, zedelenen öz saygı ve itibar, depresyon sendromları ve sosyo-ekonomik sonuçlar iken örgütsel boyutta riskler düşük verimlilik ve üretim, doğrudan ve dolaylı yünden üretkenliğe aykırı durumlar, etik dışı davranışlar, zedelenen kurum itibarı, artan işgücü devir oranı gibi sonuçlar olabilmektedir. Daha ileri düzeyde ise, kötü yönetim sergileyen narsistik liderler veya yöneticilerin çalışanlarını aşağılamaları, zorbaca davranmaları, tutarsız davranımlar sergilemeleri, çevresine karşı empati göstermemeleri neticesinde, çalışanlar nezdinde birtakım bağımlı davranışlar (alkol, ilaç, sosyal medya, takıntı bozukluğu vb.), ahlaki ve psikolojik çöküşler, zihinsel problemler ve fiziksel sağlıkta yıpranma (obezite, düzensiz uyku, psikosomatik rahatsızlıklar vb.) gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu konuda dikkat çekici bazı çalışmalarda da (Örn., Einarsen ve ark., 2007; Kırbaç, 2013; İzgüden, Eroymak ve Erdem, 2016; Başar ve ark., 2016; Can ve ark., 2017) manipulasyonda bulunan narsistik liderlerin bulunduğu işyeri ortamlarında, cinsel taciz, romantik ilişkiler, ayrımcılık, iş talebi ve yoğun iş yükü, işyeri kazaları, hastalıklar, şiddet, dolandırıcılık, yozlaşma ve çalışanların hırsızlığı gibi birçok problemin görülme olasılığının arttığı ifade edilmektedir. Nitekim Glad (2002b), narsistik liderlerin bir nevi tiranlık yönetimi oluşturmak suretiyle gücü elinde tutmak için takipçilerini aldatma, etkileme ve tehdit etme eğilimi gösterdiklerini vurgulamıştır. Frost (2003)<sup>14</sup> ise, narsistik liderlerdeki toksisitenin patolojik etkilerine ve bunlarla nasıl başa çıkılması gerektiğine odaklanmış ve narsistik liderlerdeki toksisitenin nedenleri arasında, kötü niyeti, yetersiz olmayı, sadakatsizlik duygusunu, duyarsız olmayı, özensiz davranmayı ve çaresizlik hissini sıralamıştır. Bununla birlikte Tepper (2007) istismarcı özellikler gösteren narsistik yöneticilerle birlikte çalışanların daha çok iş bıraktığını, işlerinden, yaşantılarından ve örgütlerinden hoşlanmadığını ve yoğun stres yaşadığını ortaya koymuştur. Judge, Le Pine ve Rich (2006) ve Kets de Vries'e (1999) göre de narsist liderler kişisel yetersizlik, bencillik, kendini üstün görme, kendi çıkarlarını önde tutma gibi özelliklerinden dolayı karanlık lider profili oluşturmaktadırlar.

Görüldüğü gibi, üst düzey yöneticilerin, liderlerin veya örgütte anahtar rollere sahip üyelerin sahip oldukları normal- normal dışı psikolojik özellikler örgütün işlevselliğinin de önemli bir belirleyicisi olmaktadır. Sergilenen narsistik liderlik tarzı, gruplar tarafından paylaşılan temel kurumsal değerler, kolektif çalışma biçimi, örgütsel amaçların, misyon

14 Detaylı açıklamalar için Bkz. "İşyerinde toksik duygular (Toxic emotions at work) (2003)" adlı kitabı.



ve değerlerin sonraki jenerasyona aktarılması, bireylerarası çatışmalar ve örgütsel performans üzerinde dramatik bir etkiye sahip olabilmektedir. Bu bağlamda sözü edilen psikolojik süreçlerin şiddetli ahlaki sorunlara, yetersiz yönetime ve sözü geçen bireysel problemlere dönüşmemesi için bu tür liderlere yönelik birtakım yapısal, eğitsel ve iletişimsel düzenlemeler ile birlikte bunlara eşlik edecek tanı, tedavi, iyileştirme ve bilişsel terapi şeklinde yöntemlerin uygulanması önerilebilmektedir. Günümüzde, narsisizmin çağdaş örgütlerde yaygın bir etki göstermesi üzerine, örgütlerin bu konu hakkında daha fazla duyarlılık göstermeye başlamış olduğu ve narsisizmi örgütlerde ortaya çıkan psikolojik sorun ve şikâyetlerin önemli belirleyicileri arasında görüldüğü bilinmektedir. Bu doğrultuda, birçok örgütte, narsisizmin aşamalarını tanıma, risklerini azaltma ve olası faydalar yaratmasına da en insancıl şekilde yönlendirebilme amacıyla bazı stratejiler ve farkındalık eğitimleri planlanmaktadır.

Bu noktada, çalışmaya temel oluşturmuş olan psikanalitik kuram ve nesne ilişkileri kuramının varsayımlarına dayanarak, bilinçaltı problemlerin ortaya koyulması, olumsuz geçmiş yaşam deneyimlerinin çeşitli çok disiplinli yöntemlerle iyileştirilmesi, erken dönem çocuklukta oluşmuş olabilecek hasar ve yoksunluğun bazı psikanalitik ve bilişsel psikoloji yöntemleri ile klinik düzeyde analiz edilip çözümlenmesi oldukça önemli görülmektedir. Öyle ki, patolojik narsisizmin teşhis ve tedavisinde sadece yüzeysel olarak görülenlerin analizine dayalı bir yaklaşım “asıl temelde yatan gerçeği anlamaktan” uzak olacaktır. Özellikle “görünmeyen” derinde yatan unsurların analiz edilmesi üst düzey yönetici veya liderlerin davranışlarını anlayabilmeyi ve örgütsel yaşamın işlerliği ile ilgili çerçeveyi genişletmeyi sağlayabilecektir. Eğer, mikro düzeyde lider davranışları, makro düzeyde ise örgütsel davranış anlaşılacak isteniyorsa, söz konusu liderlerin iç dünyasına girilmesi ve daha derin bir yoldan ilerlenmesi doğru bir yaklaşım olacaktır. Kets de Vries (1991:380) tarafından belirtildiği gibi, yöneticilerde patolojik narsistik özelliklerin istem dışı bir doğadan gelişmiş olabileceğini kabul eden bir yaklaşım narsisizmin anlaşılmasında büyük bir katkı yaratacaktır. Bu noktada İliç (2016) de yöneticinin bireylerarası ve iç ruhsal dünyasındaki fantezi, gelişme ve savunma oyununu anlamadan yöneticilerin güdülerini, ihtiyaç ve davranışlarını anlamamanın oldukça zor olacağına vurgu yaparak konuya açıklık getirmiştir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Daha önce yapılmış olan narsistik liderlik kapsamındaki çalışmalarda liderliğin karanlık yönlerinin daha çok çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkileri bağlamında incelenmiş olduğu gözlenmiştir. Türkiye’de yürütülmüş olan çalışmalarda da durum çok farklı değildir. Literatür incelemesinde elde edilen çalışmalarda yıkıcı, narsistik, karanlık, toksik, istismarcı gibi kavramlarla ele alınmış olan liderliğin çalışanlarda sapkın davranış, örgütsel bağlılık, tükenmişlik, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve psikolojik iyi oluş gibi çalışan sonuçlarıyla bağdaştırıldığı ancak bu tür

liderliğin patolojik özellikleri üzerinde yeterince durulmadığı görülmüştür. Söz konusu liderlik patolojilerinin doğmasına ve gelişmesine etki eden asıl faktörlerin ve liderlerin işlev bozuklu göstermelerinin etiyolojik olarak belirleyicilerinin araştırıldığı çalışmalara yeterince rastlanılmamıştır. Bu nedenle, çalışmamızda ele alındığı üzere, narsistik liderin içindeki ruhsal çelişkinin varlığının ve erken gelişim evrelerinin sonraki davranışları üzerindeki etkisinin anlaşılabilmesi, olumlu yönde değişim ve çözümlenmelerin yapılabilmesi ve kişisel ve örgütsel işlerliğin daha sağlıklı biçimde devam ettirilebilmesi için psikanalitik teorilerden nesne ilişkileri ve kendilik psikolojisi temelli uygulamalar önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu tür uygulamaların, patolojik narsistik örüntülere sahip liderlerde duygusal ve zihinsel blokajları çözme ve bilinçaltı sorunları yüzeye çıkararak salıverme ve sonrasında da etkin bir iletişim, sosyalleştirme ve örgüt içi-dışı yaşam alanlarını kapsayabilecek eğitimlerin planlanması suretiyle ciddi faydalarının olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, narsisizm kavramını tam anlamıyla kapsamak, tanı koyma ve tedavi planlamaya ilişkin süreçlerle ilgili yaşanabilecek sorunları engellemek için tanı kriterlerinin literatürdeki araştırmalarda sunulan öneriler de göz önünde bulundurularak yeniden düzenlenmesi oldukça önemlidir (Eldoğan, 2016:8). Bu nedenle, narsistik kişilik özellikleri gösteren yönetici veya liderlerin bulunduğu ve bu tür kişilerin çevresine zararlarının da olduğu gözlenen iş ortamlarında, insan kaynakları yönetimi yetkilileri ve psikolojik danışma uzmanlarının işbirliği ile bilimsel açıdan tanı ve iyileştirme çabalarının geliştirilebileceği söylenebilmektedir. Psikanalitik yaklaşım, liderlerin irrasyonel davranışlarının ve narsistik örüntülerinin gerçek yüzünü ortaya çıkarmak için özellikle endüstri ve örgüt psikolojisi alanındaki araştırmacılara ve uygulamacılara gerekli bilgiyi sağlayabilecektir. Psikanaliz yönteminin, narsisizm gibi işlev bozukluğu gösteren davranışları tanımlama, örgütsel müdahale, iyileştirme, danışma ve değişim yaratma konusunda oldukça yararlı olabileceği düşünülmektedir.

**Finansal Destek:** Yazar bu çalışma için finansal destek almamıştır.

### Kaynakça/References

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438–452.
- Abraham, K. (1919). A Particular form of neurotic resistance against the psycho-analytic method. *Selected Papers On Psycho-analysis* (ss.303-311), London: Hogarth Press.
- Akman, Y. (2016). The relationship between destructive leadership and job burnout: A research on teachers. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 12(3), 627–653.
- Akvardar, Y. (2003). Alkol bağımlılığında kişilik özellikleri. *Bağımlılık Dergisi*, 4, 26–33.
- Amerikan Psikiyatri Birliği (APA) (1980). *Ruhsal Bozuklukların Tanısal ve Sayımsal El Kitabı* (5.Basım DSM-5), (E.Köroğlu, Çev.), Ankara: Hekimler Yayın Birliği.
- Amerikan Psikiyatri Birliği (APA) (1994). *Ruhsal Bozuklukların Tanısal ve Sayımsal El Kitabı* (7.Basım DSM-5), (E.Köroğlu, Çev.), Ankara: Hekimler Yayın Birliği.



- Amerikan Psikiyatri Birliği (APA) (2015). *Ruhsal Bozuklukların Tanısal ve Sayımsal El Kitabı* (10. Basım DSM-5), (E.Köroğlu, Çev.), Ankara: Hekimler Yayın Birliği.
- Anlı, İ. ve Bahadır, G. (2007). Kendilik psikolojisine göre narsistikve sınır kişilik bozukluğu. *Psikoloji Çalışmaları Dergisi*, 27, 1–12.
- Anlı, İ., & Bahadır, G. (2009). Family environment of narcissistic and borderline personality disorders. *Bulgarian Journal of Psychology*, 3, 411–415.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47(7), 755–778.
- Atay, S. (2009). Narsistik kişilik envanterinin Türkçe'ye standardizasyonu. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 1–16.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338.
- Başar, U., Sığrı, Ü. ve Basım, N. (2016). İşyerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65–76.
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2001). Narcissism as addiction to esteem. *Psychological Inquiry*, 12(4), 206–210.
- Bogart, L. M., Benotsch, E. G., & Pavlovic, J. D. P. (2004). Feeling superior but threatened: The relation of narcissism to social comparison. *Basic and Applied Social Psychology*, 26(1), 35–44.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O., & Erdem, B. (2015). Yönetim ve organizasyon (6.Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bosson, J. K., & Weaver, J. R. (2011). I Love me some me. *The handbook of narcissism and narcissistic personality disorder: Theoretical approaches, empirical findings, and treatments*, 14, 261–271.
- Branham, L. (2005). *The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late*. American Management Association, New York.
- Brown, A. D. (1997). Narcissism, identity and legitimacy. *Academy of Management Review*, 22(3), 625–646.
- Brunell, A. B., Staats, S., Barden, J., & Hupp, J. M. (2011). Narcissism and academic dishonesty: The exhibitionism dimension and the lack of guilt. *Personality and Individual Differences*, 50(3), 323–328.
- Budak, S. (2005). Psikoloji sözlüğü. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Burke, R. J. (2006). Why leaders fail: Exploring the darkside. *International Journal of Manpower*, 27(1), 91–100.
- Campbell, W. K., & Campbell, S. M. (2009). On the self-regulatory dynamics created by the peculiar benefits and costs of narcissism: A contextual reinforcement model and examination of leadership. *Self and Identity*, 8(2-3), 214–232.
- Can, Y., Anlı, İ., Evren, C. ve Usta, Ö. (2017). Patolojik narsisizm ve alkol kullanım bozukluğu arasındaki ilişki. *Addicta: The Turkish Journal on Addictions*, 4(1), 119–135.
- Carroll, L. (1987). A study of narcissism, affiliation, intimacy, and power motives among students in business administration. *Psychological Reports*, 61(2), 355–358.
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). Machiavellianism. New York: Academic Press-Incorporated Publishing.

- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44–55.
- Davies, M. R. (2004). *Prediction of transformational leadership by personality constructs for senior Australian organizational executive leaders*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Griffith University, South Brisbane, Avustralya.
- Demirci, İ. ve Ekşi, F. (2017). Büyüklenmeci narsisizmin iki farklı yüzü: Narsistik hayranlık ve rekabetin mutlulukla ilişkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 46, 37–58.
- Dickinson, K. A., & Pincus, A. L. (2003). Interpersonal analysis of grandiose and vulnerable narcissism. *Journal of personality disorders*, 17(3), 188–207.
- Dobson, K. S. (2010). *Handbook of Cognitive-Behavioral Therapies*. New York: Guilford Press.
- Duchon, D., & Drake, B. (2009). Organizational narcissism and virtuous behavior. *Journal of Business Ethics*, 85(3), 301–308.
- Eğrilmez, A. (1996). Freud ve narsisizm. *Ege Psikiyatri Sürekli Yayınları*, 1(3), 353–360.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216.
- Eldoğan, D. (2016). Hangi narsisizm? Büyüklenmeci ve kırılgan narsisizmin karşılaştırılmasına ilişkin bir gözden geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 19(37), 1–10.
- Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2001). Achievement goals and the hierarchical model of achievement motivation. *Educational Psychology Review*, 13(2), 139–156.
- Emmons, R. A. (1987). Narcissism: theory and measurement. *Journal of personality and social psychology*, 52(1), 11–30.
- Eren, N. (2010). Ağır kişilik bozuklukları ve hemşirelik girişimleri: Bölüm 2. *Journal of Psychiatric Nursing*, 1(2), 86–95.
- Erhat, N. (1984). Mitoloj sözlüğü. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Erten, Y. (2008). Heinz Kohut ve Takipçileri. *İçgörü Psikoterapi Merkezi*, Kendilik Psikolojisi, Erişim Tarihi: 20.05.2017, <http://www.icgoru.com/content/view/43/2/>.
- Fonagy, P., Gergely, G. ve Jurist, E. L., & Target, E. (2004). *Affect regulation, mentalization and the development of the self*. London: Karnac books.
- Freud, S. (1911). Psycho-analytic notes on an autobiographical account of a case of paranoia (Dementia Paranoids). *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud* (J.F. Strachey, A., A. Strachey, A. ve A. Tyson, Çev.), London: Hogarth Press / Institute of Psycho-Analysis, 1958.
- Freud S. (1913). Totem and taboo. *Totem and Taboo: Some Points of Agreement between the Mental Lives of Savages and Neurotics*. 1912-1913, *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud* (J.F. Strachey, A., A. Strachey, A. ve A. Tyson, Çev.), London: Hogarth Press/Institute of Psychology, 1966.
- Freud S. (1914). On narcissism: An introduction (J. Strachey, Çev.) London: Hogarth Press Ltd, 1964.
- Freud, S. (2007). Narsizm Üzerine ve Schreber Vakası (B. Büyükkal ve S. M. Tura, Çev.), İstanbul: Metis Yayınları.
- Fromm, E. (1994). Sevginin ve şiddetin kaynağı (6.Basım), (Y. Salman ve N. İçten, Çev.), İstanbul: Payel Yayınları.
- Fromm, E. (1999). Özgürlükten kaçış (S. Budak, Çev.), Ankara: Öteki Yayınları.

- Fromm, E. (1982). *Sevginin ve Şiddetin Kaynağı* (Y. Salman ve N. İçren, Çev.), İstanbul: Payel Yayınevi.
- Frost, P. J. (2003). *Toxic emotions at work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fuller, P. J., Galvin, B. M., & Ashforth, B. E. (2018). Larger than life. *Organizational Dynamics*, 47(1), 8–16.
- Gabriel, Y., & Carr, A. (2002). Organizations, management and psychoanalysis: An overview. *Journal of Managerial Psychology*, 17(5), 348–365.
- Galvin, B. M., Waldman, D. A., & Balthazard, P. (2010). Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma. *Personnel Psychology*, 63(3), 509–537.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J.R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 23(3), 270–281.
- Glad, B. (2002a). Political leadership: some methodological considerations. *Political leadership for the new century: Personality and behavior among American leaders*, 9–24.
- Glad, B. (2002b). Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power. *Political Psychology*, 23(1), 1–37.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733–746.
- Goldman, A. (2009). *Destructive Leaders and Dysfunctional Organizations: A Therapeutic Approach*, Cambridge University Press, Cambridge, New York.
- Goldman, G. F., & Gelso, C. J. (1997). Kohut's theory of narcissism and adolescent drug abuse treatment. *Psychoanalytic Psychology*, 14(1), 81–102.
- Gould, L. J. (1991). Using psychoanalytic frameworks for organizational analysis. *Organizations on the Couch: Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change* (ss.25-44), Kets de Vries, M.F. (Ed.), San Francisco: Jossey-Bass Publishing.
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., & Fraley, R. C. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, 68(1), 1–47.
- Güldü, Ö. ve Aksu, N. E. (2016). Yıkıcı liderlik algısı ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide olumsuz duygu-durumun aracı rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7(2), 91–113.
- Gülmez, N. (2009). *Narsistik liderlik*. Yayınlanmış yüksek lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gündüz, Y. ve Dedekorkut, S. E. (2014). Yıkıcı liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 95–104.
- Güngör, I. H., Ekşi, H. ve Arıca, O. T. (2012). Genç yetişkinlerde değer tercihlerinin narsistik kişilik özellikleri yordaması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1271–1290.
- Halligan, F. R. (1997). Narcissism, spiritual pride, and original sin. *Journal of Religion and Health*, 36(4), 300–325.
- Hamedoğlu, M. A. (2009). *Örgütsel narsisizm düzeyine ilişkin yönetici ve öğretmen alguları*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Harms, P. D., Spain, S. M. ve Hannah, S. T. (2011). Leader development and the dark side of personality. *Leadership Quarterly*, 22, 495–509.

- Harter, S. (2002). Authenticity, *Handbook of Positive Psychology* (ss.382-394) C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Ed.), London: Oxford University Press.
- Higgs, M. (2009). The good, the bad and the ugly: Leadership and narcissism. *Journal of Change Management*, 9(2), 165–178.
- Hogan, R., Raskin, R., & Fazzini, D. (1990). *The dark side of charisma*. Washington: American Psychological Association Press.
- Horton, R. S., & Sedikides, C. (2009). Narcissistic responding to ego threat: When the status of the evaluator matters. *Journal of Personality*, 77(5), 1493–1526.
- Humphreys, J., Zhao, D., Ingram, K., Gladstone, J., & Basham, L. (2010). Situational narcissism and charismatic leadership: A conceptual framework. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 11(2), 118–139.
- Illies, J. J., & Reiter-Palmon, R. (2008). Responding destructively in leadership situations: The role of personal values and problem construction. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 251–272.
- Illies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373–394.
- İliç, D. K. (2016). Örgütsel hayatın irrasyonel yönleri: Psikanalitik yaklaşımlar ile örgütlerin teşhisi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 17–37.
- İzğüden, D., Eroymak, S. ve Erdem, R. (2016). Sağlık kurumlarında görülen toksik liderlik davranışları: Bir üniversite hastanesi örneği. *Balkan Journal of Social Sciences, Özel Sayı*, 262–276.
- Jandaghi, G., Kozekanan, S. F., & Piranneja, A. (2015). Clarifying the impacts of professors' narcissism variables on effective performance. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 44, 93–105.
- Jones, E. (1913). The god complex: The belief that one is god and the resulting character traits. *Essays In Applied Psycho-analysis* (ss.244-265), London: Hogarth Press.
- Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self-and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762–775.
- Karaaziz, M. ve Atak, İ. E. (2013). Narsisizm ve narsisizmle ilgili araştırmalar üzerine bir gözden geçirme. *Nesne Psikoloji Dergisi*, 1(2), 44–59.
- Kartopu, S. (2013). Narsisizmin dindarlık eğilimleriyle ilişkisi: Gümüşhane üniversitesi örneği. *International Journal of Social Science*, 6(6), 625–645.
- Kealy, D., & Rasmussen, B. (2012). Veiled and vulnerable: The other side of grandiose narcissism. *Clinical Social Work Journal*, 40(3), 356–365.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kernberg, O. F. (1967). Borderline personality organization. *Journal of American Psychoanalysis Association*, 15, 641–685
- Kernberg, O. F. (1975). A systems approach to priority setting of interventions in groups. *International Journal of Group Psychotherapy*, 25(3), 251–275.
- Kernberg, O. F. (1976). Technical considerations in the treatment of borderline personality organization. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 24(4), 795–829.

- Kernberg, O. F. (1989). The narcissistic personality disorder and the differential diagnosis of antisocial behavior. *Psychiatric Clinics of North America*, 12(3), 553–570.
- Kernberg, O. F. (1992). Psychopathic, paranoid and depressive transferences. *International Journal of Psycho-analysis*, 73, 13–28.
- Kernberg, O. (2004). *Aggressivity, narcissism, and self-destructiveness in the psychotherapeutic relationship: New developments in the psychopathology and psychotherapy of severe personality disorders*. Yale University Press.
- Kernberg, O. F. (2011). Aşk ilişkileri normallik ve patoloji (A. Yılmaz, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Kernberg, O. F. (2012). Review articles-Overview and critique of the classification of personality disorders proposed for DSM-V. *Schweizer Archiv für Neurologie und Psychiatrie*, 163(7), 234–255.
- Kesken, J. (2011). Örgütsel işlev bozukluklarına psikodinamik yaklaşım ve niteliksel bir araştırma yöntemi olarak psikanaliz. *Journal of Yaşar University*, 6(21), 3499–3514.
- Kesken, J. ve Kelgökmen D. (2008). Yönetimin irrasyonel yüzü: Örgütsel işlev bozuklukları ve analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 451–468.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik. *Ege Academic Review*, 8(2), 729–754.
- Kets de Vries, M. F., & Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, 38(6), 583–601.
- Kets De Vries, M. F. (1984). *The neurotic organization: Diagnosing and changing counterproductive styles of management* (Cilt 172), U.S.A.: Jossey-Bass Incorporated Publishing.
- Kets de Vries, M. F. (1991). *Organizations on the couch: Clinical perspectives on organizational behavior and change*. U.S.A.: Jossey-Bass Publishing.
- Kets de Vries, M. F. (1999). What's playing in the organizational theater? Collusive relationships in management. *Human Relations*, 52(6), 745–773.
- Kets de Vries, M. F., & de Fries, M. F. (1989). *Prisoners of leadership* (Cilt 36), New York: Wiley Publishing.
- Kets de Vries, M. F., & Miller, D. (1984). Neurotic style and organizational pathology. *Strategic Management Journal*, 5(1), 35–55.
- Kets de Vries, M. F., & Miller, D. (1987). Interpreting organizational texts. *Journal of Management Studies*, 24(3), 233–247.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Malatya.
- Kızıltan, H., (2006). *Narsisizm ve Psikopatolojisi*, Erişim Tarihi: 20.05.2017, <http://www.pskomitojloji.com/attachments/article/79/narsisizm.makalesi.pdf>.
- King, G. (2007). Narcissism and effective crisis management: A review of potential problems and pitfalls. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(4), 183–193.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği* (16. Basım). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kohut, H. (1971). *The analysis of the self*. New York: International University Press.
- Kohut, H. (1977). *Restoration of the self*. New York: International University Press.
- Kohut, H. (1988). Forms and transformations of narcissism. *Essential papers on narcissism* (ss.61-89), A. P. Morrison (Ed.), New York, New York University Press.

- Kohut, H. (1998). Kendiliğin Çözümlemesi (C. Atbaşoğlu, B. Büyükkal ve C. İşcan, Çev.), İstanbul: Metis Yayınları.
- Kohut, H., & Wolf, E. S. (1978). The disorders of the self and their treatment. *International Journal of Psychoanalysis*, 59, 413–425.
- Köroğlu, E. ve Bayraktar, S. (2007). Kişilik bozuklukları. Ankara: HYB Basım Yayın.
- Kriston, L., Schäfer, J., von Wolff, A., Härter, M., & Hölzel, L. P. (2012). The latent factor structure of Young's early maladaptive schemas: Are schemas organized into domains? *Journal of Clinical Psychology*, 68(6), 684–698.
- Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic Workplace! Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power*; San Francisco, Jossey–Bass.
- Laplanche, J., & Pontalis, J. B. (1988). The language of psychoanalysis. London: Karnac Books.
- Levin, J. D. (1995). Psychodynamic treatment of alcohol abuse. *Dynamic therapies for psychiatric disorders- Axis I* (ss.132-244), J. P. Barber ve P. C. Cristoph (Ed.), New York: Basic Books Press.
- Levinson, H. (1991). Diagnosing Organizations Systematically. *Organizations on the Couch: Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change* (ss.45-93), M. F. Kets de Vries (Ed.), U.S.A.: Jossey-Bass Publishing.
- Levy, K. N., Ellison, W. D., & Reynoso, J. S. (2011). A historical review of narcissism and narcissistic personality. In W. K. Campbell & J. D. Miller (Eds.), *The handbook of narcissism and narcissistic personality disorder: Theoretical approaches, empirical findings, and treatments* (ss. 3-13). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 36, 29–36.
- Lipman-Blumen, J. (2011). Toxic leadership: A rejoinder. *Representation*, 47(3), 331–342.
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187–1212.
- Lubit, R. (2002). The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 127–138.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.
- Luthans, F., Norman, S., & Hughes, L. (2006). Authentic leadership. *Inspiring Leaders*, 2(4), 84–104.
- Maccoby M. (2000). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 82, 92–101.
- Maccoby, M. (2005). Creating moral organizations. *Research Technology Management*, 48(1), 59–80.
- Mahler, M. S. (1968). *On human symbiosis and the vicissitudes of individuation*. New York: International University Press.
- Masterson, J. F. (1981). *The Narcissistic and Borderline Disorders; An Integrated Developmental Approach*. Florence: Brunzel/Mazel Publishing.
- Masterson, J. F. (2014). Narsistik ve borderline kişilik bozuklukları bir bütüncül gelişimsel yaklaşım (B. Açıl, Çev.). İstanbul: Psikoterapi Enstitüsü Eğitim Yayınları.
- May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260.



- McCabe, D. L., Butterfield, K. D., & Trevino, L. K. (2006). Academic dishonesty in graduate business programs: Prevalence, causes, and proposed action. *Academy of Management Learning & Education*, 5(3), 294–305.
- Miller, J. G., & Miller, J. L. (1991). A living systems analysis of organizational pathology. *Behavioral Science*, 36(4), 239-251.
- Miller, J. D., & Maples, J. (2011). Trait personality models of narcissistic personality disorder, grandiose narcissism, and vulnerable narcissism. W. K. Campbell & J. D. Miller (Eds.), *The handbook of narcissism and narcissistic personality disorder: Theoretical approaches, empirical findings, and treatments* (ss. 71-88). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- Miller, J. D., Gentile, B., & Campbell, W. K. (2013). A test of the construct validity of the Five-Factor Narcissism Inventory. *Journal of Personality Assessment*, 95, 377–387.
- Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological inquiry*, 12(4), 177–196.
- Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological inquiry*, 12(4), 177–196.
- Northouse, P. G. (2007). Transformational leadership. *Leadership: Theory and Practice*, 4, 175-206.
- Ozan, E., Kırkpınar, İ., Aydın, N., Fidan, T. ve Oral, M. (2008). Narsistik kişilik bozukluğu: Gelişim süreçleri ve yaşamı. *Psikiyatride Derlemeler; Olgular ve Varsayımlar Dergisi*, 2(1-2), 25–38.
- Öztürk, O. (2002). Ruh sağlığı ve bozuklukları (9.Basım). Ankara: Feryal Matbaası.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194.
- Padilla, A., & Mulvey, P. (2008). Leadership toxicity: sources and remedies. *Organisations and People*, 15(3), 27–37.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2002). Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 126–134.
- Pincus, A. L., & Lukowitsky, M. R. (2010). Pathological narcissism and narcissistic personality disorder. *Annual Review of Clinical Psychology*, 6, 421–446.
- Popper, M. (2002). Narcissism and attachment patterns of personalized and socialized charismatic Leaders. *Journal of Social and Personal Relationships*, 19(6), 798–809.
- Pulver, S. E. (1970). Narcissism: The term and concept. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 18, 319–342.
- Rafaëli, E., Bernstein, D.P., & Young, J. (2011). Schema therapy: The CBT distinctive features series. New York: Routledge Press.
- Rapier, M. L. (2005). *An interview study of narcissistic executives: Piercing the corporate veil of narcissism in the workplace*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Saybrook Graduate School and Research Center, U.S.A.
- Reed, G. E., & Bullis, R. C. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Armed Forces & Society*, 36(1), 5–18.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442–459.

- Rhodewalt, F., & Morf, C. (1998). On self-aggrandizement and anger: A temporal analysis of narcissism and affective reactions to success and failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), 672–685.
- Rhodewalt, F., Tragakis, M. W., & Finnerty, J. (2006). Narcissism and self-handicapping: Linking self-aggrandizement to behavior. *Journal of Research in Personality*, 40(5), 573–597.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633.
- Rozenblatt, S. (2002). *In defence of self: The relationship of self-esteem and narcissism to aggressive behavior*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Long Island Üniversitesi, Psikoloji Bölümü, U.S.A.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. U.S.A.: University of Maryland, College Park Publishing.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158.
- Sedikides, C., & Gregg, A. P. (2001). Narcissists and feedback: Motivational surfeits and motivational deficits. *Psychological Inquiry*, 12(4), 237–239.
- Sedikides, C., Rudich, E. A., Gregg, A. P., Kumashiro, M., & Rusbult, C. (2004). Are normal narcissists psychologically healthy?: Self-esteem matters. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(3), 400–425.
- Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of Positive Psychology*, 2, 3–12.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Special issue on happiness, excellence, and optimal human functioning. *American Psychologist*, 55(1), 5–183.
- Sezici, E. (2016). İzleyicilerin Yikici Liderlik Algisi ve Sonuçları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 47, 106–121.
- Shorey, R. C., Anderson, S., & Stuart, G. L. (2014). The relation between antisocial and borderline personality symptoms and early maladaptive schemas in a treatment seeking sample of male substance users. *Clinical Psychology Psychother*, 21, 341–351.
- Shurden, S. B. (2014). *Identifying the effects of narcissistic leadership on employee job satisfaction: A study within the accounting profession*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Clemson Üniversitesi, U.S.A.
- Şahin, D. (2009). Kişilik bozuklukları, klinik gelişim. İstanbul: İstanbul Tabip Odası Süreli Bilimsel Yayınları.
- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 2011, 127–136.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289.
- Tepper, B. J., Duffy M. K., & Shaw J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 974–83.
- Timuroğlu, K. ve İşcan, Ö. F. (2008). İşyerinde narsisizm ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 240–255.



- Trincas, R., Ottoviani, C., Couyoumdjian, A., Tenore, K., Spitoni, G., & Mancini, F. (2014). Specific dysphoric symptoms are predicted by early maladaptive schemas. *The Scientific World Journal*, 5, 1–26.
- Trzesniewski, K. H., Donnellan, M. B., & Robins, R. W. (2008). Is “generation me” really more narcissistic than previous generations? *Journal of Personality*, 76, 903–918.
- Tura, S. M. (2005). Günümüzde psikoterapi. İstanbul: Metis Yayınları.
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2003). “Isn’t it fun to get the respect that we’re going to deserve?” Narcissism, social rejection, and aggression. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(2), 261–272.
- Üçok, D. ve Turgut, T. (2014). İstismarcı yönetici davranışının işyerindeki sapkın davranışlar üzerindeki rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(3), 163–179.
- Wallace, H. M. (2011). Narcissistic self-enhancement. *The Handbook of narcissism and narcissistic personality disorder: Theoretical approaches, empirical findings, and treatments* (ss. 309-318), W. K. Campbell ve J. D. Miller (Ed.), US.A.: Psychology Publishings.
- Wallace, H. M., & Baumeister, R. F. (2002). The performance of narcissists rises and falls with perceived opportunity for glory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(5), 819–839.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, VA: Quorum Books.
- Wink, P. (1991). Two faces of narcissism. *Journal of personality and social psychology*, 61(4), 590.
- Winkler, I. (2010). Psychodynamic Leadership Approach. *Contemporary Leadership Theories* (ss. 23-30). Physica-Verlag HD.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437–442.
- Young, J.E. (1999). Cognitive therapy for personality disorders. A schema–focused approach (3.Basım), Florida: Professional Resource Press.
- Young, J. E., Klosko, J. S., & Weishaar, M. (2003). *Schema Therapy: A practitioner’s guide*. New York: Guilford Publications.
- Zaleznik, A. (1989). The mythological structure of organizations and its impact. *Human Resource Management*, 28(2), 267–277.
- Zhou, H., Zhou, H., & Zhang, B. (2010). Relationships among narcissism, empathy, and prosocial behaviours. *Chinese Journal of Clinical Psychology*, 18(2), 228–231.





## İBB Spor İstanbul'da Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Bağlılık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama

### The Effects of Perception of Organizational Justice and Organizational Trust on The Organizational Commitment Behaviour in IMM Spor İstanbul and a Purposeful Implementation

Arif Çetin<sup>1</sup>

Salih Güney<sup>2</sup>

#### Öz

Çalışmanın amacı örgütsel adalet, örgütsel güven algılarının İBB Spor İstanbul'da çalışanların örgütsel bağlılık davranışları üzerine etkilerini incelemektir. Araştırmanın örneklemini, İBB Spor İstanbul'a bağlı 40 spor tesisinde rastgele seçim yöntemi kullanılarak seçilen %54,9'u (n:225) erkek ve %45,1'i (n:185) kadın personeller oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak Niehoff ve Moorman tarafından geliştirilen örgütsel adalet; Hoy ve Tschannen-Moran tarafından geliştirilen yöneticiye güven; Daboval, Comish, Swindle ve Gaster tarafından geliştirilen örgüte güven; Allen, Meyer ve Smith tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçekleri kullanılmıştır. Değişkenler; faktör analizi, korelasyon analizi ve Yapısal Eşitlik Modeli-Kısmi En Küçük Kareler ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel adalet ve örgütsel güven algılamaları ile örgütsel bağlılık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Yol analizi sonucunda ise dağıtımsal adalet ile duygusal bağlılık arasında, yöneticiye güven ile normatif bağlılık arasında, örgüte güven ile duygusal bağlılık arasında ve son olarak kuruma güven ile normatif bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuç olarak, çalışanların yüksek organizasyonel güven ve örgütsel adalet algılarının, örgütsel bağlılığını artmasına neden olacağı söylenebilir.

#### Anahtar Sözcükler

İBB Spor İstanbul, Örgütsel adalet, Örgütsel güven, Örgütsel bağlılık

#### Abstract

The aim of this study is to examine the effects of the perception of organizational justice and organizational trust on the organizational commitment behaviours of employees of IMM Spor İstanbul. The sample of the study was 54.9% male (n:225) and 45.1% female (n:185) employees working in sports facilities of IMM Spor İstanbul who were randomly selected from 40 sports facilities. In the research, the organizational justice scale is developed by Niehoff and Moorman; the perception of trust in supervisor scale is developed by Hoy and Tschannen-Moran; the perception of trust in organizational scale is developed by Daboval, Comish, Swindle and Gaster and the organizational commitment scale is developed by Allen Meyer and Smith. The relationship is tested with factor analysis, correlation analysis and SEM Partial Least Squares. The results show that organizational justice and organizational trust are positive and have a high relationship

**1 Sorumlu Yazar:** Arif Çetin (Öğr. Gör.), İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye.  
E-posta: arifcetin1985@yahoo.com ORCID: 0000-0002-7430-4803

**2 Salih Güney (Prof. Dr.),** İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye.  
E-posta: salihguney@aydin.edu.tr ORCID: 0000-0002-7565-5541

**Atf:** Cetin, A. ve Guney, S. (2019). İBB Spor İstanbul'da çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel bağlılık davranışı üzerindeki etkisi ve buna yönelik bir uygulama. *Istanbul Management Journal*, 87, 93-109.  
<http://doi.org/10.26650/imj.2019.87.0004>

with organizational commitment. As a result of the path analysis, there was significant relationship between distributive justice and affective commitment, supervisor trust and normative commitment, organizational trust and affective commitment, and organizational trust and normative commitment. In conclusion, it can be reported that employees' high organizational trust and organizational justice perceptions result in an increased organizational commitment.

**Keywords**

IMM Spor İstanbul, Organizational Justice, Organizational Trust, Organizational Commitment

**Extended Summary****Research Problem**

The aim of this study is to examine the effects of the perception of organizational justice and organizational trust on the organizational commitment behaviours of employees of the İstanbul Metropolitan Municipality (IMM) Spor İstanbul.

**Research Questions**

The research questions were set according to this objective:

- a) What is the effect of Organizational Justice perception on Organizational Commitment Behaviour?
- b) What is the effect of Organizational Trust perception on Organizational Commitment Behaviour?
- c) What is the effect of Managerial Trust perception on Organizational Commitment Behaviour?

**Background**

This study analyses frequently discussed organizational attitudes and behaviours in the literature, direct and indirect effects of organizational justice, organizational trust and organizational commitment by means of a holistic model. Especially the discipline in the field of organizational behaviour at sports organizations in Turkey, those issues are rarely examined. Therefore, this research aimed to fill this gap. Hence, it is important to determine the extent to which these three concepts, which seem to be theoretically relevant to each other, are related in these organizations.

**Methodology**

The sample of the study is composed of male and female employees working in sports facilities in IMM Spor İstanbul who were randomly selected from 40 sports facilities.

The following scales were used in this study: A scale developed by Niehoff and

Moorman as organizational justice scale that examines the organizational justice scale in three sub-dimensions such as distribution justice, procedural justice and interactional justice; perception of trust in supervisor scale developed by Hoy and Tschannen-Moran; perception of trust in organizational scale developed by Daboval, Comish, Swindle and Gaster and organizational commitment scale that is also developed by Allen Meyer and Smith as organizational commitment scale and examines in three dimensions which are affective commitment, the commitment of continuation and normative commitment. The relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment were tested with factor analysis, correlation analysis and SEM Partial Least Squares.

### **Results and Conclusions**

The results show that organizational justice and organizational trust are positive and have a high relationship with organizational commitment. As a result of the path analysis, there was a significant relationship between the sub-dimensions of the distributive justice and affective commitment, supervisor trust and normative commitment, organizational trust and affective commitment, and also organizational trust and normative commitment, while there was no significant relationship between other sub-dimensions of the organizational justice, trust and commitment.

In conclusion, it can be reported that employees' high organizational trust and organizational justice perceptions result in an increased organizational commitment.

## **İBB Spor İstanbul'da Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Bağlılık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama**

Önemli finansal kesintiler göz önüne alındığında, çoğu belediye iştirak teşekkülü (BİT), daha verimli hale gelmek için artan baskılarla karşı karşıyadır. Bu bağlamda bu tür teşekküller, çalışanların maliyetlerini en aza indirmek için onların motivasyonunu ve katılımını en üst seviyeye çıkarmayı hedeflemektedirler. Dolayısıyla, örgütlerdeki bağlılık, adalet ve güven kavramları, örgütsel performansı geliştirmek için etkili faktörler olup örgütlere karşı bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar, performanslarında ekstra çaba sarf etmek için daha fazla isteklidirler. Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanlar örgütlerin verimliliğini etkileme potansiyeline sahiptir. Örgütlerin başarısı, çalışanların adalet ve güven algıları ile bağlılıkları ile yakından ilişkilidir.

Örgütsel adalet kavramı, ilk kez Greenberg tarafından ortaya atılan bir kavramdır. Çalışanların; örgütsel uygulamaların, süreçlerin ve kararların adil olup olmadığıyla ilgili algılamalarını ve bu algılamaların örgüt içerisinde çalışan davranışları üzerindeki etkilerini ele almıştır (Greenberg, 1990). Örgütsel adalet, örgütlerin içindeki kararların ve karar verme süreçlerinin adil olup olmadığı ve bu algılamaların davranış üzerindeki etkileri hakkında bireylerin algılamalarına atıfta bulunan bir çatı kavramdır (Lavelle, Rupp ve Brockner, 2007).

Örgütsel adalet, örgüt yaşamında çok sayıda olumlu çıktılarla ilişki içinde olduğu bir değişken olarak da karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada; dağıtım adaleti, etkileşimsel adalet ve kişisel zamanın iş tatmini ile pozitif bir ilişkisinin olduğunu bulmuştur (Usmani ve Jamal, 2013). Çalışanlar, daha fazla iş yapmaya ve adil bir şekilde muamele gördüklerine inandıkları zaman daha yüksek performans sergilemeye istekli olmaktadır (Köse, 2014). Örgütsel adaletin, çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerinde güçlü ve olumlu bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmüştür (Akram, Lei, Haider, Hussain ve Puig, 2016). Örgütsel adaletin bazı küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışanların davranışlarını ve performansını etkilediğini göstermektedir (Swalhi, Zgoulli ve Hofaidhllaoui, 2017). Çalışmalar ayrıca adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile güçlü bir bağa sahip olduğunu göstermiştir (Tziner ve Sharoni, 2014; Gürbüz, Ayhan ve Sert, 2016). Örgütsel adalet algısı yüksek olduğunda, çalışanların örgütlerine ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik olumlu tutumlarını arttırabilir (Özbek, Yoldash ve Tang, 2016). Dolayısıyla, örgütsel yaşamda özellikle çalışanlar üzerinde uygulandığında birçok olumlu ya da olumsuz sonuçlara yol açtığı gözlemlenen örgütsel adalet kavramı örgütlerde adil bir şekilde ele alındığında çalışanlar, görevlerini daha iyi yapar hale gelir.

Örgütsel güven, çevresel ve ekonomik değişimlere bağlı olarak dış çevreye uyum ve çalışma ortaklıklarına duyulan ihtiyacının artması, takım halinde çalışmalarını

başarısına duyulan inancın yükselmesi, çalışan münasebetleri onların beklentilerinde zamanla ortaya çıkan değişiklikler bu kavramın önemini artırmıştır. Bu kavram çalışanların örgüt uygulamalarına karşı isteklerini de kapsamakta olup kişilerden çok kurumlara odaklıdır (Demircan ve Ceylan, 2003). Organizasyonlarda güven temelli ilişki biçimlerinin geliştirilmesi, örgütlerde çalışanların hem yöneticisine hem de örgütüne güvenmesi ve duygusal boyutta kurumlarına bağlanması, üstlendikleri görev ve sorumluluklar kendi kişisel beklentilerini karşılaması, örgütlerin iyi yönlerini konuşan ve herhangi bir eleştiride bulunmayan çalışanların örgütlerde olabilmesi gibi konuları içerir (Dirks ve Ferrin, 2002; Chen, Hwang ve Liu 2012). Bu hususların örgütler tarafından başarılması ancak ve ancak güveni oluşturacak çeşitli faktörlerin içselleştirilmesi sonucunda meydana gelir (Demircan ve Ceylan, 2003). Bunun için de çalışanların örgütün prosesleri, plan ve stratejileriyle ilgili açık ve doğru bilgilendirmeleri ile oluşturabilir.

Örgütlerde güven oluşturmak, karşılıklı ilişkilerin doğası nedeniyle sosyal alışveriş ilişkileri geliştirmenin önemli bir bileşenidir. Örneğin, çalışanlar, örgüte güvendiklerinde örgütleri için daha fazla çaba harcamakta ve daha olumlu bir iş performansına sahip olmaktadır (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002). Araştırmacılar, örgütsel adalet (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002), insan kaynakları uygulamaları (Whitener, 2001), lider üye değişimi (Loi ve Ngo, 2009) ve iletişim (Gilbert ve Tang, 1998) gibi çeşitli güven öncülleri olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, örgütlere duyulan güven; örgütsel bağlılık, iş doyumu ve işte kalma niyetleri gibi çeşitli iş tutumları gibi çeşitli çalışan davranışlarıyla ilgilidir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütleriyle birlikte yaşadıkları tecrübeler neticesinde oluşan bağlıdır. Örgütsel Davranış literatüründe, araştırmacılar tarafından büyük ilgi gören bir değişkendir (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Örgütsel davranış literatüründe bu kavramın öne çıkmasının nedenleri arasında, bağlılığın çalışanların örgütlerindeki davranışlarını belirleyen önemli bir faktör olduğu kabul edilmektedir (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002; Meyer ve Herscovitch, 2001). Bağlılık, çalışanları kuruluşa bağlayan ve organizasyonun başarılı olmasına yardımcı olan faktördür (Fornes, Rocco ve Wollard, 2008). Çünkü, örgütlerine bağlı olan çalışanlar genellikle örgütleriyle uyum içinde olduklarını hissederler.

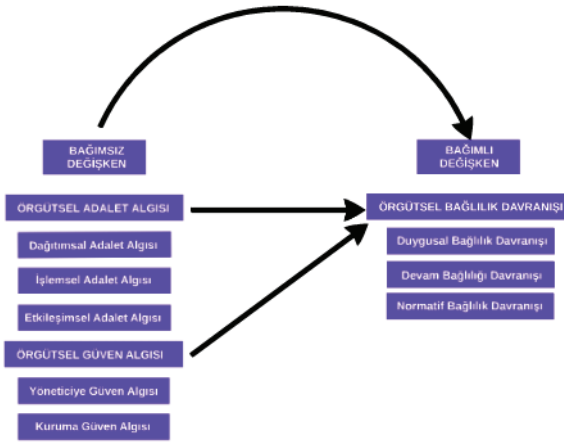
Bu kavramı ele alan ilk araştırma Whyte tarafından 1956 yılında yapılmıştır. Bu çalışmada Whyte, fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yapmış ve örgüt için olası zararları üzerine çalışmıştır (Dolu, 2011). Sonrasında ise, başta Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker olmak üzere pek çok araştırmacı söz konusu kavramı çeşitli yönlerden ele alarak geliştirmişlerdir (Gündoğan, 2009). Bu alandaki araştırmalar temel olarak örgütlerine bağlı bir işgücü oluşturmak ve bunu sürdürmek için örgütsel bağlılık ve bunun sonuçları arasında bir ilişki kurma ihtiyacından kaynaklanmıştır. Ayrıca

bağlılığın; iş performansı (Chen, Silverthorne ve Hung, 2006), çalışan memnuniyeti Powell ve Meyer, 2004) gibi olumlu örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğu bulunmuştur.

Bu bağlamda, çalışanların örgütsel bağlılık davranışını doğrudan etkileyen değişkenler arasında yer alan örgütsel adalet ve güven algılarını inceleyen belediyeye bağlı spor örgütlerinde ve bağlı iştirak teşekküllerinde oldukça az rastlanılmaktadır. Dolayısıyla İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı iştirak teşekküllerinden İBB Spor İstanbul yapılması bu kavramların yerel yönetimler ve bağlı iştirak teşekküllerinde uygulanmasını görmek önemli bir husus olarak düşünülmektedir. Bu amaçla, örgütsel adalet, örgütsel güven algılarının İBB Spor İstanbul'da çalışan personelin örgütsel bağlılık davranışları üzerine etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

## Yöntem

Araştırma modelinin merkezinde örgütsel bağlılık bulunmaktadır. Araştırmada örgütsel bağlılığı etkileyen üç esas faktör olduğu tespit edilmiştir. Bunlar; örgütsel adalet, kuruma güven, yöneticiye güvendir. Ayrıca, karar vericinin kişisel ve örgüt içindeki durumunu yansıtan demografik değişkenler bağlamında; yaşı, cinsiyeti, eğitim seviyesi, çalışma süresi, bulunduğu konum ve çalıştığı bölüm kullanılmıştır.



Çalışmamız;

1.  $H_1$  : İBB Spor İstanbul personelinin örgütsel adalet algılarının-dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet- duygusal bağlılık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi mevcuttur.

2.  $H_2$  ; İBB Spor İstanbul personelinin örgütsel adalet algılarının dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet- devam bağlılık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi mevcuttur.

3.  $H_3$  :İBB Spor İstanbul personelinin örgütsel adalet algılarının dağıtımsal adalet,



işlemsel adalet, etkileşimsel adalet- normatif bağlılık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi mevcuttur.

4.  $H_4$  : İBB Spor İstanbul personelinin yöneticiye güven algısı ile duygusal bağlılık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi mevcuttur.

5.  $H_5$  : İBB Spor İstanbul personelinin yöneticiye güven algısı ile devam bağlılık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi mevcuttur.

6.  $H_6$  : İBB Spor İstanbul personelinin yöneticiye güven algısı ile normatif bağlılık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi mevcuttur.

7.  $H_7$  : İBB Spor İstanbul personelinin kuruma güven algısı ile duygusal bağlılık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi mevcuttur.

8.  $H_8$  : İBB Spor İstanbul personelinin kuruma güven algısı, devam bağlılık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi mevcuttur.

9.  $H_9$  : İBB Spor İstanbul personelinin kuruma güven algısı, normatif bağlılık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi mevcuttur.

### **Araştırma Örneklemi**

Bu araştırmada, araştırma grubu rastgele seçim yöntemi ile oluşturulmuştur. Bu yöntemle seçilen katılımcıların %54,9'u (n=225 kişi) erkek olup, %65,1'i (n=267 kişi) evlidir. En büyük yaş grubu %57,6 (n=236 kişi) ile 25-34 yaş grubu olup; katılımcıların %63,9'u (n=262 kişi) lisans mezunudur. Araştırmaya katılanlar arasında pozisyon olarak en baskın grubun %45,1 (n=185 kişi) ile öğretmenler olduğu görülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların iş hayatındaki toplam çalışma sürelerine bakıldığında %41,7 (n=171 kişi) kişi ile 6-10 yıllık toplam deneyime sahip grup başı çekmektedir. İBB Spor İstanbul'daki çalışma süresi için ise %42,7 (n=175 kişi) ile 1-5 yıllık grubun en büyük çoğunluğu oluşturduğu anlaşılmaktadır.

### **Veri Toplama Araçları**

İBB Spor İstanbul personelinin kuruma ve kurum yöneticilerine yönelik adalet algıları Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Türkçe 'ye çevirisi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Polat (2007) tarafından yapılan, 19 maddeli ve 3 boyutlu-dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel- "örgütsel adalet ölçeği" ile ölçülmüştür.

Çalışanların yöneticilere güven algısı, Hoy ve Tschannen-Moran (2003) tarafından geliştirilen ve Türkçe 'ye çevirisi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Polat (2007) tarafından yapılan, 16 maddeli ve tek boyutlu "okullarda meslektaşlara güven ölçeği" ile ölçülmüştür. Ölçek 16 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır.

Çalışanların kuruma/örgüte güven algısı, Daboval, Comish, Swindle ve Gaster' in (1994) tarafından geliştirilen ve Türkçe 'ye çevirisi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Polat (2007) tarafından yapılan, "örgütsel güven ölçeği" ile ölçülmüştür. Kuruma güven algısı ölçeği 21 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini ölçme amacıyla Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilen ve Türkçe 'ye çevirisi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Yıldırım (2002) tarafından yapılan 24 sorudan oluşan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği 8 sorudan oluşan “duygusal bağlılık”, 8 sorudan oluşan “devam bağlılığı”, 8 sorudan oluşan “normatif bağlılık” alt boyutlarından oluşmaktadır.

Tüm ölçekler, 5'li Likert tipi cevaplar üzerinden değerlendirilmiş olup doğrulayıcı faktör analizi ile geçerliliğine bakılıp güvenilirliği incelenmiştir.

Ölçek, doğrulayıcı faktör analizi ile geçerliliğine bakılıp güvenilirliği incelenmiştir. Araştırmada; Kleijnen, Ruyter ve Wetzels'in (2007) çalışmaları izlenerek, tüm değişkenler için reflektif ölçekler kullanılmaktadır. Başlangıç olarak SmartPLS programı kullanılarak ölçüm araçlarının psikometrik özelliklerini değerlendirebilmek amacıyla; herhangi bir yapısal ilişkinin olmadığı boş (null) bir model hesaplanmıştır. Güvenilirliğin hesaplanmasında cronbach alfa, bileşik güvenilirlik (CR) ve hesaplanan ortalama varyans (AVE) parametrelerinden faydalanılmaktadır. Anketteki sorunlu maddelerin elenmesinin ardından duygusal bağlılık dışındaki tüm ölçümler için cronbach alfa ve PLS tabanlı CR değerinin eşik değeri olan 0,70'in üstünde seyrettiği ve AVE değerlerinin de eşik değeri 0,50'yi aştığı görülmektedir. Duygusal bağlılık ise 0,612 alfa değeri ile yine de kabul edilebilir bir değere sahiptir.

Tablo 1

*Cronbach Alfa, Bileşik Güvenilirlik ve Hesaplanan Ortalama Varyans Değerleri*

Değişken	$\alpha$	CR	AVE
Dağıtımsal Adalet	0,911	0,931	0,693
Devam Bağlılığı	0,741	0,837	0,564
Duygusal Bağlılığı	0,612	0,781	0,543
Etkileşimsel Adalet	0,917	0,942	0,801
İşlemsel Adalet	0,934	0,944	0,654
Normatif Bağlılık	0,792	0,864	0,613
Örgüte Güven	0,947	0,953	0,516
Yöneticiye Güven	0,958	0,962	0,663

Ölçümlerin ilgili kavramlar üzerindeki standardize edilmiş yüklemeleri doğrulayıcı faktör analizi (CFA) ile hesaplanarak yakınsak geçerlilik de test edilmiş tüm ölçümlerin kendi faktörlerine 0,60'ı aşan bir standardize yükleme gösterdiği bulunmuştur.

İlaveten ölçümlerin ilgili kavramlar üzerindeki standardize edilmiş yüklemeleri doğrulayıcı faktör analizi (CFA) ile hesaplanarak yakınsak geçerlilik de test ve tüm ölçümlerin kendi faktörlerine 0,60'ı aşan bir standardize yükleme gösterdiği bulunmuştur. Bunu takiben ölçümlerin ayrışma geçerliliği de Fornell ve Larcker'in (1981) ifade ettiği üzere, her bir değişken için hesaplanan AVE değerinin karekökü, değişken çiftleri arasındaki latent faktör korelasyonlarının ile karşılaştırılarak değerlendirilmektedir. Değişkenler arasında birebir korelasyonlar yer almaktadır. Diagonal olarak parantez içinde ise AVE değerlerinin karekökü verilmektedir. AVE değerlerinin karekökü, korelasyon çiftlerinden yüksektir. Böylece ölçümlerimizin gerekli geçerlik ve güvenilirlik kriterlerini karşıladığı söylenebilir.

## Verilerin Analizi

Araştırmada ele alınan ölçümleri ve yapısal değişkenleri analiz etmek amacıyla “Yapısal Eşitlik Modeli” (SEM) kapsamında Partial Squares (PLS-Smart 2.0 paket programı) usulü yöntem olarak tercih edilmiştir. PLS yönteminde diğer SEM yöntemlerinden olan Analysis of Moment Structures (AMOS) ve Linear Structural Relations (LISREL) gibi kovaryans temelli klasik bakış biçimlerinden farklı bir şekilde bileşen temelli yeni bir usul ve yaklaşımı temsil eder. SEM uygulamaları içerisinde kovaryans temelli klasik yaklaşımlar en fazla 8 latent/gizli değişkenli modellerde ve buna ek olarak büyük örneklem gruplarında uygun bir özellik taşıırken bileşen temelli SEM yaklaşımlarında (PLS) daha küçük örneklem gruplarıyla ve de karmaşık modellerde (PLS modelinde latent/gizli değişken sayıları için bir üst limit belirtilmemektedir) için optimum bir analiz yöntemi olarak literatürde yer alır (Tenenhaus, 2008). Benzer şekilde, bileşen temelli SEM yaklaşımı (PLS), kovaryans temelli SEM yaklaşımlarından (AMOS, LISREL gibi) farklı olarak normal dağılım varsayımını da içermemektedir (Chin, 2001). Araştırma modelinde sekiz adet gizli değişken mevcuttur. Laurent faktör sayımız da dikkate alındığında görece olarak karmaşık modellere uygulanması önerilen bir yaklaşım olan bileşen tabanlı SEM’in (PLS) kullanılması araştırmamız açısından daha uygun görülmüştür.

Ayrıca araştırmada örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel bağlılık davranışı alt boyutları tek bir kompozit değişken yerine 3 boyutlu olarak incelemek daha uygun görülmüştür. Geçmiş çalışmalara paralel olarak, her iki değişkenin alt boyutları kompozit (ya da second order) bir değişken olarak ele almak yerine, örgütsel adalet için -dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel; örgütsel bağlılık için ise -duygusal, devam ve normatif- olmak üzere 3 boyutlu olarak ele alınmakta; değişkenler arası her bir boyutun birbirleri üzerine nasıl etki ettiği analiz edilmektedir.

## Bulgular

Örgütsel adalet –dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel– algıları, yöneticiye güven ve kuruma güvenin örgütsel bağlılık-duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerindeki ilişkilere bakmak için öncelikle Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 2  
Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8
Dağıtımsal adalet (1)	3,399	,910	(0,832)							
İşlemsel adalet (2)	3,379	,972	,615**	(0,751)						
Etkileşimsel adalet (3)	3,476	,880	,514**	,535**	(0,737)					
Yöneticiye güven (4)	3,437	,840	,519**	,536**	,595**	(0,895)				
Örgüte güven (5)	3,385	,754	,462**	,428**	,424**	,521**	(0,809)			
Duygusal bağlılık (6)	3,558	,781	,479**	,458**	,467**	,525**	,555**	(0,783)		
Devam bağlılığı (7)	3,506	,835	,211**	,208**	,223**	,255**	,259**	,357**	(0,719)	
Normatif bağlılık (8)	3,495	,834	,428**	,425**	,439**	,502**	,484**	,461**	,427**	(0,814)

\*: p < .05, \*\*p < .01

Tablo 2’deki sonuçlara göre, örgütsel adalet ve güven algılarının tüm boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur. Buna ilaveten, AVE değerlerinin karekökü, korelasyon çiftlerinden yüksektir. Böylece ölçümlerimizin gerekli geçerlik ve güvenilirlik kriterlerini karşıladığı söylenebilir.

Araştırmanın hipotez testlerin, yol analizinin ve yapısal modelin sonuçlarını içeren tablolar şu şekildedir:

Tablo 3  
Yol Analizi Sonuçları

Hipotez	İlişkiler	$\beta$	Sonuçlar
1. H <sub>1a</sub>	Dağıtım sal adalet → Duygusal bağlılık	0,175*	Kısmen Desteklendi
2. H <sub>1b</sub>	İşlemsel adalet → Duygusal bağlılık	-0,048	
3. H <sub>1c</sub>	Etkileşimsel adalet → Duygusal bağlılık	0,017	
4. H <sub>2a</sub>	Dağıtım sal adalet → Devam bağlılığı	0,023	Desteklenmedi
5. H <sub>2b</sub>	İşlemsel adalet → Devam bağlılığı	0,024	
6. H <sub>2c</sub>	Etkileşimsel adalet → Devam bağlılığı	-0,031	
7. H <sub>3a</sub>	Dağıtım sal adalet → Normatif bağlılık	0,100	Desteklenmedi
8. H <sub>3b</sub>	İşlemsel adalet → Normatif bağlılık	-0,027	
9. H <sub>3c</sub>	Etkileşimsel adalet → Normatif bağlılık	0,041	
10. H <sub>4</sub>	Yöneticiye güven → Duygusal bağlılık	0,126	Desteklenmedi
11. H <sub>5</sub>	Yöneticiye güven → Devam bağlılığı	0,116	Desteklenmedi
12. H <sub>6</sub>	Yöneticiye güven → Normatif bağlılık	0,261**	Desteklendi
13. H <sub>7</sub>	Kuruma güven → Duygusal bağlılık	0,368**	Desteklendi
14. H <sub>8</sub>	Kuruma güven → Devam bağlılığı	0,116	Desteklenmedi
15. H <sub>9</sub>	Kuruma güven → Normatif bağlılık	0,206*	Desteklendi

Tabloda gösterildiği üzere sonuçlar, hipotezlerimizin bir kısmını doğrular niteliktedir. Adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine bakıldığında; sadece dağıtım sal adaletin duygusal bağlılık üzerinde ( $\beta = 0,175$ ,  $p < 0,05$ ) pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, böylece H<sub>1a</sub>’nın desteklendiği görülmektedir. Ancak ilginç bir şekilde bu çalışmada diğer adalet algıları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında direk ve anlamlı ilişkilerin varlığına dair kanıt sağlanamamaktadır. Yol analizi sonuçları, yöneticiye güvenin örgütsel normatif bağlılık üzerinde ( $\beta = 0,261$ ,  $p < 0,01$ ) direkt ve anlamlı bir ilişkinin varlığını göstererek H<sub>5</sub>’i desteklemektedir. Ancak yöneticiye güven ile duygusal ve devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin varlığı görülmemektedir. Bununla birlikte bulgular kuruma güven ile duygusal bağlılık ( $\beta = 0,368$ ,  $p < 0,01$ ) ve normatif bağlılık ( $\beta = 0,206$ ,  $p < 0,01$ ) arasında direk ve anlamlı bir ilişkilerin varlığını göstererek H<sub>7</sub> ve H<sub>9</sub>’u desteklemektedir. Ancak bulgular, kuruma güven ile devam bağlılığı arasında direk ve anlamlı bir ilişkinin varlığını desteklememektedir.

Tablo 4  
Yapısal Model

Yapısal Model			
R <sup>2</sup>	Endojen Değişkenler	Uyum İndisleri	
0,335	Duygusal bağlılık	NFI	0,849
0,065	Devam bağlılığı	Ki-kare	5,395,231
0,275	Normatif bağlılık	SRMR	0,050

Yapısal modele bakıldığında modelin bir bütün olarak duygusal bağlılık üzerindeki değişimin %34 'unu ( $R^2 = .335$ ), devam bağlılığı üzerindeki değişimin %07 'sini ( $R^2 = .065$ ) ve normatif bağlılık üzerindeki değişimin ise %28'ini ( $R^2 = .275$ ) açıkladığı görülmektedir. Uyum indislerine bakıldığında ise NFI 0,849 olarak hesaplanmaktadır. NFI değeri 0,9-1 arasında mükemmel, 0,8-0,9 arasında iyi bir model olarak değerlendirilmekte; dolayısıyla bizim modelimizin NFI açısından kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmektedir. SRMR değerinin de 0,08'den küçük olması gerekmektedir. Bu model için SRMR değeri 0,050 olarak hesaplanmakta olup bu değer yine modelin gerekli eşik değerlerini sağladığını ortaya koymaktadır. Ki-kare değerimiz de 5.395,231 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla modelimiz, uyum indisleri noktasından da "kabul edilebilir" bir model olarak değerlendirilmektedir.

### Tartışma

Araştırmalarda teorik olarak birbiri ile alakalı görünen bu üç kavramın spor örgütlerinde birbirleriyle ne derecede ilişkili olduğunu saptamak, spor örgütlerinin süreçlerini yönetmek açısından oldukça önemlidir. Örgütsel çıktının en önemli kaynağı olan insan ögesini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen bu değişkenler, spor örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmesinde önemlidir. Bu üç değişkenin spor örgütlerindeki düzeyini saptamak ve bunlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, spor örgütlerinin etkinliği ve verimliliği açısından da büyük önem taşımaktadır. Ayrıca araştırma bulguları; spor örgütlerinin ve spor yöneticilerinin, çalışanlarının örgütsel bağlılık davranışını artırmak amacı ile kurumlarında ve çalışma şartlarındaki iyileştirmeleri göstermesi düşünülmektedir.

Çalışan verimliliğinin artması, dolayısı ile kurumun verimliliğinin artması hem kurum hem belediye hem de ülke kaynaklarına önemli katkılarda bulunacaktır. Bu çalışmayla, bu üç kavramın etkisini İBB Spor İstanbul üzerinden sorgulayıp, mevcut durumu ortaya koyarak yönetim alan yazınında farklı örgüt türleri üzerinde uygulanmış benzer çalışma sonuçları ile karşılaştırma yapılmasına olanak tanınması düşünülmektedir.

Çalışmamızın ilk çıktısı, örgütsel adalet ve örgütsel güvenin bağımsız değişkenleri ile örgütsel bağlılığın bağımlı değişkeni arasında bulunan pozitif yönde olumlu ilişkidir. Çalışanların örgütsel güven ve adalet algıları arttıkça örgütsel bağlılık davranışlarının arttığı istatistiksel olarak gözlemlenmiştir. Pek çok araştırma sonucu örgütsel bağlılığın,

örgütsel güvenin ve örgütsel adaletin birbiriyle ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır (Korsgaard ve Roberson, 1995, Ghimire, 2018). Bu noktada, çalışanların gereken görevleri yerine getirmeleri için, yöneticilerin adil bir yönetim tarzı benimsemeleri ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturmaları önemlidir. Bu şekilde, çalışanlar yüksek bir bağlılık davranışı geliştirebilirler. Çalışanların yöneticilerine ve örgüte karşı algıladıkları güven ile örgütsel adalete dayalı bir ilişki geliştirilmesi çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artırıp örgütün verimliliğini pozitif bir şekilde etkileyebilir. Dolayısıyla çalışanların örgütlerinde örgütsel güven ve adalet algılarına sahip olmaları ve çalıştıkları örgütlere karşı yüksek düzeyde bağlılık davranışı göstermeleri örgütlerin hedeflerine ulaşması açısından son derece önemlidir (Özer, Akyürek ve Başbakkal, 2006, Pan, Chen, Hao ve Bi, 2018). Bu, yöneticilerin çalışanlarına karşı adaletsiz davranma, iş atamalarının eşit olmayan dağıtımını ve haksız ödül-ceza dağıtımları gibi güven algılamalarına neden olabilir ve örgüt iklimine zarar veren davranışlardan uzak durmalarını sağlayabilir.

Çalışmamızın hipotez testlerinden çıkan sonuçlar incelendiğinde ise dağıtımsal adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunurken; işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ile devam bağlılığı arasında ise doğrudan ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örgütsel bağlılığın son boyutu olan normatif bağlılık ile dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarında da doğrudan ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yöneticiye güven ile duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki bulunamazken normatif bağlılık ile pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kuruma güven ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuşken, devam bağlılığı ile kuruma güven arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca, bağımsız değişkenler ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerin her biri bu çalışmada istatistiksel olarak analiz edilmiş olup işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin bağlılığın alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında herhangi bir ilişkiyi açıklayamadığı görülmektedir.

Dağıtım adaletinin, prosedür ve etkileşimsel adaletten ziyade örgütsel bağlılığın daha güçlü bir yordayıcısı olduğu da gözlenmiştir. Bu bulguya dayanarak, çalışanların adil davranışı algıladığında, organizasyona olan bağlılıklarının artacağı açıktır. Literatür incelendiğinde örgütsel adaletin örgütsel bağlılığın önemli bir göstergesi olduğu görülmektedir. Meydan, Basım ve Çetin (2011) ile Mendryk (2017) örgütsel adalet ve devam bağlılığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tanrıverdi, Koçaslan ve Egriboz (2019) yaptıkları çalışmada, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık davranışı arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Orpen'in (1994), önceki çalışmalarını destekleyen bir sonuca ulaşmış olup işlemsel ve dağıtım adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olmuştur. Chegini ve arkadaşları (2019) örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Benzer şekilde,

diğer çalışmalar örgütsel adalet boyutları ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Çarıkçı ve Küçüksemen, 2018; Yıldız ve Atilla, 2019). Bu noktada, yöneticilerin ödülleri gibi her türlü kazancı dağıtmakta adil olmaları, performans değerlendirme, ödüllendirme, cezalandırma, terfi gibi kararları adil bir şekilde yapıyor oluşu, çalışma programlarının adil bir şekilde uygulanması iş yükleriyle kazançlarının doğru orantılı olduğu unutulmamalıdır. Çalışanların dağıtım adaleti ile ilgili olumsuz algılarının iş performanslarını etkileyeceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Dağıtım adaleti eksikliğini algılayan çalışanların uyumlu çalışma ortamını bozup performansı düşürebilir. Bu durum da çalışanların örgütsel bağlılık davranışını olumsuz yönde etkileyebilir.

Araştırma bulgularına göre, bu çalışma prosedür adaletinin örgütsel bağlılığı öngörmediğini göstermiştir. Dolayısıyla bu bulgu örgüt bünyesinde uygulanan prosedürlerin hakkaniyet boyutunun çalışanın aldığı kişisel sonuçların adaletliliğine kıyasla örgütsel bağlılık üzerinde önemsiz bir etkiye sahip olabileceğini ortaya koymuştur. Yani, örgütte çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri ve örgüt prosedürlerinin adil olması gibi hususlar, örgütsel bağlılık üzerinde bir farklılık yaratmamıştır. Bu ilginç bulgunun olası bir açıklaması İBB Spor İstanbul istihdam uygulamalarına ve sosyo-kültürel yapılanmasına bağlanabilir. Önceki araştırmalar, adalet algıları ile buna benzer bulguların elde edilmesinin altında yatan ana sebebin kültürel farklılıklar olduğunu tespit etmişlerdir (Pillai, William ve Tan, 2001; Reithel, Baltes ve Buddhavarapu, 2007, Subramanian, 2019).

Yapılan bazı çalışmaların aksine, etkileşimsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutları arasında doğrudan bir ilişki bulunamamıştır. Bu nedenle çalışma, bu değişkenlerin ilişkili olmadığını belirten diğer çalışmalarla paralellik göstermektedir (Manogram, Stauffer ve Conlon, 1994). Bu bulgular iki faktörle açıklanabilir, bunlardan biri genel, diğeri ise içeriksel boyuttur.

Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon incelendiğinde, aralarında yüksek düzeyde olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya dayanarak, çalışanların kurumlarına ve yöneticilerine güvendikleri zaman, kuruluşlarına karşı olumlu bir tutum sergiledikleri ve örgütlerine olan bağlılıklarının arttığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran diğer çalışmalarla da paralellik göstermektedir (Dirks ve Ferrin; 2001; Aksoy, 2019). Agun (2011) örgütsel güven algısı ve duygusal bağlılık düzeyleri arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulmuştur. Aynı çalışmada, çalışanların duygusal bağlılık düzeylerindeki değişimin %48,2'sinin örgütsel güven algılarına bağlı olduğu sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde Uzun (2018) örgütsel güven ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Narin ve arkadaşları (2019), örgütsel güvene yönelik alınan cevaplar ile duygusal bağlılık ile ilgili olarak alınanlar arasında



güçlü bir pozitif ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Seçilmiş ve Kılıç (2017), çalışanların kurumlarına olan güveni arttıkça, işten ayrılma niyetlerinin azaldığını bulmuşlardır. İşten ayrılma niyetinde azalma, çalışanların örgütlerine olan bağlılığını artırma anlamına gelir. Ancak, Demirel (2008) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise güven algısı ile duygusal ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Demircan ve Ceylan (2003), duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında anlamlı ilişkiler saptamışlardır, ancak hepsinin en güçlü ilişkisi duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında olmuştur.

Bu çalışmadan elde edilen bulgulara dayanarak, çalışanların yüksek örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel bağlılığın artmasına neden olacağı açıktır. Benzer şekilde, diğer çalışmalar, çalışanların örgütsel güven boyutları ile örgütsel bağlılığı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur (Dirks ve Ferrin, 2001; Çubukçu ve Tarakçıoğlu 2010, Günüşen, Z. ve Karabulut, 2017). Literatürdeki diğer çalışmalarda olduğu gibi, bu çalışmada da örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

### Sonuç

Sonuç olarak, literatürdeki diğer çalışmalarla benzer şekilde, bu çalışmada örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bu bağlamda yöneticiler, tutum ve davranışlarından sürdürülebilir bir tutarlılık, ilişkilerinde şeffaf olduklarında, çalışanlarına karşı kibar davrandığında, iletişim kanallarını açık tuttuğunda ve çalışanlarına ilgi gösterdiğinde çalışanların güven algılarını olumlu etkileyebilirler. Adalet ve güven algısının yüksek olduğu kurum için çalışanlar daha yüksek taahhütlere sahip olacaklardır. Bu hem çalışanların performans seviyelerini hem de kuruluşun üretkenliğini artıracaktır. Çalışanlar, kuruluşlarına bağlı kalmak zorunda hissetmemekle yükümlüdür, ancak yöneticiler, duygusal sorumluluk seviyelerini artırmak için çalışmalıdır. Ayrıca, yöneticiler çalışanların duygusal bağlılıklarını artıracak süreç ve yöntemler geliştirmelidirler.

Bu çalışma örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin olumlu ve anlamlı olduğunu ve çalışanların örgütsel bağlılık davranışlarının bu iki değişken ile birlikte arttığını ortaya koymuştur. Ayrıca, çalışanların örgütlerine güven algılarının örgütsel bağlılık davranışları üzerinde diğer boyutlara göre daha fazla artırdığı sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmanın bulgularına dayanarak, çalışanların yüksek düzeydeki örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının daha yüksek bir örgütsel bağlılık davranışıyla sonuçlanabileceği söylenebilir.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almamışlardır.

## Kaynakça/References

- Agun, H. (2011). Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., Hussain, S. T., & Puig, L. C. M. (2016). The Effect of Organizational Justice on Knowledge Sharing: An Empirical Evidence from The Chinese Telecommunication Sector. *Journal of Innovation Knowledge*, 2, 134–145.
- Aksoy, C. (2019). The relationship between organizational justice, supervisor support, organizational trust, and organizational commitment: A research in aviation sector. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 349–356.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & 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 Behaviour*, 23(3), 267–285.
- Chegini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M., & Khosravizadeh, O. (2019). Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self-efficacy among nurses. *Nursing Practice Today*.
- Chen, J. C., Silverthorne, C., & Hung, J. Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), 242–249.
- Chen, T. Y., Hwang, S. N., & Liu, Y. (2012). Antecedents of the voluntary performance of employees: clarifying the roles of employee satisfaction and trust. *Public Personnel Management*, 41(3), 407–420.
- Çarıkçı, I., & Küçüksemen, E. (2018). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığa etkisi: kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1–24.
- Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139–150.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma yönetim ve ekonomi. *Yönetim ve Ekonomi*, 5(2), 179–195.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 179–194.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611–628.
- Dolu, B. (2011). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Fornes, S. L., Rocco, T. S., & Wollard, K. K. (2008). Workplace Commitment: A Conceptual Model Developed from Integrative Review of the Research. *Human Resource Development Review*, 7(3), 339–357.
- Ghimire, B. E. (2018). Relationship among trust, justice and organizational commitment at hospitals in Nepal. *Pravaha*, 24(1), 31–38.

- Gilbert, J.A., & Tang, T. L. (1998). An Examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27, 321–338.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–342.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Günüşen, Z. ve Karabulut, T. (2017). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(31), 425–440.
- Gürbüz, S., Ayhan, O., & Sert, M. (2016). Organizational justice and organization citizenship behaviour relationship: A meta-analysis on studies in Turkey. *Türk Psikoloji Dergisi*, 31, 61–79.
- Hoy, W. K., & Tschannen M. M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: the omnibus t-scale, studies in learning and organizing schools, information age publishing. *Greenwich*, 7, 181–208.
- Korsgaard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: the role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. *Journal of Management*, 21(4), 657–669.
- Köse, A. P. D. T. (2014). The effect of employees' perceptions of organizational justice on organizational citizenship behaviour: An application in Turkish Public hospital. *Journal of Human Resources*, 2, 129–148.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifocal approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behaviour: The target similarity model. *Journal of Management*, 33(6), 841–866.
- Loi, R., & Ngo, H. (2009). Work outcomes of relational demography in chinese vertical dyads. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1704–1719.
- Manogram, P., Stauffer, J., & E. Conlon, E. (1994). Leader-Member Exchange As A Key Mediating Variable Between Employee's Perceptions Of Fairness And Organizational Citizenship Behaviour. Annual Meeting Of The Academy Of Management, Dallas.
- Mendryk, I. (2017). The impact of procedural and distributive justice upon organization commitment of age-diversified employees. Research results. *Annales Universitatis Mariae Curie-Sklodowska, Sectio H, Oeconomia*, 51(3), 107.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61, 20–52.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). Employee organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York: Academic Press.
- Narin, İ., Boz, D. ve Duran, C. (2019). Örgütsel güven ve iş tatmininin örgütsel bağlılık ile ilişkisi: Kamu sektöründe örnek bir uygulama. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(33), 555–568.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviour. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.
- Orpen, C. (1994). The effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower*, 15 (1), 27–37.

- Özbek, M. F., Yoldash, M. A., & Tang, T. L. P. (2016). Theory of Justice, OCB, And Individualism: Kyrgyz Citizens. *Journal of Business Ethics*, 137, 365–382.
- Özer, S., Akyürek, B. ve Başbakkal, Z. (2006). Hemşirelerin Ağrı ile İlgili Bilgi, Davranış ve Klinik Karar Verme Yeteneklerinin İncelenmesi. *Ağrı*, 18(4), 36–43.
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: Evidence from a Large-Sample Survey and a Situational Experiment. *Frontiers in Psychology*, 8.
- Pillai, R., William, E. S., & Tan, J. J. (2001). Are scales tipped in favour of procedural or distributive justice? An investigation of US, India, Germany, and Hong Kong (China). *International Journal of Conflict Management*, 12(4), 312–332.
- Polat, S. (2007). Örgütsel Güven, Adalet ve Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-Best theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 65, 158–159.
- Reithel, S. M., Baltes, B. B., & Buddhavarapu, S. (2007). Cultural Differences in Distributive and Procedural Justice: Does A Two-Factor Model Fit for Hong Kong Employees? *International Journal of Cross-Cultural Management*, 7(1), 61–76.
- Seçilmiş, C., & Kılıç, İ. (2017). Örgütsel güven, iş-aile çatışması ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin belirlenmesi: seyahat acentelerinde bir uygulama. *Turizm Akademik Dergisi*, 4(1), 65–79.
- Subramanian, K. R. (2019). Cultural differences and perception of fairness in organizations. *International Journal of Research in IT and Management (IJRIM)*, 9(1), 8–17.
- Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: the mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 542–559.
- Tanrıverdi, H., Koçaslan, G. ve Egriboz, N. (2019). Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki. *Journal of International Social Research*, 12(62), 1604–1614.
- Tenenhaus, M. (2008). Component-Based structural equation modelling. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(7-8), 871–886.
- Tziner, A., & Sharoni, G. (2014). Organizational citizenship behaviour, organizational justice, job stress, and work family conflict: Examination of their inter-relationships with respondents from a non-western culture. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 30, 35–42.
- Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of distributive justice, procedural justice, interactional justice, temporal justice, spatial justice on job satisfaction of banking employees. *Review of Integration Business and Economy Research*, 2, 351.
- Uzun, T. (2018). Okullarda Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15), 958–987.
- Whitener, E. M. (2001). Do high commitment human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling. *Journal of Management*, 27(5), 515–535.
- Yıldırım, F. (2002). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Yıldız, A. ve Atilla, G. (2019). Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık düzeyine etkisi: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 39–64.





## Mobil Ödeme Kullanımına Yönelik Niyet ve Algıların Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Farklılıklarının İncelenmesi\*

### An Investigation of the Differences of Intention and Perceptions Toward Mobile Payment Usage in Terms of Socio-Demographic Characteristics

Cansu Türker<sup>1</sup>

Abdullah Okumus<sup>2</sup>

#### Öz

Araştırmanın temel amacı, bireylerin QR kodlu mobil ödeme sistemlerinin kullanımına yönelik niyet ve algılarının sosyo-demografik özelliklere göre nasıl farklılaştığının belirlenmesidir. Bu doğrultuda, mobil ödeme sistemlerinin kullanımının yaygınlaşması için hangi hususlara dikkat edilmesi gerektiğini açıklamaya çalışmak bu çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır. Türkiye’de yaygınlaşmaya başlayan QR kodlu mobil ödeme sistemlerine yönelik pazarlama alanında yapılmış çalışmaların azlığı dikkat çekmekte ve bu durum araştırmanın temel motivasyonunu oluşturmaktadır. Araştırmada, çevrimiçi anket yöntemiyle 485 katılımcıdan oluşan bir örneklemden veri elde edilmiştir. Kullanılan mobil ödeme ölçeğinde yer alan niyet ve algılara yönelik geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Keşfedici faktör analizleri sonucunda elde edilen kullanma niyeti ve algılardan oluşan mobil ödeme ölçeği boyutlarının sosyo-demografik özelliklere göre nasıl bir farklılaşma gösterdiğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü ANOVA uygulanmıştır. Analizler sonucunda, kullanma niyeti, algılanan fayda, algılanan kullanım kolaylığı, algılanan güven, algılanan uyumluluk ve algılanan güvenlik değişkenlerinin, sosyo-demografik özelliklere göre önemli farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Katılımcıların daha önceden mobil ödeme kullanmış veya kullanmamış olmalarının, kullanma niyeti ve mobil ödemeye yönelik algıları açısından farklılıklara neden olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, bireylerin mobil ödemelere yönelik kullanma niyeti ve algılarının, sosyo-demografik faktörlere göre farklılıklarının belirlenmiş olması, uygulayıcılar için QR kodlu mobil ödeme sistemlerinin yaygınlaştırılmasının sağlanması adına çeşitli kullanıcı segmentlerine ilişkin pazarlama faaliyetlerini ve stratejilerini yönetmeleri açısından önemli veriler içermektedir.

#### Anahtar Sözcükler

Teknoloji kabul modeli, Teknoloji kabulü, Mobil ödeme, Mobil ödeme ölçeği, Online tüketici davranışı

#### Abstract

The aim of this study is to determine how users’ intention regarding the use of technology, and how their perceptions toward technology, differ according to socio-demographics characteristics. In this respect, another aim of this study is to try to explain what might be taken into consideration in order to expand the use of mobile payment systems. The essential

\* Bu çalışma, “Tüketicilerin Yeni Teknolojileri Benimsemelerinin Teknoloji Kabul Modeli Boyutları İtibarıyla İncelenmesi: Mobil Ödeme Sistemleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasından türetilerek hazırlanmıştır.

1 Sorumlu Yazar: Cansu Türker (Arş. Gör.), İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye. E-posta: cturker@gelisim.edu.tr ORCID: 0000-0001-8110-1839

2 Abdullah Okumus (Prof. Dr.), İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye. E-posta: okumus@istanbul.edu.tr ORCID: 0000-0002-7556-384X

**Atf:** Turker, C. ve Okumus, A. (2019). Mobil ödeme kullanımına yönelik niyet ve algıların sosyo-demografik özelliklere göre farklılıklarının incelenmesi. *Istanbul Management Journal*, 87, 111-139. <http://doi.org/10.26650/imj.2019.87.0005>

motivation of this study is that the number of studies in the marketing field on mobile payment systems using QR code, which has become common in Turkey, is limited. In this study, a sample of 485 participants was included using an online survey method. Validity and reliability analyses were conducted for intention and perceptions in the mobile payment scale. Independent sample t test and one-way ANOVA were applied to determine how the dimensions of the mobile payment scale, which is composed of intention to use and perceptions obtained from exploratory factor analyses, differ according to socio-demographic characteristics. As a result of these analyses, it was found that the intention to use of mobile payments, perceived usefulness, perceived ease of use, perceived trust, perceived compatibility and perceived security variables showed significant differences according to socio-demographic characteristics. It was determined that participants differ in terms of intention to use and all the perceptions toward mobile payment addressed in this research regardless of whether they had made mobile payments before or not. Accordingly, specifying the differences in perceptions and intention to use of mobile payments according to socio-demographic factors, this study provides valuable data for practitioners in terms of managing marketing activities and strategies for various user segments in order to ensure that mobile payment systems using QR code become widespread in Turkey.

**Keywords**

Technology acceptance model, Technology adoption, Mobile payment, Mobile payment scale, Online consumer behavior

**Extended Summary****Background**

The opportunities offered by technology to individuals are changing and improving day by day. Technological developments allow mobile commerce, which enables consumption to take place at the desired location and time, to become widespread. In this direction the mobile market is one of the most essential areas that should be examined. Understanding consumer behavior plays a significant role for companies to develop their strategies in this changing environment. Researchers have established theories and developed models to identify behavior. The Technology Acceptance Model is one of these models and it was developed to examine individuals' behaviors towards new technologies by starting with external influences, followed by perceptions and intention to use of the technology. Identifying potential user's perception provides answers to questions such as which factors encourage or prevent consumers' use of the new technology.

**Purpose**

The purpose of this study is to examine the differences of individuals' perceptions and intention to use QR mobile payment systems according to their socio-demographics characteristics. Thus, determining these differences helps to set a course for the practitioners to build strategic plans, determine the target market, and develop marketing activities accordingly. Understanding potential users' differences play a crucial role for the QR mobile payment systems to become widespread.

## **Method**

The data collection method employed in this study is online survey. The data were collected from a sample of 485 participants. The questionnaire includes seven scales, which are: intention to use mobile payments, perceived usefulness, perceived ease of use, perceived trust, social influence, perceived compatibility and perceived security. These were gathered for the purpose of examining users' perceptions and intention to use mobile payment systems from marketing literature, psychology literature and mobile payments research. Validity and reliability analyses were conducted for each scale. After obtaining the results for validity and reliability of the scales, independent t test and one way ANOVA were applied in order to determine the differences in user perceptions and intention to use according to socio-demographic characteristics.

## **Findings**

As a result of the analyses that were conducted, significant differences in perceptions and intention to use were identified. The findings displayed significant differences in all the perceptions and intentions to use, but especially in perceived trust and perceived security which showed dramatic difference according to whether the respondent had used QR mobile payment before. According to the results of independent t test, which was conducted in order to determine the differences based on gender, women's intention to use, trust and security perceptions are shown to be lower than those of men. Another independent t test result showed that single people have higher ease of use, trust and compatibility perceptions than married people. In accordance with the results of the one way ANOVA which was conducted to determine the differences in users according to their income status, it can be stated that perceived benefit level decreases as income status increases. There was no significant difference observed based on the respondents' educational background. Lastly, perceived usefulness showed significant differences among occupational groups. The highest level of perceived usefulness is in the students group. The differences were specified between the students and private sector employees and between students and others category.

## **Conclusion**

With the emergence of different methods aimed at making the purchasing experience of users easier, faster and more reliable, differences have emerged in users' perception and use of systems. According to the results of the research, communication with a more transparent and informative level in terms of security and trust is an important issue for users to prefer mobile payments to alternative methods. It is shown that women's intention to use, trust and security perceptions are lower compared to men. It is thought that use of different communication methods and tools for male and female users in terms of determining the strategies for mobile payments in the marketing area



may be beneficial for enterprises. According to the results obtained in this study, the increase in usage time of mobile devices is directly proportional to the increase in trust level perceived by the users. In this regard, it can be concluded that it is important for businesses using QR mobile payment methods to focus on promotion methods to be applied in physical environments for users with less mobile device usage time. As a result of the study, it can be stated that perceived usefulness level decreases as the income level increases. Accordingly, in marketing communication with potential users with high income levels, it may be beneficial to emphasize the benefits of mobile payments such as how it improves shopping experience, and how easy it is to access and how timesaving it can be. When the differences between the age groups are examined, it is shown that the intention to use and perception levels decrease as the age range increases. It can be interpreted that different technical improvements should be made and different communication methods might be needed for the different age groups.

## **Mobil Ödeme Kullanımına Yönelik Niyet ve Algıların Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Farklılıklarının İncelenmesi**

Teknolojinin bireylere sağladığı imkânların gelişmesiyle birlikte tüketim alışkanlıkları, tüketimin şekli ve özellikleri de değişim göstermektedir. İnternetin ortaya çıkışının ardından web uygulamalarının alt yapısının da geliştirilmesiyle geleneksel satın alma yöntemleri de internet ortamlarına taşınarak elektronik ticaretin oluşmasına imkân sağlamıştır. Böylelikle, tüketicilerin satın alma deneyimleri fiziksel mağazaların dışına çıkarak dijital ortamlara taşınmıştır.

Çevrimiçi ortamlarda alışveriş yapabilmek imkânı, zamanın ve teknolojinin getirileri ile birlikte mobil cihazlar üzerinden de erişilebilir hale gelmiştir. Mobil cihazlar aracılığı ile yapılan alışveriş, tüketiciler bakımından zaman ve mekân kısıtlarını tamamen ortadan kaldırmıştır.

Mobil ticaret, elektronik ticaretin altında yer alan daha küçük bir küme şeklinde tanımlanabilir (Coursaris ve Hassanein, 2002). Mobil ticaretin yaygınlaşması, ödeme sistemlerinin de bu doğrultuda mobil sistemler ile yapılması gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Mobil ödemeler, mobil cihazlar aracılığıyla fiziksel veya dijital bir ürün veya hizmet satın alma işlemlerinde finansal bir değer değişimini sağlayan ödeme araçları olarak tanımlanmaktadır (Pousttchi, 2003). Mobil ödemeler, satın alma esnasında gerçekleştirilen ödeme işlemlerini kolaylaştırmakta ve nakit kullanımının azalmasına alternatif olabilecek bir ödeme aracı sunmaktadır (Mallat, 2007).

Mobil pazar, tüketicilerin satın alma davranışlarında ve davranışlarını etkileyen algılarda farklılıklar oluşturması bakımından üzerinde durulması gereken bir alandır. TÜİK'in 2004-2018 yıllarına ilişkin hanelerde bilişim teknolojileri bulunma oranlarının yer aldığı rapora göre; Türkiye'de akıllı telefona sahip kullanıcı oranı 2013'te %6,2, 2018'de %28,4; tablet bilgisayarlara sahip olma oranı ise 2013'te %31,4 ve 2018'de %37,9'dir (TÜİK, 2018).

Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu'nun (BTK) 2015'te yayınladığı Mobil Ödeme Hizmetleri raporuna göre Türkiye'de mobil ödeme hacmi 2010 yılında 56,5 milyon TL iken 2015 yıl sonu tahminlerine göre 225,6 milyon TL işlem hacmine erişmektedir (BTK, 2015). Visa'nın 2016 yılında düzenlediği dijital ödemeler raporunun Avrupa verilerine göre Türkiye %91 ile Avrupa ülkeleri içerisinde en yüksek mobil ödeme kullanıcısına sahip olan ülke olarak belirtilmiştir (Visa, 2016). Statista'nın 2018 tarihli raporunda, Türkiye'deki çevrimiçi kullanıcıların %73'ünün 2019'da mobil ödeme kullanıcısı olacağına ilişkin öngörüler yer almaktadır (Statista, 2018). Pazardaki değişimlerin hızlı olması ve işletmelerin de bu hızı yakalayabilmesi için teknolojinin kabulünü hızlandıran faktörleri stratejilerinde kullanabilmesi önem taşımaktadır (Tüfekci, 2014). Tüketicilerin, gün geçtikçe genişleyen bir pazarda hangi algıları taşıdığını ve bu algıların hangi özelliklere göre şekillendiğinin incelenmesi ve anlaşılması, bu alanda

faaliyet gösteren işletmeler, teknoloji geliştiricileri ve pazarlama uzmanları için pratik faydalar sağlayacaktır.

## Kavramsal Çerçeve

### Teknolojinin Kabulü ve Kullanımı

Literatürde teknolojinin kabul edilmesi ve kullanılmasını ele alan teorilerin temeli psikoloji literatüründe yer alan davranışsal teori ve modellere dayanmaktadır. Gerekçeli Eylem Teorisi (Fishbein ve Ajzen, 1975), Planlı Davranış Teorisi (Ajzen, 1991), Sosyal Bilişsel Kuram (Bandura, 1982) ve Motivasyon Modeli (Vallerand, 1997) davranışların gerçekleşmesinde etkili olan inanç yapılarını ortaya koyarak davranışları açıklamayı amaçlayan teorilerdir.

Değişen teknolojik yapıların ortaya çıkmasıyla birlikte, tüketicilerin teknolojilere yönelik algıları, kullanmaya yönelik niyetleri ve teknolojileri benimsemeleri üzerine yapılan araştırmalarda, literatürde davranışları açıklamayı amaçlayan teorilerden faydalanılarak çeşitli teoriler ve modeller geliştirilmiştir. Teknoloji Kabul Modeli (Davis, Bagozzi ve Warshaw, 1989); Yeniliklerin Yayılması Teorisi (Rogers, 1995); Birleştirilmiş Teknoloji Kabul Modeli ve Planlı Davranış Teorisi (Taylor ve Todd, 1995); Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanım Teorisi (Venkatesh vd., 2003) en yaygın kullanılan teori ve modeller arasında yer almaktadır.

Bu teoriler arasından Teknoloji Kabul Modeli, bireylerin bilgi teknolojilerini kabul etme veya reddetme davranışlarını belirleyen algıları incelemektedir. Davis (1989), söz konusu modeli geliştirirken, davranışsal niyeti davranışın belirleyicisi olarak niteleyen ve davranışı başarılı bir şekilde açıklayan Gerekçeli Eylem Teorisinden yola çıkmıştır (Davis, 1989). Teknoloji Kabul Modeli, inançların ardından niyetin oluştuğu ve niyetin de davranışı belirlediği nedensel bir yapıyı takip eden bir modeldir (Sun ve Zhang, 2006).

Teknoloji Kabul Modeline göre teknolojiyi kullanma davranışı, kullanma niyeti ile; kullanma niyeti ise, tüketicilerin oluşturduğu temel algılar olan algılanan kullanım kolaylığı ve algılanan fayda ile belirlenebilmektedir. Venkatesh (2000), algılanan kullanım kolaylığı ve algılanan faydanın kullanma niyeti üzerindeki keşfedici gücünün anlaşıldığını ifade etmektedir. Venkatesh ve Davis (2000), tüm etmenlerin eşit olduğu varsayıldığında teknolojinin kolay kullanılabilir olmasının fayda algısını da artıracaklarını ifade etmektedir. Kullanma niyetini belirleyen temel algıların yanı sıra, dışsal faktörlerin temel algılara ve temel algılar aracılığıyla kullanma niyetine nasıl etki ettiğinin izini sürmek modelin amaçlarından bir diğerini oluşturmaktadır (Davis vd., 1989).

Modelin uygulama açısından temel faydası, geliştiricilerin ve tasarımcıların, sistemleri belirleyici faktörleri dikkate alarak geliştirebilmelerine katkı sağlamasıdır (Taylor ve Todd, 1995). Diğer bir ifadeyle, kullanıcıların teknolojiye yönelik algılarının anlaşılmasının, teknolojiyi kullanmaya yönelten veya kullanmaktan uzaklaştıran sebeplerin belirlenerek gerekli iyileştirmelerin ve geliştirmelerin yapılmasına olanak tanıdığı söylenebilir.

### **QR Kodlu Mobil Ödemelere Yönelik Teknoloji Kabul Modeli**

Teknolojilerin farklı yapıları, kullanım biçimi ve hedef kitleler göz önüne alındığında, teknolojinin türüne ve şekline göre tüketicilerin algılarının ve davranış şekillerinin de değişiklik gösterebileceği ifade edilebilir. Teknolojilerin kullanımı ve kabul edilmesi süreçlerine ilişkin pek çok çalışma psikoloji ve pazarlama literatürü ile bütünleştirilerek gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmanın konusu olan QR kodlu mobil ödeme yöntemine ilişkin tüketicilerin kullanma niyeti ve algılarının anlaşılması, mobil ödeme teknolojilerinin gelişmesi ve yaygınlaşması açısından anlam kazanmaktadır. Davranışın ortaya çıkmasında en önemli belirleyici olan kullanma niyeti araştırmanın bağımlı değişkenidir (Venkatesh vd., 2003). Teknolojinin kullanımını, gösterilen çaba ile bağdaştıran algılanan kullanım kolaylığı ve bireylerin teknolojiyi kullanma neticesinde elde edecekleri faydaları algılayış biçimini ortaya koyan algılanan fayda, Teknoloji Kabul Modelinde kullanma niyetinin temel belirleyicileri olarak ifade edilmektedir (Davis vd. 1989). Teknoloji Kabul Modelinin temel boyutlarını oluşturan kullanma niyeti ve niyetin temel belirleyicileri olan algılanan fayda ve algılanan kullanım kolaylığına, mobil ödemelere yönelik tüketici algıları olarak; algılanan güven, algılanan uyumluluk, algılanan güvenlik ve sosyal etki boyutları da dahil edilmiştir.

### **Kullanma Niyeti**

Kullanma niyeti; bireylerin bir teknolojiye dair kullanım davranışını gerçekleştirme olasılığı olarak ifade edilmiştir (Venkatesh vd., 2003). Kullanma niyeti, Teknoloji Kabul Modeline göre kullanma davranışının belirleyicisidir ve algıların tümü davranışı açıklarken kullanma niyeti üzerinden dolaylı olarak davranışa etki etmektedir (Davis vd., 1989). Karahanna, Straub ve Chervany (1999), bilgi teknolojilerinin benimsenmesini açıkladıkları çalışmada benimsemeye yönelik niyetin etkisinden söz etmektedirler. Ajzen (1991), davranışların, davranışları gerçekleştirmeye yönelik niyetler tarafından önemli ölçüde açıklandığını ifade etmektedir.

### **Algılanan Fayda**

Algılanan fayda; bir sistemin kullanımı söz konusu olduğunda, bireylerin kendi performanslarının artmasına ilişkin inançlarının derecesi olarak tanımlanmaktadır

(Davis, 1993). Bireylere yardımcı olmayan hiçbir sistemin, yapısı ve işlevi nasıl olursa olsun kullanımının hoşnutsuzlukla kabul edilmesi söz konusu değildir (Robey, 1979). Kullanıcıların, bir sisteme yönelik elde edecekleri fayda algısının olumlu olmasının, sistemi kullanmalarına yönelik olumlu algıları da beraberinde getireceğini söylemek mümkündür.

### **Algılanan Kullanım Kolaylığı**

Algılanan kullanım kolaylığı, bireylerin, söz konusu sistem için sahip oldukları karmaşıklık veya zorluk inançlarını ifade etmektedir (Davis, 1989; Mallat, 2007). Mobil sistemler üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada Tsai, Wang ve Lu (2011), mobil teknolojilerin kullanımının kolay olmasının daha fazla kişiye ulaşması adına önemli olduğunu ifade etmektedirler.

### **Algılanan Güven**

Algılanan güven, sunulan teknolojiyi sağlayan tarafların, kullanıcıların beklentilerini doğru bir şekilde karşılayacaklarına yönelik inançları olarak tanımlanmaktadır (Gefen ve Straub, 2004). Pavlou (2003), elektronik ticaret gibi, belirsizliğin yer aldığı teknolojiler için güven algısının önemli bir belirleyici olduğunu ifade etmiştir.

### **Sosyal Etki**

Sosyal etki, bireyin, diğer bireylerin zihinlerinde yer alma olasılığı olan düşünceleri referans alma derecesi şeklinde ifade edilmektedir (López-Nicolás, Molina-Castillo ve Bouwman, 2008). Bir yeniliğin benimsenme sürecinde ortaya çıkan kaygıların azalmasına ihtiyaç duyan, danışma ve karşılaştırma yapma eğilimine sahip bireylerin sosyal çevreleri ile etkileşim kurdukları belirtilmektedir (Karahanna vd., 1999).

### **Algılanan Uyumluluk**

Algılanan uyumluluk; bireylerin yeni bir teknolojiyi benimseme süreçlerinde, deneyimleri ve değerlerinin ihtiyaçları ile tutarlılık sergileyeceğine yönelik inançlarını ifade etmektedir (Moore ve Benbasat, 1991; Taylor ve Todd, 1995). Rogers (1983), yeniliği benimseme potansiyeline sahip bireylerin, kendileri ile uyumlu olarak nitelendirdikleri yeniliği daha az belirsiz olarak algıladığını ve yeniliğin ihtiyaçlar ile olan ilişkisini bu bağlamda değerlendirdiğini belirtmiştir.

### **Algılanan Güvenlik**

Algılanan güvenlik, bir sistem üzerinden işlemlerini gerçekleştiren kullanıcı için gizlilik, doğrulama ve verilerin bütünlüğü açısından güvenli olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Amoroso ve Magnier-Watanabe, 2012).

Mobil ödemeler üzerine farklı zamanlarda, farklı tüketici gruplarına yapılan çalışmalarda birbirinden farklı tüketici algılarının kullanım niyeti ile olan ilişkileri incelenmiştir. Matemba ve Li (2018), güven algısının, teknolojinin kullanımın kolaylığını algılama biçimlerine ve algıladıkları faydaya yüksek oranda etki ettiğini belirtmiştir. Khalilzadeh, Ozturk ve Bilgihan (2017), NFC (Yakın Alan İletişimi) mobil ödeme yöntemleri ile ilgili gerçekleştirdikleri çalışmalarında, güvenliğin, modelin temel yapı taşlarından biri olduğu ve kullanma niyetini önemli ölçüde etkilediği sonuçlarına erişmişlerdir. Aslam, Ham ve Arif (2017), kullanıcıların mobil ödeme yöntemlerinin kendileriyle uyumluluklarına ilişkin algılarının, kullanma niyeti üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Chellappa (2008), birçok veri alışverişinin gerçekleştiği elektronik ticaret ortamlarında işlem güvenliğine dair inançların, güven algılarını önemli ölçüde etkilediğini tespit etmiştir.

Tüketicilerin özelliklerinin, çeşitli teknolojik ürün ve hizmetlerine yönelik kullanma niyeti ve algıları açısından farklılık gösterdiği birçok çalışmada ifade edilmiştir. Bu farklılıkların belirlenmesi, QR kodlu mobil ödeme yöntemleri gibi yeni yaygınlaşan teknolojilerin geliştirilmesi ve var olan teknolojilerin güncellenmesi noktalarında tüketicileri tanımak ve anlamak açısından önem arz etmektedir. Her geçen gün teknolojinin geliştiği ve buna bağlı olarak kullanıcı alışkanlıklarının değiştiği günümüzde, kullanıcı algılarının da bu doğrultuda nasıl değiştiklerinin belirlenmesi, yöneticilerin karar alma süreçlerinde yol gösterici olması açısından fayda sağlayabilmektedir.

Gefen ve Straub (1997), e-posta servislerinin kullanımına yönelik gerçekleştirdikleri çalışmada, kadın ve erkek kullanıcıların algılarının farklılık gösterdiği ancak kullanım açısından anlamlı bir farklılığın bulunmadığını ifade etmişlerdir. Venkatesh ve Morris (2000), cinsiyetin bir yazılım programının kullanımı ve programa yönelik algılarına ilişkin farklılıklarını analiz ettikleri çalışmada, erkek kullanıcıların fayda algılarının kullanım davranışları üzerinde daha etkili olduğunu ve kadın kullanıcıların kullanmaya yönelik kararlarının, sosyal etki ve algılanan kullanım kolaylığından daha güçlü olarak etkilendiğini gözlemlemişlerdir. Chung, Park, Wang, Fulk ve McLaughlin (2010), çevrimiçi toplulukları inceledikleri çalışmalarında yaşın arttıkça kullanma niyeti ve algılanan fayda ile negatif bir bağ kurduğunu belirtmişlerdir. Morris ve Venkatesh (2000), genç ve yaşlı ilerlemiş çalışanlar arasında karşılaştırma yaptıkları çalışmalarında, yaşlı ilerlemiş çalışanların teknoloji kullanımına ilişkin kararlarında sosyal etkiden daha yüksek oranda etkilendikleri sonucunu bulmuşlardır. Sosyo-demografik değişkenlerin teknoloji kullanımına yönelik niyetlerde ve algılarda farklılık oluşturması, teknolojinin geliştirilmesi aşamalarında dikkate alınması gereken önemli bir konudur. Potansiyel kullanıcıların sosyo-demografik özellikleri açısından algıları arasındaki farklılıklar; doğru, anlaşılabilir ve kabul edilebilir bir teknolojik ürünün oluşturulabilmesi için yardımcı olacaktır.

## Araştırmanın Metodolojisi

Teknolojinin temel amacı, kullanıcıların hayatlarını kolaylaştırmaktır. Her yeni ortaya çıkan teknoloji var olan teknolojilerin üzerine bir şeyler katarak veya farklı alternatifler oluşturarak ilerlemektedir. Günümüzde teknolojinin değişiminde ve dünyanın dijital dönüşümünde tüketici davranışlarının incelenmesi ve kullanıcıların yeni teknolojileri kullanmaya yönelik niyetlerine ilişkin farklılıkların belirlenmesi oldukça önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, bu çalışmada yer alan mobil ödeme ölçeğinde yer alan niyet ve algılar bağlamında sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşma olup olmadığı, farklılaşma varsa bu farklılaşmanın nasıl olduğu incelenmiştir.

Araştırmada mobil ödeme teknolojilerine yönelik kullanma niyeti ve niyete etki eden algılara yer verilmiştir. Araştırma modeli oluşturulurken teknoloji kullanımına yönelik davranışların belirlenmesinde literatürde en sık kullanılan modellerden biri olan Teknoloji Kabul Modelinden faydalanılmıştır. Ancak her teknolojinin kendine has özellikleri ve yapısı göz önüne alınarak Teknoloji Kabul Modeline eklemeler yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan teknolojinin yapısı gereği uzman görüşleri ve literatürde yer alan araştırmalara başvurularak oluşturulan değişken setinde; Teknoloji Kabul Modelinde yer alan temel değişkenler olan kullanma niyeti, algılanan fayda ve algılanan kullanım kolaylığı (Davis vd., 1989), çevrimiçi işlemlerde işlem yapma niyetini etkileyen algılanan güven (Pavlou, 2002) ve algılanan güvenlik (Shin, 2009), bireylerin çevresindeki diğer insanların davranışlarını izlediğine yönelik inançlarını ifade eden sosyal etki (Venkatesh vd. 2003), bireylerin değerleri ile ihtiyaçları arasındaki tutarlı benzerliği ifade eden algılanan uyumluluk (Moore ve Benbasat, 1991) yer almaktadır.

Kullanma niyeti dört değişken ile Davis (1989), Gefen, Karahanna ve Straub (2003), Venkatesh ve Davis (2000)'den, algılanan fayda dört değişken ile Bhattacharjee (2001), Devaraj, Fan ve Kohli (2002), Van der Heijden (2003)'den, algılanan kullanım kolaylığı dört değişken ile Bhattacharjee (2001), Davis (1989), Taylor ve Todd (1995), Venkatesh ve Davis (2000)'den, algılanan uyumluluk üç değişken ile Moore ve Benbasat (1991) ve Plouffe, Hulland ve Vandebosch (2001)'den, sosyal etki üç değişken ile Taylor ve Todd (1995) ve Venkatesh ve Davis (2000)'den, algılanan güvenlik dört değişken ile Luarn ve Lin (2005) ve Parasuraman, Zeithaml ve Malhotra (2005)'den uyarlanarak Schierz, Schilke ve Wirtz (2010)'un çalışmasında kullanılan ölçekler ile ve algılanan güven beş değişken ile, Gefen (2000), Jarvenpaa vd. (1999) ve Schneider (1998)'den Chandra, Srivastava ve Theng (2010)'un çalışmasında kullandığı ölçekler ile ölçülmüştür.

Araştırmada toplam yedi boyut bulunmaktadır. Yedi boyutun ölçülebilmesi için 27 ifade yer alırken, demografik ve psikografik özelliklerin belirlenebilmesi için eklenen sorular ile birlikte anket formunda toplam 37 soruya yer verilmiştir.

Araştırmada, kullanıcılara ilişkin demografik faktörler ve kullanım alışkanlarının, tüketicilerin yeni teknolojileri kullanma niyetlerine ve teknolojiye yönelik algılarına ilişkin farklılıklarının analiz edilebilmesi için 16 hipotez geliştirilmiştir. Bunlar;

H<sub>1</sub>: Katılımcıların yeni teknolojiyi kullanma niyeti daha önce QR kodlu mobil ödeme yapmalarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2</sub>: Katılımcıların yeni teknolojiyi kullanma niyeti mobil cihaz kullanım sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3</sub>: Katılımcıların yeni teknolojiyi kullanma niyeti cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4</sub>: Katılımcıların yeni teknolojiyi kullanma niyeti medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>5</sub>: Katılımcıların yeni teknolojiyi kullanma niyeti gelir durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>6</sub>: Katılımcıların yeni teknolojiyi kullanma niyeti eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>7</sub>: Katılımcıların yeni teknolojiyi kullanma niyeti mesleklerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>8</sub>: Katılımcıların yeni teknolojiyi kullanma niyeti yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>9</sub>: Katılımcıların yeni teknolojilere yönelik algıları daha önce QR kodlu mobil ödeme yapmalarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>10</sub>: Katılımcıların yeni teknolojilere yönelik algıları mobil cihaz kullanım sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>11</sub>: Katılımcıların yeni teknolojilere yönelik algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>12</sub>: Katılımcıların yeni teknolojilere yönelik algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>13</sub>: Katılımcıların yeni teknolojilere yönelik algıları gelir durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>14</sub>: Katılımcıların yeni teknolojilere yönelik algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>15</sub>: Katılımcıların yeni teknolojilere yönelik algıları mesleklerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>16</sub>: Katılımcıların yeni teknolojilere yönelik algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Araştırmanın ana kütesini 18 yaşın üzerinde mobil cihaz kullanan kişiler oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanmasında çevrimiçi anket yöntemi kullanılmış ve toplamda 485 geçerli veri analiz kapsamına dahil edilmiştir.



### Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmada verilerin analiz edilmesi için SPSS 20.0 istatistik programı kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlilik değerlendirmesinin yapılabilmesine yönelik keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Örneklem büyüklüğünün yeterliliği ve faktör analizinin uygulanabilirliğinin kontrolü için Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) istatistiği ve Barlett küresellik testi sonuçları dikkate alınmıştır (Malhotra, 2010; Durmuş, Yurtkoru ve Çinko 2016). Ölçeklerin güvenilirliğinin tespiti için Cronbach's Alpha değerleri elde edilerek 0,70 alt limitinin üzerinde olmalarına ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır (Hair vd., 2010). Araştırmada yer alan değişkenlerin geçerlilikleri ve güvenilirliklerinin tespitinin ardından, sosyo-demografik özellikler ve kullanım alışkanlıklarına göre farklılıklarının belirlenebilmesi için bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Araştırmada yer alan 485 katılımcıya ilişkin cinsiyet, medeni durum, gelir durumu, eğitim durumu, meslek ve yaş aralıklarını içeren sosyo-demografik özellikler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1  
*Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri*

		F	%			F	%	
Cinsiyet	Kadın	253	52,16	Medeni Durum	Bekar	386	79,59	
	Erkek	232	47,84		Evli	99	20,41	
<b>Toplam</b>		<b>485</b>	<b>100,00</b>	<b>Toplam</b>		<b>485</b>	<b>100,00</b>	
Gelir Durumu	2000 ₺ ve altı	37	7,63	Eğitim Durumları	Lise	158	32,58	
	2001 ₺ - 4000 ₺	194	40,00		Ön Lisans	35	7,22	
	4001 ₺ - 6000 ₺	132	27,22		Lisans	174	35,87	
	6001 ₺ - 8000 ₺	88	18,14		Lisansüstü	118	24,33	
	8001 ₺ ve üstü	34	7,01		<b>Toplam</b>		<b>485</b>	<b>100,00</b>
Meslek Durumu	Özel Sektör Çalışanı	192	39,59	Yaş Aralıkları	18-24	204	42,06	
	Kamu Sektörü	52	10,72		25-34	215	44,33	
	Memur				35-44	44	9,07	
	Serbest Meslek Sahibi	14	2,89		45 ve üstü	22	4,54	
	Öğrenci	196	40,41		<b>Toplam</b>		<b>485</b>	<b>100,00</b>
	Diğer	31	6,39					
	<b>Toplam</b>		<b>485</b>		<b>100,00</b>			

Araştırmada yer alan 485 katılımcının, %52,16'sını kadın katılımcılar oluşturmaktadır. Medeni durumu bekar olan katılımcıların oranı %79,59'dur. Katılımcıların gelir durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; %40'ının 2000 ₺ ve altı, %27,22'sinin 2001₺-4000 ₺ aralığında gelire sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %32,58'i lise ve %35,88'i lisans derecelerinden mezun olduklarını ifade etmişlerdir. Mesleki durumlarına ilişkin olarak, katılımcıların %39,59'unun özel sektör çalışanı ve %40,41'inin öğrenci olduğu belirtilmiştir. Son olarak katılımcıların %42,06'sı 18-24, %44,33'ü 25-34 yaş aralığında yer almaktadır.

## Keşfedici Faktör Analizi

Araştırmada yer alan değişkenlerin geçerliliğinin belirlenmesi adına yapılan faktör analizi sonuçları ve güvenilirlik derecesini belirten Cronbach's Alfa değerleri Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2

*Mobil Ödeme Ölçeğine Yönelik Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları ve Cronbach's Alfa Değerleri*

Değişkenler / Faktörler	Faktör Yüğü
<b>Kullanma Niyeti</b>	
<i>(KMO: 0,861 Toplam Açıklanan Varyans: %84,970 Cronbach Alfa: 0,941 )</i>	
QR kodlu (karekod) mobil ödeme kullanmayı düşünürüm.	,913
Muhtemelen yakın zamanda QR kodlu (karekod) mobil ödeme kullanırım.	,921
QR kodlu (karekod) mobil ödeme kullanmak isterim.	,937
QR kodlu (karekod) mobil ödeme kullanmayı planlıyorum.	,916
<b>Algılanan Fayda</b>	
<i>(KMO: 0,829 Toplam Açıklanan Varyans: %74,247 Cronbach Alfa: 0,884 )</i>	
QR kodlu (karekod) mobil ödeme yöntemi, ödeme yapmak için kullanışlı bir yoldur.	,859
QR kodlu (karekod) mobil ödeme yöntemini kullanmak ödemelerin takibini ve kontrolünü kolaylaştırır.	,829
QR kodlu (karekod) mobil ödeme yöntemini kullanmak, mobil uygulamaların daha hızlı kullanılmasını sağlar (örneğin, uygulama üzerinden ürün veya hizmet satın almak).	,882
QR kodlu (karekod) mobil ödeme yöntemini kullanmak, tüketici olarak seçeneklerimi artırır (örneğin, zaman esnekliği, hız).	,876
<b>Algılanan Kullanım Kolaylığı</b>	
<i>(KMO: 0,853 Toplam Açıklanan Varyans: %84,206 Cronbach Alfa: 0,937 )</i>	
QR kodlu (karekod) mobil ödeme yöntemini kullanma konusunda beceri kazanmak kolaydır.	,888
QR kodlu (karekod) mobil ödeme yöntemini kullanmak açık ve anlaşılırdır.	,931
QR kodlu (karekod) mobil ödeme yöntemini kullanmak için gerekli adımları takip etmek kolaydır.	,939
QR kodlu (karekod) mobil ödeme yöntemini kullanmak kolaydır.	,912
<b>Algılanan Güven</b>	
<i>(KMO: 0,887 Toplam Açıklanan Varyans: %79,576 Cronbach Alfa: 0,933 )</i>	
QR kodlu (karekod) mobil ödeme yönteminin emniyetli olduğu konusunda güven duyuyorum.	,887
QR kodlu (karekod) mobil ödeme yönteminin güvenli olduğunu düşünüyorum.	,932
QR kodlu (karekod) mobil ödeme yönteminin güvenilir olduğuna inanıyorum.	,943
QR kodlu (karekod) mobil ödeme ödeme yöntemine güvenirim.	,936
QR kodlu (karekod) mobil ödeme yöntemi kontrol edilme bile işlemleri doğru bir şekilde gerçekleştirir	,747
<b>Sosyal Etki</b>	
<i>(KMO: 0,754 Toplam Açıklanan Varyans: %86,774 Cronbach Alfa: 0,923 )</i>	
Fikirlerine önem verdiğim kişiler QR kodlu (karekod) mobil ödeme yöntemini kullanmamı önerebilirler.	,922
Fikirlerine önem verdiğim kişiler QR kodlu (karekod) mobil ödeme yöntemini faydalı bulabilirler.	,946
Fikirlerine önem verdiğim kişiler QR kodlu (karekod) mobil ödeme yöntemi kullanmanın iyi bir fikir olduğunu düşünebilirler.	,926
<b>Algılanan Uyumluluk</b>	
<i>(KMO: 0,753 Toplam Açıklanan Varyans: %86,385 Cronbach Alfa: 0,921 )</i>	
QR kodlu (karekod) mobil ödeme yöntemini kullanmak, yaşam tarzıma uygundur.	,926
QR kodlu (karekod) mobil ödeme yöntemini kullanmak benim ürün ve hizmet satın alma tarzıma uygundur.	,944
Alternatif ödeme şekilleri (örn. kredi kartı, nakit) yerine QR kodlu (karekod) mobil ödeme yöntemini kullanmaktan memnun olurum.	,918
<b>Algılanan Güvenlik</b>	
<i>(KMO: 0,838 Toplam Açıklanan Varyans: %84,253 Cronbach Alfa: 0,938 )</i>	
QR kodlu (karekod) mobil ödeme yönteminde, yetkisiz üçüncü kişilerin ödeme süreçlerini izleme riski düşüktür.	,911
QR kodlu (karekod) mobil ödeme yöntemini kullanırken işlem bilgilerinin (ödeme miktarı, ödeme yapılan yer veya kişiler gibi) kötüye kullanılma riski düşüktür.	,935
QR kodlu (karekod) mobil ödeme yöntemini kullanırken fatura bilgilerimin (kredi kartı numarası, banka hesap bilgileri gibi) kötüye kullanılma riski düşüktür.	,937
Ödeme işlemlerimi yürütürken QR kodlu (karekod) mobil ödeme yöntemini kullanmayı güvenli bulurum.	,887

Faktör analizinin uygunluğunun kontrol edilebilmesi için ölçeklere ilişkin KMO değerlerinin tümü incelendiğinde her birinin 0,70 alt sınırının üzerinde olduğu Tablo 2’de yer almaktadır.

Her bir ölçekte yer alan değişkenlerin faktör yüklerinin iyi ve kabul edilebilir oranda oldukları görülmektedir.

Keşfedici faktör analizi sonucunda ölçeklerden herhangi bir ifade çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.

Ölçeklerin güvenilirliklerinin test edilmesi ile elde edilen Cronbach’s Alfa değerleri de Tablo 2’de belirtildiği gibi 0,70’in üzerindedir. Bu doğrultuda araştırmada kullanılan yedi boyutun da geçerli ve güvenilir sonuçlar verdiği tespit edilmiştir.

### **Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri ve Mobil Ödeme Kullanım Alışkanlıklarına Göre Mobil Ödeme Boyutlarının Farklılıkları**

Katılımcıların, mobil ödeme yöntemlerini daha önce duymaları, kullanmaları, günlük mobil cihaz kullanma sürelerine ve sosyo-demografik özelliklere göre mobil ödeme boyutlarının farklılıklarının incelenebilmesi için bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Analizler sonucunda gruplar arasında fark olup olmadığı ve eğer varsa farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3  
*QR Kodlu Ödeme Yapmalarına Göre Mobil Ödeme Kullanımına Yönelik Boyutların (Kullanma Niyeti ve Algılar) Farklılıkları*

H	Değişken	QR Kodlu Ödeme	Frekans	Ortalama	Std. Sapma	t	Hipotez Durumu.
H <sub>1</sub>	Kullanma Niyeti	Evet	150	4,15	0,70	11,564*	Desteklendi
		Hayır	335	3,28	0,79		
H <sub>9a</sub>	Algılanan Fayda	Evet	150	4,04	0,73	6,987*	Desteklendi
		Hayır	335	3,54	0,72		
H <sub>9b</sub>	Algılanan Kullanım Kolaylığı	Evet	150	4,20	0,66	7,639*	Desteklendi
		Hayır	335	3,68	0,72		
H <sub>9c</sub>	Algılanan Güven	Evet	150	3,67	0,75	9,230*	Desteklendi
		Hayır	335	2,98	0,77		
H <sub>9d</sub>	Sosyal Etki	Evet	150	3,82	0,73	6,270*	Desteklendi
		Hayır	335	3,38	0,72		
H <sub>9e</sub>	Algılanan Uyumluluk	Evet	150	4,08	0,66	10,694*	Desteklendi
		Hayır	335	3,33	0,81		
H <sub>9f</sub>	Algılanan Güvenlik	Evet	150	3,57	0,86	7,020*	Desteklendi
		Hayır	335	2,98	0,81		

\*  $p < 0,05$

Katılımcıların daha önce QR kodlu mobil ödeme yapıp yapmamalarına göre mobil ödeme kullanma niyeti ve kullanma niyetine etki eden algılar açısından farklılıklarının belirlenebilmesi amacıyla bağımsız örneklem t testi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre, kullanma niyeti ( $p=0,000$ ), algılanan fayda ( $p=0,000$ ), algılanan kullanım kolaylığı ( $p=0,000$ ), algılanan güven ( $p=0,000$ ), sosyal etki ( $p=0,000$ ), algılanan uyumluluk ( $p=0,000$ ) ve algılanan güvenlik ( $p=0,000$ ) değişkenleri açısından, katılımcıların daha önce QR kodlu mobil ödeme yapıp yapmamasına göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Daha önce mobil ödeme kullanmış olan tüketicilerin, kullanma niyetlerinin daha yüksek olduğu, ayrıca algıladıkları faydanın, kullanımı kolay bulmaya yönelik algılarının, sosyal çevrelerinden etkilenmelerinin, kendileriyle uyum düzeylerinin, algıladıkları güvenin daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Daha önce mobil ödeme kullanmamış olanların özellikle güven ve güvenlik algılarının, diğer algılara göre daha düşük düzeyde oldukları görülmektedir.

Tablo 4

*Cinsiyete Göre Mobil Ödeme Kullanımına Yönelik Boyutların (Kullanma Niyeti ve Algılar) Farklılıkları*

H	Değişken	Cinsiyet	Frekans	Ortalama	Std. Sapma	t	Hipotez Durumu
H <sub>3</sub>	Kullanma Niyeti	Kadın	253	3,44	0,88	-2,856*	Desteklendi
		Erkek	232	3,66	0,84		
H <sub>11a</sub>	Algılanan Fayda	Kadın	253	3,67	0,75	-0,554	Desteklenmedi
		Erkek	232	3,71	0,78		
H <sub>11b</sub>	Algılanan Kullanım Kolaylığı	Kadın	253	3,80	0,75	-1,153	Desteklenmedi
		Erkek	232	3,88	0,74		
H <sub>11c</sub>	Algılanan Güven	Kadın	253	3,11	0,83	-2,293*	Desteklendi
		Erkek	232	3,28	0,82		
H <sub>11d</sub>	Sosyal Etki	Kadın	253	3,46	0,74	-1,756	Desteklenmedi
		Erkek	232	3,58	0,77		
H <sub>11e</sub>	Algılanan Uyumluluk	Kadın	253	3,55	0,82	-0,238	Desteklenmedi
		Erkek	232	3,57	0,87		
H <sub>11f</sub>	Algılanan Güvenlik	Kadın	253	3,09	0,88	-2,023*	Desteklendi
		Erkek	232	3,25	0,85		

\*  $p < 0,05$

Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin farklılıklarının belirlenebilmesi için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda kullanma niyetinin ( $p=0,004$ ), algılanan güvenin ( $p=0,022$ ) ve algılanan güvenliğin ( $p=0,044$ ), katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık gösterdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre, kadın kullanıcıların, erkek kullanıcılara göre daha düşük güven ve güvenlik algılarına sahip olduğu ve kullanma niyetlerinin de daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 5  
Medeni Durumlarına Göre Mobil Ödeme Kullanımına Yönelik Boyutların (Kullanma Niyeti ve Algılar) Farklılıkları

H	Değişken	Medeni Durum	Frekans	Ortalama	Std. Sapma	t	Hipotez Durumu
H <sub>4</sub>	Kullanma Niyeti	Bekar	386	3,58	0,85	1,597	Desteklenmedi
		Evli	99	3,42	0,92		
H <sub>12a</sub>	Algılanan Fayda	Bekar	386	3,74	0,73	2,988*	Desteklendi
		Evli	99	3,49	0,85		
H <sub>12b</sub>	Algılanan Kullanım Kolaylığı	Bekar	386	3,88	0,74	2,478*	Desteklendi
		Evli	99	3,67	0,74		
H <sub>12c</sub>	Algılanan Güven	Bekar	386	3,88	0,74	2,478*	Desteklendi
		Evli	99	3,67	0,74		
H <sub>12d</sub>	Sosyal Etki	Bekar	386	3,53	0,73	0,739	Desteklenmedi
		Evli	99	3,46	0,86		
H <sub>12e</sub>	Algılanan Uyumluluk	Bekar	386	3,61	0,81	2,750*	Desteklendi
		Evli	99	3,35	0,94		
H <sub>12f</sub>	Algılanan Güvenlik	Bekar	386	3,18	0,85	0,777	Desteklenmedi
		Evli	99	3,10	0,93		

\*  $p < 0,05$

Katılımcıların medeni durumlarının farklılıklarının incelenmesi adına bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Buna göre, algılanan fayda ( $p=0,003$ ), algılanan kullanım kolaylığı ( $p=0,014$ ), algılanan güven ( $p=0,014$ ) ve algılanan uyumluluk ( $p=0,013$ ) değişkenlerinin katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre bekar kullanıcılar için algılanan fayda, algılanan kullanım kolaylığı, algılanan güven ve algılanan uyumluluk boyutlarının daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Tablo 6  
Mobil Cihaz Kullanım Sürelerine Göre Mobil Ödeme Kullanımına Yönelik Boyutların (Kullanma Niyeti ve Algılar) Farklılıkları

H	Değişken	Mobil Cihaz Kullanım Süresi	Frekans	Ortalama	Std. Sapma	F	Hipotez Durumu
H <sub>2</sub>	Kullanma Niyeti	1 saatten az	17	3,28	1,12	2,290	Desteklenmedi
		1 saat - 3 saatten az	145	3,49	0,85		
		3 saat - 5 saatten az	159	3,59	0,83		
		5 saat - 7 saatten az	94	3,43	0,81		
		7 saat ve üzeri	70	3,78	0,95		
H <sub>10a</sub>	Algılanan Fayda	1 saatten az	17	3,57	0,60	1,342	Desteklenmedi
		1 saat - 3 saatten az	145	3,61	0,76		
		3 saat - 5 saatten az	159	3,72	0,72		
		5 saat - 7 saatten az	94	3,68	0,83		
		7 saat ve üzeri	70	3,85	0,10		
H <sub>10b</sub>	Algılanan Kullanım Kolaylığı	1 saatten az	17	3,79	0,71	2,195	Desteklenmedi
		1 saat - 3 saatten az	145	3,77	0,74		
		3 saat - 5 saatten az	159	3,86	0,73		
		5 saat - 7 saatten az	94	3,75	0,76		
		7 saat ve üzeri	70	4,06	0,75		

H <sub>10c</sub>	Algılanan Güven	1 saatten az	17	2,86	0,82	2,517*	Desteklendi
		1 saat - 3 saatten az	145	3,10	0,79		
		3 saat - 5 saatten az	159	3,28	0,79		
		5 saat - 7 saatten az	94	3,13	0,82		
		7 saat ve üzeri	70	3,37	0,97		
H <sub>10d</sub>	Sosyal Etki	1 saatten az	17	3,45	0,76	0,553	Desteklenmedi
		1 saat - 3 saatten az	145	3,50	0,73		
		3 saat - 5 saatten az	159	3,53	0,70		
		5 saat - 7 saatten az	94	3,44	0,83		
		7 saat ve üzeri	70	3,61	0,83		
H <sub>10e</sub>	Algılanan Uyumluluk	1 saatten az	17	3,61	0,67	1,927	Desteklenmedi
		1 saat - 3 saatten az	145	3,45	0,85		
		3 saat - 5 saatten az	159	3,63	0,86		
		5 saat - 7 saatten az	94	3,47	0,78		
		7 saat ve üzeri	70	3,73	0,87		
H <sub>10f</sub>	Algılanan Güvenlik	1 saatten az	17	3,00	0,95	1,498	Desteklenmedi
		1 saat - 3 saatten az	145	3,07	0,84		
		3 saat - 5 saatten az	159	3,23	0,85		
		5 saat - 7 saatten az	94	3,11	0,81		
		7 saat ve üzeri	70	3,31	0,99		

\*  $p < 0,05$ 

Katılımcıların günlük mobil cihaz kullanım sürelerine göre, mobil ödeme kullanma niyeti ve kullanma niyetine etki eden algılar bakımından karşılaştırılabilmesi için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analizden elde edilen sonuçlara göre algılanan güven ( $p=0,041$ ) için gruplar arasında farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Gruplar arasında hangilerinin farklılık oluşturduğunun tespit edilebilmesi için Post Hoc testlerinden LSD (Least Significant Difference) testi uygulanmıştır. Bu bağlamda, mobil cihaz kullanım süresi 1 saatten az olan kullanıcılarla 3 saat- 5 saatten az kullananlar ve 7 saat ve üzeri kullananlar arasında; 1 saat – 3 saatten az kullananlarla 7 saat ve üzeri kullananlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Mobil cihaz kullanım süresi 7 saat ve üzeri olan kullanıcıların algılanan güven derecesi en yüksek sonuçları verirken, kullanım süresi 1 saat ve az olan kullanıcılar için algılanan güven en düşük sonuçları vermiştir. Buna göre kullanıcıların güven derecesinin güçlendirilebilmesi için mobil cihaz kullanım süresi düşük olan kullanıcılar için mobil kanalların dışında farklı araçlar ile iletişim kurulmasının faydalı olabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 7

*Gelir Durumlarına Göre Mobil Ödeme Kullanımına Yönelik Boyutların (Kullanma Niyeti ve Algılar) Farklılıkları*

H	Değişken	Gelir Durumu	Frekans	Ortalama	Std. Sapma	F	Hipotez Durumu
H <sub>5</sub>	Kullanma Niyeti	2000 ₺ ve altı	194	3,56	0,81	0,263	Desteklenmedi
		2001 ₺ - 4000 ₺	132	3,55	0,90		
		4001 ₺ - 6000 ₺	88	3,59	0,87		
		6001 ₺ - 8000 ₺	34	3,41	1,11		
		8001 ₺ ve üzeri	37	3,57	0,79		
H <sub>13a</sub>	Algılanan Fayda	2000 ₺ ve altı	194	3,79	0,68	2,566*	Desteklendi
		2001 ₺ - 4000 ₺	132	3,66	0,79		
		4001 ₺ - 6000 ₺	88	3,69	0,75		
		6001 ₺ - 8000 ₺	34	3,44	0,90		
		8001 ₺ ve üzeri	37	3,49	0,89		
H <sub>13b</sub>	Algılanan Kullanım Kolaylığı	2000 ₺ ve altı	194	3,86	0,70	1,571	Desteklenmedi
		2001 ₺ - 4000 ₺	132	3,85	0,73		
		4001 ₺ - 6000 ₺	88	3,91	0,79		
		6001 ₺ - 8000 ₺	34	3,79	0,80		
		8001 ₺ ve üzeri	37	3,56	0,81		
H <sub>13c</sub>	Algılanan Güven	2000 ₺ ve altı	194	3,25	0,78	0,782	Desteklenmedi
		2001 ₺ - 4000 ₺	132	3,16	0,83		
		4001 ₺ - 6000 ₺	88	3,23	0,80		
		6001 ₺ - 8000 ₺	34	3,15	1,08		
		8001 ₺ ve üzeri	37	3,01	0,92		
H <sub>13d</sub>	Sosyal Etki	2000 ₺ ve altı	194	3,58	0,72	1,268	Desteklenmedi
		2001 ₺ - 4000 ₺	132	3,49	0,75		
		4001 ₺ - 6000 ₺	88	3,52	0,74		
		6001 ₺ - 8000 ₺	34	3,28	0,93		
		8001 ₺ ve üzeri	37	3,47	0,86		
H <sub>13e</sub>	Algılanan Uyumluluk	2000 ₺ ve altı	194	3,58	0,79	0,270	Desteklenmedi
		2001 ₺ - 4000 ₺	132	3,55	0,83		
		4001 ₺ - 6000 ₺	88	3,61	0,84		
		6001 ₺ - 8000 ₺	34	3,50	0,99		
		8001 ₺ ve üzeri	37	3,46	0,99		
H <sub>13f</sub>	Algılanan Güvenlik	2000 ₺ ve altı	194	3,24	0,83	0,903	Desteklenmedi
		2001 ₺ - 4000 ₺	132	3,18	0,88		
		4001 ₺ - 6000 ₺	88	3,08	0,87		
		6001 ₺ - 8000 ₺	34	3,05	1,01		
		8001 ₺ ve üzeri	37	3,03	0,90		

\*  $p < 0,05$

Katılımcıların gelir durumlarına göre, mobil ödeme kullanma niyeti ve kullanma niyetine etki eden algıların farklılıkları belirlenmiştir. Bu doğrultuda mobil ödemelere yönelik kullanma niyeti ve algıların gelir durumu açısından farklılıklarının tespiti için ise tek yönlü ANOVA testinden faydalanılmıştır. Analizler sonucunda algılanan faydanın ( $p=0,038$ ), katılımcıların gelir durumuna göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Gruplar arasında hangilerinin farklılık oluşturulduğunun tespit edilebilmesi için Post Hoc testlerinden LSD testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre gelir durumu 2000

₺ ve altı olan kullanıcılar ile gelir durumu 6001 ₺ - 8000 ₺ olan kullanıcılar ve 8001 ₺ ve üzeri olan kullanıcılar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Gelir durumu 2000 ₺ ve altı olan kullanıcıların algıladıkları fayda açısından en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Gelir durumunun en yüksek olduğu 6000 ₺ - 8000 ₺ ile 8001 ₺ ve üzeri aralıklarında yer alan kullanıcıların ise fayda algılarının diğer gruplara göre daha düşük olduğu belirtilebilir.

Tablo 8

*Eğitim Durumlarına Göre Mobil Ödeme Kullanımına Yönelik Boyutların (Kullanma Niyeti ve Algılar) Farklılıkları*

H	Değişken	Eğitim Durumu	Frekans	Ortalama	Std. Sapma	F	Hipotez Durumu
H <sub>6</sub>	Kullanma Niyeti	Lise	158	3,51	0,88	0,167	Desteklenmedi
		Ön Lisans	35	3,52	1,03		
		Lisans	174	3,57	0,82		
		Lisansüstü	118	3,55	0,87		
H <sub>14a</sub>	Algılanan Fayda	Lise	158	3,77	0,78	1,498	Desteklenmedi
		Ön Lisans	35	3,77	0,80		
		Lisans	174	3,68	0,70		
		Lisansüstü	118	3,58	0,80		
H <sub>14b</sub>	Algılanan Kullanım Kolaylığı	Lise	158	3,85	0,76	0,049	Desteklenmedi
		Ön Lisans	35	3,88	0,76		
		Lisans	174	3,83	0,76		
		Lisansüstü	118	3,83	0,70		
H <sub>14c</sub>	Algılanan Güven	Lise	158	3,20	0,88	1,995	Desteklenmedi
		Ön Lisans	35	3,47	0,88		
		Lisans	174	3,20	0,80		
		Lisansüstü	118	3,09	0,76		
H <sub>14d</sub>	Sosyal Etki	Lise	158	3,54	0,76	1,166	Desteklenmedi
		Ön Lisans	35	3,71	0,82		
		Lisans	174	3,48	0,72		
		Lisansüstü	118	3,47	0,79		
H <sub>14e</sub>	Algılanan Uyumluluk	Lise	158	3,57	0,86	0,559	Desteklenmedi
		Ön Lisans	35	3,66	0,91		
		Lisans	174	3,58	0,77		
		Lisansüstü	118	3,48	0,90		
H <sub>14f</sub>	Algılanan Güvenlik	Lise	158	3,23	0,88	2,455	Desteklenmedi
		Ön Lisans	35	3,41	1,07		
		Lisans	174	3,15	0,78		
		Lisansüstü	118	3,02	0,87		

\*  $p < 0,05$

Katılımcıların eğitim durumlarına göre mobil ödeme kullanımına yönelik boyutlarının farklılıklarının belirlenebilmesi için tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Analizler sonucunda katılımcıların eğitim durumlarının hiçbir boyuta göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Kullanıcıların eğitim durumları fark etmeksizin mobil ödeme kullanımı ve mobil ödemelere yönelik algıları açısından yakın görüşlere sahip olduğu görülmektedir.



Tablo 9  
Mesleklerine Göre Mobil Ödeme Kullanımına Yönelik Boyutların (Kullanma Niyeti ve Algılar) Farklılıkları

H	Değişken	Meslekler	Frekans	Ortalama	Std. Sapma	F	Hipotez Durumu
H <sub>7</sub>	Kullanma Niyeti	Özel Sektör Çalışanı	192	3,53	0,88	0,691	Desteklenmedi
		Kamu Sektörü Memur	52	3,61	0,79		
		Serbest Meslek Sahibi	14	3,48	1,21		
		Öğrenci	196	3,58	0,85		
		Diğer	31	3,32	0,82		
H <sub>15a</sub>	Algılanan Fayda	Özel Sektör Çalışanı	192	3,61	0,77	3,407*	Desteklendi
		Kamu Sektörü Memur	52	3,63	0,65		
		Serbest Meslek Sahibi	14	3,63	0,90		
		Öğrenci	196	3,84	0,73		
		Diğer	31	3,43	0,90		
H <sub>15b</sub>	Algılanan Kullanım Kolaylığı	Özel Sektör Çalışanı	192	3,79	0,71	1,006	Desteklenmedi
		Kamu Sektörü Memur	52	3,80	0,78		
		Serbest Meslek Sahibi	14	3,82	0,94		
		Öğrenci	196	3,92	0,74		
		Diğer	31	3,73	0,83		
H <sub>15c</sub>	Algılanan Güven	Özel Sektör Çalışanı	192	3,16	0,75	0,779	Desteklenmedi
		Kamu Sektörü Memur	52	3,19	0,87		
		Serbest Meslek Sahibi	14	3,03	0,94		
		Öğrenci	196	3,26	0,86		
		Diğer	31	3,05	0,94		
H <sub>15d</sub>	Sosyal Etki	Özel Sektör Çalışanı	192	3,41	0,73	2,293	Desteklenmedi
		Kamu Sektörü Memur	52	3,55	0,75		
		Serbest Meslek Sahibi	14	3,29	1,03		
		Öğrenci	196	3,62	0,73		
		Diğer	31	3,51	0,89		
H <sub>15e</sub>	Algılanan Uyumluluk	Özel Sektör Çalışanı	192	3,53	0,80	1,093	Desteklenmedi
		Kamu Sektörü Memur	52	3,54	0,83		
		Serbest Meslek Sahibi	14	3,36	1,10		
		Öğrenci	196	3,64	0,84		
		Diğer	31	3,38	0,96		
H <sub>15f</sub>	Algılanan Güvenlik	Özel Sektör Çalışanı	192	3,12	0,80	1,458	Desteklenmedi
		Kamu Sektörü Memur	52	3,19	0,86		
		Serbest Meslek Sahibi	14	2,93	1,01		
		Öğrenci	196	3,26	0,90		
		Diğer	31	2,94	0,96		

\*  $p < 0,05$

Mobil ödeme kullanma niyeti ve kullanma niyetine etki eden algılar açısından, katılımcıların meslek durumlarına göre farklılık oluşturup oluşturmadığını tayin etmek adına mobil ödemelere yönelik kullanma niyeti ve algılar için tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Analizler sonucunda algılanan faydanın ( $p=0,009$ ), katılımcıların mesleklerine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Gruplar arasında hangilerinin farklılık oluşturduğunun tespit edilebilmesi için Post Hoc testlerinden LSD testi uygulanmıştır. Buna göre, özel sektör çalışanları ile öğrenciler arasında ve öğrenciler ile diğer gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 10  
Yaşa Göre Mobil Ödeme Kullanımına Yönelik Boyutların (Kullanma Niyeti ve Algılar) Farklılıklar

H	Değişken	Yaş Aralıkları	Frekans	Ortalama	Std. Sapma	F	Hipotez Durumu
H <sub>g</sub>	Kullanma Niyeti	18-24	204	3,57	0,86	2,702*	Desteklendi
		25-34	215	3,60	0,88		
		35-44	44	3,37	0,70		
		45 ve üzeri	22	3,13	0,95		
H <sub>16a</sub>	Algılanan Fayda	18-24	204	3,81	0,71	6,736*	Desteklendi
		25-34	215	3,69	0,76		
		35-44	44	3,38	0,81		
		45 ve üzeri	22	3,26	0,82		
H <sub>16b</sub>	Algılanan Kullanım Kolaylığı	18-24	204	3,89	0,70	5,326*	Desteklendi
		25-34	215	3,89	0,76		
		35-44	44	3,52	0,69		
		45 ve üzeri	22	3,47	0,89		
H <sub>16c</sub>	Algılanan Güven	18-24	204	3,26	0,83	4,558*	Desteklendi
		25-34	215	3,22	0,80		
		35-44	44	3,00	0,85		
		45 ve üzeri	22	2,66	0,92		
H <sub>16d</sub>	Sosyal Etki	18-24	204	3,57	0,72	1,381	Desteklenmedi
		25-34	215	3,50	0,75		
		35-44	44	3,33	0,82		
		45 ve üzeri	22	3,53	0,94		
H <sub>16e</sub>	Algılanan Uyumluluk	18-24	204	3,61	0,80	7,036*	Desteklendi
		25-34	215	3,64	0,81		
		35-44	44	3,20	0,94		
		45 ve üzeri	22	3,00	0,97		
H <sub>16f</sub>	Algılanan Güvenlik	18-24	204	3,23	0,87	3,743*	Desteklendi
		25-34	215	3,19	0,84		
		35-44	44	2,95	0,83		
		45 ve üzeri	22	2,68	0,94		

\*  $p < 0,05$

Katılımcıların yaş aralıklarının, mobil ödeme kullanma niyeti ve kullanma niyetine etki eden algılar açısından karşılaştırılması için tek yönlü ANOVA Testi uygulanmıştır. Analizler sonucunda kullanma niyeti ( $p=0,045$ ), algılanan fayda ( $p=0,000$ ), algılanan kullanım kolaylığı ( $p=0,001$ ), algılanan güven ( $p=0,004$ ), algılanan uyumluluk ( $p=0,000$ ) ve algılanan güvenlik ( $p=0,011$ ) için yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık oluştuğu ifade edilebilmektedir. Gruplar arasında hangilerinin farklılık oluşturduğunun tespit edilebilmesi için Post Hoc testlerinden LSD testi uygulanmıştır. Bu bağlamda kullanma niyeti için, 45 ve üzeri yaş aralığındaki kullanıcılar ile 18-24 ve 25-34 yaş aralıklarındaki kullanıcılar arasında farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Kullanma niyetinin en yüksek olduğu yaş aralığı 25-34 iken, 45 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların en düşük kullanma niyetine sahip oldukları görülmektedir. Algılanan fayda için, 18-24 yaş aralığındaki kullanıcılar ile 35-44 ve 45- ve üzeri; 25-34 yaş aralığındaki kullanıcılar ile 35-44 ve 45 ve üzeri yaş aralıklarındaki kullanıcılar arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. 18-24 ve 25-34 yaş aralığındaki katılımcıların algıladıkları fayda, 35-44 ve 45 ve üzeri yaş aralığındaki kullanıcılara oranla daha yüksek sonuçlar vermiştir. Algılanan kullanım kolaylığı için, 18-24 ile 35-44 ve 45 ve üzeri yaş aralıklarındaki kullanıcılar arasında; 25-34 ile 35-44 ve 45 ve üzeri yaş aralıklarındaki kullanıcılar arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların algıladıkları kolaylık düzeyi 18-24 ve 25-34 yaş aralıklarında en yüksek sonuçları verirken, 45 ve üzeri yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamaları ise en düşük sonucu vermiştir. Buna göre, yaş arttıkça algılanan kolaylık düzeyinin düştüğü söylenebilir. Algılanan güven için 18-24 ile 45 ve üzeri yaş aralıklarındaki kullanıcılar arasında; 25-34 ile 45 ve üzeri yaş aralıklarındaki kullanıcılar arasında farklılıklar olduğu görülmüştür. Algılanan güven düzeyleri incelendiğinde, 18-24 yaş aralığındaki katılımcıların en yüksek ortalamayı verdiği ve 45 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların güven düzeylerinin oldukça düşük olduğu söylenebilir. 25-34 yaş aralığındaki katılımcıların güven algılarının 18-24 yaş aralığındaki katılımcılara yakın olduğu ve 45 ve üzeri yaş aralığındaki kullanıcılardan daha yüksek düzeyde güven duydukları ifade edilebilir. Algılanan uyumluluk için, 18-24 yaş aralığındaki kullanıcılar ile 35-44 ve 45 ve üzeri; 25-34 yaş aralığındaki kullanıcılar ile 35-44 ve 45 ve üzeri yaş aralıklarındaki kullanıcılar arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. 18-24 ile 25-34 yaş aralığında yer alan katılımcılar için, mobil ödemeleri kendileriyle uyumlu olarak algıladıklarını ve nötr düzeye yakın ortalamaya sahip olan 45 ve üzeri yaş grubundaki katılımcılara göre yüksek düzeyde uyumluluk algılarına sahip olduklarını ifade etmek mümkündür. Son olarak algılanan güvenlik için, 18-24 yaş aralığındaki kullanıcılar ile 35-44 ve 45 ve üzeri yaş aralığındaki kullanıcılar arasında; 25-34 ile 45 ve üzeri yaş aralıklarındaki kullanıcılar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Katılımcıların güvenlik algıları, 18-24 ve 25-34 yaş gruplarında, 45 ve üzeri yaş grubuna oranla daha yüksek ortalamaya sahiptir. Mobil ödeme kullanma niyeti ve mobil ödemeye yönelik algıların, yaş gruplarına göre farklılaşması, işletmelerin tutundurma faaliyetlerinde yaş gruplarına

uygun hedeflemeler yapması gerekliliğini gösterebilmektedir. Yaş gruplarındaki farklılıklar ele alındığında, yaş arttıkça, kullanma niyeti ve algıların daha düşük olduğu ifade edilebilir. Bu doğrultuda, daha yüksek yaş gruplarına yönelik algıların kuvvetlendirilebilmesi için mobil ödemelerin faydalarının daha açıklayıcı olması, kullanım kolaylığının vurgulanması, güven ve güvenlik konularında şeffaf bir iletişim kurulması ve kullanıcıların mobil ödemeleri hayatlarına entegre etmesinin avantajlarına yönelik daha yaratıcı iletişimlerin kurulması faydalı olabilecektir.

### Sonuç ve Öneriler

Akıllı telefonların gelişmesi, kullanıcıların çevrimiçi olarak alışveriş işlemlerini mobil cihazlar üzerinden yapmalarına olanak tanımıştır. Mobil cihazların işlevlerinin genişletilmesi ile geliştirilen mobil ödemeler, tüketicilere zaman ve yer fark etmeksizin, ürün ve hizmet satın alma ve ödeme işlemlerini gerçekleştirme imkanı sağlamıştır. Teknolojinin tanıdığı imkanlar ile kullanıcıların satın alma deneyimlerinin daha kolay, daha hızlı, daha güvenilir olmasını amaçlayarak farklı yöntemlerin ortaya çıkması neticesinde, kullanıcıların da sistemleri algılama ve kullanma davranışlarında farklılıkların ortaya çıkmasını da beraberinde getirmiştir. Turan (2011), çalışmasında farklı tüketici gruplarının çevrimiçi ortamlarda sergiledikleri farklı davranışların sebeplerinin anlaşılmasının, tüketici ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verilebilmesi açısından gerekliliğini vurgulamıştır. Bu doğrultuda araştırmaya konu olan mobil ödeme yöntemi, QR kodlu mobil ödeme yöntemi olarak belirlenmiş ve tüketicilerin özellikleri açısından ortaya çıkabilecek farklılıklar konusunda bilgi edinilmesi amaçlanmıştır. Sosyo-demografik özellikler ve mobil ödemeye yönelik alışkanlıkların, kullanıcı algıları açısından farklılıklarının tespit edilmesi mobil ödemelerin benimsenmesi ve yaygınlaşması hususunda işletmelerin teknik düzeyde geliştirmeler yaparken hedef kitlelerini anlamaları ve potansiyel kullanıcıları ile etkili bir iletişim kurmaları açısından önem arz etmektedir.

Çalışmada, çevrimiçi anket uygulaması ile 485 katılımcıya ait veri elde edilmiştir. Elde edilen veriler için öncelikle keşfedici faktör analizi yapılarak, kullanılan ölçeklerin geçerlilikleri tespit edilmiştir. Analiz sonucunda kullanma niyeti, algılanan fayda, algılanan kullanım kolaylığı, algılanan güven, sosyal etki, algılanan uyumluluk ve algılanan güvenlik ölçeklerinin geçerli olduğu sonucu elde edilmiştir. Keşfedici faktör analizinin ardından, ölçekler için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach's Alpha değerlerinin her biri 0,70'in üzerinde sonuçlar vermiştir (Hair vd., 2010). Böylelikle araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir oldukları da belirlenmiştir.

Literatürde yer alan çalışmalar, uzman görüşleri ve araştırmacının temel aldığı Teknoloji Kabul Modelinde yer alan değişkenlere yönelik ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin ardından, mobil ödemeleri kullanma niyeti ve mobil ödemelere yönelik

alguların tüketicilerin özelliklerine göre farklılıklarının tespit edilebilmesi için bağımsız örneklem t testi ve ANOVA testinden faydalanılmıştır.

Kullanıcıların daha önce mobil ödeme yapma yapmamalarına ilişkin yapılan fark testleri sonucunda, daha önce mobil ödeme yapılması ve yapılmaması arasında, mobil ödeme kullanma niyeti ve araştırmada yer alan mobil ödemelere yönelik tüm algılar açısından farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Özellikle algılanan güven ve algılanan güvenlik boyutlarında mobil ödeme kullanan ve kullanmayanlar arasındaki farkın yüksek olması, mobil ödeme kullanmayan tüketicilerin çekinceleri hakkında önemli bir veri niteliği taşımaktadır. Bu doğrultuda, uygulama kapsamında, potansiyel kullanıcılar ile kurulan iletişimlerde bu alguların güçlendirilmesine yönelik unsurlara yer verilmesinin etkili olabileceği değerlendirilmektedir. Mobil ödemelerin faydaları ve kullanım kolaylığı açısından daha açıklayıcı, güvenlik ve güven açısından daha şeffaf ve bilgilendirici düzeyde iletişim kurulması ile kullanıcıların alternatif yöntemler yerine mobil ödemeleri tercih edebilecekleri alanların artırılması bu konuda fayda sağlayacaktır. Ayrıca ağızdan ağıza iletişimi güçlendirici faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve mobil ödeme kullanan bireylerin statüsünü, toplumda algılanış biçimlerini vurgulayan iletişimler kurulması sosyal etki düzeyindeki alguların da kuvvetlendirilmesi açısından yarar sağlayabilir.

Katılımcıların cinsiyetleri açısından farklılıkların tespiti için kullanılan bağımsız örneklem t testi sonucunda, kullanma niyeti, algılanan güven ve algılanan güvenlik açısından cinsiyetler arasında farklılık olduğu belirlenmiştir. Geçmiş çalışmalarda da erkek kullanıcıların kadın kullanıcılara göre algıladıkları faydanın ve kullanım kolaylığının farklılaştığını ifade etmek mümkündür (Liébona-Cabanillas vd., 2014). Kadınların erkeklere oranla kullanma niyeti, güven ve güvenlik algularının daha düşük olduğu sonuçlarda görülmektedir. Algılanan güven açısından yapılan çalışmalarda güvenin cinsiyetlere göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşan çalışmalar olduğu gibi (Xin vd., 2015; Yuen, 2013); çevrimiçi güven algısının cinsiyetlere göre farklılaştığı sonucuna ulaşan çalışmalar da yer almaktadır (Awad ve Ragowsky, 2008). Farklı toplumlarda teknolojinin gelişimi ve çevresel faktörlerden kaynaklı olarak kullanıcıların algularında farklılıkların olması beklenebilir bir durumdur. Bu doğrultuda, Türkiye’de pazarlama alanında mobil ödemelere ilişkin stratejilerin belirlenmesi hususunda kadın ve erkek kullanıcılar için farklı iletişim yöntemlerinin ve araçlarının kullanılmasının işletmeler açısından fayda sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda kadın kullanıcı sayısının daha yüksek olduğu sektörlerde veya ürün/hizmet gruplarında bu alguların kuvvetlendirilebilmesine yönelik bilgilendirici ve süreçleri açıklayan öğelere yer verilip, mobil ödeme kullanımını teşvik edici tutundurma faaliyetlerinin gerçekleştirilebileceği değerlendirilmektedir.

Bağımsız örneklem t testi ile katılımcıların medeni durumlarının algılanan fayda, algılanan kullanım kolaylığı, algılanan güven ve algılanan uyumluluk açısından farklılık

gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlara göre, bekar katılımcıların sahip oldukları algıların, evli kullanıcılara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Kullanıcıların mobil cihaz kullanım sürelerinin yalnızca algılanan güven açısından farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Mobil cihaz kullanım süresi 1 saat ve daha az olan kullanıcıların en düşük; 7 saat ve üzeri olan kullanıcıların ise en yüksek güven algısına sahip olduğu analizler sonucu ortaya konmuştur. Kullanıcıların, mobil cihaz kullanım sürelerinin artması genel olarak algıladıkları güven düzeyinin artması ile doğru orantılı olarak gerçekleşmektedir. Diğer bir ifadeyle, mobil cihazlarda kullanıcılara sunulan içeriklerin güven algısını güçlendirdiği ifade edilebilir. Bu doğrultuda, özellikle QR kodlu mobil ödemeler gibi yakın ödemeler grubundaki mobil ödemelerin yer aldığı işletmelerin, mobil cihaz kullanım süresi daha az olan kullanıcılar için fiziksel ortamlarda uygulanacak tutundurma yöntemlerine ağırlık vermesinin önemli olduğu yorumu yapılabilir.

Gelir durumundaki farklılıkların belirlenebilmesi için uygulanan fark analizleri sonucunda yalnızca algılanan fayda açısından bir farklılık olduğu görülmüştür. En yüksek gelir grupları olan 6000 ₺ - 8000 ₺ ile 8001 ₺ ve üzeri aralıklarında algılanan faydanın en düşük olduğu ve en düşük gelir grubunu temsil eden 2000 ₺ ve altı gelire sahip kullanıcılar için fayda algısının en yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Buna göre gelir durumu arttıkça algılanan fayda düzeyinin düştüğü ifade edilebilir. Buna bağlı olarak gelir düzeyi yüksek olan potansiyel kullanıcılar ile kurulan pazarlama iletişiminde, hayatı ve alışverişin deneyimini nasıl iyileştirdiği, kazandırdığı zaman, ulaşılabilirliği gibi mobil ödemelere ilişkin faydaların vurgulanması yarar sağlayabilir.

Eğitim durumlarına yönelik yapılan fark analizlerinde mobil ödemelere yönelik kullanma niyeti ve algıların farklılık göstermediği belirlenmiştir. Meslek gruplarında ise algılanan fayda açısından farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Öğrencilerin yer aldığı katılımcı grubunda algılanan fayda en yüksek seviyededir. Öğrenciler ile özel sektör çalışanları ve öğrenciler ile diğer kategorisinin yer aldığı gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Son olarak, kullanıcıların yaş aralıklarının farklılıklarının belirlenmesi adına yapılan fark testleri ile mobil ödeme kullanma niyeti, algılanan fayda, algılanan kullanım kolaylığı, algılanan güven, algılanan uyumluluk ve algılanan güvenlik değişkenlerinin, kullanıcıların yaş aralıklarına göre farklılık gösterdiği sonuçları elde edilmiştir. Yaş grupları arasındaki farklılıklar incelendiğinde, yaş arttıkça kullanma niyeti ve algıların azaldığı görülmektedir. Yaş gruplarında ortaya çıkan farklılıklar için, mobil ödemelere ilişkin, farklı yaş gruplarına yönelik farklı teknik geliştirmelerin yapılabileceği ve farklı iletişim yöntemlerinin benimsenmesine ihtiyaç duyulabileceği yorumu yapılabilmektedir. Teknik açıdan, her yaş grubundaki bireylerin rahatlıkla kullanabilmesi adına mobil ödemelerin daha kolay kullanılabilir şekilde geliştirilmesi, işlem adımlarının azaltılması ve güvenlik düzeylerinin artırılması gibi çalışmaların yapılması önem taşımaktadır. Yaş gruplarına yönelik iletişimin iyileştirilmesi için, tutundurma faaliyetleri yapılırken kullanılan

iletişim dilinin yüksek yaş gruplarına uygun hale getirilmesi ve mobil ödemelere ilişkin bilgilendirici, açıklayıcı anlatımlara yer verilmesi faydalı olacaktır.

Genel olarak araştırma sonuçları incelendiğinde, sosyo-demografik özelliklerin en çok farklılaştığı mobil ödeme boyutunun algılanan fayda olduğu görülmektedir. Buna göre, mobil ödemelere yönelik faydaların aktarılması noktasında pazarlama uzmanlarının, sosyo-demografik değişkenleri ele almaları ve buna uygun farklılaştırılmış stratejiler kullanmaları önem arz etmektedir. Araştırmanın bir başka önemli bulgusu ise kullanıcıların güven ve güvenlik algılarının daha önce mobil ödeme yapmamış kişiler, mobil cihaz kullanım süresi az olan kullanıcılar ve yüksek yaş gruplarında yer alan kullanıcılar için oldukça düşük olmasıdır. Bu doğrultuda, mobil ödemelere yönelik güven ve güvenlik algılarının kuvvetlendirilmesi için en çok dikkat edilmesi gereken sosyo-demografik değişkenin yaş grupları olması önemli bir bulgu niteliği taşımakta ve özellikle yüksek yaş gruplarına yönelik güven ve güvenlik algılarına ilişkin açıklayıcı ve şeffaf bir iletişim dilinin kullanılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Mobil cihazları daha az kullanan ve mobil ödeme deneyimi olmayan kullanıcılar ile fiziksel ortamlarda da iletişimlerin artırılması da kullanıma yönelik etkili sonuçların alınmasında önemli olabilir.

Mobil ödemelerin Türkiye’de yaygınlaşıyor olması bu alanda çalışmaların ve araştırmaların yapılmasını gerekli kılmaktadır. Türkçe literatürde mobil ödemelere yönelik kullanıcı algıları ve kullanma niyetine ilişkin araştırmaların azlığı dikkat çekmektedir. Yapılan birçok araştırmada da kullanıcıların sosyo-demografik özelliklerinin getirdiği farklılıklar ele alınmamıştır. Bu araştırma, kullanıcı farklılıklarının, algılar ve kullanma niyeti açısından nasıl değiştiğini detaylı bir şekilde incelemesi yönünden literatüre bir değer katmaktadır. Gelecekteki çalışmalarda farklı mobil ödeme yöntemleri ile literatüre katkı sağlanabilir. Araştırma kapsamında yalnızca QR kodlu mobil ödeme yöntemi ele alınmıştır. QR kodlu mobil ödeme kullanımı henüz her mağazada veya restoranda kullanıcının karşısına çıkan bir ödeme yöntemi olmamakla birlikte hızla yaygınlaşmasını sürdürmektedir. Bu nedenle gelecekte benzer bir örneklem grubuyla çalışmanın tekrarlanması ve kullanma niyeti ve algıların farklılıklarının incelenmesi faydalı olacaktır.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almamışlardır.

### Kaynakça/References

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Amoroso, D. L. ve Magnier-Watanabe R. (2012). Building a research model for mobile wallet consumer adoption: the case of mobile Suica in Japan. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 7(1), 94–110.



- Aslam, W., Ham M., & Arif, I. (2017). Consumer behavioral intentions towards mobile payment services: An empirical analysis in Pakistan. *Market-Tržište*, 29(2), 161–176.
- Awad, N. F., & Ragowsky, A. (2008). Establishing trust in electronic commerce through online word of mouth: An examination across genders. *Journal of Management Information Systems*, 24(4), 101–121.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147.
- Bhattacharjee, A. (2001). “Understanding information systems continuance: an expectation-confirmation model”. *MIS quarterly*, 25(3), 351–370.
- BTK (2015). “Mobil Ödeme Hizmetleri”. [Erişim: 20 Ocak 2019: <https://www.btk.gov.tr/uploads/pages/slug/mobil-odeme-hizmetleri.pdf>]
- Chandra, S, Srivastava C. S., & Theng Y. L. (2010). Evaluating the role of trust in consumer adoption of mobile payment systems: An empirical analysis. *CAIS*, 27(29), 561–588.
- Chellappa, R. K. (2008). Consumers’ trust in electronic commerce transactions: the role of perceived privacy and perceived security. [Erişim:7 Ocak 2019 <https://www.bus.emory.edu/ram/Papers/sec-priv.pdf>]
- Chung, J. E., Park, N., Wang, H., Fulk, J., & McLaughlin, M. (2010). Age differences in perceptions of online community participation among non-users: An extension of the Technology Acceptance Model. *Computers in Human Behavior*, 26(6), 1674–1684.
- Coursaris, C., & Hassanein K. (2002). Understanding m-commerce: a consumer-centric model. *Quarterly journal of electronic commerce*, 3(3), 247–272.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 13(3), 319–340.
- Davis, F. D. (1993). User acceptance of information technology: system characteristics, user perceptions and behavioral impacts”. *International Journal of Man-Machine Studies*, 38(3), 475–487.
- Davis, F. D., Bagozzi R. P., & Warshaw P. R. (1989). User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982–1003.
- Devaraj, S. Fan M., & Kohli R. (2002). Antecedents of B2C channel satisfaction and preference: validating e-commerce metrics. *Information Systems Research*, 13(3), 316–333.
- Durmuş, B., Yurtkoru E. S. ve Çinko M. (2011). Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fishbein, M., & Ajzen I. (1975). Belief, attitude, and behavior: An introduction to theory and research. Reading, Mass.: Addison Wessley.
- Gefen, D. (2000). E-commerce: the role of familiarity and trust. *Omega*, 28(6), 725–737.
- Gefen, D., Karahanna E., & Straub, D. W. (2003). Trust and TAM in online shopping: An integrated model. *MIS quarterly*, 27(1), 51–90.
- Gefen, D., & Straub, D. W. (1997). Gender differences in the perception and use of e-mail: An extension to the technology acceptance model. *MIS quarterly*, 21(4), 389–400.
- Gefen, D., & Straub, D. W. (2004). Consumer trust in B2C e-Commerce and the importance of social presence: experiments in e-Products and e-Services. *Omega*, 32(6), 407–424.
- Hair J. F., Black W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2016). *Multivariate Data Analysis*. Edinbuhg: Pearson.
- Jarvenpaa S.L., Tractinsky, N., & Saarinen, L. (1999). Consumer trust in an internet store: A cross-cultural validation. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 5(2).



- Karahanna, E., Straub, D. W., & Chervany, N. L. (1999). Information technology adoption across time: a cross-sectional comparison of pre-adoption and post-adoption beliefs. *MIS quarterly*, 23(2), 183–213.
- Khalilzadeh, J., Ozturk, A. B., & Bilgihan, A. (2017). Security-related factors in extended UTAUT model for NFC based mobile payment in the restaurant industry. *Computers in Human Behavior*, 70, 460–474.
- Liébana-Cabanillas, F., Sánchez-Fernández, J., & Muñoz-Leiva, F. (2014). Antecedents of the adoption of the new mobile payment systems: The moderating effect of age. *Computers in Human Behavior*, 35, 464–478.
- López-Nicolás, C., Molina-Castillo, F. C., & Bouwman, H. (2008). An assessment of advanced mobile services acceptance: Contributions from TAM and diffusion theory models. *Information & Management*, 45(6), 359–364.
- Luaru, P., & Lin, H. (2005). Toward an understanding of the behavioral intention to use mobile banking. *Computers in Human Behavior*, 21(6), 873–891.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research An Applied Orientation*. New Jersey: Pearson. 6th Edition.
- Mallat, N. (2007). Exploring consumer adoption of mobile payments—A qualitative study. *The Journal of Strategic Information Systems*, 16(4), 413–432.
- Matemba, E., D., & Li, G. (2018). Consumers' willingness to adopt and use WeChat wallet: An empirical study in South Africa. *Technology in Society*, 53, 55–68.
- Moore, G. C., & Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information Systems Research*, 2(3), 192–222.
- Morris, M. G., & Venkatesh, V. (2000). Age differences in technology adoption decisions: Implications for a changing work force. *Personnel psychology*, 53(2), 375–403.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). ES-QUAL: a multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213–233.
- Pavlou, P. A. (2003). Consumer acceptance of electronic commerce: Integrating trust and risk with the technology acceptance model. *International Journal of Electronic Commerce*, 7(3), 101–134.
- Pavlou, P. A. (2002). Institution-based trust in interorganizational exchange relationships: the role of online B2B marketplaces on trust formation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(3-4), 215–243.
- Plouffe, C. R., Hulland, J. S., & Vandenbosch, M. (2001). Richness versus parsimony in modeling technology adoption decisions—understanding merchant adoption of a smart card-based payment system. *Information Systems Research*, 12(2), 208–222.
- Pousttchi, K. (2003). Conditions for acceptance and usage of mobile payment procedures. *The Second International Conference on Mobile Business*, Vienna: 201–210.
- Robey, D. (1979). User attitudes and management information system use. *Academy of Management Journal*. 22(3), 527–538.
- Rogers, E. M. (1995). Lessons for guidelines from the diffusion of innovations. *Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, 21(7), 324–328.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations. Third Edition*. New York: Free Press.
- Schneider, F. (1998). *Trust in Cyberspace*. Washington, DC: National Academy Press.
- Schierz, P. G., Schilke, O., & Wirtz, B.W. (2010). Understanding consumer acceptance of mobile payment services: An empirical analysis. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(3), 209–216.

- Shin, D. (2009). Towards an understanding of the consumer acceptance of mobile wallet. *Computers in Human Behavior*, 25(6), 1343–1354.
- Statista (2018). Share of internet users who are likely to use mobile payments on their smartphone in the next year as of March 2018, by country. [Erişim: 20 Ocak 2019: <https://www.statista.com/statistics/934055/likelihood-of-online-users-mobile-payment-system-usage-country/>].
- Sun, H., & Zhang P. (2006). Causal relationships between perceived enjoyment and perceived ease of use: An alternative approach. *Journal of the Association for Information Systems*, 7(1), 618–645.
- Taylor, S., & Todd, P. A. (1995). Understanding information technology usage: A test of competing models. *Information Systems Research*, 6(2), 144–176.
- Tsai, C., Wang, C., & Lu, M. (2011). Using the technology acceptance model to analyze ease of use of a mobile communication system. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 39(1), 65–69.
- Turan, A. H. (2008). İnternet alışverişi tüketici davranışını belirleyen etmenler: geliştirilmiş Teknoloji Kabul Modeli (E-TAM) ile bir model önerisi. *Akademik Bilişim*, 8.
- Tüfekci, Ö. K. (2014). Karekodların pazarlama iletişimi rolünü teknoloji kabul modeli ile açıklamaya yönelik bir araştırma. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 1(1), 36–52.
- TÜİK (2018). Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması. [Erişim: 20 Ocak 2019: [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1028](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1028)].
- Vallerand, R.J. (1997). “Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation”. *In Advances in Experimental Social Psychology*. 29: 271-360.
- Van der Heijden, H. (2003). Factors influencing the usage of websites: the case of a generic portal in The Netherlands. *Information & management*, 40(6), 541–549.
- Venkatesh, V. (2000). Determinants of perceived ease of use: Integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the technology acceptance model. *Information Systems Research*, 11(4), 342–365.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186–204.
- Venkatesh, V., & Morris, M. G. (2000). Why don't men ever stop to ask for directions? Gender, social influence, and their role in technology acceptance and usage behavior. *MIS quarterly*, 24(1), 115–139.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly*, 23(3), 425–478.
- Visa (2016). “Digital Payments Study”. [Erişim: 5 Ocak 2019: <https://www.visaeurope.com/media/images/v2%20visa%20digital%20payments%20european%20fact%20sheet%2010.10.16-73-40177.pdf>].
- Xin, H., Techatassanasoontorn, A. A., & Tan, F. B. (2015). Antecedents of consumer trust in mobile payment adoption. *Journal of Computer Information Systems*, 55(4), 1–10.
- Yuen, Y. Y. (2013). Gender and age effect on acceptance of internet banking: cultural comparison between United States and Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 8(18), 1.





## Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunun Bağımsız Denetim Sistemi Üzerindeki Etkinliği\*

### The Effectiveness of Public Oversight, Accounting and Auditing Standards Authority on Independent Audit System

Ahmet Alkan<sup>1</sup>

Aslı Türel<sup>2</sup>

#### Öz

Dünyadaki denetim anlayışında meydana gelen gelişime paralel olarak Türkiye’de de sistem ve sistem üzerindeki otoriteler değişimden payını almış ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ışığında 660 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu oluşturulmuştur.

Bu çalışmada Türk idari teşkilatında nispeten genç bir kurum olan Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu’nun yapısı, görevleri, dünyadaki gelişime ne derece uyum sağladığı, bağımsız denetçiler ile vergi müfettişleri üzerinde nasıl bir etki bıraktığı incelenmiştir.

#### Anahtar Sözcükler

Bağımsız denetim, Kamu gözetimi, Bağımsız denetçi

#### Abstract

In parallel with the development in audit approaches occurring in the world, the system and authorities overseeing the system in Turkey have seen their share of those changes, and in light of Turkish Commercial Code 6102 with Decree Law 660, “The Public Oversight, Accounting and Auditing Standards Authority” was established.

In this study, the duties and structure of “The Public Oversight, Accounting and Auditing Standards Authority” (which is a relatively young institution in Turkish administrative organization), the extent to which it adapts to developments in the world, and how it has an impact on independent auditors and tax inspectors have been studied.

#### Keywords

Independent Audit, Public oversight, Independent auditor

\* Bu makale, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe Bilim Dalında kabul edilen yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

1 Sorumlu Yazar: Ahmet Alkan (Ticaret Başmüfettişi), Ticaret Bakanlığı, Ankara, Türkiye

E-posta: ahmetsgk@gmail.com ORCID: 0000-0001-9878-4859

2 Aslı Türel (Prof. Dr.), İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye.

E-posta: gunduzay@istanbul.edu.tr ORCID: 0000-0002-2658-4636

**Atf:** Alkan, A. ve Türel, A. (2019). Kamu gözetimi, muhasebe ve denetim standartları kurumunun bağımsız denetim sistemi üzerindeki etkinliği. *Istanbul Management Journal*, 87, 141-158. <http://doi.org/10.26650/imj.2019.87.0006>

## **Extended Summary**

### **Research Question**

The purpose of this study was to examine the impact of The Public Oversight, Accounting and Auditing Standards Authority (KGK) on the independent audit system in Turkey. There are two main research questions:

Does The Public Oversight, Accounting and Auditing Standards Authority (KGK) have an impact on the independent audit system in Turkey?

Is there any difference between the opinions of independent auditors and tax inspectors regarding the impact of The Public Oversight Accounting and Auditing Standards Authority (KGK) on the independent audit system in Turkey?

### **Literature Review**

Independent auditors and independent audit firms (which are the elements of the independent audit system that need to provide confidence in the financial markets), have not fulfilled their duties in the past. Accounting fraud and auditor failures led to the need for the supervision and audit of these independent auditors and independent audit institutions. In order to increase the confidence in the audit and the quality of the audit, the KGK with a public legal entity with administrative autonomy as a regulatory and supervisory body was established in 2013.

The KGK has the duty and authority to form and publish Turkish Accounting Standards and Turkish Auditing Standards that comply with international standards. The KGK also has the authority and duty to audit and supervise the auditing activities and activities of the independent auditors and audit firms and the compliance with the regulations and standards published.

### **Method**

In this study, a survey was developed to gather information. Considering the duties and powers of the KGK, attention was paid to include the most effective questions in the scale. Fifteen questions were prepared for this purpose. A five-point Likert scale was used to collect data and evaluate the answers. The answer options were scaled between 1 and 5, 1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = neutral, 4 = agree, 5 = strongly agree. The Cronbach—Alpha test was used to test the reliability of the scale. According to the test results, the alpha value was 0.88 for questions directed to independent auditors and 0.948 for questions directed to tax inspectors. In other words, there were highly reliable results in both participant groups.

The research questions were directed at two separate groups of participants: independent auditors and tax inspectors. The main population of the study consists of independent auditors working in independent audit firms and tax inspectors working for the Tax Inspection Board of the Treasury and the Ministry of Finance. As of 30 June 2018, there are 17,812 independent auditors registered in the KGK. The number of tax inspectors is approximately 8,000 people. Approximately 550 of the independent auditors were contacted and 60 of them participated in the survey. 65 of the 500 tax inspectors received and answered the questionnaire.

### **Findings and Conclusions**

According to the results of the study, the general perception of independent auditors participating in the study on the effectiveness of the KGK on the independent auditing system has been found positive, yet the same cannot be said for the general perceptions of tax inspectors. Independent auditors stated that the KGK is very effective in the implementation of independent auditing standards, has a reducing effect on errors and frauds in financial statements, took measures to protect the independence of the auditor and auditor, and took necessary measures to increase the level of auditors' education, creates a free competition environment for independent auditing, enables auditors to work more meticulously and diligently, supervises the auditing firms and auditors effectively, applies sufficient administrative sanctions and increases the investors' confidence in the financial statements.

## **Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunun Bağımsız Denetim Sistemi Üzerindeki Etkinliği**

Günümüz dünyasında, bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmelere paralel olarak uluslararası ticaretin ulaştığı boyutlar, işletmelerin faaliyetleriyle ilgilenen kişi ve kuruluşların sayısını her geçen gün artırmıştır. “Bir işletme ile ilgili en önemli temel bilgi kaynağı nedir?” sorusuna verilecek cevapların başında ise hiç şüphesiz “finansal tablolar” gelir. Hal böyle olunca finansal tabloların güvenilirliği, işletmelerin faaliyetleri ile ilgilenen kişi ve kuruluşların işletmeler hakkında doğru bilgi edinmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Ekonomik hayatta verilecek kararların belirleyicisi konumuna gelen bu güvenin sağlanması için, işletmelerin gerçekleştirdikleri işlemlere ve faaliyetlere ilişkin olarak kamuya açıkladıkları finansal tablolardaki bilgilerin doğruluğunun ve yasal düzenlemelere uygunluğunun düzenli olarak denetlenmesi gerekmektedir (660 sayılı KHK gerekçesi).

Bu kapsamda genel itibariyle 01/07/2012 tarihinde yürürlüğe giren 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK) ile sermaye şirketlerinin finansal tablolarının denetlenmesi sistemi değiştirilmiş ve murakıplar eli ile yapılan denetleme bir kısım şirketler açısından yerini bağımsız denetime bırakmıştır. Şirket denetimine ilişkin genel çerçevenin oluşturulduğu 6102 sayılı TTK’da ayrıca denetimin Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu’nun (KGK) belirlediği esaslar bağlamında gerçekleştirileceği hüküm altına alınmış ve bu çerçevede 02/11/2011 tarihinde 660 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile KGK kurulmuştur.

Çalışmamızın amacı, Türkiye’de bağımsız denetim sistemi üzerinde KGK’nın ne derece etkin olduğu sorusuna cevap vermektir. Bu amaçla sistemin öznesi konumunda olan bağımsız denetçiler ile bağımsız denetçilerin ürünü denetim raporlarından kamu açısından en fazla yararlanma potansiyeli olan vergi müfettişlerinin konu hakkındaki algıları ölçülmüştür.

Bağımsız denetime olan güven sermayenin de hareketliliğini artırmıştır. Sermaye güvensiz alanlardan güvenli alanlara, güvenli alanlardan da daha güvenli alanlara bu sayede hareket edebilmektedir. Ancak bu güvenin oluşmasında uluslararası standartların varlığı da etkili olmuştur. Uzun zaman içinde erişilen tecrübeler ile ortaya çıkan ve denetimi gerçekleştirecek denetçinin mesleki yeterliliğinden başlayarak, denetim raporunun sonlandırılmasına kadar ki sürecin tamamında var olan bu standartların uygulandığını bilen sermaye sahipleri yatırım yapma kararı verirken daha az tereddüt etmektedir.

Ancak tüm bu standartlara rağmen bağımsız denetim sisteminin sorunsuz işlediğini söylemek de olanaksızdır. Geçmiş yıllarda yaşanan muhasebe skandalları da bunun en tabii örneğidir. Skandallar sonucunda gözetim kurumlarına duyulan ihtiyaç kendini göstermiştir. Kamu gözetim kurumlarının oluşturulmasına neden olan skandalların başında; Enron, Worldcom, ve Parmalat gelmektedir. Dünyada bu konu üzerine yapılan

çalışmaların yanında Türkiye’de de bu ihtiyacı karşılamak için 20. yüzyıldan itibaren bir kısmı kendi alanlarında olmak üzere birçok otorite yetkilendirilmiştir. Ancak zamanla bu otoriteler yerine bağımsız denetçiler ile bağımsız denetim şirketlerinin, daha da genel anlamda bağımsız denetim sisteminin gözetimini yapmak üzere tek bir otoritenin yetkilendirilmesi yoluna gidilmiştir.

Finansal piyasalarda güveni sağlamak için ihtiyaç duyulan bağımsız denetim sisteminin öznesi olan bağımsız denetçiler ile bağımsız denetim firmalarının görevlerini tam olarak yerine getirmemeleri, işletmelerin yaptıkları muhasebe hileleri ile usulsüzlüklerine göz yummaları, bu bağımsız denetçiler ve bağımsız denetim kuruluşlarının da gözetimi ve denetimi ihtiyacını doğurmuştur.

### **Dünyadaki Bağımsız Denetim Otoritesi Örnekleri**

Denetimin tarihinin çok eski zamanlara uzanmasına karşın bu alandaki otoriteler olan gözetim kurumlarının kuruluşlarının çok yeni olduğunu söyleyebilmemiz mümkündür. Bununla birlikte, bu kurumlar küreselleşmenin de etkisiyle tüm dünyada hızla kuruluşlarını tamamlamakta ve gelişimlerini sürdürmektedir. Çalışmada öncelikli olarak Amerika Birleşik Devletleri örneği ele alınmış, ardından da Birleşik Krallık ve Almanya örnekleri teşkilat yapılarına da yer verilerek açıklanmıştır.

Amerika Birleşik Devletlerinde, 30 Temmuz 2002 tarihli Sarbanes Oxley Yasası ile doğru ve bağımsız denetim raporları hazırlanmasının sağlanması ile yatırımcıların çıkarlarını korumak için kurulan kurul (Public Company Accounting Oversight Board, PCAOB), biri kurul başkanı olmak üzere toplam 5 üyeden oluşmaktadır. Ana hedefi halka açık şirketlerin denetimini yapan denetim şirketlerinin kalite kontrol sistemleri ile denetçiler tarafından sürdürülen denetim işinin izlenmesi olan PCAOB’un görevleri arasında Securities and Exchange Commission (SEC) Kanunu’na uygun davranılmasının sağlanması, standartlar oluşturulması veya daha önce oluşturulmuş standartların kabul edilmesi ve denetim şirketleri ile denetçilerinin yetkilendirilmesi de bulunmaktadır. Diğer ülkelerdeki düzenleyici otoriteler ile işbirliği yapan kurul, denetimini hem ABD hem de kendine kayıtlı diğer ülkelerdeki denetim şirketleri üzerinde yapmaktadır (Pekuz ve Aydoğan, 2017). 2017 yılı Ekim ayı itibarıyla, PCAOB nezdinde 19 tanesi Türkiye’de olmak üzere toplam 1.932 denetim şirketi kaydı bulunmaktadır (<https://pcaobus.org/Registration/Firms/pages/registeredfirms.aspx>, 23 Ekim 2017).

Birleşik Krallık’ta bulunan Financial Reporting Council’un (FRC) misyonu, iş dünyasında şeffaflık ve bütünlüğü teşvik etmektir. FRC, Birleşik Krallık muhasebe ve denetim standartlarını, aktüeryal işlemlerle ilgili mesleki standartları ile kurumsal yönetim ilkelerini belirlemekle yetkili kuruldur. Kurul başkan, başkan vekili, icra kurulu başkanı, davranış icra direktörü, kodlar ve standartlar direktörü, kodlar ve standartlar dairesi başkanı, davranış komitesi başkanı ve icracı olmayan diğer direktörlerden



oluşmaktadır (<https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/FRC-Board/Who-we-are-What-we-do.pdf>, 5 Mayıs 2016.).

Tamamı Federal Ekonomi Bakanlığı tarafından atanan 10 üyeden oluşan Abschluss Prüfer Aufsichts Kommission (APAK), 27 Aralık 2004 tarihli Denetçi Gözetim Yasası'na göre Almanya'da kurulmuştur (<http://www.apak-aoc.de/index.php/en/about-aoc/objectives-and-remits>, 21 Haziran 2015.). APAK, Alman Muhasebeciler Odası ve oda ile ilişkili tüm denetçiler üzerinde kamu gözetiminden sorumludur.

### **Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK)**

Özellikle son yıllarda dünyada yaşanan şirket ve muhasebe skandallarının ardından denetçinin de denetlenmesi fikri ortaya çıkmış, böylelikle bu alanda kamu gözetimi bir ihtiyaç haline gelmiştir. Türkiye'de bu konuda çok fazla yetkili kurum ve kurulun bulunması, bu kurum ya da kurulların sayısı kadar farklı denetim uygulamaları ve beklentilerini de ortaya çıkarmıştır. Mevcut parçalı yapının ortadan kaldırılarak uygulama birliğinin gerçekleştirilmesi, denetime olan güven ve denetim kalitesinin artırılması amacıyla düzenleyici ve denetleyici kurum niteliğinde idari özerkliğe sahip kamu tüzel kişiliğine haiz KGK kurulmuş ve AB'nin bağımsız denetime ilişkin müktesebatına uyum sağlanmıştır (Karasu, 2014: 101). Türkiye'de kamu gözetimine duyulan ihtiyaç ABD ve AB'deki gelişmelere paralel şekilde oluşmasına karşın TTK ile birlikte bir zorunluluk haline gelmiştir (Sağlar ve Yüce, 2015: 48).

KGK'nın kurulması, 6 Nisan 2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiyle, Bakanlar Kurulu'nca 26 Eylül 2011 tarihinde 660 sayılı kanun hükmünde kararname ile kararlaştırılmış ve bu kararın 2 Kasım 2011 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanması ile kuruluş işlemi tamamlanmıştır. Bu kararname ile amaçlanan, KGK'nın kuruluş, teşkilat, görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin usul ve esasları düzenlemek iken, yine kararnamenin amaç başlıklı maddesinde bu kurulun nasıl bir kurul olacağı yani ne gibi görevleri olduğu da belirtilmiştir. Bunlar, uluslararası finansal raporlama ve denetim standartları ile uyumlu ulusal standartlarımızı oluşturmak ve bunları yayımlamak, bağımsız denetimde kalite, güven ve uygulama birliği sağlamak, bağımsız denetçi ve bağımsız denetim kuruluşlarını yetkilendirmek ve bunların faaliyetlerini denetlemek ve bağımsız denetim alanında kamu gözetimi yapmak şeklinde yer almaktadır.

### **KGK'nın Görev ve Yetkileri**

Kurul, uluslararası standartlarla uyum sağlayan Türkiye Muhasebe Standartlarını ve Türkiye Denetim Standartlarını oluşturmak ve yayımlamak görev ve yetkisine sahiptir. Kurulun, muhasebe standartlarının uygulanmasına ilişkin ikincil düzenlemeleri yapmanın ve ihtiyaç duyulan kararları almanın yanında, kendi alanları ile ilgili düzenleme yetkisi bulunan kurum ve kuruluşların yapacakları düzenlemeler hakkında da onay verme

yetkisi bulunmaktadır. Bağımsız denetim kuruluşlarının kuruluş şartlarını belirleme yetkisinin yanında KGK, bağımsız denetim kuruluşları ile bağımsız denetçilerin çalışma esaslarını belirleme konusunda da yetkili otoritedir.

Kurul, bu kuruluş şartları ile çalışma esaslarını belirlerken, denetim kuruluşlarının, denetlenen kuruluş veya işletmeden bağımsız olması hususunu göz önünde bulundurmaktadır. Bağımsız denetim görevini yapacak meslek mensuplarında hangi niteliklerin aranacağını belirlemek de yine KGK'nın yetki alanındadır. Bu kişileri yetkilendirerek listeler halinde ilan eder. Bağımsız denetçiler ile bağımsız denetim kuruluşları nezdinde yapılan inceleme ve denetimler sonucunda aykırılık saptanırsa bunların faaliyet izinlerini iptal eder veya askıya alır.

Kurulun, bağımsız denetçiler ile bağımsız denetim kuruluşlarının denetim çalışmalarını ve faaliyetlerini, yaptığı düzenlemeler ve yayımladığı standartlar ile uyumunu denetleme ve gözetleme yetki ve görevi bulunmaktadır. Gözetim Daire Başkanlığı bünyesinde bağımsız denetime tabi olacak şirketlerin belirlenmesine yönelik çalışma yürütülmüştür. Bunun sonucunda bağımsız denetimin kapsamı Bakanlar Kurulu'na belirlenmiştir. Bağımsız denetim kuruluşları ve bağımsız denetçilerin müşterileriyle yaptıkları sözleşmelerin incelenerek bir kısım kriterler açısından analize tabi tutulması Gözetim Daire Başkanlığınca yapılmaktadır. Böylelikle "İnceleme Planı" hazırlanabilmektedir. Kalite Kontrol Standardı 1 kapsamında hazırlanan Bağımsız Denetim Kalite Güvence Sistemi İnceleme Raporu ve kontrol listeleri çalışmaları yine bahse konu daire başkanlığınca yapılmaktadır. Bunun yanında, SPK, BDDK ve EPDK tarafından yapılan denetimlerin takipleri de yapılmaktadır (Pekuz ve Demirbaş, 2017: 5). Kamu yararını ilgilendiren kuruluşların (KAYİK) denetimini yapan bağımsız denetim kuruluşları için hazırlanması zorunlu olan şeffaflık raporlarına ilişkin çalışmalar ile bu raporların hazırlanması, yayınlanması ve bildirim yükümlülüğünün kontrolü de Gözetim Daire Başkanlığı tarafından yerine getirilmektedir.

Kurul, yetkilendirdiği bağımsız denetçiler ile bağımsız denetim kuruluşlarını, oluşturduğu resmi siciline kayıt etmektedir. Bu bağlamda, bağımsız denetçiler ve bağımsız denetim kuruluşlarının sicile kaydı için gereken bilgilerinin kaydı, kontrolü, takibi, güncel tutulması, güvenlik ve paylaşımı ile ilanına ilişkin işlemleri kapsayan "Bağımsız Denetim Resmi Sicil Tebliği" 25 Ocak 2013 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. 30 Haziran 2018 tarihi itibarıyla bağımsız denetçi resmi siciline kayıtlı 17.812 tane bağımsız denetçinin, kurum tarafından yetkilendirilmesine karar verilmiştir. Gerekli harç ve ücretleri ödeyerek tescil başvurusunda bulunmayan, yani tescil ve ilan süreci devam eden 1.995 bağımsız denetçi adayı bulunmaktadır. Bağımsız denetçilerden 3.030 adedi Yeminli Mali Müşavir, 14.782 si ise Serbest Muhasebeci Mali Müşavirdir (<http://www.kgk.gov.tr/DynamicContentDetail/6703/Tablo-1-Yetkilendirilen-ve-Tescil-Edilen-Denetçi-Sayısı->, 22 Aralık 2018.). Yine 2018 yılı Aralık ayı itibarıyla yetkilendirilmiş bağımsız denetim kuruluşu sayısı da 271'dir.

## Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunun Bağımsız Denetim Sistemi Üzerindeki Etkinliğini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma

### Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, KGK'nın ülkemiz bağımsız denetim sistemi üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla, sistemde denetleme görevini gerçekleştiren bağımsız denetçiler ile kamu açısından denetim raporlarından en fazla yararlanan kurumlardan biri olan Hazine ve Maliye Bakanlığı'nın Vergi Denetim Kurulu üyeleri olan vergi müfettişlerinin görüşleri ortaya konulmuştur. Belirlenen iki grup üzerinde görüş farkı bulunup bulunmadığı da incelenmiştir.

### Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmada bağımsız denetim yapılan sektör olarak herhangi bir sınırlama yapılmamıştır. Bağımsız denetçiler üzerinde uygulama yapılırken tecrübe, unvan gibi nispeten önemlilik arz eden özellikler bilhassa dikkate alınmaya çalışılmış, buna rağmen ülkemizde anket ile veri toplama yöntemi uygulanan araştırmalara gösterilen ilginin çok zayıf olmasından dolayı elektronik olarak birçok bağımsız denetim şirketine gönderilen ankete beklenen geri dönüş olmaması araştırmanın bir kısıtını oluşturmuştur. Yine vergi müfettişleri üzerinde uygulama yapılırken de belirli özellikler dikkate alınmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılım gösteren bağımsız denetçiler ile vergi müfettişlerinin araştırma kapsamında verdikleri yanıtlar KGK'nın bağımsız denetim sistemi üzerindeki etkinliği konusunda bir kanıt oluşturacağına inanılmaktadır.

### Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veri toplamak için bir ölçek geliştirilmiştir. KGK'nın görev ve yetkileri dikkate alınarak araştırmanın amacı bakımından en etkili olabilecek soruların ölçeğe dâhil edilmesine dikkat edilmiştir. Bu amaçla on beş soru hazırlanmıştır. Soruların cevaplanmasında ve değerlendirilmesinde ise beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Cevap seçenekleri 1 ve 5 arasında ölçeklendirilmiş, 1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde değerlendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Cronbach – Alpha testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre bağımsız denetçilere yöneltilen sorular için alfa değeri 0,88, vergi müfettişlerine yöneltilen sorular için alfa değeri ise 0,948 bulunmuştur. Yani her iki grup içinde yüksek derecede güvenilir sonuçlar söz konusu olmuştur.

### Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklem

Araştırma soruları, bağımsız denetçiler ile vergi müfettişleri olmak üzere iki ayrı katılımcı grubuna yöneltilmiştir. Araştırmanın ana kütesinin ilk ayağı ülkemiz bağımsız denetim sisteminde yer alan bağımsız denetim şirketlerinde görev yapan bağımsız

denetçiler olup 30 Haziran 2018 tarihi itibarıyla bağımsız denetçi resmi siciline kayıtlı 17.812 bağımsız denetçi bulunmaktadır. Ana kütle için ikinci ayağı ise Hazine ve Maliye Bakanlığı Vergi Denetim Kurulu üyelerinden vergi müfettişleri olup bu grubun ana kütle büyüklüğü ise yaklaşık 8.000 kişidir. Bağımsız denetçilerden, çoğunluğu Ankara ve İstanbul illerinde bulunanlara doğrudan veya çalıştıkları denetim şirketi vasıtasıyla yaklaşık 550 tanesine ulaşılmış, bunlardan da 60' ı ankete katılım sağlamıştır. Yine ulaşılan yaklaşık 500 vergi müfettişinin de 65'i anketi cevaplamıştır.

### Veri Analizi ve Sonuçlar

Bu bölümde, anket soruları yöneltilen bağımsız denetçiler ile vergi müfettişlerinin özelliklerine göre frekans dağılımları verilmiştir. Daha sonra ise katılımcıların, KGK'nın bağımsız denetim sistemi üzerindeki etkinliği hakkındaki düşünceleri analiz edilmiştir.

### Katılımcıların Özellikleri

Bağımsız denetçiler ile vergi müfettişlerine cinsiyet, yaş, unvan ve mesleki tecrübeleri ile ilgili sorular ve ayrıca bağımsız denetçilere çalıştıkları denetim firmasının dört büyük denetim şirketi arasında olup olmadığı sorusu yöneltilmiştir. Sorulara verilen yanıtlara ilişkin veriler ise aşağıda sunulmuştur.

Tablo 1

*Bağımsız Denetçi ve Vergi Müfettişlerinin Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılımı*

Cinsiyet	Bağımsız Denetçiler		Vergi Müfettişleri	
	Frekans Dağılımı	Yüzde (%)	Frekans Dağılımı	Yüzde (%)
Erkek	49	81,7	60	92,3
Kadın	10	16,7	5	7,7
Cevapsız	1	1,6	0	0,0
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan bağımsız denetçilerin % 81,7'sinin, vergi müfettişlerinin ise % 92,3'ünün erkek, bağımsız denetçilerin % 16,7'sinin, vergi müfettişlerinin ise % 7,7'sinin kadın olduğu, araştırmaya katılan bağımsız denetçilerden bir tanesinin ise cinsiyetini belirtmediği görülmüştür.

Tablo 2

*Bağımsız Denetçi ve Vergi Müfettişlerinin Yaşlarına Göre Frekans Dağılımı*

Yaş	Bağımsız Denetçiler		Vergi Müfettişleri	
	Frekans Dağılımı	Yüzde (%)	Frekans Dağılımı	Yüzde (%)
21-30	0	0,0	13	20,0
31-40	8	13,3	46	70,8
41-50	17	28,3	6	9,2
51-60	17	28,3	0	0,0
61 ve Üzeri	18	30,0	0	0,0
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>100,00</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan vergi müfettişlerinin % 20' sinin 21-30 yaş aralığında, bağımsız denetçilerin % 13,3' ünün, vergi müfettişlerinin ise % 70,8' inin 31-40 yaş aralığında, bağımsız denetçilerin % 28,3' ünün, vergi müfettişlerinin % 9,2' sinin 41-50 yaş aralığında, bağımsız denetçilerin % 28,3' ünün 51-60 yaş aralığında, % 30' unun da 61 ve üzeri yaşta olduğu görülmüştür.

Tablo 3

*Bağımsız Denetçi ve Vergi Müfettişlerinin Unvanına Göre Frekans Dağılımı*

Bağımsız Denetçiler			Vergi Müfettişleri		
Unvanı	Frekans Dağılımı	Yüzde (%)	Unvanı	Frekans Dağılımı	Yüzde (%)
Denetçi	22	36,7	Müfettiş Yardımcısı	29	44,6
Kıdemli Denetçi	5	8,3	Müfettiş	33	50,8
Sorumlu Ortak Başdenetçi	30	50,0	Başmüfettiş	3	4,6
Diğer	3	5,0	Diğer	0	0,0
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan bağımsız denetçilerin % 36,7' sinin denetçi, % 8,3' ünün kıdemli denetçi, yüzde 50' sinin sorumlu ortak başdenetçi, vergi müfettişlerinin ise % 44,6' sının müfettiş yardımcısı, % 50,8' inin müfettiş ve % 4,6' sının da başmüfettiş unvanına sahip oldukları görülmüştür.

Tablo 4

*Bağımsız Denetçilerin Çalıştıkları Denetim Firmasına Göre Frekans Dağılımı*

Çalıştığımız Firma	Frekans Dağılımı	Yüzde (%)
Dört Büyük	18	30,0
Diğer	40	66,7
Cevapsız	2	3,3
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan bağımsız denetçilerin % 30' unun dört büyük denetim firmasında, % 66,7' sinin ise diğer denetim firmalarından birinde çalıştığı, % 3,3' ünün ise bu soruya yanıt vermediği görülmüştür.

Tablo 5

*Bağımsız Denetçi ve Vergi Müfettişlerinin Mesleki Tecrübelerine Göre Frekans Dağılımı*

Mesleki Tecrübe	Bağımsız Denetçiler		Vergi Müfettişleri	
	Frekans Dağılımı	Yüzde (%)	Frekans Dağılımı	Yüzde (%)
1-5 Yıl	2	3,3	26	40,0
6-10 Yıl	6	10,0	21	32,3
11-15 Yıl	5	8,3	15	23,1
16-20 Yıl	10	16,7	1	1,5
21-25 Yıl	12	20,0	2	3,1
26 Yıl ve Üzeri	25	41,7	0	0,0
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan bağımsız denetçilerin % 3,3' ünün, vergi müfettişlerinin de % 40' inin mesleki tecrübelerinin 1-5 yıl, bağımsız denetçilerin % 10' unun, vergi müfettişlerinin de % 32,3' ünün mesleki tecrübelerinin 6-10 yıl, bağımsız denetçilerin %

8,3' ünün, vergi müfettişlerinin % 23,1' inin mesleki tecrübelerinin 11-15 yıl, bağımsız denetçilerin % 16,7' sinin, vergi müfettişlerinin % 1,5' unun mesleki tecrübelerinin 16-20 yıl, bağımsız denetçilerin % 20' sinin, vergi müfettişlerinin % 3,1' inin mesleki tecrübelerinin 21-25 yıl ve bağımsız denetçilerinin % 41,7' sinin mesleki tecrübesinin 26 yıl ve üzeri olduğu görülmüştür.

KGK'nın ülkemiz bağımsız denetim sistemi üzerindeki etkinliğini ölçmek amacıyla hazırlanan ölçek içerisinde yer alan 15 soruya ilişkin bağımsız denetçiler ve vergi müfettişleri tarafından verilen cevapların ortalaması ve standart sapması aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 6  
KGK'nın Bağımsız Denetim Sistemi Üzerindeki Etkinliğine İlişkin Sonuçlar

	Bağımsız Denetçiler		Vergi Müfettişleri	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
KGK'nın Bağımsız Denetim Standartlarının Uygulanması Üzerindeki Etkinliği	3,68	1,00	2,78	1,20
KGK'nın Bağımsız Denetimin Kalitesi Üzerindeki Etkisi	3,92	1,03	3,05	1,16
KGK'nın Finansal Tablolardaki Hata ve Hile Risklerini Azaltıcı Etkisi	3,60	1,07	2,91	,99
KGK'nın Denetim ve Denetçinin Bağımsızlığını Koruması	3,72	,95	2,89	1,13
KGK'nın Yaptığı/Yaptırdığı Sınavların Meslek İçin Gerekliliği	3,95	,81	3,43	1,06
KGK'nın Yaptığı/Yaptırdığı Sınavların Gerekli Bilgileri Ölçüp Ölçmediği	3,76	,65	3,11	,88
KGK'nın Mevcut Bağımsız Denetçilerin Eğitim Seviyelerinin Artırılması İçin Gerekli Tedbirleri Alıp Almadığı	3,47	,77	2,85	1,10
KGK'nın Denetim Mesleğindeki Global Gelişmeleri Takibi	3,90	,81	3,02	1,02
KGK'nın Denetim Mesleğinin Sorunlarına Karşı Duyarlılığı	3,42	,78	2,74	1,12
KGK'nın Bağımsız Denetimde Serbest Rekabet Ortamı Oluşturması	3,13	1,29	2,75	1,05
KGK'nın Bağımsız Denetçilerin Titiz ve Özenli Çalışmasını Sağlaması	3,87	,94	2,94	1,10
KGK'nın Denetim Firmaları ile Denetçilerin Gözetimi Üzerindeki Etkinliği	3,90	,75	2,65	,97
KGK Tarafından Düzenlenen İdari Yaptırımların Yeterliliği	3,63	,86	2,56	,92
Bağımsız Denetimde KGK Haricinde Başka Bir Gözetim Kurumuna İhtiyaç Olup Olmaması	4,03	1,04	2,83	1,24
KGK'nın Yatırımcıların Finansal Tablolara Duyduğu Güveni Olumlu Yönde Etkileyip Etkilemediği	3,67	1,11	2,91	1,10

KGK'nın bağımsız denetim standartlarının uygulanmasındaki etkinliği konusunda bağımsız denetçiler olumlu görüş vermişken vergi müfettişlerinin görüşleri olumsuz yöndedir. Bir diğer ifadeyle bağımsız denetçiler denetim standartlarının uygulanması

konusunda KGK'nın etkin rol oynadığını düşünürken vergi müfettişlerinin görüşlerinin aynı yönde olmadığı anlaşılmaktadır.

KGK'nın bağımsız denetim kalitesi üzerindeki etkisi konusunda bağımsız denetçiler ile vergi müfettişleri olumlu görüş vermişlerdir. Diğer bir ifadeyle bağımsız denetçiler ile vergi müfettişleri bağımsız denetimin kalitesi üzerinde KGK'nın olumlu etkisi olduğunu düşünmektedirler.

KGK'nın finansal tablolardaki hata ve hile risklerini azaltmada etkinliği konusunda bağımsız denetçiler olumlu görüş vermişken vergi müfettişlerinin görüşleri olumsuz yöndedir. Başka bir ifadeyle bağımsız denetçiler finansal tablolardaki hata ve hile risklerini azaltma konusunda KGK'nın etkin rol oynadığını düşünürken vergi müfettişleri bu konudaki düşünceleri aksi yöndedir.

KGK'nın denetim ve denetçilerin bağımsızlığının korunmasındaki etkinliği konusunda bağımsız denetçiler olumlu görüş vermişken vergi müfettişlerinin görüşü olumsuz yöndedir. Başka bir ifadeyle bağımsız denetçiler denetim ve denetçilerin bağımsızlığının korunması konusunda KGK'nın etkin rol oynadığını düşünürken vergi müfettişlerinin bu konudaki görüşlerinin aksi yönde olduğu görülmüştür.

KGK'nın yaptığı veya yaptırdığı sınavların bağımsız denetçilik mesleği için gerekliliği konusunda bağımsız denetçiler ile vergi müfettişleri olumlu görüş vermişlerdir. Diğer bir ifadeyle bağımsız denetçiler ile vergi müfettişleri KGK'nın yaptığı veya yaptırdığı sınavların bağımsız denetçilik mesleği için gerekli olduğunu düşünmektedirler.

KGK'nın yaptığı veya yaptırdığı sınavların bağımsız denetçilik mesleği için gerekli bilgileri ölçtüğü konusunda bağımsız denetçiler ile vergi müfettişleri olumlu görüş vermişlerdir. Diğer bir ifadeyle bağımsız denetçiler ile vergi müfettişleri KGK'nın yaptığı veya yaptırdığı sınavların bağımsız denetçilik mesleği için gerekli bilgileri ölçtüğünü düşünmektedirler.

KGK'nın bağımsız denetçilerin eğitim seviyelerinin artırılması için gerekli tedbirleri alıp almadığı konusunda bağımsız denetçiler olumlu görüş vermişken vergi müfettişlerinin görüşleri olumsuz yöndedir. Diğer bir ifadeyle bağımsız denetçiler KGK'nın bağımsız denetçilerin eğitim seviyelerinin artırılması için gerekli tedbirleri aldığını düşünürken vergi müfettişlerinin düşüncelerinin aynı yönde olmadıkları görülmektedir.

KGK'nın global gelişmeleri takibi konusunda bağımsız denetçiler ile vergi müfettişleri olumlu görüş vermişlerdir. Diğer bir ifadeyle bağımsız denetçiler ile vergi müfettişleri KGK'nın global gelişmeleri takip ettiğini düşünmektedirler.

KGK'nın bağımsız denetçilik mesleği ile ilgili sorunlara karşı duyarlılığı konusunda bağımsız denetçiler olumlu görüş vermişken vergi müfettişlerinin görüşü olumsuzdur.

Başka bir şekilde açıklanacak olursa, bağımsız denetçiler KGK'nın denetim mesleği ile ilgili sorunlara duyarlı olduğunu düşünürken, vergi müfettişlerinin düşüncesi aksi yöndedir.

KGK'nın bağımsız denetimde serbest rekabet ortamı oluşturduğu konusunda bağımsız denetçiler olumlu görüş bildirmişken vergi müfettişlerinin görüşleri olumsuz yöndedir. Diğer bir ifadeyle bağımsız denetçiler KGK'nın bağımsız denetimde serbest rekabet ortamı oluşturduğunu düşünürken vergi müfettişleri bu şekilde düşünmemektedirler.

KGK'nın bağımsız denetçilerin daha titiz ve özenli çalışmasını sağladığı konusunda bağımsız denetçiler olumlu görüş vermişken vergi müfettişleri olumsuz görüş bildirmişlerdir. Diğer bir ifadeyle bağımsız denetçiler KGK'nın titizlik ve özen sağlamada olumlu etkisi olduğunu düşünürken vergi müfettişleri bu konuda aksi düşünce belirtmişlerdir.

Denetim firmaları ile denetçilerin gözetiminin KGK tarafından etkili bir şekilde yapıldığı konusunda bağımsız denetçiler olumlu görüş vermişken vergi müfettişlerinin görüşü olumsuzdur. Diğer bir ifadeyle bağımsız denetçiler KGK'nın bağımsız denetim firmaları ile bağımsız denetçilerin gözetimini etkili bir şekilde yaptığını düşünürken, vergi müfettişleri bu konuda aynı düşünceye sahip değildir.

KGK'nın uyguladığı idari yaptırımların yeterli olduğu konusunda bağımsız denetçiler olumlu görüş vermişken vergi müfettişleri olumsuz görüş bildirmişlerdir. Diğer bir ifadeyle bağımsız denetçiler KGK'nın düzenlediği idari yaptırımların yeterli olduğunu düşünürken vergi müfettişlerinin bu konuda aynı fikirde olmadıkları görülmektedir.

Bağımsız denetimde KGK haricinde başka bir gözetim kurumuna ihtiyaç bulunmadığı konusunda bağımsız denetçiler olumlu görüş vermişken vergi müfettişlerinin görüşü olumsuzdur. Yine aynı şekilde KGK'nın, yatırımcıların finansal tablolara duyduğu güveni olumlu yönde etkilediği konusunda bağımsız denetçiler olumlu görüş vermişken vergi müfettişlerinin görüşü olumsuz yöndedir. Diğer bir ifadeyle bağımsız denetçiler KGK'nın, yatırımcıların finansal tablolara duyduğu güveni olumlu yönde etkilediğini düşünürken vergi müfettişleri bu konuda aynı fikirde değildir.

Vergi müfettişleri ile bağımsız denetçilerin, KGK'nın bağımsız denetim sistemi üzerindeki etkinliğine yönelik yöneltilen 15 önermeye ilişkin görüşleri arasındaki farkın istatistiki olarak anlamlılık düzeyini test etmek amacıyla aşağıda oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

$H_1$ : Bağımsız denetçiler ile vergi müfettişlerinin, KGK'nın bağımsız denetim standartlarının uygulanmasındaki etkinliğine ilişkin görüşleri arasında fark yoktur.

$H_2$ : Bağımsız denetçiler ile vergi müfettişlerinin, KGK'nın bağımsız denetim kalitesi üzerindeki etkinliğine ilişkin görüşleri arasında fark yoktur.



H<sub>3</sub>: Bağımsız denetçiler ile vergi müfettişlerinin, KGK'nın finansal tablolardaki hata ve hile risklerini azaltmadaki etkinliğine ilişkin görüşleri arasında fark yoktur

H<sub>4</sub>: Bağımsız denetçiler ile vergi müfettişlerinin, KGK'nın denetim ve denetçilerin bağımsızlığını korumadaki etkinliğine ilişkin görüşleri arasında fark yoktur.

H<sub>5</sub>: Bağımsız denetçiler ile vergi müfettişlerinin, KGK'nın yaptığı veya yaptırdığı sınavların bağımsız denetçilik mesleği için gerekliliğine ilişkin görüşleri arasında fark yoktur.

H<sub>6</sub>: Bağımsız denetçiler ile vergi müfettişlerinin, KGK'nın yaptığı veya yaptırdığı sınavların bağımsız denetçilik mesleği için gerekli bilgileri ölçtüğüne ilişkin görüşleri arasında fark yoktur.

H<sub>7</sub>: Bağımsız denetçiler ile vergi müfettişlerinin, KGK'nın, mevcut bağımsız denetçilerin eğitim seviyelerinin artırılması için gerekli tedbirleri aldığına ilişkin görüşleri arasında fark yoktur.

H<sub>8</sub>: Bağımsız denetçiler ile vergi müfettişlerinin, KGK'nın denetim mesleği ile ilgili global gelişmeleri takibine ilişkin görüşleri arasında fark yoktur.

H<sub>9</sub>: Bağımsız denetçiler ile vergi müfettişlerinin, KGK'nın bağımsız denetim mesleği ile ilgili sorunlara duyarlılığına ilişkin görüşleri arasında fark yoktur.

H<sub>10</sub>: Bağımsız denetçiler ile vergi müfettişlerinin, KGK'nın bağımsız denetimde serbest rekabet ortamı oluşturduğuna ilişkin görüşleri arasında fark yoktur.

H<sub>11</sub>: Bağımsız denetçiler ile vergi müfettişlerinin, KGK'nın bağımsız denetçilerin daha titiz ve özenli çalışmalarını sağladığına ilişkin görüşleri arasında fark yoktur.

H<sub>12</sub>: Bağımsız denetçiler ile vergi müfettişlerinin, denetim firmaları ile denetçilerin gözetiminin KGK tarafından etkili bir şekilde yapıldığı konusundaki görüşleri arasında fark yoktur.

H<sub>13</sub>: Bağımsız denetçiler ile vergi müfettişlerinin, KGK'nın düzenlediği idari yaptırımların yeterliliğine ilişkin görüşleri arasında fark yoktur.

H<sub>14</sub>: Bağımsız denetçiler ile vergi müfettişlerinin, bağımsız denetimde KGK haricinde başka bir gözetim kurumuna ihtiyaç bulunmadığına ilişkin görüşleri arasında fark yoktur.

H<sub>15</sub>: Bağımsız denetçiler ile vergi müfettişlerinin, KGK'nın yatırımcıların finansal tablolara duyduğu güveni olumlu yönde etkilediğine ilişkin görüşleri arasında fark yoktur.

Tablo 7

*Bağımsız Denetçiler ile Vergi Müfettişlerinin 15 Önermeye Verdikleri Cevapların Ortalamalarının Farklılığı Testi*

	Varyansların Eşitliği	Levene'in Varyansların Eşitliği Testi		Ortalamaların Farksızlığı Testi			
		F	Anlamlılık	t	Serbeslik Derecesi	Anlamlılık (Çift Kuyruk)	Ortalama Fark
H <sub>1</sub>	Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı	5,111	,026	4,516	123	,000	,899
	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı			4,550	121,652	,000	,899
H <sub>2</sub>	Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı	3,835	,052	4,411	123	,000	,871
	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı			4,433	122,779	,000	,871
H <sub>3</sub>	Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı	,055	,815	3,735	123	,000	,692
	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı			3,723	119,985	,000	,692
H <sub>4</sub>	Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı	2,104	,149	4,372	123	,000	,824
	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı			4,402	122,082	,000	,824
H <sub>5</sub>	Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı	15,962	,000	3,056	123	,003	,519
	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı			3,088	119,013	,003	,519
H <sub>6</sub>	Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı	4,355	,039	4,648	122	,000	,655
	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı			4,716	117,155	,000	,655
H <sub>7</sub>	Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı	3,318	,071	3,629	122	,000	,628
	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı			3,690	114,733	,000	,628
H <sub>8</sub>	Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı	1,107	,295	5,313	123	,000	,885
	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı			5,361	120,567	,000	,885
H <sub>9</sub>	Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı	8,759	,004	3,882	123	,000	,678
	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı			3,935	115,009	,000	,678
H <sub>10</sub>	Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı	2,028	,157	1,813	122	,072	,383
	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı			1,801	113,905	,074	,383
H <sub>11</sub>	Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı	4,319	,040	5,030	123	,000	,928
	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı			5,060	122,392	,000	,928
H <sub>12</sub>	Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı	8,494	,004	8,000	123	,000	1,254
	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı			8,083	119,330	,000	1,254

H <sub>13</sub>	Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı	,149	,700	6,660	122	,000	1,071
	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı			6,674	121,999	,000	1,071
H <sub>14</sub>	Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı	3,857	,052	5,834	123	,000	1,203
	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı			5,875	121,849	,000	1,203
H <sub>15</sub>	Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı	,001	,978	3,829	123	,000	,759
	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı			3,827	121,921	,000	,759

Levene'in varyansların eşitliği testi sonuçlarına göre tüm varyansların eşit olduğu saptanmıştır ( $p > 0,05$ ). Varyansların eşit olduğu varsayımı altında da araştırmaya katılanların cevapları arasında istatistik olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucuna göre tüm hipotezler reddedilmiştir ( $p < 0,05$ ). Bir diğer ifadeyle, % 95 güven aralığında katılımcıların algıları arasındaki fark anlamlıdır.

### Sonuç

Finansal piyasalarda güven sağlamak için ihtiyaç duyulan bağımsız denetim sisteminin öznelere olan bağımsız denetçiler ile bağımsız denetim firmalarının görevlerini tam olarak yerine getirmemeleri, işletmelerin yaptıkları muhasebe hileleri ile usulsüzlüklerine göz yummaları, bağımsız denetçiler ve bağımsız denetim kuruluşlarının da gözetimi ve denetimi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

Genel itibarıyla 01/07/2012 tarihinde yürürlüğe giren 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile sermaye şirketlerinin finansal tablolarının denetlenmesi sistemi değiştirilerek murakıplar eli ile yapılan denetleme yerine bağımsız denetim sistemi kabul edilmiştir. Bağımsız denetime ilişkin genel çerçevenin oluşturulduğu 6102 sayılı TTK'da ayrıca denetimin, KGK'nın belirlediği esaslar bağlamında gerçekleştirileceği hüküm altına alınmıştır. Türkiye'de 2011 yılında 660 sayılı KHK ile kurulmuş olan KGK bugüne kadar birçok denetim ve finansal raporlama standardı yayınlanmış, üç yüze yakın bağımsız denetim kuruluşunu ve de çok sayıda bağımsız denetçiyi yetkilendirmiştir.

Bu çalışmada bağımsız denetim standartlarını, bağımsız denetim kuruluşlarının kuruluş şartları ile bağımsız denetçiler ve bu kuruluşların çalışma esaslarını belirleyen, bağımsız denetçileri yetkilendiren ve gözetimini yapan, bunların sicilini tutan KGK'nın, bağımsız denetim sistemi üzerindeki etkinliği konusu incelenmiştir ve bu konuda bağımsız denetçiler ile finansal raporlar ve bağımsız denetim raporlarından en fazla yararlanma potansiyeli bulunan vergi müfettişlerinin algılarını ölçmeye yönelik bir araştırma yapılmıştır.

Bu araştırma kapsamında, KGK'nın, denetim standartlarının uygulanması ile bağımsız denetim kalitesi üzerindeki etkisi, finansal tablolardaki hata ve hile risklerini azaltıcı etkisi, denetçi bağımsızlığına etkisi, yaptığı/yaptırdığı sınavların denetim mesleği için gerekliliği, denetim mesleği ile ilgili dünya çapındaki gelişmeleri takibi, mesleki sorunlara duyarlılığı, gözetimi, uyguladığı yaptırımlar vs. hakkında hazırlanan önermeler hedef gruba yöneltilerek verdikleri cevaplar test edilmiştir.

Bu çalışma kapsamında yapılan araştırma ile ulaşılan sonuçlara göre KGK'nın bağımsız denetim sistemi üzerinde etkinliği konusunda araştırmaya katılan bağımsız denetçilerin genel algısının olumlu olduğu belirlenmişken, vergi müfettişlerinin genel algılarının aynı yönde olduğu söylenememektedir. Özellikle, bağımsız denetim faaliyetini gerçekleştiren kesim olan bağımsız denetçiler, KGK'nın bağımsız denetim sistemi üzerindeki etkinliği konusunda yöneltilen tüm önermelere olumlu cevap vermişlerdir. Şöyle ki, bağımsız denetçiler, KGK'nın bağımsız denetim standartlarının uygulanmasında oldukça etkin olduğunu, finansal tablolardaki hata ve hile risklerini azaltıcı bir etkisi bulunduğunu, denetim ve denetçinin bağımsızlığını koruyacak önlemleri aldığını, mevcut denetçilerin eğitim seviyelerinin artırılması için gerekli tedbirleri almakta olduğunu, bağımsız denetçilik mesleği ile ilgili sorunlara karşı duyarlı olduğunu, bağımsız denetimde serbest rekabet ortamı oluşturduğunu, denetçilerin daha titiz ve özenli çalışmasını sağladığını, denetim firmaları ve denetçilerin gözetimini etkili bir şekilde yaptığını, düzenlediği idari yaptırımların yeterli olduğunu, yatırımcıların finansal tablolara duyduğu güveni olumlu yönde etkilediğini ve bağımsız denetimde KGK dışında bir gözetim kurumuna ihtiyaç bulunmadığını düşünürken, vergi müfettişlerinin görüşlerinin aynı yönde olmadığı saptanmakla birlikte keskin bir şekilde reddetmedikleri de cevaplanan önermelerin ortalamalarından görülmektedir.

Bununla birlikte, KGK'nın bağımsız denetimin kalitesi üzerinde olumlu etkisi bulunduğunu, KGK tarafından yapılan veya yaptırılan sınavların denetim mesleği için gerekli olmasının yanında gerekli bilgileri de ölçtüğünü ve KGK'nın denetim mesleğindeki global gelişmeleri yakından takip ettiği hususlarında hem araştırmaya katılan bağımsız denetçilerin hem de vergi müfettişlerinin aynı fikirde oldukları ve bu konularda olumlu görüş belirttikleri saptanmıştır.

Yöneltilen 15 önerme arasından, araştırmaya katılan bağımsız denetçilerin en fazla katıldığı önerme “bağımsız denetimde KGK haricinde başka bir gözetim kurumuna ihtiyaç bulunmamaktadır” önermesi olduğu, buna karşılık, yine araştırmaya katılan vergi müfettişlerinin verdikleri cevaplara göre de bu grubun en fazla katılmadığı önermenin “KGK tarafından düzenlenen idari yaptırımlar yeterlidir” önermesi olduğu saptanmıştır.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almamışlardır.

### Kaynakça/References

- Karasu, R. (2014). Yeni bir düzenleyici ve denetleyici kurum: kamu gözetimi muhasebe ve denetim standartları kurumu. *Amme İdaresi Dergisi*, 79-105.
- Pekuz V. ve Demirbaş H. (2017). Kamu Gözetimi Kurumu İle Bağımsız Denetimde Yeni Dönem, *Muhasebe ve Denetim Dünyası (e dergi)*, 18 Aralık 2017.
- Pekuz V. ve Aydoğan Z. E. (2017). Bağımsız Denetimin Gözetiminde Ülke Yaklaşımları, *Muhasebe ve Denetim Dünyası (e dergi)*, 18 Aralık 2017.
- Sağlar, J. ve Yüce, D. (2015). Bağımsız Denetimde Kamu Gözetim Kurumunun Rolü ve Kurumdan Beklentilerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma, *Niğde Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Temmuz 2015, 45-57.
- [http://www.kgk.gov.tr/DynamicContentDetail/6703/Tablo-1-Yetkilendirilen-ve-Tescil-Edilen-Denetçi-Sayısı\\_\(Çevirimiçi\)](http://www.kgk.gov.tr/DynamicContentDetail/6703/Tablo-1-Yetkilendirilen-ve-Tescil-Edilen-Denetçi-Sayısı_(Çevirimiçi)), 22 Aralık 2018.
- [http://www.kgk.gov.tr/contents/files/KGK\\_Faaliyet\\_Raporu\\_2013.pdf](http://www.kgk.gov.tr/contents/files/KGK_Faaliyet_Raporu_2013.pdf), (Çevirimiçi), 12 Ocak 2018.
- <http://denkur.kgk.gov.tr/>, (Çevirimiçi), 22 Aralık 2018.
- <https://pcaobus.org/Registration/Firms/pages/registeredfirms.aspx>, (Çevirimiçi), 23 Ekim 2017.
- <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/FRC-Board/Who-we-are-What-we-do.pdf>, (Çevirimiçi), 5 Mayıs 2016.
- <http://www.apak-aoc.de/index.php/en/about-aoc/objectives-and-remits>, (Çevirimiçi), 21 Haziran 2015.
- 660 sayılı Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunun Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, Resmi Gazete, 2 Kasım 2011, Sayı:28103
- 660 sayılı Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunun Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Gerekçesi



## Factory and Production Problems to Scientific Management Societies: Legitimacy of the Scientific Management Movement

### Fabrika ve Üretim Sorunlarından Bilimsel Yönetim Derneklerine: Bilimsel Yönetim Hareketinin Meşruiyet Kazanması

Burak Kulli<sup>1</sup>

#### Abstract

This research aims to shed light on the legitimacy phases of the scientific management movement, which stemmed from managerial problems of American railways and heavy manufacturing industries. In the last quarter of the 19th century, managerial problems were started arguing on bulletins, the bulletins of American railways and bulletins of manufacturing industries. This situation pointed to the essentialness of creating a platform for arguing management problems. Within a decade, at first, the American Society for Mechanical Engineering (ASME) transformed into the main platform for the management movement, and soon after, the Taylor Society, named after pioneer of the Scientific Management Movement. From its foundation to its merging under the name of the Society for Advancement of Management, the Taylor Society published dozens of bulletins, under the name of Bulletin of the Taylor Society. The Society became the only platform for the management movement, and hosted national and international management congresses, especially in North America and some European Countries. Therefore, in this research, I evaluated certain important phases of the scientific management movement and brought them into view through investigation support of the management and engineering societies, publications, and national and international congresses.

#### Keywords

Scientific management, Scientific management society, Taylor society, ASME, Legitimization

#### Öz

Bu çalışmada, Amerika'da teknik ve mühendislik uygulamalarının yoğun kullanıldığı demiryolu ağları, ağır sanayiye dayalı endüstri örgütleri gibi yönetim-çalışan ve yönetim-çalışma yeri arasında mesafenin olduğu ve nicelik açısından büyük, aynı zamanda bir arada yönetilmesi zor olan endüstri örgütlerindeki yönetim sorunlarının oluşumuna zemin hazırlayan bilimsel yönetim hareketinin meşruiyet kazanması evrelerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmada, 19. yüzyılın son çeyreğinde Amerika'da yönetim sorunlarının demiryolu ve sanayi endüstrisi yayın organlarında ele alınmaya başlaması, başta ASME olmak üzere yönetim derneklerinin kurulması ve dernek faaliyetlerinin duyurulması amacıyla ulusal ve uluslararası çapta kongreler düzenlenmesi konuları ele alınmıştır. Bilimsel Yönetim hareketinin bayrak taşıyıcısı olan Taylor Derneği'nin faaliyetlerine derneğin yayın organı Taylor Derneği Bülteni aracılığıyla ulaşılmıştır. Amerika'da endüstri örgütlerinin büyümesi ve çeşitlenmesi ile başlayan yönetim sorunlarının önem kazanmasına ve bilimsel yönetim hareketinin küresel bir boyut kazanmasına kadar geçen süreçte, bilimsel yönetim hareketinin meşruiyet kazanması evreleri ortaya konulmuştur.

#### Anahtar Sözcükler

Bilimsel yönetim, Bilimsel yönetim derneği, Taylor derneği, ASME, Meşruiyet kazanma

**1 Corresponding author:** Burak Kulli (Res. Asst.), Istanbul University, School of Business, Department of Business, Istanbul, Turkey. E-mail: burak.kulli@istanbul.edu.tr ORCID: 0000-0001-7367-9788

**To cite this article:** Kulli, B. (2019). Factory and production problems to scientific management societies: Legitimacy of the scientific management movement. *Istanbul Management Journal*, 87, 159-177.  
<http://doi.org/10.26650/imj.2019.87.0007>

## **Factory and Production Problems to Scientific Management Societies: Legitimacy of the Scientific Management Movement**

In line with the scientific management movement, it was understood that the problems in industrial organizations stemmed from their managerial habits in the factories, manufacturing process practices and the old way of doing industrial business (Taylor Society 1922). This led managers to focus more on factory and management issues. In the last quarter of the 19<sup>th</sup> century, managerial and administrative practices for management problems were implemented by wider groups in industrial organizations (Jenks 1960). The meetings, congresses and debates led by names such as H. Towne, H. Metcalfe, F. W. Taylor, M. L. Cooke and F. Gilbreth were influential in the expansion of the scientific management movement (Wren & Bedian 1994). H. Towne, H. Metcalfe and F. Taylor were the first to publicly announce that management should be a science, with their statements and exemplary managerial practices in the ASME Society, and to contribute to the “legitimacy” of the management movement (Brown 1925; Wren 1994; Berber 2013).

In this study, I discussed the legitimization of the scientific management movement in the United States, through societies, publications and congresses. In this sense, the legitimacy of the American Scientific Management Movement, by adapting to the environment during the institutionalization phase, was discussed on the basis of various environmental factors, such as different societies, publications and congresses.

### **Aim of the Research and Research Questions**

This study aims to (1) investigate the process of organization of scientific management, starting from the examination of factory and production problems in technical engineering journals (1824-1877), and to reveal the stages of legitimization of scientific management in the United States through content analysis (1886-1936). (2) To determine the important stages and turning points that guide the management science along with the development process of management science in the United States, and to uncover the effects of scientific management in the course of its legitimization. (3) To determine the stages that will form the basis for the studies of the American and European scientific management history and the historiographic process, and to establish a ground for further research. In line with the above-mentioned objective, the research questions are as follows:

(1) What were the important events in the process that carry the management movement in the United States from the managerial problems of industrial organizations to the organization of the scientific management movement under the umbrella of a society between 1877 and 1936, and who were the significant figures in this regard? How were these people affected by the conditions of their period and how did they affect the scientific management movement?

(2) What were the important stages in the institutionalization and the legitimacy of the management movement in the period from the founding of the Society to Promote the Science of Management in 1911 to the founding of the Society for the Advancement of Management in 1936? How did rational myths manifest themselves in the institutionalization of the organization?

### **Research Methodology**

In this study, the certain phases of the scientific management movements were discussed based on the events, individuals and institutions. The significant events at turning points were investigated by means of acquired key findings. In the collection of study data, bulletins, journals, articles and reports in the society minutes were examined by utilizing the method of document analysis, among the qualitative data analysis methods. The content analysis method was used in the analysis of the study data.

In this context, in addition to current sources in the field of management history and the development of engineering, sources and journals published in the 19<sup>th</sup> century and in the early 20<sup>th</sup> century were accessed. The most important of these journals was the Taylor Society Bulletin, which was the publication of the Taylor Society (1914-1934). Of the Journal, 108 issues in its first 18 years were accessed via digital access through the University of Oklahoma. Other issues (7 issues in 2 years) were obtained from the Steven Institute of Technology. All the current issues of the journal, which is the main publication platform of the scientific management, were examined, as well as all the activities of the society, related to scientific management and managerial problems. The society meeting minutes, visits, reports and letters in many fascicles of the Journal were also examined by the content analysis method and included in the study.

Attention was paid to the use of primary sources to address the events firsthand by using the Bulletin of the Taylor Society. For example, Henry Towne's manifesto (1886) and Henry Metcalfe's book (1894) are among the primary sources. Secondary sources, however, in particular the works of authors whose studies refer to the primary sources, were used.

### **Legitimization Phases of the Scientific Management Process**

The managerial problems in the factories and the manufacturing process had first been discussed in technical engineering journals (1824-1877), and had been widely accepted in the American Society of Mechanical Engineers (ASME) (1880-1910), and became known in the national and international arena, thanks to the figures in the Society to Promote the Science of management, under the leadership of Taylor and its 1911-193 Bulletins (Jenks 1960; Wren 1997; Berber 2013). Two research questions came to the fore while addressing the stages of the scientific management process. In



this sense, important events and persons in the field of management during the period between 1877 and 1936 were examined. Later, between 1911 and 1936, the legitimacy of the management movement, through the society and its publication, was discussed. The important stages of this process were revealed by examining the documents and meeting records. In this sense, the important stages in the development of scientific management were determined by the author of this article as follows (Figure 1):

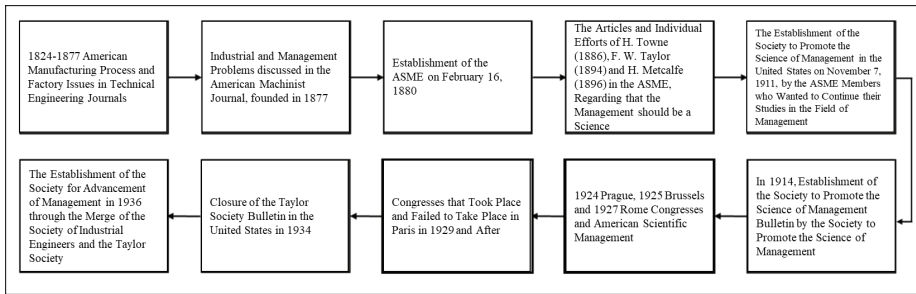


Figure 1. Important Phases in the Development of the Scientific Management Movement

In this sense, the subject headings in the study refer to the events that were revealed as a result of the investigation of the stages addressed within the process presented in Figure 1. Within this course of events, two other events supporting the research were examined. The first of these events was the death of Frederick Winslow Taylor on March 21, 1915. This event led to a number of changes in the Society to Promote the Science of Management. The most important of these, a new belief system within the society was formed after Taylor’s death, connecting the members of the society through rational myths based on symbols and normative beliefs (rules and regulations).

In another event, on Wilson’s declaration on April 2, 1917, the United States entered the World War I on April 6, 1917. With the news that the United States was going to war, industry organizations began to implement very strict policies on workers and agriculture. The War Industries Board contracted many engineers in the country to work on American war products (Nevins et. 1992). Hence, the society suspended its work for a period of time. After resuming its activities at the end of the war, the Taylor Society started a reorganization in line with the changing circumstances that transformed the structure of industrial organizations in the United States. During this period, the society also tried to be active outside the United States through international congresses.

**Discussion on Factory and Manufacturing Process Problems in the United States: Establishment of the American Society of Mechanical Engineers (ASME)**

The idea of conducting business in American industrial organizations through mechanical equipment and technical schemes determined by managers was adopted by industry organizations (Kotnour and Farr 2005). However, the development process of

industry in the 1880s led to the problem of the centrality of control and the control of operations in large-scale industries (Brown 1925). There were not any organizations among American industrial organizations that focused on managerial problems and prioritized the development of the manufacturing process, yet (Hutton 1915). The number of engineers in organizations was increasing and engineering was gaining importance, but there was no organization at the local and national level that provided training and created a climate of debate to meet the need for specialization in industrial organizations (Sinclair & Hull 1980).

The engineers were unable to come together, as there were no engineering unions on a local and national scale (Sinclair 1986). Therefore, engineering societies were needed to institutionalize and regulate engineering activities in the United States. (1) The American Society of Civil Engineers (ASCE) was founded in 1852, and (2) the American Institute of Mining Engineers (AIME) was founded in 1871 (Hutton 1915). The mutual exchange of information between engineers in these societies increased the competence of the societies in their core engineering fields. Yet, these engineering societies had not yet addressed factory problems and manufacturing/process of manufacturing type engineering problems (Berber 2013).

ASCE and AIME's publications included articles written by mechanical engineers on factory and manufacturing process problems (Sinclair & Hull 1980). However, resources were quite limited, and a more specialized structure was a necessity to share, discuss and publish works on solving the problems related to mechanical engineering. Indeed, several technical journals met this requirement. The Journal of Franklin Institute, founded in 1826, conducted research and published articles addressing factory and manufacturing process problems. The Journal of Franklin Institute and the American Machinist (1877), Iron Age (1859) and Railway Age (1870) had limited content on factory problems and engineering problems related to the manufacturing process (Hutton 1915).

There was no clear distinction between writers and engineers in the early years in journals in the field of engineering in the United States (Jenks 1960). People were able to work as a writer for the magazine, as well as work as an engineer in industrial organizations (Jenks 1960; Berber 2013). American Machinist, whose editorial team included an engineer manager, started to address factory issues more closely. A proper infrastructure was beginning to form for the mechanical engineers, who were following and working on the problems, through the American Machinist. In line with this development in Mechanical Engineering, Prof. John E. Sweet from the Cornell University Shop Department and John Bailey, one of the founders of the American Machinist, began to look for appropriate ways to establish a society of mechanical engineers. In this sense, a decision was made to hold a meeting to which

leading mechanical engineers would be invited. The meeting, on January 18, 1880, which Prof. John E. Sweet informed about by letter, was a harbinger of establishing a society of mechanical engineering at the national level (as cited Hutton 1915: 5): “... *It having been suggested by several prominent engineers that a national association of mechanical engineers would be desirable, and a meeting for the purpose of taking steps to organize such a society being in order, your presence is hereby requested at the office at American Machinist, 96 Fulton Street, New York...*”.

The meeting was held on February 16, 1880, as expected. Thirty engineers attended the meeting, and 18 engineers’ letters of thanks were read in the hall. The first chairman, Alexander Holley, and the first secretary, Samuel Weber, were elected at the meeting (Hutton 1915). The name of the society, was designated as the American Society of Mechanical Engineers (ASME), upon the suggestion of Charles W. Copeland (owner of inventions that paved the way for the use of iron in marine and naval).

In his initial statement, chairman Holley stressed that engineers are both managers and the men who engaged in engineering works, hence they must have leadership qualities in the manufacturing process at the factory. He divided the members of the society into two groups in accordance with his emphasized definition. The members were (1) professionals loyal to business practices, and (2) skilled and successful executives on the business side of the industry. The ASME had members not only who focused on technical engineering issues but also had members who focused on management issues. Henry R. Towne (1889-1890) and Frederick W. Taylor (1906-1907) were prominent in the society with their works on scientific management studies (Brown 1925; ASME 2018).

The workers’ conditions and external environmental structure of the period had a considerable impact on the emergence of a society, focused towards the factory and production problems, such as the ASME. The United States was facing with a constant wave of labor migration, especially after 1875 (Nevins et. 1992). However, the new immigrant workers were both unskilled and had language barriers (Blake and Moseley, 2010). The manpower, perhaps the most important part of the factory and production process, had to be adapted to working conditions. The organizations in industrial areas such as steelwork mining were growing very rapidly. With this growth, problems were increasing in the factory and production process. Because of the problematic consequences of the changing environment, the idea of set a society to discuss problems and exchange ideas was easily adopted by many.

### **ASME Members Take the First Steps on the Management Movement**

At a meeting of ASME in 1886, Henry Towne shared his manifesto with the members, which states that the management needs to be a science. His manifesto, titled Engineer

as an Economist, divided members into managers and engineers, as Chairman Holley mentioned in his first manifesto at the bulletin. However, he also highlighted the scarcity of people with these two characteristics, and emphasized that only those who have these characteristics together can truly achieve success (Berber 2013). Towne, stated that a person with both characteristics would follow operations in all departments of the industrial organizations, either by himself or through employees, and that there would be an improvement in the whole of the organization in this way (Towne 1886). In his manifesto, Towne stressed that science would be the guide for industrial organizations to advance further and improvement (Berber 2013).

Henry Metcalfe was one of those who emphasized the management issues at the ASME. In his book, which he used its summary when presenting his manifesto, Metcalfe has defined (1) science and (2) art, and discussed the concept of management science at the point where science and art mutually converge. According to the Metcalfe, the management could be defined as follows (Metcalfe 1894: 2): “*Management is an art... it rests on the application of certain elements to a great diversity of cases which together constitute what could be called the science of management*”.

Henry Metcalfe, who interpreted the concept of art in the 19<sup>th</sup> century’s the United States for the science of management, expressed the art here as all the methods, knowledge and rules in performing a work. In this sense, management art is the expression and transmission of goals and thoughts to others through skills, competencies and experiences. Management science, however, can be expressed as the systematic advancement of all knowledge in the field of management, which is uncovered and analyzed through experiences and research in whole.

At the end of the 19<sup>th</sup> century, the idea of management science, which was accelerated by the papers of Towne and Metcalfe, and which began to be widely accepted with the influence of Taylor’s studies, was adopted by members such as James M. Dodge, Henry Gantt, Frank B. Gilbreth, Carl G. Barth and Morris L. Cooke, who would make their names in the field of management (Brown 1925; Wren 1997; Berber 2013). The ASME’s meetings become starting point for the following congresses, publications, studies and discussions in the field of management.

By the 1910s, all the engineering sciences in the United States were on a rapid rise (Kotnour & Farr 2005; Sinclair 1986). The ASME had to choose between management and engineering to avoid lagging behind the trend in ever-expanding engineering fields. Hence, the ASME decided it was best for the Society to turn to the purely engineering field. The opportunity to study and discuss management issues was very limited in the ASME in the early 1910 (Brown 1925). However, as stated in early and informal meetings, some members of the ASME had a desire to gather under the roof of the new society, the scientific management society.

### **The Supporters of the Scientific Management Movement Establishes the Society to Promote the Science of Management after Failure to Get Help from the ASME**

In the case of the American Eastern Rail Road Company's increased transportation fees beginning at the end of 1911 and lasted in early 1912, Louis Brandies the lawyer, who was among the pioneers of the scientific management, stated that it would be beneficial to utilize the practices of the scientific management. Efficiency studies led by Frederick Taylor in this case gave good results. With this case, the scientific management movement has become widely followed by the public, and turn into legitimate in society (Hutton 1915; Taylor Society 1922; Brown 1925).

After the ASME's decision to support pure engineering works, which had already carried out relatively less management and purer engineering works, since 1907, Frank Gilbreth stated that it would be a great shame not to continue Taylor's work (Taylor Society 1924; Taylor Society 1930). There are some interesting and important reasons why Gilbreth supported Taylor. We can list these reasons as follows (Nadwordy 1957):

(1) Taylor and Gilbreth met at ASME in 1907 for the first time. Gilbreth was heavily influenced by Taylor's 1903 dated book, the Workshop Management. Taylor, had also stopped doing paid counseling during those years. However, Taylor brought together the names of those who worked with his methods in relation to the scientific management movement, which he regarded himself as the protector and leader of the movement. They were working as "management experts" and providing consultancy to companies. Gilbreth wanted to be one of Taylor's management professionals. However, the group, which called itself the "Taylorists", did not want to include a new management expert among themselves.

(2) Frank Gilbreth focused on his work in industrial management in 1912. However, he began to provide consultancy services to firms in the field of scientific management. This caused Taylorists to take a hostile stance on Gilbreth. Taylor's management science experts considered Gilbreth's action as a condition that may pose a threat to economic competition in the society. This argument continued after Taylor's death. F. Gilbreth mentioned about that Taylorists' time studies were weaker compared to his own motion studies. Indeed, Sanford Thompson (chairman of the Taylor Society in 1932) emphasized again that Gilbreth's and Taylor's team ultimately served the same purpose. What these two names had in common in their works was the just "efficiency."

Frank Gilbreth continued to provide consulting services on the scientific management, using the name of the Taylor Society, despite the occasional conflicts between them. These were the most important reasons underlying the insistent request for the foundation of the Society to Promote the Science of Management in 1910 and the effort to change the name of the society to the Taylor Society in 1915.

On November 11, 1910, the group of scientific management experts, such as M. Cooke, R. Kent, C. Lauer and W. Lewis, held meetings at the New York Athletic Club (Taylor Society 1922; Brown 1925). At this meeting, it was decided to establish an organization in order to discuss management problems and promote scientific management. The group, which continued to hold regular meetings for over a year, officially met for the first time on November 7, 1911 at the Hotel Astar in New York, and took the name Society to Promote the Science of Management (Taylor Society 1914; Taylor Society 1922). Management science gained a formal identity for the first time through the Society to Promote the Science of Management.

### **With the Initiatives of the Society to Promote the Science of Management in the United States in 1914, the Scientific Management Movement Now has a Publication**

Since most of the members of the society were also the members of the ASME, most of the meetings of the society took place in New York, where the ASME also had its headquarters. In Philadelphia, a place with intense industrial organizations, the followers of the scientific management movement were gathering together and holding meetings. From its very first official meeting, the society aimed to gather members and announce its works. The members of the society, who benefited from Taylor's recognition, were aiming to provide consulting services within the framework of scientific management practices to wider circles (Nadworny 1957). Three years after the Society to Promote the Science of Management gained its formal and institutional identity, it decided at the 11th meeting of the Philadelphia Engineers Club on November 24, 1914 to have a publication (Taylor Society 1914: 2):

*“Is this society a mechanism or an organism?... A mechanism is a whole made up of parts which function together because of some external force... An organism is a whole made up of parts... Society [Taylor Society] like this must be an organism to live and justify its existence... Every member of the society must contribute his shares. All need not contribute alike, but each must be give according to his opportunity...”*

The publication, named as the Bulletin of the Society to Promote the Science of Management, published its first issue in December 1914. In this issue, 61 members of the society (as of 1914) were introduced, including the honorary member F.W. Taylor in particular. Taylor and his followers were the most influential figures in the functioning of the society. They were very fond of the idea of issuing a bulletin to disseminate their actions within the society and other circles, and to disseminate and discuss the scientific management practices they were developing. The chairman Person, who was one of the closest names to Taylor, called for active participation of members for the society's functioning, and stated the following in his allegorical article in the first issue of the society (Taylor Society 1914: 3):

In the bulletin, schedules of all meetings, congresses, important developments in the field of management, overseas membership meetings, and manifestos were published for 20 years and 115 issues, starting with its first issue (1914) until its final issue (1934). The society was first consisted of the people who gathered around the scientific management philosophy that Taylor had theorized in his work in “Shop Management” in 1903 dated and discussed the rest of his life. However, almost all of its early members were also either an industrial organization stakeholder or senior executive. At the same time, the members of the society were “scientific management professionals who have long worked in the field and have a wide range of knowledge of the subject” as Taylor puts it, and they were providing management consulting services to the US government and private companies (Nadworny 1957). In this sense, the bulletin on scientific management served as a platform to promote them in wider circles.

Some important events addressed by the Bulletins of the Society to Promote the Science of Management are as follows (Table 1):

Table 1  
*Some Important Events addressed by the Journal of the Society to Promote the Science of Management*

On November 11, 1910, the Society to Promote the Science of Management was established.
On December 4, 1915, The Journal of the Society to Promote the Science of Management began publication.
On March 21, 1915, upon Taylor’s death, the name of the society changed to the Taylor Society.
In December 1922, the manifesto, titled “What is the Taylor Society?” published in the bulletin.
An important step towards internationalization of scientific management: November 1924, meeting of the directors of the society with the French and British members.
The first International Management Congress held in Prague in 1924.
The second International Management Congress held in Brussels in 1925.
The third International Management Congress held in Rome in 1927.
Although the fourth International Management Congress was held in Paris in 1929, it failed to attract the expected attention.
1934 Bulletin of the Taylor Society ceased publication.

All the phases of the Society to Promote the Science of Management have been instrumental in the expansion of the scientific management movement, and having national and international followers.

**The Death of the “Pioneer of the Management Science”: The Society to Promote the Science of Management Changes its Name to the Taylor Society**

F.W. Taylor, who spent 12 years in different positions at the Midvale Factory (1878-1890), had the opportunity to perform many implementations related to the factory, the manufacturing process and management problems. Afterwards, between 1890 and 1900, he provided consultancy services to industrial organizations. In 1886, while



still at Midvale, he was impressed by Towne's manifesto, called the Engineer as an Economist. He was the head of the ASME in 1905-1906 (Brown 1925). His books, written in 1903, 1904 and 1911, made crucial contributions in the development of the scientific Mmngement in the Railway Case in 1911-1912 and the Watertown Inquiry in 1911 (Taylor Society 1922; Berber 2013). He gave lectures on management courses at Harvard University from 1909 to 1914. Taylor was memorialized as a pioneer of the scientific management in 1921 by H. Towne, one of the architects of the idea that management should be a science (Taylor Society 1916). F. W. Taylor died on March 21, 1915. The Society to Promote the Science of Management held a memorial service for him at the state university on November 22, 1915.

After Taylor's Death, the Bulletin of the Society to Promote the Science of Management was renamed as The Bulletin of the Taylor Society. The reasons for the change were published in the bulletin, together with H. Hathaway's grounds, the society's chief financial officer. The society's this new name would bring with it a number of revisions along with memberships (Taylor Society 1916). Accordingly, the name of the society was changed to Taylor Society, because:

1. The society was founded by Taylor's followers and developed through Taylor's work,
2. The first name that comes to mind when thinking of scientific management is Taylor and this will instill a sense of trust,
3. of the need for determining a clearer competence and ranking for members,
4. and, to support the members through the principles and ethical codes created by Taylor.

In consideration of these statements, the group, named the Taylor Society, aimed to increase the effectiveness on the society by using the name of F.W. Taylor, the pioneer of Scientific Management, in order to disseminate its works to a wider audience and to accelerate the development of the society by attracting qualified members. On the other hand, the society has been desired to be active not only in the United States, but also outside the United States, internationally. In this way, it was aimed to allow members of the society to use scientific management practices in order to advise various countries' governments and private and public enterprises in these countries on the efficiency-oriented system of scientific management (Lauer 2010).

After the death of Taylor, the honorary chairman of the society and the most important name recognized both in the United States and worldwide, the work on the philosophy of scientific management in the society was largely abandoned. However, the promotion of scientific management practices using the name of the Taylor Society and the increased the number of members of the society made a significant contribution to the society. Nevertheless, the society suspended its works temporarily for a time due to the war.



## **On April 2, 1917, the US Enters the WWI: Reorganization at the Taylor Society in 1919**

The efforts to the society to gain qualified members resulted well, and the number of members in the society rose to 110 until April 2, 1917, when the United States entered the WWI. However, throughout the war period, the Taylor Society's activities were suspended, and more than 50% of its members took part in war-related organizations in the United States (Jenks 1960; Taylor Society 1922). After the US's success in the war, they were invited to be consultants by many industry organizations throughout the United States, most of whom worked under the supervision of the War Industries Board during the war.

Immediately after the armistice in 1918, the society's members in Washington returned to society's activities. This move aimed to undertake more important works in the society and to create wider public service opportunities in the reorganization. In this sense, the decision was made to establish a central office to manage the budget. On April 1, 1919, the head office of the society was established at the engineering societies building in New York city. The society would reach branches around a head office with the new organization. Thus, both more members and more industry organizations would benefit from scientific management practices and contribute in the field of scientific management. In addition, another factor in moving the society to New York could have been that it acted in cooperation with the other societies. However, New York city was a good choice for the internationalization of the society's activities, especially during the period between the two wars.

Within 2 years after this reorganization and centralization of the society, the number of members of the society has increased to 802 (Brown 1925; Taylor Society 1922). In addition, with this post-war move, the society made both its own name and scientific management more recognizable internationally. Thanks to the society, more members of industrial organizations were able to benefit from the practices of scientific management theory. In addition, members were able to exchange information with each other, as well as receive counseling support from the society. This process and the society's desire to expand to the world led to the need to redefine the Taylor Society.

### **Manifesto of the Chairman Person: "What is the Taylor Society?"**

As the chairman of the society, Person wrote a paper in 1922, 3 years after the reorganization of the society, describing the Taylor Society's functions in 5 provisions. The general functions of the Taylor society, according to Person are as follows (Taylor Society 1922):

- 1) Taylor society is an organization composed of managers, management engineers and other stakeholders who want to support and understand the managerial principles and the methods of management in order to meet industrial demands.

- 2) Taylor Society is a society that draws attention to administrative and managerial problems, solves specific managerial problems with scientific methods, and exerts efforts to develop the habit of thinking logically.
- 3) The methods used by the Taylor Society in supporting managerial problems are as follows:
  - National meetings held every three months (paper presentations, committee meetings, discussions on managerial issues)
  - Monthly meetings of local units (paper presentations, committee meetings, discussions on managerial issues)
  - Bimonthly published bulletins (significant papers, meeting minutes, other special contributions)
  - The consulting and information service in New York was a service where members discussed managerial problems and received support from those with similar problems in the past.
- 4) The Taylor Society seeks appropriate basic logic and applicable methods for its members to implement the best management and administrative practices.
- 5) The Taylor Society seeks and deals with the best ideas and methods from whatever and wherever the source is. The expectation of the society from its members is that they accept management as a science and provide support in this regard.

In his work, Person the president of the Taylor Society mentioned minor services of the society, such as education, consultation and information service, as well as the general functions of the society.

In particular, consultancy services were provided to the members of the society at no additional cost. However, this service was merely a superficial consultation that was not detailed. It was also stated that the only source of income for the society was membership fees and a limited number of bulletin memberships. However, members of the society, especially those at the top of the society (those who are close to Taylor and/or close to Taylorists) provide income by advertising through the society and providing consultancy services in many private industry organizations. This also shows the existence of a structure that contradicts the values of the society (Taylor Society 1922).

Many associations established during the same period as the Taylor Society have disappeared over the past 10 years. The Taylor Society was successful in bringing together the members in well-defined training and service programs. The society also guided members to become a professional manager rather than a trade expert. In this sense, the Taylor Society was able to discuss what its members can put forward for the development of scientific management thinking in the society (Brown 1925; Taylor Society 1922). However, it should be noted that senior members were the consultants with good marketing skills, who have managed to expand their activities into the international arena.

## **International Management Congresses**

After the end of the First World War in 1918, the extent of international interactions had increased further. Some of those who benefited from this interaction were those within the management movement. Between the two world wars he organized 8 international management congresses from 1924 to 1935. The first two congresses were quite important for the American-based scientific management movement. The idea of scientific management, pioneered by F.W. Taylor and supported by the Taylor Society and many American industrial and engineering societies, had a repercussion in Europe. However, scientific management practices, which were widely applied in the US, were adopted more by developing countries in the eastern Europe and looking for an opportunity, rather than the UK, France and Germany, where governments had higher sanction power over industrial organizations and were successful in the industry in Europe (Berber 2016). In this sense, the 1924 Prague and 1925 Brussels congresses had been a turning point for the American-based scientific management movement.

The first international congress of management was held in Prague on June 21-24, 1924 in line with the idea of management, which was gaining traction rapidly. The following American management and engineering societies, notably the Taylor Society, attended the congress, which included 40 American representatives such as:

- Taylor Society
- American Engineering Council
- American Institute of Electrical Engineers
- American Management Association
- American Society of Mechanical Engineering
- National Association of Cost Accountants
- National Association of Office Managers
- Society of Industrial Engineers

At the congress, which was open to all participants dealing with management issues, 17 papers were presented, addressing management issues in different areas (for full list of calls: Taylor Society 1924: 100). Prague Congress made history in terms of management science in two ways:

(1) The polarization due to the Scientific Management Movement (Taylorism) emerging in the United States, and the Management Process Movement (Fayolism) emerging in Europe was evident (Berber 2016). However, it was necessary to wait until the next congress to resolve this issue.

(2) International members of the American-based scientific management movement met for the first time on a formal ground. Especially in scientific management

practices, developing countries such as Czechoslovakia, Romania, Russia and Poland were found to be strict followers of the American system (Taylor Society 1924; Berber 2013).

After the Prague Congress, Person had the opportunity to meet with French and British members in Paris and London. The members of the Taylor Society, hosted by M.C. Freminville, one of the representatives of the scientific management movement in Paris, France, held discussions on scientific management, the international exchange of information, the exchange of publications, and the international visits of the society. Since the trip to London was in August (calling holiday time by English members), some of the members of the society were interviewed individually. It would not be wrong to state here that a country that is strong in industries and whose approach to workers is different, such as the UK, was less interested in the management movement. Yet, mutual exchange of ideas was made in these meetings for the expansion of the Taylor Society in Europe (Taylor Society 1924).

The second international congress of management was held in Brussels on 14-18 November 1925. The congress, held under the auspices of the king of Belgium, confronted M. C. Freminville, pioneer of the American scientific management movement in Europe, and Henri Fayol, pioneer of the management process in Europe (Taylor Society 1925). The 84-year-old Henri Fayol and Freminville (proponents of two different movements of management thought) argued that, in fact, scientific management and management process movements were shaped by the common system of ideas, but they differed from each other in practice (Taylor Society 1925). Freminville's statement at the end of Fayol and Freminville's argument was written by M. Rene De Vallière and M. Paul Devinat in the Bulletin of the Taylor Society as follows (Taylor Society 1925: 240):

*"...As far as then years ago, he has been asking me for the analogies and differences between his idea and those of Taylor... He [Fayol] told me that he believed Taylor had denied the unity of command and that he wished that, speaking before him [Taylor]... where unity did not exist, and the management did not fulfill its duty... [Fayol] stated that the differences was not in the principles involved but only in the means used and the field of action... He considers that I have made possible the alliance of Fayolism and Taylorism and that this is an epoch-making event!..."*

Henri Fayol's Management Process approach and Taylor's Scientific Management approach were the confrontation of two paradigms, similar to that of two different methods trying to reach a single conclusion, as in the confrontation between Gilbreth and Taylor. These two methods aimed to achieve a resulting effectiveness and efficiency by approaching the problems of industry organizations from different angles.

The 1927 Congress of Rome took place during the presidency of Mussolini, who ruled Italy with a repressive regime starting in 1925. Participants from Europe, Asia and the United States took part in the congress with 2,000 soldiers on duty. It is stated that the Congress of Rome drew attention in the bulletin of the society. However, the fact that the congress took place under a more repressive regime probably caused some of the participants to not to attend, leading to failure to attract the expected interest.

Together with the Paris Congress of 1929, the Congress of Amsterdam and London were also held. However, these congresses have lagged behind other management movements such as the Bedaux method and the Management Process approach, which have developed in Europe (Wren 1997). At these congresses, the Taylor Society fell far behind in reaching large-scale industrial organizations in Europe and failed to receive the attention it expected. Although the Taylor Society was considering to organize a congress in Nazi Germany as its last and perhaps the greatest, chance, according to the circumstances, it failed to do so in the period just before the WWII (Kipping 1997).

Thus and hence, the Taylor Society, which failed to get the expected support from the primary industrial countries in Europe, again focused on its work within the United States. However, it faced a lot of problems in the post-Great Depression era (1929-1939).

### **Celebrations of 50<sup>th</sup> Year of ASME's Foundation as Presented in the Bulletin**

The ASME Society, where the foundations of the Taylor Society were laid, celebrated its 50<sup>th</sup> anniversary at its offices in New York and Washington between April 5 and 8, 1930. There was also intense participation of the Taylor Society at the ASME's founding events. H. Towne and F. W. Taylor's initiatives in the movement of management as a science were addressed.

The Taylor Society had opened its head office in 1919, in the building where ASME was founded. On the separation of mechanical engineering and management, the speakers stated the following (Taylor Society 1930: 62):

*“For nearly twenty-five years A.S.M.E. remained practically the only influence in the development of a science of management. Then expansion of the content of mechanical engineering compelled that Society about 1907 to begin to give relatively increasing attention to pure engineering and less to management, and the latter field soon became the concern of the specialized Taylor Society organized by a small group, particularly interested in management, within A.S.M.E.”*

As can be understood based on this conversation, the ASME and the Taylor Society had a large number of common members because of their natures. In addition, the Taylor Society held numerous common members with the ASME until it merged with the Society of Industrial Engineers in 1936.

### **Taylor Society and American Society of Industrial Engineers Merge: Society for Advancement of Management**

The Taylor Society bulletin, the publication of the Taylor Society, ended its publishing life by issuing its last bulletin in 1934. The society's publication reported important activities, practices and developments in the field of scientific management and published articles on important practices for 20 years between 1914 and 1934. In addition, it has also participated in many activities to gain qualified members and support members (Jenks 1960). The society introduced scientific management to the whole America and then to the whole world through his system of thought and practice. Engineering activities are also very important in the recognition of this management movement.

In the Post-Taylor period, the society moved away from studies on the philosophy of scientific management and attempted to promote scientific management practices first in the US and then in Europe, which changed the society's quest. In particular, the image of the platform for discussion of scientific management, which is intended to be established with the Taylor Society Bulletin, has changed its place to be a platform for marketing of scientific management practices.

The idea of promoting scientific management to the Europe with the international management congresses and showing the practices did not receive support from countries such as Britain, France, and Germany, which prioritize the industries, and the incoming support remained only at an individual level. In addition, the society has found many followers in the Eastern Europe and Soviets, called secondary industries. However, the long-term implementation of the practices could not be ensured given the situation between these countries and the two wars. However, it failed to attract the expected attention at the congress held in Paris in 1929, and the congress was held with mostly the participation of French members of the society (Kipping 1997). Subsequent meetings of the society were also held in Europe through the individual relations and the efforts of the members of the society.

Industrial Engineering also became increasingly important after the WWI. Upon this, industrial engineers also established a society, called the Society of Industrial Engineering (Kotnour & Farr 2005). The society, in which Gilbreth was also among its pioneers of ideas, has been a professional tool for the practice of group management techniques (Jenks 1960). The Taylor Society merged with the Society of Industrial Engineers, which dealt with industrial and managerial problems, and continued its activities under the roof of the Society for Advancement of Management.

With this newly established society, attention was paid more to the efficiency and effectiveness concepts in the scientific management thinking, instead of scientific management practices. This has led to the legitimacy and acceptance of the American scientific management movement in the United States and now in the world as a

management practice, rather than as a way of thinking, like the similar ones in Europe, such as the French Management Process and the British Bedaux system.

**Grant Support:** The author received no financial support for this work.

## References

- ASME (2018). Presidents, Chronological List of ASME Presidents, [https://community.asme.org/board\\_of\\_governors/w/wiki/6387.asme-presidents.aspx](https://community.asme.org/board_of_governors/w/wiki/6387.asme-presidents.aspx), Erişim Tarihi: 18.01.2019
- Astley, W. G., & Van De Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 245–273.
- Berber, A. (2013). Klasik yönetim düşüncesi: geleneksel ve klasik paradigmalara klasik ve neo-klasik örgüt teorileri. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Berber, A. (2016). 100 yıl öncesine bir yolculuk: “Genel ve endüstriyel yönetim” ve Fransa’da fayolizm-taylorizm kutuplaşması. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 45, 118–132.
- Blake, A. M., & Moseley, J. L. (2010). One hundred years after the principles of scientific management: frederick taylor’s life and impact on the field of human performance technology. *Performance Improvement*, 49(4), 27–34.
- Brown, P. S. (1925). The work and aims of the taylor society. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 119(1), 134–139.
- Hutton, F. R. (1915). A history of the american society of mechanical engineers from 1880 to 1915. The Society.
- Jenks, L. H. (1960). Early phases of the management movement. *Administrative Science Quarterly*, 421–447.
- Kipping, M. (1997). Consultancies, institutions and the diffusion of taylorism in Britain, Germany and France, 1920s to 1950s. *Business History*, 39(4), 67–83.
- Kotnour, T., & Farr, J. V. (2005). Engineering management: Past, present, and future. *Engineering Management Journal*, 17(1), 15–26.
- Lauer Schachter, H. (2010). The role played by frederick taylor in the rise of the academic management fields. *Journal of Management History*, 16(4), 437–448.
- Metcalfe, H. (1894). The Cost of Manufactures and the Administration of Workshops, Public and Private. J Wiley.
- Nevins, A., Commager, H. S., ve Morris, J. B. (1992). A Pocket History of the United States (Vol. 9023). Simon and Schuster.
- Nadworny, M. J. (1957). Frederick Taylor and Frank Gilbreth: Competition in scientific management. *Business History Review*, 31(1), 23–34.
- Sinclair, B., & Hull, J. P. (1980). A Centennial History of the American Society of Mechanical Engineers, 1880-1980. Published for the American Society of Mechanical Engineers by University of Toronto Press.
- Sinclair, B. (1986). Local history and national culture: notions on engineering professionalism In America. *Technology and Culture*, 27(4), 683–693.
- Taylor Society (1914). Bulletin of The Society to Promote the Science of Management. December, Vol:1, No 1: 1-5.

- Taylor Society (1915). Bulletin of The Society to Promote the Science of Management. November, Vol:1, No 6: 1-36.
- Taylor Society (1916). Bulletin of The Society to Promote the Science of Management. January, Vol:2, No 1: 1-20.
- Taylor Society (1922). Bulletin of The Society to Promote the Science of Management. December, Vol:7, No 6: 209-246.
- Taylor Society (1924). Bulletin of The Society to Promote the Science of Management. June, Vol:9, No 3: 97-156.
- Taylor Society (1925). Bulletin of The Society to Promote the Science of Management. December, Vol:10, No 6: 238-281.
- Taylor Society (1930). Bulletin of The Society to Promote the Science of Management. December, Vol:15, No 2: 62-136.
- Towne, H. R. (1986, August). The Engineer as an Economist. In Academy of Management Proceedings (Vol. 1986, No. 1, Pp. 3-4). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Wren, D. A., and Bedeian, A. G. (1994). The Evolution of Management Thought. 6. Ed. John Wiley.
- Wren, D. A. (1997). The Evolution of Management Thought. 7. Ed. John Wiley.





### AMAÇ KAPSAM

Istanbul Management Journal, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü'nün uluslararası resmi akademik dergisidir. Seçilen çalışmalar Türkçe ve İngilizce olarak 1975'ten bu yana basılı olarak ve 2010'dan bu yana ise elektronik ortamda yayınlanmaktadır. Şubat 2018 tarihinden itibaren İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi'nin adı "Istanbul Management Journal" olarak değiştirilmiştir. Dergimiz işletme, ekonomi ve ilgili alanlarda karşılaşılan sorunlara ilişkin teorik ve pratik olarak yapılan disiplinler arası çalışmaların teşvik edilmesini amaçlamaktadır. Dergimiz, yönetim ve strateji, örgütsel teori, insan kaynakları, örgütsel davranış, işletme ve yönetim tarihi, üretim yönetimi, finans, muhasebe, pazarlama ve ekonomi gibi alanlarda yapılmış çalışmaları kabul eder. Dergimiz, her yıl iki sayı (Aralık ve Haziran) şeklinde yayımlanır.

### EDİTORYAL POLİTİKALAR VE HAKEM SÜRECİ

#### Yayın Politikası

Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen makalelerin içeriği derginin amaç ve kapsamı ile uyumlu olmalıdır. Dergi, orijinal araştırma niteliğindeki yazıları yayınlamaya öncelik vermektedir. Genel İlkeler Daha önce yayınlanmamış ya da yayınlanmak üzere başka bir dergide halen değerlendirmede olmayan ve her bir yazar tarafından onaylanan makaleler değerlendirilmek üzere kabul edilir. Ön değerlendirmeyi geçen yazılar iThenticate intihal tarama programından geçirilir. İntihal incelemesinden sonra, uygun makaleler Editör tarafından orijinaliteleri, metodolojileri, makalede ele alınan konunun önemi ve derginin kapsamına uygunluğu açısından değerlendirilir. Bilimsel toplantılarda sunulan özet bildirimler, makalede belirtilmesi koşulu ile kaynak olarak kabul edilir. Editör, gönderilen makale biçimsel esaslara uygun ise, gelen yazıyı yurtiçinden ve /veya yurtdışından en az iki hakemin değerlendirmesine sunar, hakemler gerek gördüğü takdirde yazıda istenen değişiklikler yazarlar tarafından yapıldıktan sonra yayınlanmasına onay verir. Makale yayınlanmak üzere Dergiye gönderildikten sonra yazarlardan hiçbirinin ismi, tüm yazarların yazılı izni olmadan yazar listesinden silinemez ve yeni bir isim yazar olarak eklenemez ve yazar sırası değiştirilemez. Yayına kabul edilmeyen makale, resim ve fotoğraflar yazarlara geri gönderilmez. Yayımlanan yazı ve resimlerin tüm hakları Dergiye aittir.

#### Açık Erişim İlkesi

Istanbul Management Journal, tüm içeriği okura ya da okurun dahil olduğu kuruma ücretsiz olarak sunulur. Okurlar, ticari amaç haricinde, yayıncı ya da yazardan izin almadan dergi makalelerinin tam metnini okuyabilir, indirebilir, kopyalayabilir, arayabilir ve link sağlayabilir. İstanbul Management Journal makaleleri açık erişimlidir ve Creative Commons Atıf-GayriTicari 4.0 Uluslararası (CC BY-NC 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.tr>) olarak lisanslıdır.

#### İşleme Ücreti

Derginin tüm giderleri İstanbul Üniversitesi tarafından karşılanmaktadır. Dergide makale yayını ve makale süreçlerinin yürütülmesi ücrete tabi değildir. Dergiye gönderilen ya da yayın için kabul edilen makaleler için işleme ücreti ya da gönderim ücreti alınmaz.

### Hakem Süreci

Daha önce yayınlanmamış ya da yayınlanmak üzere başka bir dergide halen değerlendirmede olmayan ve her bir yazar tarafından onaylanan makaleler değerlendirilmek üzere kabul edilir. Gönderilen ve ön kontrolü geçen makaleler iThenticate yazılımı kullanılarak intihal için taranır. İntihal kontrolünden sonra, uygun olan makaleler baş editör tarafından orijinallik, metodoloji, işlenen konunun önemi ve dergi kapsamı ile uyumluluğu açısından değerlendirilir. Baş editör, makaleleri, yazarların etnik kökeninden, cinsiyetinden, cinsel yöneliminden, uyruğundan, dini inancından ve siyasi felsefesinden bağımsız olarak değerlendirir. Yayına gönderilen makalelerin adil bir şekilde çift taraflı kör hakem değerlendirmesinden geçmelerini sağlar.

Seçilen makaleler en az iki ulusal/uluslararası hakeme değerlendirmeye gönderilir; yayın kararı, hakemlerin talepleri doğrultusunda yazarların gerçekleştirdiği düzenlemelerin ve hakem sürecinin sonrasında baş editör tarafından verilir.

Hakemlerin değerlendirmeleri objektif olmalıdır. Hakem süreci sırasında hakemlerin aşağıdaki hususları dikkate alarak değerlendirmelerini yapmaları beklenir.

- Makale yeni ve önemli bir bilgi içeriyor mu?
- Öz, makalenin içeriğini net ve düzgün bir şekilde tanımlıyor mu?
- Yöntem bütünlüklü ve anlaşılır şekilde tanımlanmış mı?
- Yapılan yorum ve varılan sonuçlar bulgularla kanıtlanıyor mu?
- Alandaki diğer çalışmalara yeterli referans verilmiş mi?
- Dil kalitesi yeterli mi?

Hakemler, gönderilen makalelere ilişkin tüm bilginin, makale yayınlanana kadar gizli kalmasını sağlamalı ve yazar tarafında herhangi bir telif hakkı ihlali ve intihal fark ederlerse editöre raporlamalıdır. Hakem, makale konusu hakkında kendini vasıflı hissetmiyor ya da zamanında geri dönüş sağlaması mümkün görünmüyorsa, editöre bu durumu bildirmeli ve hakem sürecine kendisini dahil etmemesini istemelidir.

Değerlendirme sürecinde editör hakemlere gözden geçirme için gönderilen makalelerin, yazarların özel mülkü olduğunu ve bunun imtiyazlı bir iletişim olduğunu açıkça belirtir. Hakemler ve yayın kurulu üyeleri başka kişilerle makaleleri tartışamazlar. Hakemlerin kimliğinin gizli kalmasına özen gösterilmelidir.

### YAYIN ETİĞİ VE İLKELER

Istanbul Management Journal, yayın etiğinde en yüksek standartlara bağlıdır ve Committee on Publication Ethics (COPE), Directory of Open Access Journals (DOAJ), Open Access Scholarly Publishers Association (OASPA) ve World Association of Medical Editors (WAME) tarafından yayınlanan etik yayıncılık ilkelerini benimser; Principles of Transparency and Best Practice in Scholarly Publishing başlığı altında ifade edilen ilkeler için adres: <https://publicationethics.org/resources/guidelines-new/principles-transparency-andbest-practice-scholarly-publishing> Gönderilen tüm makaleler orijinal, yayınlanmamış ve başka bir dergide değerlendirme sürecinde olmamalıdır. Her bir makale editörlerden biri ve en az iki hakem tarafından çift kör değerlendirmeden geçirilir. İntihal, duplikasyon, sahte yazarlık/inkar edilen yazarlık, araştırma/ veri fabrikasyonu, makale dilimleme, dilimleyerek yayım, telif hakları ihlali ve çıkar çatışmasının gizlenmesi, etik dışı davranışlar olarak kabul edilir. Kabul edilen etik standartlara uygun olmayan tüm makaleler yayından çıkarılır. Buna yayından sonra tespit edilen olası kuraldışı, uygunsuzluklar içeren makaleler de dahildir.

### Araştırma Etiği

Dergi araştırma etiğinde en yüksek standartları gözetir ve aşağıda tanımlanan uluslararası araştırma etiği ilkelerini benimser. Makalelerin etik kurallara uygunluğu yazarların sorumluluğundadır. - Araştırmanın tasarlanması, tasarımın gözden geçirilmesi ve araştırmanın yürütülmesinde, bütünlük, kalite ve şeffaflık ilkeleri sağlanmalıdır.

- Araştırma ekibi ve katılımcılar, araştırmanın amacı, yöntemleri ve öngörülen olası kullanımları; araştırmaya katılımın gerektirdikleri ve varsa riskleri hakkında tam olarak bilgilendirilmelidir.
- Araştırma katılımcılarının sağladığı bilgilerin gizliliği ve yanıt verenlerin gizliliği sağlanmalıdır. Araştırma katılımcıların özerkliğini ve saygınlığını koruyacak şekilde tasarlanmalıdır.
- Araştırma katılımcıları gönüllü olarak araştırmada yer almalı, herhangi bir zorlama altında olmamalıdır. - Katılımcıların zarar görmesinden kaçınılmalıdır. Araştırma, katılımcıları riske sokmayacak şekilde planlanmalıdır.
- Araştırma bağımsızlığıyla ilgili açık ve net olunmalı; çıkar çatışması varsa belirtilmelidir.
- Deneysel çalışmalarda, araştırmaya katılmaya karar veren katılımcıların yazılı bilgilendirilmiş onayı alınmalıdır. Çocukların ve vesayet altındakilerin veya tasdiklenmiş akıl hastalığı bulunanların yasal vasisinin onayı alınmalıdır.
- Çalışma herhangi bir kurum ya da kuruluşta gerçekleştirilecekse bu kurum ya da kuruluştan çalışma yapılacağına dair onay alınmalıdır.
- İnsan ögesi bulunan çalışmalarda, “yöntem” bölümünde katılımcılardan “bilgilendirilmiş onam” alındığının ve çalışmanın yapıldığı kurumdan etik kurul onayı alındığı belirtilmesi gerekir.

### Yazarların Sorumluluğu

Makalelerin bilimsel ve etik kurallara uygunluğu yazarların sorumluluğundadır. Yazar makalenin orijinal olduğu, daha önce başka bir yerde yayınlanmadığı ve başka bir yerde, başka bir dilde yayınlanmak üzere değerlendirilmediği konusunda teminat sağlamalıdır. Uygulamadaki telif kanunları ve anlaşmaları gözetilmelidir. Telifle bağlı materyaller (örneğin tablolar, şekiller veya büyük alıntılar) gerekli izin ve teşekkürle kullanılmalıdır. Başka yazarların, katkıda bulunanların çalışmaları ya da yararlanılan kaynaklar uygun biçimde kullanılmalı ve referanslarda belirtilmelidir. Gönderilen makalede tüm yazarların akademik ve bilimsel olarak doğrudan katkısı olmalıdır, bu bağlamda “yazar” yayınlanan bir araştırmanın kavramsallaştırılmasına ve dizaynına, verilerin elde edilmesine, analizine ya da yorumlanmasına belirgin katkı yapan, yazının yazılması ya da bunun içerik açısından eleştirel biçimde gözden geçirilmesinde görev yapan birisi olarak görülür. Yazar olabilmenin diğer koşulları ise, makaledeki çalışmayı planlamak veya icra etmek ve / veya revize etmektir. Fon sağlanması, veri toplanması ya da araştırma grubunun genel süpervizyonu tek başına yazarlık hakkı kazandırmaz. Yazar olarak gösterilen tüm bireyler sayılan tüm ölçütleri karşılamalıdır ve yukarıdaki ölçütleri karşılayan her birey yazar olarak gösterilebilir. Yazarların isim sıralaması ortak verilen bir karar olmalıdır. Tüm yazarlar yazar sıralamasını [Telif Hakkı Anlaşması Formu](#)’nda imzalı olarak belirtmek zorundadırlar. Yazarlık için yeterli ölçütleri karşılamayan ancak çalışmaya katkısı olan tüm bireyler “teşekkür / bilgiler” kısmında sıralanmalıdır. Bunlara örnek olarak sadece teknik destek sağlayan, yazıma yardımcı olan ya da sadece genel bir destek sağlayan, finansal ve materyal desteği sunan kişiler verilebilir. Bütün yazarlar, araştırmanın sonuçlarını ya da bilimsel değerlendirmeyi etkileyebilme potansiyeli olan finansal ilişkiler, çıkar çatışması ve

çıkar rekabetini beyan etmelidirler. Bir yazar kendi yayınlanmış yazısında belirgin bir hata ya da yanlışlık tespit ederse, bu yanlışlıklara ilişkin düzeltme ya da geri çekme için editör ile hemen temasa geçme ve işbirliği yapma sorumluluğunu taşır.

### **Editör ve Hakem Sorumlulukları**

Baş editör, makaleleri, yazarların etnik kökeninden, cinsiyetinden, cinsel yöneliminden, uyruğundan, dini inancından ve siyasi felsefesinden bağımsız olarak değerlendirir. Yayına gönderilen makalelerin adil bir şekilde çift taraflı kör hakem değerlendirmesinden geçmelerini sağlar. Gönderilen makalelere ilişkin tüm bilginin, makale yayınlanana kadar gizli kalacağını garanti eder. Baş editör içerik ve yayının toplam kalitesinden sorumludur. Gereğinde hata sayfası yayınlamalı ya da düzeltme yapmalıdır. Baş editör; yazarlar, editörler ve hakemler arasında çıkar çatışmasına izin vermez. Hakem atama konusunda tam yetkiye sahiptir ve Dergide yayınlanacak makalelerle ilgili nihai kararı vermekle yükümlüdür.

Hakemlerin araştırmayla ilgili, yazarlarla ve/veya araştırmının finansal destekçileriyle çıkar çatışmaları olmamalıdır. Değerlendirmelerinin sonucunda tarafsız bir yargıya varmalıdırlar. Gönderilmiş yazılara ilişkin tüm bilginin gizli tutulmasını sağlamalı ve yazar tarafında herhangi bir telif hakkı ihlali ve intihal fark ederlerse editöre raporlamalıdırlar. Hakem, makale konusu hakkında kendini vasıflı hissetmiyor ya da zamanında geri dönüş sağlaması mümkün görünmüyorsa, editöre bu durumu bildirmeli ve hakem sürecine kendisini dahil etmemesini istemelidir. Değerlendirme sürecinde editör hakemlere gözden geçirme için gönderilen makalelerin, yazarların özel mülkü olduğunu ve bunun imtiyazlı bir iletişim olduğunu açıkça belirtir. Hakemler ve yayın kurulu üyeleri başka kişilerle makaleleri tartışamazlar. Hakemlerin kimliğinin gizli kalmasına özen gösterilmelidir. Bazı durumlarda editörün kararıyla, ilgili hakemlerin makaleye ait yorumları aynı makaleyi yorumlayan diğer hakemlere gönderilerek hakemlerin bu süreçte aydınlatılması sağlanabilir.

## **YAZILARIN HAZIRLANMASI**

### **Dil**

Dergide Türkçe ve İngilizce dilinde makaleler yayınlanır. Türkçe makalelerde İngilizce öz, anahtar kelimeler ve genişletilmiş özet olmalıdır. Ancak İngilizce yazılmış makalelerde geniş özet istenmez.

### **Yazıların Hazırlanması ve Yazım Kuralları**

Aksi belirtilmedikçe gönderilen yazılarla ilgili tüm yazışmalar ilk yazarla yapılacaktır. Makale gönderimi online olarak ve <http://imj.istanbul.edu.tr> üzerinden yapılmalıdır. Gönderilen yazılar, yazının yayınlanmak üzere gönderildiğini ifade eden, makale türünü belirten ve makaleyle ilgili detayları içeren (bkz: Son Kontrol Listesi) bir mektup; yazının elektronik formunu içeren Microsoft Word 2003 ve üzerindeki versiyonları ile yazılmış elektronik dosya ve tüm yazarların imzaladığı [Telif Hakkı Anlaşması Formu](#) eklenerek gönderilmelidir.

1. Çalışmalar, A4 boyutundaki kağıdın bir yüzüne, üst, alt, sağ ve sol taraftan 2,5 cm. boşluk bırakılarak, 10 punto Times New Roman harf karakterleriyle ve 1,5 satır aralık ölçüsü ile ve iki yana yaslı olarak hazırlanmalıdır. Paragraf başlarında tab tuşu kullanılmalıdır. Metin içinde yer alan tablo ve şemalarda ise tek satır aralığı kullanılmalıdır.
2. Metnin başlığı küçük harf, koyu renk, Times New Roman yazı tipi, 12 punto olarak sayfanın ortasında yer almalıdır.

3. Metin yazarına ait bilgiler başlıktan sonra bir satır atlanarak, Times New Roman yazı tipi, 10 punto ve tek satır aralığı kullanılarak sayfanın soluna yazılacaktır. Yazarın adı küçük harfle, soyadı büyük harfle belirtildikten sonra bir alt satıra unvanı, çalıştığı kurum ve e-posta adresi yazılacaktır.
4. Giriş bölümünden önce 150-200 kelimelik çalışmanın kapsamını, amacını, ulaşılan sonuçları ve kullanılan yöntemi kaydeden makale dilinde ve İngilizce öz ile 600-800 kelimelik İngilizce genişletilmiş özet yer almalıdır. Çalışmanın İngilizce başlığı İngilizce özün üzerinde yer almalıdır. İngilizce ve makale dilinde özlerin altında çalışmanın içeriğini temsil eden, makale dilinde 5-8 adet, İngilizce adet anahtar kelime yer almalıdır. Makale İngilizce ise İngilizce genişletilmiş özet istenmez.
5. Çalışmaların başlıca şu unsurları içermesi gerekmektedir: Makale dilinde başlık, öz ve anahtar kelimeler; İngilizce başlık öz ve anahtar kelimeler; İngilizce genişletilmiş özet (makale İngilizce ise İngilizce genişletilmiş özet istenmez), ana metin bölümleri, son notlar ve kaynaklar.
6. Çalışmalarda tablo, grafik ve şekil gibi göstergeler ancak çalışmanın takip edilebilmesi açısından gereklilik arz ettiği durumlarda, numaralandırılarak, tanımlayıcı bir başlık ile birlikte verilmelidir. Demografik özellikler gibi metin içinde verilebilecek veriler, ayrıca tablolar ile ifade edilmemelidir.
7. Yayınlanmak üzere gönderilen makale ile birlikte yazar bilgilerini içeren kapak sayfası gönderilmelidir. Kapak sayfasında, makalenin başlığı, yazar veya yazarların bağlı oldukları kurum ve unvanları, kendilerine ulaşılabilecek adresler, cep, iş ve faks numaraları, ORCID ve e-posta adresleri yer almalıdır (bkz. Son Kontrol Listesi).
8. Kurallar dâhilinde dergimize yayınlanmak üzere gönderilen çalışmaların her türlü sorumluluğu yazar/yazarlarına aittir.
9. Yayın kurulu ve hakem raporları doğrultusunda yazarlardan, metin üzerinde bazı düzeltmeler yapmaları istenebilir.
10. Dergiye gönderilen çalışmalar yayınlansın veya yayınlansın geri gönderilmez.

## KAYNAKLAR

Derleme yazıları okuyucular için bir konudaki kaynaklara ulaşmayı kolaylaştıran bir araç olsa da, her zaman orijinal çalışmayı doğru olarak yansıtmaz. Bu yüzden mümkün olduğunca yazarlar orijinal çalışmalarını kaynak göstermelidir. Öte yandan, bir konuda çok fazla sayıda orijinal çalışmanın kaynak gösterilmesi yer israfına neden olabilir. Birkaç anahtar orijinal çalışmanın kaynak gösterilmesi genelde uzun listelerle aynı işi görür. Ayrıca günümüzde kaynaklar elektronik versiyonlara eklenebilmekte ve okuyucular elektronik literatür taramalarıyla yayınlara kolaylıkla ulaşabilmektedir.

Kabul edilmiş ancak henüz sayıya dahil edilmemiş makaleler Early View olarak yayınlanır ve bu makalelere atıflar “advance online publication” şeklinde verilmelidir. Genel bir kaynaktan elde edilemeyecek temel bir konu olmadıkça “kişisel iletişime” atıfta bulunulmamalıdır. Eğer atıfta bulunulursa parantez içinde iletişim kurulan kişinin adı ve iletişimin tarihi belirtilmelidir. Bilimsel makaleler için yazarlar bu kaynaktan yazılı izin ve iletişimin doğruluğunu gösterir belge almalıdır. Kaynakların doğruluğundan yazar(lar) sorumludur. Tüm kaynaklar metinde belirtilmelidir. Kaynaklar alfabetik olarak sıralanmalıdır.

### Referans Stili ve Formatı

Istanbul Management Journal, metin içi alıntılama ve kaynak gösterme için APA (American Psychological Association) kaynak sitilinin 6. edisyonunu benimser. APA 6. Edisyon hakkında bilgi için:

- American Psychological Association. (2010). Publication manual of the American Psychological Association (6<sup>th</sup> ed.). Washington, DC: APA.
- <http://www.apastyle.org/>

Kaynakların doğruluğundan yazar(lar) sorumludur. Tüm kaynaklar metinde belirtilmelidir. Kaynaklar aşağıdaki örneklerdeki gibi gösterilmelidir.

### Metin İçinde Kaynak Gösterme

Kaynaklar metinde parantez içinde yazarların soyadı ve yayın tarihi yazılarak belirtilmelidir. Birden fazla kaynak gösterilecekse kaynaklar arasında (;) işareti kullanılmalıdır. Kaynaklar alfabetik olarak sıralanmalıdır.

### Örnekler:

#### ***Birden fazla kaynak;***

(Esin ve ark., 2002; Karasar 1995)

#### ***Tek yazarlı kaynak;***

(Akyolcu, 2007)

#### ***İki yazarlı kaynak;***

(Sayiner ve Demirci, 2007, s. 72)

#### ***Üç, dört ve beş yazarlı kaynak;***

Metin içinde ilk kullanımda: (Ailen, Ciambune ve Welch 2000, s. 12–13) Metin içinde tekrarlayan kullanımlarda: (Ailen ve ark., 2000)

#### ***Altı ve daha çok yazarlı kaynak;***

(Çavdar ve ark., 2003)

### Kaynaklar Bölümünde Kaynak Gösterme

Kullanılan tüm kaynaklar metnin sonunda ayrı bir bölüm halinde yazar soyadlarına göre alfabetik olarak numaralandırılmadan verilmelidir.

**Kaynak yazımı ile ilgili örnekler aşağıda verilmiştir.**

### Kitap

#### ***a) Türkçe Kitap***

Karasar, N. (1995). *Araştırmalarda rapor hazırlama* (8.bs). Ankara: 3A Eğitim Danışmanlık Ltd.

#### ***b) Türkçeye Çevrilmiş Kitap***

Mucchielli, A. (1991). *Zihniyetler* (A. Kotil, Çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.

#### ***c) Editörlü Kitap***

Ören, T., Üney, T. ve Çölkesen, R. (Ed.). (2006). *Türkiye bilişim ansiklopedisi*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.

**d) Çok Yazarlı Türkçe Kitap**

Tonta, Y., Bitirim, Y. ve Sever, H. (2002). *Türkçe arama motorlarında performans değerlendirme*. Ankara: Total Bilişim.

**e) İngilizce Kitap**

Kamien R., & Kamien A. (2014). *Music: An appreciation*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

**f) İngilizce Kitap İçerisinde Bölüm**

Bassett, C. (2006). Cultural studies and new media. In G. Hall & C. Birchall (Eds.), *New cultural studies: Adventures in theory* (pp. 220–237). Edinburgh, UK: Edinburgh University Press.

**g) Türkçe Kitap İçerisinde Bölüm**

Erkmen, T. (2012). Örgüt kültürü: Fonksiyonları, öğeleri, işletme yönetimi ve liderlikteki önemi. M. Zencirkıran (Ed.), *Örgüt sosyolojisi kitabı* içinde (s. 233–263). Bursa: Dora Basım Yayın.

**h) Yayıncının ve Yazarın Kurum Olduğu Yayın**

Türk Standartları Enstitüsü. (1974). *Adlandırma ilkeleri*. Ankara: Yazar.

**Makale**

**a) Türkçe Makale**

Mutlu, B. ve Savaşer, S. (2007). Çocuğu ameliyat sonrası yoğun bakımda olan ebeveynlerde stres nedenleri ve azaltma girişimleri. *İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 15(60), 179–182.

**b) İngilizce Makale**

de Cillia, R., Reisingl, M., & Wodak, R. (1999). The discursive construction of national identity. *Discourse and Society*, 10(2), 149–173. <http://dx.doi.org/10.1177/0957926599010002002>

**c) Yediden Fazla Yazarlı Makale**

Lal, H., Cunningham, A. L., Godeaux, O., Chlibek, R., Diez-Domingo, J., Hwang, S.-J. ... Heineman, T. C. (2015). Efficacy of an adjuvanted herpes zoster subunit vaccine in older adults. *New England Journal of Medicine*, 372, 2087–2096. <http://dx.doi.org/10.1056/NEJMoa1501184>

**d) DOI'si Olmayan Online Edinilmiş Makale**

Al, U. ve Doğan, G. (2012). Hacettepe Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü tezlerinin atıf analizi. *Türk Kütüphaneciliği*, 26, 349–369. Erişim adresi: <http://www.tk.org.tr/>

**e) DOI'si Olan Makale**

Turner, S. J. (2010). Website statistics 2.0: Using Google Analytics to measure library website effectiveness. *Technical Services Quarterly*, 27, 261–278. <http://dx.doi.org/10.1080/07317131003765910>

**f) Advance Online Olarak Yayımlanmış Makale**

Smith, J. A. (2010). Citing advance online publication: A review. *Journal of Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/a45d7867>

**g) Popüler Dergi Makalesi**

Semericioğlu, C. (2015, Haziran). Sıradanlığın rayihası. *Sabit Fikir*, 52, 38–39.

**Tez, Sunum, Bildiri**

**a) Türkçe Tezler**

Sarı, E. (2008). *Kültür kimlik ve politika: Mardin'de kültürlerarasılık*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.



**b) Ticari Veritabanında Yer Alan Yüksek Lisans Ya da Doktora Tezi**

Van Brunt, D. (1997). *Networked consumer health information systems* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 9943436)

**c) Kurumsal Veritabanında Yer Alan İngilizce Yüksek Lisans/Doktora Tezi**

Yaylalı-Yıldız, B. (2014). *University campuses as places of potential publicness: Exploring the politicals, social and cultural practices in Ege University* (Doctoral dissertation). Retrieved from: Retrieved from <http://library.iyte.edu.tr/tr/hizli-erisim/iyte-tez-portali>

**d) Web’de Yer Alan İngilizce Yüksek Lisans/Doktora Tezi**

Tonta, Y. A. (1992). *An analysis of search failures in online library catalogs* (Doctoral dissertation, University of California, Berkeley). Retrieved from <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/yayinlar/phd/ickapak.html>

**e) Dissertations Abstracts International’da Yer Alan Yüksek Lisans/Doktora Tezi**

Appelbaum, L. G. (2005). Three studies of human information processing: Texture amplification, motion representation, and figure-ground segregation. *Dissertation Abstracts International: Section B. Sciences and Engineering*, 65(10), 5428.

**f) Sempozyum Katkısı**

Krinsky-McHale, S. J., Zigman, W. B., & Silverman, W. (2012, August). Are neuropsychiatric symptoms markers of prodromal Alzheimer’s disease in adults with Down syndrome? In W. B. Zigman (Chair), *Predictors of mild cognitive impairment, dementia, and mortality in adults with Down syndrome*. Symposium conducted at American Psychological Association meeting, Orlando, FL.

**g) Online Olarak Erişilen Konferans Bildiri Özeti**

Çınar, M., Doğan, D. ve Seferoğlu, S. S. (2015, Şubat). *Eğitimde dijital araçlar: Google sınıf uygulaması üzerine bir değerlendirme* [Öz]. Akademik Bilişim Konferansında sunulan bildiri, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir. Erişim adresi: <http://ab2015.anadolu.edu.tr/index.php?menu=5&submenu=27>

**h) Düzenli Olarak Online Yayımlanan Bildiriler**

Herculano-Houzel, S., Collins, C. E., Wong, P., Kaas, J. H., & Lent, R. (2008). The basic nonuniformity of the cerebral cortex. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 105, 12593-12598. <http://dx.doi.org/10.1073/pnas.0805417105>

**i) Kitap Şeklinde Yayımlanan Bildiriler**

Schneider, R. (2013). Research data literacy. S. Kurbanoğlu ve ark. (Ed.), *Communications in Computer and Information Science: Vol. 397. Worldwide Communalities and Challenges in Information Literacy Research and Practice* içinde (s. 134–140). Cham, İsviçre: Springer. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-03919-0>

**j) Kongre Bildirisi**

Çepni, S., Bacanak A. ve Özsevgeç T. (2001, Haziran). *Fen bilgisi öğretmen adaylarının fen branşlarına karşı tutumları ile fen branşlarındaki başarılarının ilişkisi*. X. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi’nde sunulan bildiri, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

**Diğer Kaynaklar**

**a) Gazete Yazısı**

Toker, Ç. (2015, 26 Haziran). ‘Unutma’ notları. *Cumhuriyet*, s. 13.

**b) Online Gazete Yazısı**

Tamer, M. (2015, 26 Haziran). E-ticaret hamle yapmak için tüketiciyi bekliyor. *Milliyet*. Erişim adresi: <http://www.milliyet.com.tr>

**c) Web Page/Blog Post**

Bordwell, D. (2013, June 18). David Koepp: Making the world movie-sized [Web log post]. Retrieved from <http://www.davidbordwell.net/blog/page/27/>

**d) Online Ansiklopedi/Sözlük**

Bilgi mimarisi. (2014, 20 Aralık). Vikipedi içinde. Erişim adresi: [http://tr.wikipedia.org/wiki/Bilgi\\_mimarisi](http://tr.wikipedia.org/wiki/Bilgi_mimarisi)

Marcoux, A. (2008). Business ethics. In E. N. Zalta (Ed.), *The Stanford encyclopedia of philosophy*. Retrieved from <http://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>

**e) Podcast**

Radyo ODTÜ (Yapımcı). (2015, 13 Nisan). *Modern sabahlar* [Podcast]. Erişim adresi: <http://www.radyoodtu.com.tr/>

**f) Bir Televizyon Dizisinden Tek Bir Bölüm**

Shore, D. (Senarist), Jackson, M. (Senarist) ve Bookstaver, S. (Yönetmen). (2012). Runaways [Televizyon dizisi bölümü]. D. Shore (Baş yapımcı), *House M.D.* içinde. New York, NY: Fox Broadcasting.

**g) Müzik Kaydı**

Say, F. (2009). Galata Kulesi. *İstanbul senfonisi* [CD] içinde. İstanbul: Ak Müzik.

### SON KONTROL LİSTESİ

Aşağıdaki listede eksik olmadığından emin olun:

- Editöre mektup
  - ✓ Makalenin türü
  - ✓ Başka bir dergiye gönderilmemiş olduğu bilgisi
  - ✓ Sponsor veya ticari bir firma ile ilişkisi (varsa belirtiniz)
  - ✓ İstatistik kontrolünün yapıldığı (araştırma makaleleri için)
  - ✓ İngilizce yönünden kontrolünün yapıldığı
  - ✓ Yazarlara Bilgide detaylı olarak anlatılan dergi politikalarının gözden geçirildiği
  - ✓ Kaynakların APA6'ya göre belirtildiği
- Telif Hakkı Anlaşması Formu
- Daha önce basılmış ve telifte bağlı materyal (yazı-resim-tablo) kullanılmış ise izin belgesi
- Kapak sayfası
  - ✓ Makalenin türü
  - ✓ Makalenin Türkçe ve İngilizce başlığı
  - ✓ Yazarların ismi soyadı, unvanları ve bağlı oldukları kurumlar (üniversite ve fakülte bilgisinden sonra şehir ve ülke bilgisi de yer almalıdır), e-posta adresleri
  - ✓ Sorumlu yazarın e-posta adresi, açık yazışma adresi, iş telefonu, GSM, faks nosu
  - ✓ Tüm yazarların ORCID'leri
- Makale ana metni
  - ✓ Makalenin Türkçe ve İngilizce başlığı
  - ✓ Özetler: 150-200 kelime Türkçe ve 150-200 kelime İngilizce
  - ✓ Anahtar Kelimeler: 5-8 adet Türkçe ve 5-8 adet İngilizce
  - ✓ Makale Türkçe ise, 600-800 kelime İngilizce genişletilmiş özet (Extended Summary)
  - ✓ Makale ana metin bölümleri
  - ✓ Finansal destek (varsa belirtiniz)
  - ✓ Çıkar çatışması (varsa belirtiniz)
  - ✓ Teşekkür (varsa belirtiniz)
  - ✓ Kaynaklar
  - ✓ Tablolar-Resimler, Şekiller (başlık, tanım ve alt yazılarıyla)

### AIM AND SCOPE

The journal aims to promote interdisciplinary studies over the issues of theoretical and practical in dealing with problems in business, economics and related fields. The journal welcomes papers in the fields of management&strategy, organizational theory, human resources, organizational behavior, business&management history, production management, finance, accounting, marketing and economics.

### EDITORIAL POLICIES AND PEER REVIEW PROCESS

#### Publication Policy

The subjects covered in the manuscripts submitted to the Journal for publication must be in accordance with the aim and scope of the journal. The journal gives priority to original research papers submitted for publication.

#### General Principles

Only those manuscripts approved by its every individual author and that were not published before in or sent to another journal, are accepted for evaluation.

Submitted manuscripts that pass preliminary control are scanned for plagiarism using iThenticate software. After plagiarism check, the eligible ones are evaluated by editor-in-chief for their originality, methodology, the importance of the subject covered and compliance with the journal scope.

Short presentations that took place in scientific meetings can be referred if indicated in the article. The editor hands over the papers matching the formal rules to at least two national/international referees for evaluation and gives green light for publication upon modification by the authors in accordance with the referees' claims. Changing the name of an author (omission, addition or order) in papers submitted to the Journal requires written permission of all declared authors. Refused manuscripts and graphics are not returned to the author.

#### Open Access Statement

Istanbul Management Journal is an open access journal which means that all content is freely available without charge to the user or his/her institution. Except for commercial purposes, users are allowed to read, download, copy, print, search, or link to the full texts of the articles in this journal without asking prior permission from the publisher or the author.

The articles in Istanbul Management Journal are open access articles licensed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en/>)

#### Article Processing Charge

All expenses of the journal are covered by the Istanbul University. Processing and publication are free of charge with the journal. There is no article processing charges or submission fees for any submitted or accepted articles.

#### Peer Review Process

Only those manuscripts approved by its every individual author and that were not published before in or sent to another journal, are accepted for evaluation.

Submitted manuscripts that pass preliminary control are scanned for plagiarism using iThenticate software. After plagiarism check, the eligible ones are evaluated by Editor-in-Chief for their originality, methodology, the importance of the subject covered and compliance with the journal scope. Editor-in-Chief evaluates manuscripts for their scientific content without regard to ethnic origin, gender, sexual orientation, citizenship, religious belief or political philosophy of the authors and ensures a fair double-blind peer review of the selected manuscripts.

The selected manuscripts are sent to at least two national/international referees for evaluation and publication decision is given by Editor-in-Chief upon modification by the authors in accordance with the referees' claims.

Editor-in-Chief does not allow any conflicts of interest between the authors, editors and reviewers and is responsible for final decision for publication of the manuscripts in the Journal.

Reviewers' judgments must be objective. Reviewers' comments on the following aspects are expected while conducting the review.

- Does the manuscript contain new and significant information?
- Does the abstract clearly and accurately describe the content of the manuscript?
- Is the problem significant and concisely stated?
- Are the methods described comprehensively?
- Are the interpretations and conclusions justified by the results?
- Is adequate references made to other Works in the field?
- Is the language acceptable?

Reviewers must ensure that all the information related to submitted manuscripts is kept as confidential and must report to the editor if they are aware of copyright infringement and plagiarism on the author's side.

A reviewer who feels unqualified to review the topic of a manuscript or knows that its prompt review will be impossible should notify the editor and excuse himself from the review process.

The editor informs the reviewers that the manuscripts are confidential information and that this is a privileged interaction. The reviewers and editorial board cannot discuss the manuscripts with other persons. The anonymity of the referees is important.

## **PUBLICATION ETHICS AND PUBLICATION MALPRACTICE STATEMENT**

Istanbul Management Journal is committed to upholding the highest standards of publication ethics and pays regard to Principles of Transparency and Best Practice in Scholarly Publishing published by the Committee on Publication Ethics (COPE), the Directory of Open Access Journals (DOAJ), the Open Access Scholarly Publishers Association (OASPA), and the World Association of Medical Editors (WAME) on <https://publicationethics.org/resources/guidelines-new/principles-transparency-and-best-practice-scholarly-publishing>

All parties involved in the publishing process (Editors, Reviewers, Authors and Publishers) are expected to agree on the following ethical principles.

All submissions must be original, unpublished (including as full text in conference proceedings), and not under the review of any other publication synchronously. Each manuscript is reviewed by one of the editors and at least two referees under double-blind peer review process. Plagiarism, duplication, fraud authorship/denied authorship, research/data fabrication, salami slicing/salami publication, breaching of copyrights, prevailing conflict of interest are unethical behaviors.

All manuscripts not in accordance with the accepted ethical standards will be removed from the publication. This also contains any possible malpractice discovered after the publication. In accordance with the code of conduct we will report any cases of suspected plagiarism or duplicate publishing.

### **Research Ethics**

The journal adheres to the highest standards in research ethics and follows the principles of international research ethics as defined below. The authors are responsible for the compliance of the manuscripts with the ethical rules.

- Principles of integrity, quality and transparency should be sustained in designing the research, reviewing the design and conducting the research.
- The research team and participants should be fully informed about the aim, methods, possible uses and requirements of the research and risks of participation in research.
- The confidentiality of the information provided by the research participants and the confidentiality of the respondents should be ensured. The research should be designed to protect the autonomy and dignity of the participants.
- Research participants should participate in the research voluntarily, not under any coercion.
- Any possible harm to participants must be avoided. The research should be planned in such a way that the participants are not at risk.
- The independence of research must be clear; and any conflict of interest or must be disclosed.
- In experimental studies with human subjects, written informed consent of the participants who decide to participate in the research must be obtained. In the case of children and those under wardship or with confirmed insanity, legal custodian's assent must be obtained.
- If the study is to be carried out in any institution or organization, approval must be obtained from this institution or organization.
- In studies with human subject, it must be noted in the method's section of the manuscript that the informed consent of the participants and ethics committee approval from the institution where the study has been conducted have been obtained.

### **Author Responsibilities**

It is authors' responsibility to ensure that the article is in accordance with scientific and ethical standards and rules. And authors must ensure that submitted work is original. They must certify that the manuscript has not previously been published elsewhere or is not currently being considered for publication elsewhere, in any language. Applicable copyright laws and conventions must be followed. Copyright material (e.g. tables, figures or extensive quotations) must be reproduced only with appropriate permission and acknowledgement. Any work or words of other authors, contributors, or sources must be appropriately credited and referenced.

All the authors of a submitted manuscript must have direct scientific and academic contribution to the manuscript. The author(s) of the original research articles is defined as a person who is significantly involved in "conceptualization and design of the study", "collecting the data", "analyzing the data", "writing the manuscript", "reviewing the manuscript with a critical perspective" and "planning/conducting the study of the manuscript and/or revising it". Fund raising, data collection or supervision of the research group are not sufficient roles to be accepted as an author. The author(s) must meet all these criteria described above. The order of names in the author

list of an article must be a co-decision and it must be indicated in the [Copyright Agreement Form](#). The individuals who do not meet the authorship criteria but contributed to the study must take place in the acknowledgement section. Individuals providing technical support, assisting writing, providing a general support, providing material or financial support are examples to be indicated in acknowledgement section.

All authors must disclose all issues concerning financial relationship, conflict of interest, and competing interest that may potentially influence the results of the research or scientific judgment. When an author discovers a significant error or inaccuracy in his/her own published paper, it is the author's obligation to promptly cooperate with the Editor to provide retractions or corrections of mistakes.

### **Responsibility for the Editor and Reviewers**

Editor-in-Chief evaluates manuscripts for their scientific content without regard to ethnic origin, gender, sexual orientation, citizenship, religious belief or political philosophy of the authors. He/She provides a fair double-blind peer review of the submitted articles for publication and ensures that all the information related to submitted manuscripts is kept as confidential before publishing.

Editor-in-Chief is responsible for the contents and overall quality of the publication. He/She must publish errata pages or make corrections when needed.

Editor-in-Chief does not allow any conflicts of interest between the authors, editors and reviewers. Only he has the full authority to assign a reviewer and is responsible for final decision for publication of the manuscripts in the Journal.

Reviewers must have no conflict of interest with respect to the research, the authors and/or the research funders. Their judgments must be objective.

Reviewers must ensure that all the information related to submitted manuscripts is kept as confidential and must report to the editor if they are aware of copyright infringement and plagiarism on the author's side.

A reviewer who feels unqualified to review the topic of a manuscript or knows that its prompt review will be impossible should notify the editor and excuse himself from the review process.

The editor informs the reviewers that the manuscripts are confidential information and that this is a privileged interaction. The reviewers and editorial board cannot discuss the manuscripts with other persons. The anonymity of the referees must be ensured. In particular situations, the editor may share the review of one reviewer with other reviewers to clarify a particular point.

### **MANUSCRIPT ORGANIZATION**

#### **Language**

Articles in Turkish and English are published. Submitted Turkish article must include an English abstract, keyword and an extended abstract. Extended abstract in English is not required for articles in English.

#### **Manuscript Organization and Format**

All correspondence will be sent to the first-named author unless otherwise specified. Manuscript is to be submitted online via <http://imj.istanbul.edu.tr/en/> and it must be accompanied by a cover letter indicating that the manuscript is intended for publication, specifying the article category (i.e. research article, review etc.) and including information about the manuscript (see the Submission

Checklist). Manuscripts should be prepared in Microsoft Word 2003 and upper versions. In addition, Copyright Agreement Form that has to be signed by all authors must be submitted.

1. The manuscripts should be in A4 paper standards: having 2.5 cm margins from right, left, bottom and top, Times New Roman font style in 12 font size, line spacing of 1.5 and “justify align” format. For indented paragraph, tab key should be used. One line spacing should be used for the tables and figures, which are included in the text.
2. The title of the text should be centered on the page, in lower-case letter, bold, Times New Roman font and 14 font size.
3. Information about the author is to be written on the left part of the page skipping one line space after the title, and it should be in Times New Roman font, 10 font size, with one line spacing. After indicating the name of the author in lower-case letter and surname in capital letter, the title, affiliation, and e-mail address should be included.
4. Before the introduction part, there should be an abstract of 150-200 words both in the language of the article and in English. An extended abstract in English between 600-800 words, summarizing the scope, the purpose, the results of the study and the methodology used is to be included following the abstracts. If the manuscript is in English, extended abstract is not required. Underneath the abstracts, 5-8 keywords that inform the reader about the content of the study should be specified in the language of the article and in English.
5. The manuscripts should contain mainly these components: title, abstract and keywords; extended abstract (If the manuscript is in English, extended abstract is not required), sections, footnotes and references.
6. Tables, graphs and figures can be given with a number and a defining title if and only if it is necessary to follow the idea of the article. Otherwise features like demographic characteristics can be given within the text.
7. A title page including author information must be submitted together with the manuscript. The title page is to include fully descriptive title of the manuscript and, affiliation, title, e-mail address, ORCID, postal address, phone and fax number of the author(s) (see The Submission Checklist).
8. Authors are responsible for all statements made in their work submitted to the Journal for publication.
9. The author(s) can be asked to make some changes in their articles due to peer reviews.
10. The studies that were sent to the journal will not be returned whether they are published or not.

## REFERENCES

Although references to review articles can be an efficient way to guide readers to a body of literature, review articles do not always reflect original work accurately. Readers should therefore be provided with direct references to original research sources whenever possible. On the other hand, extensive lists of references to original work on a topic can use excessive space on the printed page. Small numbers of references to key original papers often serve as well as more exhaustive lists, particularly since references can now be added to the electronic version of published papers, and since electronic literature searching allows readers to retrieve published literature efficiently. Papers accepted but not yet included in the issue are published online in the Early View section and they should be cited as “advance online publication”. Citing a “personal communication” should be avoided unless it provides essential information not available from a public source, in which case



the name of the person and date of communication should be cited in parentheses in the text. For scientific articles, written permission and confirmation of accuracy from the source of a personal communication must be obtained.

### Reference Style and Format

Istanbul Management Journal complies with APA (American Psychological Association) style 6<sup>th</sup> Edition for referencing and quoting. For more information:

- American Psychological Association. (2010). Publication manual of the American Psychological Association (6<sup>th</sup> ed.). Washington, DC: APA.
- <http://www.apastyle.org>

### Citations in the Text

Citations must be indicated with the author surname and publication year within the parenthesis. If more than one citation is made within the same parenthesis, separate them with (;).

### Samples:

#### ***More than one citation;***

(Esin, et al., 2002; Karasar, 1995)

#### ***Citation with one author;***

(Akyolcu, 2007)

#### ***Citation with two authors;***

(Sayiner & Demirci, 2007)

#### ***Citation with three, four, five authors;***

First citation in the text: (Ailen, Ciambune, & Welch, 2000) Subsequent citations in the text:  
(Ailen, et al., 2000)

#### ***Citations with more than six authors;***

(Çavdar, et al., 2003)

### Citations in the Reference

All the citations done in the text should be listed in the References section in alphabetical order of author surname without numbering. Below given examples should be considered in citing the references.

### Basic Reference Types

#### Book

##### **a) Turkish Book**

Karasar, N. (1995). *Araştırmalarda rapor hazırlama* (8<sup>th</sup> ed.) [Preparing research reports]. Ankara, Turkey: 3A Eğitim Danışmanlık Ltd.

##### **b) Book Translated into Turkish**

Mucchielli, A. (1991). *Zihniyetler* [Mindsets] (A. Kotil, Trans.). İstanbul, Turkey: İletişim Yayınları.

##### **c) Edited Book**

Ören, T., Üney, T., & Çölkesen, R. (Eds.). (2006). *Türkiye bilişim ansiklopedisi* [Turkish Encyclopedia of Informatics]. İstanbul, Turkey: Papatya Yayıncılık.

**d) Turkish Book with Multiple Authors**

Tonta, Y., Bitirim, Y., & Sever, H. (2002). *Türkçe arama motorlarında performans değerlendirme* [Performance evaluation in Turkish search engines]. Ankara, Turkey: Total Bilişim.

**e) Book in English**

Kamien R., & Kamien A. (2014). *Music: An appreciation*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

**f) Chapter in an Edited Book**

Bassett, C. (2006). Cultural studies and new media. In G. Hall & C. Birchall (Eds.), *New cultural studies: Adventures in theory* (pp. 220–237). Edinburgh, UK: Edinburgh University Press.

**g) Chapter in an Edited Book in Turkish**

Erkmen, T. (2012). Örgüt kültürü: Fonksiyonları, öğeleri, işletme yönetimi ve liderlikteki önemi [Organization culture: Its functions, elements and importance in leadership and business management]. In M. Zencirkıran (Ed.), *Örgüt sosyolojisi* [Organization sociology] (pp. 233–263). Bursa, Turkey: Dora Basım Yayın.

**h) Book with the same organization as author and publisher**

American Psychological Association. (2009). *Publication manual of the American psychological association* (6<sup>th</sup> ed.). Washington, DC: Author.

**Article**

**a) Turkish Article**

Mutlu, B., & Savaşer, S. (2007). Çocuğu ameliyat sonrası yoğun bakımda olan ebeveynlerde stres nedenleri ve azaltma girişimleri [Source and intervention reduction of stress for parents whose children are in intensive care unit after surgery]. *Istanbul University Florence Nightingale Journal of Nursing*, 15(60), 179–182.

**b) English Article**

de Cillia, R., Reisigl, M., & Wodak, R. (1999). The discursive construction of national identity. *Discourse and Society*, 10(2), 149–173. <http://dx.doi.org/10.1177/0957926599010002002>

**c) Journal Article with DOI and More Than Seven Authors**

Lal, H., Cunningham, A. L., Godeaux, O., Chlibek, R., Diez-Domingo, J., Hwang, S.-J. ... Heineman, T. C. (2015). Efficacy of an adjuvanted herpes zoster subunit vaccine in older adults. *New England Journal of Medicine*, 372, 2087–2096. <http://dx.doi.org/10.1056/NEJMoa1501184>

**d) Journal Article from Web, without DOI**

Sidani, S. (2003). Enhancing the evaluation of nursing care effectiveness. *Canadian Journal of Nursing Research*, 35(3), 26–38. Retrieved from <http://cjunr.mcgill.ca>

**e) Journal Article with DOI**

Turner, S. J. (2010). Website statistics 2.0: Using Google Analytics to measure library website effectiveness. *Technical Services Quarterly*, 27, 261–278. <http://dx.doi.org/10.1080/07317131003765910>

**f) Advance Online Publication**

Smith, J. A. (2010). Citing advance online publication: A review. *Journal of Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/a45d7867>

**g) Article in a Magazine**

Henry, W. A., III. (1990, April 9). Making the grade in today's schools. *Time*, 135, 28–31.

**Doctoral Dissertation, Master's Thesis, Presentation, Proceeding**

**a) Dissertation/Thesis from a Commercial Database**

Van Brunt, D. (1997). *Networked consumer health information systems* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 9943436)

**b) Dissertation/Thesis from an Institutional Database**

Yaylalı-Yıldız, B. (2014). *University campuses as places of potential publicness: Exploring the politicals, social and cultural practices in Ege University* (Doctoral dissertation). Retrieved from Retrieved from: <http://library.iyte.edu.tr/tr/hizli-erisim/iyte-tez-portali>

**c) Dissertation/Thesis from Web**

Tonta, Y. A. (1992). *An analysis of search failures in online library catalogs* (Doctoral dissertation, University of California, Berkeley). Retrieved from <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/yayinlar/phd/ickapak.html>

**d) Dissertation/Thesis abstracted in Dissertations Abstracts International**

Appelbaum, L. G. (2005). Three studies of human information processing: Texture amplification, motion representation, and figure-ground segregation. *Dissertation Abstracts International: Section B. Sciences and Engineering*, 65(10), 5428.

**e) Symposium Contribution**

Krinsky-McHale, S. J., Zigman, W. B., & Silverman, W. (2012, August). Are neuropsychiatric symptoms markers of prodromal Alzheimer's disease in adults with Down syndrome? In W. B. Zigman (Chair), *Predictors of mild cognitive impairment, dementia, and mortality in adults with Down syndrome*. Symposium conducted at the meeting of the American Psychological Association, Orlando, FL.

**f) Conference Paper Abstract Retrieved Online**

Liu, S. (2005, May). *Defending against business crises with the help of intelligent agent based early warning solutions*. Paper presented at the Seventh International Conference on Enterprise Information Systems, Miami, FL. Abstract retrieved from [http://www.iceis.org/iceis2005/abstracts\\_2005.htm](http://www.iceis.org/iceis2005/abstracts_2005.htm)

**g) Conference Paper - In Regularly Published Proceedings and Retrieved Online**

Herculano-Houzel, S., Collins, C. E., Wong, P., Kaas, J. H., & Lent, R. (2008). The basic nonuniformity of the cerebral cortex. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 105, 12593–12598. <http://dx.doi.org/10.1073/pnas.0805417105>

**h) Proceeding in Book Form**

Parsons, O. A., Pryzwansky, W. B., Weinstein, D. J., & Wiens, A. N. (1995). Taxonomy for psychology. In J. N. Reich, H. Sands, & A. N. Wiens (Eds.), *Education and training beyond the doctoral degree: Proceedings of the American Psychological Association National Conference on Postdoctoral Education and Training in Psychology* (pp. 45–50). Washington, DC: American Psychological Association.

**i) Paper Presentation**

Nguyen, C. A. (2012, August). *Humor and deception in advertising: When laughter may not be the best medicine*. Paper presented at the meeting of the American Psychological Association, Orlando, FL.

## Other Sources

### **a) Newspaper Article**

Browne, R. (2010, March 21). This brainless patient is no dummy. *Sydney Morning Herald*, 45.

### **b) Newspaper Article with no Author**

New drug appears to sharply cut risk of death from heart failure. (1993, July 15). *The Washington Post*, p. A12.

### **c) Web Page/Blog Post**

Bordwell, D. (2013, June 18). David Koepp: Making the world movie-sized [Web log post]. Retrieved from <http://www.davidbordwell.net/blog/page/27/>

### **d) Online Encyclopedia/Dictionary**

Ignition. (1989). In *Oxford English online dictionary* (2<sup>nd</sup> ed.). Retrieved from <http://dictionary.oed.com>

Marcoux, A. (2008). Business ethics. In E. N. Zalta (Ed.). *The Stanford encyclopedia of philosophy*. Retrieved from <http://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>

### **e) Podcast**

Dunning, B. (Producer). (2011, January 12). *in Fact: Conspiracy theories* [Video podcast]. Retrieved from <http://itunes.apple.com/>

### **f) Single Episode in a Television Series**

Egan, D. (Writer), & Alexander, J. (Director). (2005). Failure to communicate. [Television series episode]. In D. Shore (Executive producer), *House*; New York, NY: Fox Broadcasting.

### **g) Music**

Fuchs, G. (2004). Light the menorah. On *Eight nights of Hanukkah* [CD]. Brick, NJ: Kid Kosher.

### SUBMISSION CHECKLIST

Ensure that the following items are present:

- Cover letter to the editor
  - ✓ The category of the manuscript
  - ✓ Confirming that “the paper is not under consideration for publication in another journal”.
  - ✓ Including disclosure of any commercial or financial involvement.
  - ✓ Confirming that the statistical design of the research article is reviewed.
  - ✓ Confirming that last control for fluent English was done.
  - ✓ Confirming that journal policies detailed in Information for Authors have been reviewed.
  - ✓ Confirming that the references cited in the text and listed in the references section are in line with APA 6.
- Copyright Agreement Form
- Permission of previously published copyrighted material if used in the present manuscript
- Title page
  - ✓ The category of the manuscript
  - ✓ The title of the manuscript
  - ✓ All authors’ names and affiliations (institution, faculty/department, city, country), e-mail addresses
  - ✓ Corresponding author’s email address, full postal address, telephone and fax number
  - ✓ ORCIDs of all authors.
- Main Manuscript Document
  - ✓ The title of the manuscript
  - ✓ Abstract (150-200 words)
  - ✓ Key words: 5 to 8 words
  - ✓ Main article sections
  - ✓ Grant support (if exists)
  - ✓ Conflict of interest (if exists)
  - ✓ Acknowledgement (if exists)
  - ✓ References
  - ✓ All tables, illustrations (figures) (including title, description, footnotes)



Istanbul University  
İstanbul Üniversitesi

Journal name: Istanbul Management Journal

Copyright Agreement Form  
Telif Hakkı Anlaşması Formu

<b>Responsible/Corresponding Author</b> <i>Sorumlu Yazar</i>	
<b>Title of Manuscript</b> <i>Makalenin Başlığı</i>	
<b>Acceptance date</b> <i>Kabul Tarihi</i>	
<b>List of authors</b> <i>Yazarların Listesi</i>	

Sıra No	Name - Surname <i>Adı-Soyadı</i>	E-mail <i>E-Posta</i>	Signature <i>İmza</i>	Date <i>Tarih</i>
1				
2				
3				
4				
5				

<b>Manuscript Type (Research Article, Review, Short communication, etc.)</b> <i>Makalenin türü (Araştırma makalesi, Derleme, Kısa bildiri, v.b.)</i>	
---	--

**Responsible/Corresponding Author:**

*Sorumlu Yazar:*

<b>University/company/institution</b>	<i>Çalıştığı kurum</i>	
<b>Address</b>	<i>Posta adresi</i>	
<b>E-mail</b>	<i>E-posta</i>	
<b>Phone; mobile phone</b>	<i>Telefon no; GSM no</i>	

**The author(s) agrees that:**  
The manuscript submitted is his/her/their own original work, and has not been plagiarized from any prior work, all authors participated in the work in a substantive way, and are prepared to take public responsibility for the work, all authors have seen and approved the manuscript as submitted, the manuscript has not been published and is not being submitted or considered for publication elsewhere, the text, illustrations, and any other materials included in the manuscript do not infringe upon any existing copyright or other rights of anyone. İSTANBUL UNIVERSITY will publish the content under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) license that gives permission to copy and redistribute the material in any medium or format other than commercial purposes as well as remix, transform and build upon the material by providing appropriate credit to the original work.  
The Contributor(s) or, if applicable the Contributor's Employer, retain(s) all proprietary rights in addition to copyright, patent rights; to use, free of charge, all parts of this article for the author's future works in books, lectures, classroom teaching or oral presentations, the right to reproduce the article for their own purposes provided the copies are not offered for sale.  
All materials related to manuscripts, accepted or rejected, including photographs, original figures etc., will be kept by İSTANBUL UNIVERSITY for one year following the editor's decision. These materials will then be destroyed.  
I/We indemnify İSTANBUL UNIVERSITY and the Editors of the Journals, and hold them harmless from any loss, expense or damage occasioned by a claim or suit by a third party for copyright infringement, or any suit arising out of any breach of the foregoing warranties as a result of publication of my/our article. I/We also warrant that the article contains no libelous or unlawful statements, and does not contain material or instructions that might cause harm or injury.  
This Copyright Agreement Form must be signed/ratified by all authors. Separate copies of the form (completed in full) may be submitted by authors located at different institutions; however, all signatures must be original and authenticated.

**Yazar(lar) aşağıdaki hususları kabul eder**  
Sunulan makalenin yazar(lar)ın orijinal çalışması olduğunu ve intihal yapmadıklarını, Tüm yazarların bu çalışmaya asıl olarak katılmış olduklarını ve bu çalışma için her türlü sorumluluğu aldıklarını, Tüm yazarların sunulan makalenin son halini gördüklerini ve onayladıklarını, Makalenin başka bir yerde basılmadığını veya basılmak için sunulmadığını, Makalede bulunan metnin, şekillerin ve dokümanların diğer şahıslara aile olan Telif Haklarını ihlal etmediğini kabul ve taahhüt ederler. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ'nin bu fikri eseri, Creative Commons Atıf-GayriTicari 4.0 Uluslararası (CC BY-NC 4.0) lisansı ile yayımlanmasına izin verirler. Creative Commons Atıf-GayriTicari 4.0 Uluslararası (CC BY-NC 4.0) lisansı, eserin ticari kullanım dışında her boyut ve formatta paylaşılmasına, kopyalanmasına, çoğaltılmasına ve orijinal esere uygun şekilde atıfta bulunmak kaydıyla yeniden düzenleme, dönüştürme ve eserin üzerine inşa etme dâhil adapte edilmesine izin verir.  
Yazar(lar)ın veya varsa yazar(lar)ın işverenin telif dâhil patent hakları, yazar(lar)ın gelecekte kitaplarında veya diğer çalışmalarında makalenin tümünü ücret ödemesiz kullanma hakkı makaleyi satmamak koşuluyla kendi amaçları için çoğaltma hakkı gibi fikri mülkiyet hakları saklıdır. Yayımlanan veya yayına kabul edilmeyen makalelerle ilgili dokümanlar (fotoğraf, orijinal şekil vb.) karar tarihinden başlamak üzere bir yıl süreyle İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ'nce saklanır ve bu sürenin sonunda imha edilir.  
Ben/Biz, telif hakkı ihlali nedeniyle üçüncü şahıslara vuku bulacak hak talebi veya açılacak davalarda İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ'ni ve Dergi Editörlerinin hiçbir sorumluluğunun olmadığını, tüm sorumluluğun yazarlara ait olduğunu taahhüt ederim/ederiz.  
Ayrıca Ben/Biz makalede hiçbir suç unsuru veya kanuna aykırı ifade bulunmadığını, araştırma yapılırken kanuna aykırı herhangi bir malzeme ve yöntem kullanılmadığını taahhüt ederim/ederiz.  
Bu Telif Hakkı Anlaşması Formu tüm yazarlar tarafından imzalanmalıdır/onaylanmalıdır. Form farklı kurumlarda bulunan yazarlar tarafından ayrı kopyalar halinde doldurularak sunulabilir. Ancak, tüm imzaların orijinal veya kamitlanabilir şekilde onaylı olması gerekir.

<b>Responsible/Corresponding Author;</b> <i>Sorumlu Yazar;</i>	<b>Signature / İmza</b>	<b>Date / Tarih</b>
		...../...../.....

