

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL  
**BEHAVIOR REVIEW**

Yil / Year: 2020, Cilt / Volume: 2, Sayı / Issue: 1



**JOB**review<sup>net</sup>  
Journal of Organizational Behavior Review

# JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR REVIEW

(JOB REVIEW)

ISSN: 2687-2609

Yıl/Year: 2020, Cilt/Volume: 2, Sayı/Issue: 1

**Journal of Organizational Behavior Review**, örgütsel davranış alanında özgün ve nitelikli çalışmalar yayımlayan uluslararası ve hakemli bir bilimsel dergidir. Dergide, örgütsel davranış bağlamında araştırmaların ve derleme makalelerin yanı sıra, kitap incelemelerine de yer verilmektedir.

**Journal of Organizational Behavior Review**, kuramsal açıdan güçlü, alanyazına hâkim, eleştirel bir şekilde tasarlanmış, uygun araştırma yöntemleri ile incelenmiş ve tarafsız bir şekilde yorumlanmış, sonuçları gelecek çalışmalara ışık tutan, uygulayıcı ve araştırmacılara yönelik teorik ve pratik sonuçlar ve öneriler barındıran çalışmalara yer vermeyi hedeflemektedir.

**Journal of Organizational Behavior Review**, Ocak ve Temmuz ayları olmak üzere yılda iki kez, elektronik ortamda yayımlanmaktadır. Derginin yayın dili Türkçe ve İngilizcedir.

Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.

Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.

The contents in the articles cannot be used without citation.

Journal of Organizational Behavior Review © 2019

JOB Review© 2019

**EDİTÖRLER / EDITORS IN CHIEF**

**Doç. Dr. Sema Polatçı**

*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

sema.polatci@gop.edu.tr

**Doç. Dr. Hakkı Aktaş**

*İstanbul Üniversitesi*

hakki.aktas@istanbul.edu.tr

**YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD**

Doç. Dr. Sema POLATCI

Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin YILMAZ

Öğr. Gör. Fatih SOBACI

Dr. Osman YALAP

Dok. Öğr. Ayşe DİKMEN

**WEB SİTESİ / WEBSITE**

[www.jobreview.net](http://www.jobreview.net)

**BİLİM KURULU / SCIENTIFIC BOARD**

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN  
Prof. Dr. A. Selami SARGUT  
Prof. Dr. Adnan ÇELİK  
Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ  
Prof. Dr. Ali ŞİMŞEK  
Prof. Dr. Aşkın KESER  
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK  
Prof. Dr. Aykut BERBER  
Prof. Dr. Azize ERGENELİ  
Prof. Dr. Azmi YALÇIN  
Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ  
Prof. Dr. Çiğdem KIREL  
Prof. Dr. Ela ÜNLER  
Prof. Dr. Enver ÖZKALP  
Prof. Dr. Erdal TEKARSLAN  
Prof. Dr. Fatih ÇETİN  
Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN  
Prof. Dr. Hakkı Okan YELOĞLU  
Prof. Dr. Himmet KARADAL  
Prof. Dr. İlhan ERDOĞAN  
Prof. Dr. İsmet BARUTÇUGİL  
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ  
Prof. Dr. Mahmut PAKSOY  
Prof. Dr. Nejat BASIM  
Prof. Dr. Nurullah GENÇ  
Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Prof. Dr. Selen DOĞAN  
Prof. Dr. Senay YÜRÜR  
Prof. Dr. Soner TASLAK  
Prof. Dr. Suna TEVRUZ  
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER  
Prof. Dr. Tamer KOÇEL  
Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ  
Doç. Dr. Aslı Beyhan ACAR  
Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN  
Doç. Dr. Engin Deniz ERİŞ  
Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL  
Doç. Dr. Eylem ŞİMŞEK  
Doç. Dr. Faruk ŞAHİN  
Doç. Dr. Güven ORDUN  
Doç. Dr. Murat YALÇINTAŞ  
Doç. Dr. Mustafa KARACA  
Doç. Dr. Onur KÖKSAL  
Doç. Dr. Saman ATTIQ  
Doç. Dr. Serdar BOZKURT  
Doç. Dr. Turhan ERKMEN  
Dr. Öğr. Üyesi Feride EŞKİN  
Dr. Öğr. Üyesi Mihriban CİNDİLOĞLU  
DEMİRER  
Dr. Öğr. Üyesi Murat GÜLER  
Dr. Öğr. Üyesi Ömer ÇETİN  
Dr. Yasin ROFCANİN

**CİLT 2 SAYI 1 (OCAK 2020) HAKEMLERİ**

**REFEREES OF VOLUME 2 ISSUE 1 (JANUARY 2020)**

Prof. Dr. Azize ERGENELİ Hacettepe Üniversitesi

Doç. Dr. Hatice Necla KELEŞ Bahçeşehir Üniversitesi

Doç. Dr. Mustafa BEKMEZCİ Toros Üniversitesi

Doç. Dr. Mustafa KARACA Anadolu Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Hasan Hüseyin UZUNBACAK Süleyman Demirel Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin YILMAZ Atatürk Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet DİNÇ Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Muhammet SAYGIN Mersin Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Nazmiye Ülkü PEKKAN Tarsus Üniversitesi

Dr. İnan ERYILMAZ Maltepe Üniversitesi

**İÇİNDEKİLER / CONTENTS**

	<i>Makale Başlığı / Article Name</i>	<i>Sayfa / Page</i>
	<b><i>Araştırma Makaleleri/Research Article</i></b>	
1	<b><i>Tutum, Norm ve Niyetlerin Sosyal Ağ Siteleri Kullanımına Etkisi</i></b> <i>The Impact of Attitude, Norm and Intentions on the Usage of Social Network Sites</i> <i>Onur KÖKSAL &amp; Murat GÜLER &amp; Fatih ÇETİN</i>	1-11
2	<b><i>Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkileri: Taşeron Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma</i></b> <i>The Effect of Personality Traits and Person-Job Fit on Job Satisfaction: A Research on Subcontractors</i> <i>Sema POLATCI &amp; Fatih SOBACI &amp; İsmail KABAN</i>	12-30
3	<b><i>Akıllı Telefon Kullanımı – Çalışan İyi Oluş Hali İlişkisinde İş-Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi</i></b> <i>The Mediating Role of Work – Family Conflict on The Relationship Between Smartphone Use and Employee Wellbeing Relation</i> <i>Ceren TUNÇ &amp; Handan AKKAŞ &amp; Pınar BAYHAN KARAPINAR</i>	31-48
4	<b><i>Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: Öz-şefkatin Aracı Rolü</i></b> <i>Interaction of Psychological Capital and Organizational Commitment: The Role of The Mediator of Self-Compassion</i> <i>Osman YALAP &amp; Elif BAYGIN</i>	49-67

---

	<i>Makale Başlığı / Article Name</i>	<i>Sayfa / Page</i>
	<i>Derleme Makaleler / Review Articles</i>	
5	<i>Çinli İşletmelerde Örgüt İçi İletişim ve Liderlik Tarzlarının Toplumsal Kültür Bakış Açısından İncelenmesi</i> <i>Analysis of Inter-Organizational Communication and Leadership Styles in Chinese Companies from Sociocultural Perspective</i> <i>Fetullah EVLİYAOĞLU</i>	68-89

---

## Tutum, Norm ve Niyetlerin Sosyal Ağ Siteleri Kullanımına Etkisi<sup>1</sup>

Onur KÖKSAL<sup>2</sup>

Murat GÜLER<sup>3</sup>

Fatih ÇETİN<sup>4</sup>

### Öz

Sosyal bir davranış olarak incelenen sosyal ağ siteleri kullanımının arka planında belirli dürtüler olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı; sosyal ağ sitelerinin kullanımında tutum, norm ve niyetlerin etkilerini incelemektir. Bu amaç bağlamında, 280 üniversite öğrencisinden anket yöntemiyle toplanan veri çeşitli istatistiksel analizler aracılığıyla incelenmiştir. Analiz bulguları; Kullanımlar ve Doyumlar Teorisi ile Gerekçeli Davranış Teorisi çerçevesinde, bireylerin sosyal ağ sitelerine yönelik tutumlarının hem doğrudan hem de alışveriş, eğlenme ve duyguları açma niyetleri aracılığıyla sosyal ağ siteleri kullanımlarını etkilediğini göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Tutum, Norm, Niyet, Sosyal Ağ Siteleri Kullanımı.

## *The Impact of Attitude, Norm and Intentions on the Usage of Social Network Sites*

### *Abstract*

It is thought that there are certain motives in the background of the usage of social network sites that are studied as a social behavior. The main purpose of the study is to examine the roles of attitude, norm and intentions on the usage of social network sites. The data is gathered from 280 university students with using survey methodology. The results of analysis showed that attitudes towards SNS has not only directly, but also indirectly impact on the usage of SNS with the mediating roles of shopping, entertainment and emotional disclosure intentions within the framework of Uses and Gratifications Theory and Reasoned Action Theory.

**Keywords:** Attitude, Norm, Intention, Usage of Social Network Sites.

<sup>1</sup> Bu çalışma, 01-02 Kasım 2019 tarihleri arasında Burdur'da düzenlenen 7. Örgütsel Davranış Kongresi'nde aynı başlıkla sunulan bildirinin gözden geçirilmiş ve genişletilmiş halidir.

<sup>2</sup> Doç. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon ABD, [okoksal@ohu.edu.tr](mailto:okoksal@ohu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0001-7703-1807>

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon ABD, [murat\\_guler@ohu.edu.tr](mailto:murat_guler@ohu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0001-7370-2976>

<sup>4</sup> Prof. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon ABD, [fcetin@ohu.edu.tr](mailto:fcetin@ohu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-2487-9553>



## Giriş

Sosyal medyayı, kullanıcıların çeşitli içerikler oluşturup paylaşabildikleri herhangi bir çevrimiçi hizmet olarak tanımlamak mümkündür. Bu doğrultuda sosyal medya; içeriklerinin kullanıcı ya da tüketiciler tarafından oluşturulduğu, tasarlandığı, yayınlandığı veya düzenlendiği blog (ağ günlüğü) hizmetlerini, çevrimiçi inceleme/derecelendirme sitelerini, sanal oyun dünyalarını, video paylaşım sitelerini, çevrimiçi toplulukları ve sosyal ağ sitelerini (SAS) bünyesinde barındıran bir platform olarak göze çarpmaktadır (Bolton vd., 2013). Özellikle SAS'ların temel hedefinin sosyal ilişki ve etkileşim olduğu göz önüne alındığında, SAS kullanımının ortaklaşa gerçekleştirilen sosyal bir davranış olarak düşünülmesi daha uygundur (Cheung vd., 2011). Bir sosyal davranış olan SAS kullanımını harekete geçiren çeşitli kişisel nedenler, amaçlar ve güdüleyici mekanizmalar bulunmaktadır. Aynı zamanda, bu sosyal davranış biçimi teknolojinin sunduğu yeni iletişim platformlarıyla, çalışma yaşamı, sosyal çevre, okul ve aile hayatı gibi çeşitli yaşam alanlarını yakından etkilemektedir. Günümüzde tüm yaşam alanlarına olan etkisi düşünüldüğünde, çevrimiçi SAS'ların kullanımına etki eden faktörleri anlamaya yönelik akademik ilgi giderek artmaktadır.

SAS'ların kullanımını bireysel ihtiyaçlar çerçevesinde açıklamaya çalışan bir görüş, bireylerin iletişim kurma amaçlı sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına odaklanmaktadır. Bu çerçevede öne sürülen Kullanımlar ve Doyumlar Teorisi (Uses and Gratifications Theory; Katz vd., 1973); bireylerin çeşitli psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla aktif biçimde iletişim kanallarını seçtiklerini öne sürmektedir. Bu teoriye göre bireyler kişisel ihtiyaçlarını en iyi doyuma ulaştıran Facebook (FB), WhatsApp, YouTube, Instagram, Twitter ve Skype gibi SAS'ları kullanmaktadır (Kim vd., 2011). Yazında SAS kullanımını açıklamaya çalışan bir diğer teori davranışların niyetler aracılığıyla davranışa yönelik tutum ve normlar çerçevesinde belirlendiğini öne süren Gerekçeli Davranış Teorisi'dir (Theory of Reasoned Action; Fishbein ve Ajzen, 1975). Temel bir davranış modeli olarak ortaya konan bu yaklaşım, davranışların öncelikle niyetleri takip ettiği ve niyetlerin davranışa ilişkin tutum ve normlarla şekillendiğini varsaymaktadır.

Bu anlayışla mevcut çalışmada SAS kullanma davranışlarına etki eden tutum, norm ve niyetlerin ortaya çıkarılması, ayrıca bu süreçte yazında öne sürülen kullanım niyetlerinin hangilerinin daha etkili olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla alışveriş,

öğrenme, kolay kullanım, eğlenme, duyguları açma ve ilişki kurma niyetlerine odaklanılmıştır.

## **1. Kavramsal Çerçeve**

Gerekçeli Davranış Teorisi bireyin davranışının bilinçli zihinsel işlevlerinin bir sonucu olduğunu, davranışı belirleyen temel faktörün davranışsal niyet olduğunu, niyetin ise davranışa karşı tutumların ve öznel normların bir fonksiyonu olduğunu öne sürmektedir (Fishbein ve Ajzen, 1975: 14). Bu bağlamda, bireylerin belirli davranışlarla ilgili inançlarının toplamı davranışa yönelik tutumlarını biçimlendirmektedir. Ayrıca, bireyin başkalarının düşüncelerine uymak zorunluluğunu hissetmesinin ortaya çıkardığı normatif baskılar öznel normları oluşturmaktadır. Ancak, bireyin kendisinin davranışa yönelik tutumu, öznel normlara göre davranışsal niyet üzerinde daha güçlü etkiye sahiptir (Ajzen, 1987). SAS kullanımının arka planında belirli dürtüler olduğu düşüncesinden hareketle Gerekçeli Davranış Teorisinin varsayımlarının sosyal bir davranış olarak incelenen SAS kullanımı için de geçerli olduğunu ifade etmek mümkündür.

Alan yazında bu ifadeyi destekleyen pek çok araştırma bulgusuna rastlanmıştır. Örneğin, Ellison ve arkadaşlarının (2007) lisans öğrencileri üzerinde yaptıkları çalışmada FB kullanımı ile bireylerin diğer bireylerle kurduğu arkadaşlık ilişkisini sürdürme ve yeni arkadaşlar edinmesi durumu olarak ifade edilen sosyal sermaye arasında güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Park ve arkadaşları (2009) üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları çalışmada dört temel ihtiyacı tatmin etmek üzere bireylerin FB bünyesindeki gruplara katılmayı arzu ettiklerini belirlemişlerdir. Bu kapsamda bireylerin; sosyalleşmek, eğlenmek, bilgi toplamak ve kendi statüsünü belirlemek niyetleriyle SAS kullandıkları ortaya çıkmıştır. Brandtzaeg ve Heim (2009) Norveç'in yerel SAS'larının kullanıcıları üzerinde yaptıkları çalışmada, Kullanımlar ve Doyumlar Teorisi çerçevesinde, dört temel motivasyonel ihtiyaçla bireylerin SAS kullanımına yöneldikleri sonucuna ulaşmışlardır. Bu motiveler; bilgiye ulaşmak, eğlenmek, sosyal etkileşim ve bireysel kimliktir. Cheung ve arkadaşları (2011) tarafından çoğunlukla öğrencilerden oluşan aktif FB kullanıcıları üzerinde yapılan bir çalışmada ise kullanıcıların değerleriyle üyesi oldukları grubun değerlerinin benzerliğini fark etmeleri durumu olarak incelenen grup normunun bireylerin sosyal ağ sitelerini kullanım niyetleriyle pozitif yönde ilişkili olduğu, bunun yanında arkadaşlarıyla iletişim halinde kalmak ve ilişkisini sürdürmek için bireylerin FB kullandıkları tespit edilmiştir. Lin ve Lu'nun (2011) Tayvan'daki FB kullanıcıları üzerinde yaptıkları

araştırmada bireylerin SAS kullanımları üzerinde eğlenme niyeti, arkadaş sayısı ve kolay kullanım niyetinin etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun yanında, Kim ve arkadaşları (2011) tarafından bireyci ya da toplulukçu değerler olarak ele alınan kültürel bağlamın iletişim teknolojilerinin kullanımını biçimlendirdiği varsayımından hareketle gerçekleştirilen araştırmada Kore'deki üniversite öğrencilerinin çoğunlukla duygularını açma niyetiyle SAS kullandıkları, Amerika'daki üniversite öğrencilerinin ise SAS kullanımlarının arka planında eğlence niyeti olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, Yu ve John-Baptiste (2016) tarafından yaş ortalamaları 20 olan genç katılımcılar üzerinde yapılan araştırma; çoğu katılımcının, özellikle olumsuz duygular söz konusu olduğunda, duygularını açmak için SAS kullanmayı değil, gerçek dünyadaki arkadaşlarıyla veya aile üyeleriyle etkileşime girmeyi seçtiğini ortaya koymuştur. Lee ve arkadaşlarının (2017) üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırmada ise teknolojiye yönelik pozitif tutumların SAS kullanımıyla pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur.

Tüm bu açıklamalar ve bulgular ışığında, mevcut çalışmada SAS kullanma davranışlarına etki eden tutum, norm ve farklı niyetlerin etkilerini araştırmak amacıyla aşağıdaki araştırma sorusuna yanıt aranmıştır:

*Araştırma sorusu: SAS'ların kullanımında SAS'lara yönelik tutumun, toplulukçuluk normunun ve alışveriş, öğrenme, kolaylık, eğlenme, duyguları açma ile ilişki kurma gibi farklı niyetlerin etkileri var mıdır?*

## **2. Araştırmanın Yöntemi**

### **2.1. Katılımcılar**

Çalışmanın katılımcıları üniversite öğrencilerinden oluşmaktadır. Katılımcılar, kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Araştırmanın verisi, gönüllülük ve verinin gizliliği prensipleri doğrultusunda öğrencilere gönderilen çevrimiçi anket yoluyla toplanmıştır. Toplanan 300 veriden eksik doldurma ve uç değerler analizi sonrasında 20 veri analiz dışı bırakılmış ve araştırmanın örnekleme 280 öğrenciden oluşmuştur. Katılımcıların 145'i (%51,8) erkek, geri kalan 135'i (%48,2) kadındır.

### **2.2. Ölçüm araçları**

**Sosyal Ağ Siteleri (SAS) Kullanımı:** Katılımcıların ne derece sosyal ağ sitelerini kullandıklarını ölçmek için dünyada en çok kullanılan 20 sosyal ağ sitesi listesine başvurulmuştur (Ceoworldbiz, 2019). Bu listedeki sitelere yönelik katılımcılara üç soru

solunmuştur. Bu sorular: “Aşağıdaki uygulamalardan hangilerini kullanıyorsunuz seçiniz”, “Seçtiğiniz uygulamalara günde kaç defa giriyorsunuz?” ve “Seçtiğiniz uygulamaları günde toplam kaç saat kullanıyorsunuz?” şeklindedir. Birinci soru cevapları kukla değişkene çevrilerek toplanmış, diğerleri olduğu gibi analize alınarak toplam skor hesaplanmış ve SAS kullanımını değişkeni oluşturulmuştur. Analizler buna göre yapılmıştır.

**SAS Tutum Ölçeği:** SAS tutumunun ölçümünde Bruner ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen Bir Nesneye Yönelik Tutum Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe çevirisi yazarlar tarafından Brislin ve arkadaşlarının (1973) önerdiği beş aşamalı çeviri-ters çeviri yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Toplam 6 madde içeren ölçek 5’li Likert (1:Kesinlikle katılmıyorum, 5:Tamamen katılıyorum) biçiminde değerlendirilmektedir. Tek boyutlu olan ölçek SAS’a yönelik olumlu veya olumsuz tutumu ölçmektedir. Ölçeğin Cronbach Alfa cinsinden güvenilirlik katsayısı .89 olarak hesaplanmıştır.

**Toplulukçuluk Normu Ölçeği:** Toplulukçuluk normu ölçümü için Triandis ve Gelfand (1998) tarafından önerilen 16 maddelik Bireycilik ve Toplulukçuluk Ölçeği kullanılmıştır. Wasti ve Erdil (2007) tarafından Türkçe’ye çevrilen ölçek orijinalde dikey ve yatay boyutlarıyla toplulukçuluk ve bireycilik alt boyutları içermekte, ancak mevcut çalışmada yalnızca dikey ve yatay toplulukçuluk boyutu birlikte kullanılmıştır. Ölçek 5’li Likert (1:Kesinlikle katılmıyorum, 5:Tamamen katılıyorum) biçiminde değerlendirilmiştir. Çetin ve arkadaşları (2019) tarafından yapılan çalışmada geçerliliği ve güvenilirliği doğrulanmıştır. Bu çalışmada, toplulukçuluk normu ölçeğinin güvenilirlik katsayısı .66 olarak hesaplanmıştır. Bu değerin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu belirtilmektedir (Taber, 2018).

**SAS Kullanım Niyetleri Ölçeği:** SAS kullanım niyetlerinin ölçümü için Kim, Sohn ve Choi (2011) tarafından önceki birçok çalışmalardan derlenerek oluşturulan SAS kullanma nedenleri anketinden faydalanılmıştır. Ölçeğin; öğrenme, kolaylık, eğlenme, duyguları açma ve ilişki kurma şeklinde incelenen orijinal 5 alt boyutu için ölçek maddeleri tekrar değerlendirilmiş, ilave olarak alışveriş boyutu eklenmiştir. Toplam 24 maddeden oluşan ölçek 5’li Likert (1:Kesinlikle katılmıyorum, 5:Tamamen katılıyorum) formatında değerlendirilmektedir. İlgili ölçeğin Çetin ve arkadaşları (2019) tarafından yapılan çalışmayla geçerliliği ve güvenilirliği doğrulanmıştır. Bu çalışmada, ölçeğin Cronbach Alfa cinsinden güvenilirlik katsayısının tüm boyutlar itibarıyla .68-.91 arasında değerler aldığı görülmüştür.

### 3. Bulgular

Analizler öncesinde gizil yapı içeren ölçüm araçlarının yapısal geçerliliği test edilmiştir. Bu amaçla yapılan doğrulayıcı faktör analizinde iyilik değerleri için Ki-kare Serbestlik Derecesi Oranı ( $\chi^2/sd$ , iyi uyum için 3'ten küçük olmalı), Doğrulayıcı Uyum İndeksi (CFI, iyi uyum için .90'dan büyük olmalı), Tucker Lewis İndeksi (TLI, iyi uyum için .90'dan büyük olmalı) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA, iyi uyum için .08'den küçük olmalı) istatistikleri kullanılmıştır (Hair vd., 2017). Yapılan analizler sonrasında ölçeklerin yapısal geçerliliğine ilişkin elde edilen istatistikler Tablo 1'dedir. Sonuçlar, kabul edilebilir sınırlar içinde veya bu sınırlara çok yakın değerlerdir.

**Tablo 1:** Ölçeklerin Uyum İyiliği İstatistikleri

	$\chi^2/sd$	CFI	TLI	RMSEA
1. SAS tutum ölçeği	2.39	.99	.98	.071
2. Toplulukçuluk normu ölçeği	2.43	.89	.86	.072
3. SAS kullanım niyetleri ölçeği (6 alt boyut: Alışveriş, Öğrenme, Kolaylık, Eğlenme, Duyguları açma, İlişki kurma)	1.98	.94	.93	.059

$\chi^2/sd$ =Ki-kare serbestlik derecesi oranı, CFI=Doğrulayıcı uyum indeksi, TLI=Tucker Lewis indeksi, RMSEA=Yaklaşık hataların ortalama karekökü

Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları ile değişkenler arasındaki ilişkiler Tablo 2'de sunulmuştur. Tablo 2'ye göre SAS tutumunun; alışveriş niyeti ( $r=.25$ ,  $p<.01$ ), öğrenme niyeti ( $r=.22$ ,  $p<.01$ ), kolaylık niyeti ( $r=.39$ ,  $p<.01$ ), eğlenme niyeti ( $r=.52$ ,  $p<.01$ ), duyguları açma niyeti ( $r=.45$ ,  $p<.01$ ), ilişki kurma niyeti ( $r=.36$ ,  $p<.01$ ) ve SAS kullanımıyla ( $r=.34$ ,  $p<.01$ ) pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Bunun yanında, toplulukçuluk normunun öğrenme niyetiyle ( $r=.15$ ,  $p<.05$ ) pozitif yönde ilişkisi ortaya çıkmıştır. Ayrıca, alışveriş niyeti ( $r=.25$ ,  $p<.01$ ), kolaylık niyeti ( $r=.15$ ,  $p<.01$ ) ve eğlenme niyetinin ( $r=.28$ ,  $p<.01$ ) SAS kullanımıyla pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 2:** Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri ve Korelasyon Katsayıları

	Ort.	ss	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. SAS tutumu	3.07	.93	(.89)							
2. Toplulukçuluk normu	6.45	.65	.11	(.66)						
3. Alışveriş niyeti	2.95	.97	.25**	.11	(.91)					
4. Öğrenme niyeti	3.52	.76	.22**	.15*	.39**	(.91)				
5. Kolaylık niyeti	3.25	.96	.39**	.10	.27**	.35**	(.81)			
6. Eğlenme niyeti	2.86	.69	.52**	.04	.53**	.43**	.62**	(.68)		
7. Duyguları açma niyeti	2.17	.87	.45**	.09	.33**	.38**	.49**	.60**	(.86)	
8. İlişki kurma niyeti	1.86	.88	.36**	-.03	.20**	.12*	.24**	.40**	.58**	(.83)
9. SAS kullanımı	17.20	9.01	.34**	-.01	.25**	.01	.15**	.28**	.05	.04

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ ,  $n=280$ , Parantez içindeki değerler Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarıdır.

Hayes'in (2018) regresyon analizine dayalı olarak çalışan PROCESS 3.2 eklentisine göre yapılan analiz sonuçları Tablo 3 ve Tablo 4'te sunulmuştur. Tablo 3'te yer alan bulgular SAS tutumu ile toplulukçuluk normunun SAS kullanım niyetleri ile SAS kullanımı üzerindeki doğrudan etkilerini ve SAS kullanım niyetlerinin SAS kullanımı üzerindeki doğrudan etkilerini; Tablo 4'deki bulgular ise SAS tutumu ile toplulukçuluk normunun SAS kullanım niyetleri aracılığıyla SAS kullanımı üzerindeki dolaylı etkilerini ifade etmektedir. Tablo 3 incelendiğinde; SAS tutumunun, alışveriş niyeti (Etki=.15,  $t=2.32$ ,  $p<.05$ ), kolaylık niyeti (Etki=.26,  $t=4.31$ ,  $p<.01$ ), eğlenme niyeti (Etki=.35,  $t=5.69$ ,  $p<.01$ ), duyguları açma niyeti (Etki=.29,  $t=4.67$ ,  $p<.01$ ), ilişki kurma niyeti (Etki=.26,  $t=4.21$ ,  $p<.01$ ) ve doğrudan SAS kullanımını (Etki=3.02,  $t=4.76$ ,  $p<.01$ ) pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Toplulukçuluk normunun ise yalnızca eğlenme niyeti (Etki=-.18,  $t=-2.06$ ,  $p<.05$ ) üzerinde negatif yönde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, alışveriş niyeti (Etki=1.88,  $t=3.81$ ,  $p<.01$ ) ve eğlenme niyetinin (Etki=1.59,  $t=3.06$ ,  $p<.01$ ) pozitif yönlü; duyguları açma niyetinin (Etki=-1.05,  $t=-2.07$ ,  $p<.05$ ) ise negatif yönlü SAS kullanımını etkilediği ortaya çıkmıştır.

**Tablo 3: Doğrudan Etki Analizi Sonuçları**

<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>Alışveriş Niyeti</b>	<b>Öğrenme Niyeti</b>	<b>Kolaylık Niyeti</b>	<b>Eğlenme Niyeti</b>	<b>Duyguları Açma Niyeti</b>	<b>İlişki Kurma Niyeti</b>	<b>SAS Kullanımı</b>
	$R^2=.03$	$R^2=.02$	$R^2=.08$	$R^2=.11$	$R^2=.08$	$R^2=.06$	$R^2=.22$
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
Sabit	-1.09	-1.30*	-1.70**	.10	-1.29*	-.04	11.85*
SAS Tutumu	.15*	.09	.26**	.35**	.29**	.26**	3.02**
Toplulukçuluk Normu	.10	.17	.14	-.18*	.06	-.12	-.61
Alışveriş Niyeti							1.88**
Öğrenme Niyeti							-.79
Kolaylık Niyeti							.19
Eğlenme Niyeti							1.59**
Duyguları Açma Niyeti							-1.05*
İlişki Kurma Niyeti							-.66

B=Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, n=280 (5000 önyükleme örnekleme)

Ayrıca, Tablo 4'te görüldüğü üzere, yapılan aracılık analizi sonrasında SAS tutumu ile SAS kullanımı arasındaki ilişkide alışveriş niyeti (Dolaylı Etki=.28, %95 GA: [.012 ile

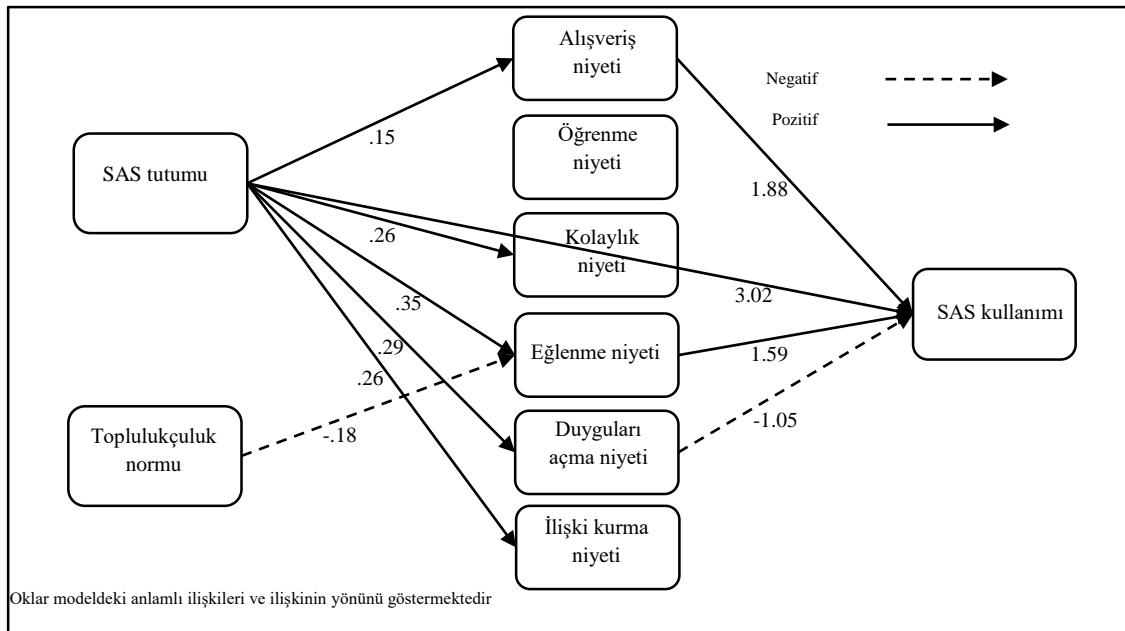
.622]), eğlenme niyeti (Dolaylı Etki=.55, %95 GA: [.202 ile .974]) ve duyguları açma niyetinin (Dolaylı Etki=-.31, %95 GA: [-.648 ile -.053]) aracılık rolleri olduğu görülmüştür.

**Tablo 4:** Dolaylı Etki Analizi Sonuçları

Dolaylı Etkiler	B	SH	%95 GA	
			Alt	Üst
Toplam Dolaylı Etki	.33	.43	-.48	1.21
SAS Tutumu -> Alışveriş Niyeti -> SAS Kullanımı	.28	.15	.01	.62
SAS Tutumu -> Öğrenme Niyeti -> SAS Kullanımı	-.07	.07	-.22	.05
SAS Tutumu -> Kolaylık Niyeti -> SAS Kullanımı	.05	.14	-.22	.34
SAS Tutumu -> Eğlenme Niyeti -> SAS Kullanımı	.55	.20	.20	.97
SAS Tutumu -> Duyguları açma Niyeti -> SAS Kullanımı	-.31	.15	-.64	-.05
SAS Tutumu -> İlişki kurma Niyeti -> SAS Kullanımı	-.17	.16	-.51	.12

B=Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, Alt=Alt düzey güven aralığı, Üst=Üst düzey güven aralığı, n=280 (5000 önyükleme örnekleme)

Analiz bulguları doğrultusunda elde edilen anlamlı ilişkiler Şekil 1'de yer almaktadır.



**Şekil 1:** Analiz Bulguları

### Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada SAS kullanımı üzerinde SAS'lara yönelik tutumun, toplulukçuluk normunun ve sosyal ağ sitelerini kullanmaya yönelik niyetlerin etkileri araştırılmıştır.

Araştırma sonucunda SAS kullanımını ve kullanma niyeti üzerinde SAS'lara yönelik bireysel tutumun temel belirleyici faktör olduğu, alışveriş, eğlenme ve duyguları açma niyetlerinin SAS kullanımını etkilediği belirlenmiştir.

SAS'lara yönelik tutumun öğrenme amaçlı kullanım niyeti dışında incelenen diğer tüm kullanma niyetlerini pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Gerekçeli Davranış Teorisi (Fishbein ve Ajzen, 1975) belirli bir davranışa yönelik inanışlarla oluşan tutumların davranışsal niyetleri şekillendirdiğini öne sürmektedir. Bu bakımdan mevcut bulgular teorinin bireysel tutumlarla ilgili bölümüyle tutarlıdır. Diğer yandan, teori kapsamında öznel norm olarak incelenen toplulukçuluğun SAS kullanma niyetleri üzerinde anlamlı etkisinin görülmemesi, sadece eğlenme niyeti üzerinde ve negatif yönlü etkisinin bulunması, SAS'lar bağlamında gerçekleşen sosyalleşme davranışlarının geleneksel sosyal ilişkileri şekillendiren sosyal normlardan farklı normlarla ilişkili olabileceğine işaret etmektedir. Bu bulgunun gelecekteki çalışmalarda test edilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Araştırmada incelenen SAS kullanımını kavramı ölçümün içeriğine dayalı olarak kullanıp kullanmama davranışından ziyade, kullanma davranışı yoğunluğunu ifade etmektedir. Bu bakış açısıyla bulgular değerlendirildiğinde, SAS'lara yönelik olumlu tutum duyguları bu mecrada açma niyetini pozitif yönde etkilese de, genellikle duyguları paylaşmanın özel kişiler arasında gerçekleşen yapısı nedeniyle, duygularını paylaşma eğilimde olanların daha sınırlı çevre ve zamanda SAS kullanımına yöneldikleri anlaşılmaktadır. Aynı zamanda, genel açık paylaşım ortamlarını sıklıkla kullanmak kültürümüzde daha az duygusal gösterimle ilişkili görünmektedir. Bu durum toplulukçu bir kültür olan Kore'de Kim ve arkadaşlarının (2011) ulaştığı duyguları açma niyetiyle SAS kullanıldığı bulgusundan farklılaşmaktadır. Diğer yandan SAS kullanım sıklığı ve yoğunluğu üzerinde alışveriş yapma ve eğlenme niyetinin öne çıktığı, SAS kullanım zamanının büyük bölümünün bu ihtiyaçları karşılama güdüsünü oluşturduğu söylenebilir. Batı'da yürütülen çalışmalardan farklı olarak (Brandtzaeg ve Heim, 2009; Park vd., 2009) ilişki kurma ve öğrenme niyetlerinin SAS kullanımında öne çıkmaması, bu ihtiyaçların kültürümüzde geleneksel yollarla karşılanıyor olduğunu düşündürmektedir. Yu ve John-Baptiste (2016) tarafından yapılan çalışmada ulaşılan olumsuz duyguların gösterilmesinde SAS'ların tercih edilmediğine yönelik bulgunun kültürümüzde olumlu ve olumsuz tüm duygulara yönelik daha yaygın olabileceği öne sürülebilir. Ancak bu varsayım, gelecekte duyguların ayrıştırılarak ölçümlendiği araştırmalarla test edilebilir.



Sonuçta elde edilen tüm bulguların, tek kaynaklı ve tek zamanlı veri toplama, seçilen kolayda örneklem ve muhtemel sosyal beğenilirlik etkisi sınırlılıklarıyla birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir.

## Kaynakça

- Ajzen, I. (1987). Attitudes, traits, and actions: Dispositional prediction of behavior in personality and social psychology. (L. Berkowitz), *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, (1-63). New York: Academic Press.
- Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Loureiro, Y. K., & Solnet, D. (2013). Understanding generation Y and their use of social media: A review and research agenda. *Journal of Service Management*, 24(3), 245-267.
- Brandtzaeg, P. B., & Heim, J. (2009). Why people use social networking sites. *Lecture Notes in Computer Science*, 5621, 143-152.
- Brislin, R. W., Lonner, W., & Thorndike, R. M. (1973). *Cross-cultural research methods*. New York: John Wiley.
- Bruner, G. C., James, K. E., & Hensel, P. J. (2001). *Marketing scales handbook, Vol. III*. Chicago: American Marketing Association.
- Ceoworldbiz, (2019). The 20 top most used social networking sites and apps in the world, <https://ceoworld.biz/2019/03/03/the-20-top-most-used-social-networking-sites-and-apps-in-the-world-2019/>
- Cheung, C. M. K., Chiu, P. Y., & Lee, M. K. O. (2011). Online social networks: Why do students use Facebook? *Computers in Human Behavior*, 27, 1337-1343.
- Çetin, F., Paliszkievicz, J., Güler, M., Malgorzata, C., & Köksal, O. (2019). Using social network sites: Exploring relationship needs in Turkey and Poland samples. Knowledge Management: Research, Organization, and Applied Innovation Congress, 26-29 June, Warsaw Poland.
- Ellison, N. B., Steinfield, C., & Lampe, C. (2007). The benefits of Facebook friends: Social capital and college students' use of online social network sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12, 1143-1168.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. 2nd Edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Katz, E., Blumler, J. G., & Gurevitch, M. (1973). Uses and gratifications research. *Public Opinion Quarterly*, 37(4), 509-523.
- Kim, Y., Sohn, D., & Choi, S. M. (2011). Cultural difference in motivations for using social network sites: A comparative study of American and Korean college students. *Computers in Human Behavior*, 27, 365-372.
- Lee, R. B., Baring, R., Sta Maria, M., & Reysen, S. (2017). Attitude towards technology, social media usage and grade-point average as predictors of global citizenship identification in Filipino university students. *International Journal of Psychology*, 52(3), 213-219.
- Lin, K. Y., & Lu, H. P. (2011). Why people use social networking sites: An empirical study integrating network externalities and motivation theory. *Computers in Human Behavior*, 27, 1152-1161.

- Park, N., Kee, K. F., & Valenzuela, S. (2009). Being immersed in social networking environment: Facebook groups, uses and gratifications, and social outcomes. *Cyberpsychology & Behavior*, 12(6), 729-733.
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's Alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273-1296.
- Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 118-128.
- Wasti, S. A., & Erdil, S. E. (2007). Bireycilik ve toplulukçuluk değerlerinin ölçülmesi: Benlik kurgusu ve INDCOL ölçeklerinin Türkçe geçerlemesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7, 39-66.
- Yu, H., & John-Baptiste, S. (2016). Emotion expression on social networking sites: A study of young persons' use of Facebook and Twitter in the UK. (D. Chhabra), Proceedings of the 5th Annual International Conference on Cognitive and Behavioural Psychology (81-86). 22nd - 23rd February, Singapore.

## Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkileri: Taşeron Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma <sup>1</sup>

Sema POLATCI <sup>2</sup>

Fatih SOBACI <sup>3</sup>

İsmail KABAN <sup>4</sup>

### Öz

İşletmelerin sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamaları için en önemli faktör, sahip oldukları insan kaynağıdır. Daha çok özel sektör için ifade edilen bu durum, yeni kamu işletmeciliği anlayışıyla birlikte kamu sektörü için de büyük önem arz etmeye başlamıştır. Bu araştırmada kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumunun, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkileri açıklanmaya çalışılacaktır. Bu çerçevede taşeron sisteminin, iş tatmini üzerindeki etkisi de irdelenecektir. Araştırma verileri Tokat'taki devlet hastanelerinde görev yapan 112 taşeron firma elemanından toplanmıştır. Elde edilen sonuçlar kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumunun iş tatminini artırdığını; ayrıca uyumluluk, sorumluluk ve duygusal denge boyutlarının kişi-iş uyumunu etkilediğini göstermiştir. Kişiliğin uyumluluk, duygusal denge ve sorumluluk boyutları ile iş tatmini arasındaki etkileşiminde kişi-iş uyumunun aracı rol üstlendiği araştırmanın bir diğer sonucudur. Bu sonuçlar, çalışanların kişilik özelliklerinin işleri ile uyumlu olmasının tatmin düzeyleri açısından önemini ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kişilik, Kişi-İş Uyumu, İş Tatmini.

### **The Effect of Personality Traits and Person-Job Fit on Job Satisfaction: A Research on Subcontractors**

#### Abstract

The most important factor for the companies to achieve a sustainable competitive advantage is their human resources. This situation, which is expressed mostly for the private sector, has become more important, also for the public sector with the new public management approach. In this research, personality traits and effects of person-job fit on job satisfaction will be examined. In this context, the effect of the subcontractor system on job satisfaction will be examined. The research data were collected from 112 subcontractors working in public hospitals in Tokat. The results showed that personality traits and person-job fit increase job satisfaction, and that conscientiousness, agreeableness and neuroticism dimensions affect person-job fit. It is another result of the research that person-job fit plays a mediating role in the effect between these three dimensions and job satisfaction. Accordingly, human's personality traits must be compatible with the work to provide high job satisfaction.

**Keywords:** Personality, Person-Job Fit, Job Satisfaction.

<sup>1</sup> Bu çalışma 14. ÜİK'de sunulan "Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkileri: Taşeron Firma Elemanları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı bildiriye yararlanılarak hazırlanmıştır.

<sup>2</sup> Doç. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, sema.polatci@gop.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4671-1356>

<sup>3</sup> Öğr. Gör., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Niksar Sosyal Bilimler MYO, fatih.sobaci@gop.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-2261-5079>

<sup>4</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat Sosyal Bilimler MYO, ismail\_kaban@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0003-4138-244X>

## Giriş

Yönetim biliminin hedeflediği kazanımlardan biri örgütlerin elinde bulundurduğu kaynakları en iyi şekilde değerlendirerek örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlamaktır. Amaca giden yolda yöneticilerin kullandıkları örgütsel kaynakların başında insan gelmektedir. İnsan kaynağının ne şekilde kullanıldığı, yönetimlerin başarısı ve örgütlerin sürekliliği açısından önem arz etmektedir. Bu önem, içinde bulunduğumuz yoğun rekabet ortamının etkisiyle her geçen gün daha da artmaktadır.

Rakipleriyle girdikleri mücadelede örgütlerin en büyük silahlarının sahip oldukları kaynakları olabildiğince etkin ve verimli şekilde kullanmaları olduğu söylenebilir. Bu yönde bir kullanım, yalnız finansal ve doğal kaynaklar için değil insan kaynağı için de gereklidir. “Her insan ayrı bir dünyadır.” şeklinde bir söz vardır. Bazen farklı anlamlarda kullanılsa da sözün özünde her bir insanın ayrı bir değer olduğu yönünde bir düşünce yatmaktadır. O halde bu değerden örgüt lehine en iyi şekilde yararlanılması gerekir. Diğer taraftan söz, insanın çeşitliliğine dikkati çekmektedir ki bu çeşitlilik kişilik olarak değerlendirilebilir. Her insanı ayrı bir dünya yapan özellikler bütününe “*kişilik*” denebilir. Bu özellikleri nedeniyle bireylerin olay ve olgulara tepkisi farklı olabilecektir. Bu farklılaşmayı örgütsel açıdan kazanca çevirmek öncelikle olumlu kişilik yapısına sahip bireyleri örgüte kazandırmaktan, daha sonra da bireyleri kişiliğine uygun işlerde çalıştırmaktan geçmektedir. Çünkü kişiliği ile uyumlu olmayan bir işte çalışan birey ne kadar yapıcı bir kişiliğe sahip olsa da bir süre sonra sıkıntıya düşebilecek, iş performansı ve sürekliliği açısından sorun yaşayabilecektir. Bu durum örgüt açısından da çok yönlü kayba neden olabilecektir. Olumlu kişilik yapısına sahip ve kişiliği ile işi arasında uyum sağlamış olan bireyin işten duyacağı tatminin yüksek olması beklenir. İş tatmini düzeyi yüksek çalışanların ise örgütlerine yapacağı katkının büyük olması beklenir. Ayrıca bireyin işinden duyduğu tatminin hayatına yapacağı katkı da son derece önemlidir. Bu tür bir katkı çalışanların genelinde görüldüğünde toplumsal açıdan büyük bir kazanım sağlanmış olacaktır.

Yukarıda değinilen kavramsal ilişkiler çerçevesinde taşeron sisteminin örgütsel ve sosyal açıdan ulaşılmak istenen amaca ne kadar hizmet ettiği değerlendirilmesi gereken bir olgu olarak belirmektedir. Taşeron sistemine ilişkin tartışmaların bu konu etrafında yoğunlaştığı, güncelliğini uzun süre koruduğu, kamuda yapılan düzenleme ile gündemden düşse de halen KİT'lerde ve bazı özel bütçeli kuruluşlarda var olan taşeron çalışanlar

üzerinden konuya ilişkin tartışmaların devam ettiği düşünüldüğünde araştırmanın doğru bir noktadan, doğru bir amaca yöneldiği söylenebilir.

Bu çalışmanın temel amacı kişilik boyutlarının ve kişi-iş uyumunun çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkilerini belirlemektir. Araştırmada incelenecek olan kişilik, kişi-iş uyumu ve iş tatmini kavramları insan kaynağından en iyi şekilde yararlanılması açısından son derece önemli kavramlardır. Araştırma bu kavramlar üzerinden örgütlerin insan kaynağından daha iyi yararlanmalarına katkı sağlama yönünde bir amaçtan beslenmektedir. Geçmiş dönemlerde yalnız özel sektörde ön plana çıkan rekabetin artık kamu sektörü açısından da önemli hale gelmesi ve “kamu işletmeciliği” anlayışının hız kazanması nedeniyle araştırma konusu, kamu sektöründeki insan kaynağından yararlanma açısından da önem arz etmektedir. Bu kapsamda taşeron sistemine farklı bir açıdan bakılmaya ve araştırma değişkenleri üzerinden taşeron firma elemanlarının durumları incelenmeye çalışılacaktır.

## **1. Kavramsal Çerçeve**

### **1.1. Kişilik**

İnsanın beden, duygu, düşünce ve inanç gibi değişik yönleri vardır. Böylesi farklı yönlere sahip olması onu evrenin en karmaşık varlığı yapmaktadır. Bu nedenle insanı inceleyen psikologlar birbirinden farklı kişilik kuramları geliştirmişler ve bu durumdan dolayı da kişilik konusu üzerinde ortak bir tanıma ulaşamamışlardır (Örücü ve Üngüren, 2013: 166). Öyle ki Guilford (1959: 5), kişiliğin 400’e yakın farklı tanımını bulunduğunu belirtmiş (Gümüş, 2009: 41) bu kadar çeşitli tanıma sahip olan kavram Türk toplumunda adeta her şeyin sebebi olarak addedilen bir ritüel olarak algılanmaya başlamıştır (Orhan, 2016: 77). Kavram hakkında genel olarak aynı fikirde olunmamasına rağmen kişiliğin, işgörenin çalıştığı işi ve çevreyi algılamasında ve değerlendirmesinde önemli bir etkisi olduğu muhakkaktır (Özkalp ve Kırel, 2011: 74). Bu etkisi ile kişilik, bireylerin aynı olaylar karşısında farklı algı veya çözümler geliştirmesinin temel nedenlerinden birisi olarak değerlendirilebilir (Erkuş ve Tabak, 2009: 216). Bunun sonucu olarak iş hayatında bireylerin kişilik özelliklerinin bilinmesi, olaylar karşısında ne tür tepkiler vereceklerinin tahmin edilebilmesi anlamına gelmektedir (Karaca, 2017: 2). Bu nedenlerle örgütsel davranış literatüründe önemli bir yere sahip olan kişilik kavramı, psikolojik nitelikteki özelliklere işaret eden ve bireylerin kim olduğunu gösteren yapılar olarak tanımlanmaktadır (McCrae ve Costa, 1989). Kişiye özgü ve kolay kolay değişmeyen özellikler toplamı (Karaca, 2017:

2) olan kişilik, bir bireyin diğer bireylere tepkisini göstermek ve onlarla etkileşime girmek için kullandığı yolların tümü (Robbins ve Judge, 2010: 135) olarak da tanımlanabilir. Bu açıklamalar ışığında kişilik, insanın diğerlerinden ayrılarak “birey” olmasını sağlayan özellikleri olarak da tanımlanabilir (Polatçı ve Sobacı, 2014: 64).

Kişilik özelliklerine ilişkin çalışmalarda bireyin temel özelliklerini belirten ve devamlılık sergileyen bazı karakteristikler üzerinde durulmuştur (Aytaç, 2001). Bu çalışmalardan biri olan Beş Faktör Kişilik Kuramı, kişilerin gözlemlenebilen davranışlarından hareketle bireysel farklılıklara odaklanarak (Çetin ve Hazır, 2012: 68), kişilik özelliklerini beş farklı faktör bünyesinde toplayan ve bu özelliklerin tanımlanmasına yönelik oldukça önemli bir kişilik modelidir. Bu boyutlar; dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve gelişime açıklık şeklinde sıralanmaktadır (McCrea ve John, 1992: 175).

**Dışadönüklük (Extraversion):** Genel anlamda bireyler arası ilişkilerde sosyal uyaranların miktarı ile ilişkili olan; neşeli, hayat dolu, heyecanlı, konuşkan, girişken ve sosyal olma gibi sıfatları içeren dışadönüklüğün diğer bazı özellikleri Goldberg (1992) tarafından sosyallik, eğlenceyi sevme, liderlik, güç, istekli olma ve arkadaşça davranma şeklinde sıralanmaktadır (Sommer ve ark., 2002: 23). Dışadönük kişilerin bu özellikleri sayesinde özel yaşamlarının yanı sıra iş yaşamında da elde ettikleri doyum ve uyum sayesinde daha mutlu olmaları beklenir.

**Uyumluluk (Agreeableness):** Bu özellik bireyin diğerleriyle uyum içinde olma konusundaki istekliliğini belirtmektedir. Yüksek uyumluluğa sahip kişiler işbirliği içinde olan, sıcak ve güvenilir kişilerdir (Can, 2006: 77). Çözüm odaklı bu özelliğin iş yaşamına ve çalışan performansına olumlu katkı yapması beklenir.

**Sorumluluk (Conscientiousness):** Bu özelliğe sahip bireyler yaşamlarında bilinçli, tedbirli, bağımlı, dikkatli ve disiplinli bir kişilik sergilerler. Bazı araştırmacılar için “başarıya ulaşma yolunda istekli tip” olarak tanımlanan bu özelliğin zayıf olması dikkatsizlik, organize olamazlık, sorumsuzluk ve disiplinsizlik özelliklerini beraberinde getirecektir (Özkalp ve Kirel, 2011: 81).

**Duygusal Denge (Neuroticism):** Bireyin gerilime dayanabilme yeteneğini belirten kişilik özelliğidir. Duygusal denge düzeyi yüksek bireylerin özellikleri arasında sakin, kendinden emin ve güven verici olmaları sayılabilir (McShane ve Von Glinow, 2005).

Sinirli, gergin ve evhamlı yapıları ile ön plana çıkan duygusal denge düzeyi düşük bireyler, bu özellikleri nedeniyle çoğu zaman stres altına girmektedirler. Özellikle bu kişilere, iş yaşamlarında kendilerine uygun işleri seçmeleri önerilmektedir (Merdan, 2013: 143).

**Deneyime Açıklık (Openness):** Araştırmacılar tarafından zeka ve kültür olarak da adlandırılan bu özellik, araştırmacıların üzerinde en az görüş birliğine vardıkları özelliştir (Somer ve ark., 2002: 24). Bu özelliğe sahip bireyler, diğer bireylere göre yeni tecrübe ve fikirlere daha açık, aktif hayal gücüne sahip, değişimi tercih eden ve kendine özgü bağımsız yargılama gücü olan bireylerdir (Zhang, 2003: 1432).

Psikoloji ve sosyal psikoloji gibi birçok alanda geniş kabul gören Beş Faktör Kişilik Modeli, yönetim ve organizasyon alanında da yaygın şekilde kullanılmaktadır. Literatürde insan enerjisi (Bayram vd. 2019), duygusal zeka (Sudak ve Zehir, 2013), duygusal zeka ve öğrenilmiş güçlülük (Polatçı ve Sobacı, 2014), akademik performans (Perry, 2003), öğrenme yaklaşımları (Zyang, 2003), kültür, değerler ve siyasi ideoloji (Gümüş, 2009), iş değerleri (Merdan, 2013; Kubat ve Kuruüzüm, 2010), çatışma yönetim tarzları (Erkuş ve Tabak, 2009; Tekin ve ark., 2012), kariyer ve engelleri (Orhan, 2016; İçerli ve Uğuz Arsu, 2019) gibi bazı değişkenlerle kişilik arasındaki ilişkilerin beş faktör kişilik modeli aracılığı ile incelendiği görülmektedir. Bu çalışmada ise taşeron firma elemanlarının kişilik özellikleri beş faktör kişilik modeli ile tespit edilecek ve bu özellikler kişi-iş uyumu ve iş tatmini değişkenleri ile ilişkilendirilerek incelenecektir.

## **1.2. Kişilik ve Kişi-İş Uyumu İlişkisi**

Kişi-iş uyumu, bir işin gerekleri veya özellikleri ile bireyin yetenekleri arasındaki uyumdur. Kişi-iş uyumu, bireyin, çalıştığı kurumun değerleri, hedefleri ve misyonu ile ne derece uyumlu olduğunu ifade etmektedir (Lauver ve Kristof-Brown, 2001: 455). Başka bir ifadeyle kişi-iş uyumu, doğru işler için doğru insanları çalıştırmaktır (Çelebi ve Ülker, 2013: 128). Bretz ve Judge (1994), kişi-iş uyumu kavramının, kişinin işi için gerekli olan yetenek, kabiliyet, bilgi ya da iş gereklilikleri arasındaki uyumun sağlanmasına vurgu yaptığını belirtmektedir (Polatçı vd., 2014: 2). Bu tanımlamalar kişi-iş uyumu için iki önemli noktayı ortaya koymaktadır: İlki çalışanların yetenekleri ile iş gereksinimleri arasında uyumluluk; diğeri ise çalışanların talepleri ile iş teklifleri arasındaki uyumluluk. Her ikisi de yerine getirildiğinde kişi-iş uyumu gerçekleşmiş olacaktır (Azizoğlu vd., 2015: 2).

Taşeron firma elemanlarının kişilik yapıları ile çalıştırıldıkları iş arasındaki uyumunun durumu incelenerek, bu yönüyle taşeron sistemindeki yapıya dikkat çekilmek istendiğinden araştırma kişi-örgüt uyumu yerine kişi-iş uyumu değişkeni üzerinden yürütülmüştür.

Edwards (1991), literatürde kişi-iş uyumunun iki farklı çeşidi bulunduğunu belirtmektedir. Bunlardan “talep-kabiliyet uyumu” (demand-abilities fit), kişinin bilgi, beceri ve kabiliyetlerinin işin taleplerini karşılamak için ne derece yeterli olduğunu tanımlamak için kullanılırken; “ihtiyaçlar-karşılanaanlar uyumu” (needs-supplies fit), işin özelliklerinin ve sağladıklarının kişinin ihtiyaç ve tercihlerini ne derece karşıladığını tanımlamaktadır (Maden ve Esen, 2014: 252). Rynes ve Gerhart (1990) ile Judge ve Ferris (1992) bu iki çeşidi kapsayan bir tanımlama yapmaktadır. Onlara göre, çalışan belirli bir işin gerekliliklerini karşıladığında veya iş bireyin ihtiyaçlarına cevap verdiğinde ortaya çıkan uyum durumu kişi-iş uyumu olarak değerlendirilmektedir (Kristof-Brown, 2000: 643).

Kişi iş-uyumunun sağlanmasında kişiliğin önemine dikkat çeken Alpugan (1987)’a göre çalışan ile iş arasında uyumun sağlanabilmesi için bireyin yeteneklerinin ve kişilik yapısının, çalıştığı işe uygun olması gerekmektedir. Eğer bu sağlanmazsa kişi işini gereğince yapamamış olacak ve iş yükünü taşıyamayan bir işgören fiziksel ve psikolojik açıdan yorgun düşecek, büyük bir olasılıkla da işini bırakacak, iş arkadaşlarının verimlerini ve morallerini de olumsuz yönde etkileyebilecektir (Çavdar, 2010: 80-81).

Kişi-iş uyumunun özünde bireyin sahip olduğu özelliklerin bahsi geçen işin özellikleriyle eşleşmesi (Çelebi ve Ülker, 2013: 133) ve işe uygun kişiliğe sahip çalışanları seçmenin iş memnuniyetini yükseltip, iş devir oranını düşüreceği fikri bulunmaktadır (Çubuk ve ark., 2014: 172). John Holland (1985, 1997) tarafından geliştirilen Kişilik- İş Uyumu Kuramı da kişilik ile kişi-iş uyumu ilişkisi açısından son derece önemli bir göstergedir. Ehrhart ve Makransky (2007: 206) tarafından yapılan araştırma kişiliğin, kişi-iş uyumu ile ilişkisini ortaya koymaktadır. Araştırmacılar tarafından ortaya konulan tüm bu çalışmalar ışığında araştırmanın birinci hipotezi şu şekilde tasarlanmıştır.

**H1:** Kişilik özellikleri, kişi-iş uyumunu etkilemektedir.

### 1.3. Kişilik ve İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser ortaya koymanın kazandırdığı bir mutluluk olarak tanımlanabilir



(Eren, 1998: 145). Bir çalışanın genel olarak işin kendisine veya belirli bir takım yönlerine karşı hissetmiş olduğu duygu ve tutumlar olarak tanımlanabilen (Aşan ve Özyer, 2008: 135) iş tatmini kavramı en öz şekliyle “çalışanların işinden duyduğu mutluluk” şeklinde de tanımlanabilir (Hackman ve Oldham, 1975). Daha genel bir değerlendirme amacıyla literatürde yer alan iş tatmini tanımlarının ortak noktası irdelendiğinde, iş tatmininin işe yönelik olumlu duygulardan oluştuğu ve bu duyguların genel olarak işe yönelik bir tutumu ortaya çıkardığı görülmektedir (Çetin ve Basım, 2011: 84).

Yaşamının kayda değer bölümünü işyerinde geçiren bir işgörenin iş tatmini düzeyi bireyin özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İş tatmininin yüksek olmasının işgören mutluluğunu artırdığı; düşük olmasının ise, işe yabancılaşmaya ve buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğa neden olduğu genel kabul gören bir anlayıştır (Akıncı, 2002: 7). İşletmelerin bu anlayıştan yararlanarak sırasıyla daha yüksek çalışan memnuniyeti, yüksek performans, verimlilik ve nihai son olarak yüksek kazanç elde etmeleri için çalışanlarında yüksek iş tatmini sağlamaya gayret etmeleri gerektiği düşünülmektedir. Bu noktada işletmelerin dikkat etmesi gereken ve iş tatminini etkileyen faktörler iki ana başlıkta toplanmaktadır. Bunlardan ilki olan örgütsel faktörler (Akıncı, 2002: 6); işin niteliği, rekabet, çalışma şartları, yönetim tarzı ve denetim biçimi, güvenlik duygusu, ücret, iletişim, gelişme ve yükselme imkânları, birlikte çalışan kişiler ve örgütsel ortam şeklinde sıralanmaktadır. Bireysel faktörler ise; kişilik, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, mesleki konum ve kıdem, hizmet süresi, zekâ gibi özellikleri içermektedir. Bu faktörlerden biri olan kişiliğin, bireyin işini ve iş çevresini değerlendirmesinde önemli bir etkisi vardır.

Bireyin davranışları, içinde yaşadığı ortam ile çevresindeki bireyler arasındaki sürekli etkileşimden meydana geldiği için bireyin kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi birey de kişiliği ile iş çevresini etkiler (Sudak ve Zehir, 2013: 142). Benzer şekilde Schneider ve Dachler (1978) çalışanların işiyle ilgili hislerinin belirli kişilik özelliklerinin bir sonucu olabileceğini belirtmiştir (Furnham vd., 2005: 6). Kişilik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi irdeleyen birçok araştırma ve inceleme (Silva, 2006; Mete, 2006: 140; Aşık, 2010: 40; Boyalı, 2011) yukarıdaki görüşleri destekler nitelikte sonuçlar ortaya koymuştur. Judge ve arkadaşları (2002: 530) tarafından yapılan araştırmanın sonucu dışadönük, sorumlu, duygusal olarak dengeli ve yumuşak başlı işgörenlerin yüksek düzeyde iş tatminine sahip

olduğunu göstermiştir. Araştırmanın ikinci hipotezi bahsi geçen araştırmalar ışığında şu şekilde tasarlanmıştır:

**H2:** Kişilik özellikleri, iş tatminini etkilemektedir.

#### 1.4. Kişi-İş Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi

Bireyin işe uyumunun sağlanması, iş gereklilikleri ile işi yapan kişinin sahip olduğu nitelik ve yetenekler arasında uyumun bulunmasını, işi yapan kişinin işinden tatmin duymasını ve işinde daha verimli olması ile ilgili faaliyetleri içermektedir (Eren, 1998: 248). Robinns (1998: 77), bu süreç neticesinde seçtikleri iş ile kişilik yapıları birbirlerine uyum sağlayan çalışanların, işin gerektirdiği yetenek ve becerilere sahip olmalarından dolayı kolayca başarılı olduklarını ve bu başarının da iş tatminine yol açtığını belirtmektedir (Baştemur, 2006: 17). Benzer bir şekilde, kişiye uygun bir iş ve görev tasarımı ile iş tatmini sağlanmasının, işi başaramama tedirginliğini azaltarak çalışanın kendine güvenini ve olumlu duygulanımını artıracığı düşünülmektedir (Alparslan, 2016: 206). Taşdemir (1999) tarafından yapılan araştırma sonucunda hemşireliği isteyerek seçen, mesleğin kendilerine uygun olduğunu düşünen hemşirelerin iş doyum düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Aynı şekilde Kristof-Brown ve arkadaşları (2005: 299) tarafından yapılan bir araştırmada kişi-iş uyumunun iş tatmini ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde kişi-iş uyumu ile iş tatmini ilişkisini ortaya koyan farklı araştırma ve incelemeler de (Kristof-Brown ve ark., 2002; Erdogan ve Bauer, 2005; Kristoff-Brown ve ark., 2005; Miller ve Miller, 2005: 20; Warr ve Inceoğlu, 2012) dikkati çekmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekilde tasarlanmıştır.

**H3:** Kişi-iş uyumu, iş tatminini etkilemektedir.

Konuya ilişkin literatür incelendiğinde kişilik ve kişi-iş uyumunun iş tatminini etkileyen önemli faktörler olduğu görülmektedir. Literatürde bu değişkenler ikili kombinasyonlar şeklinde araştırmalara konu olmasına rağmen, üç değişkenin birlikte incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte çalışmalardan elde edilen bilgiler incelendiğinde kişiliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü oynayacağı düşünülmektedir. Holland (1985, 1997), bu düşünceyi doğrular bir nitelikte, kişilik ile iş arasında bir uyum varsa bireyin tatmin düzeyinin çok daha yüksek olacağını belirtmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011: 97). Bu düşünce çerçevesinde araştırmanın son hipotezi şu şekilde tasarlanmıştır.

**H4:** Kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumu aracılık rolü oynamaktadır.

## **2. Araştırma Metodolojisi**

### **2.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın evrenini Tokat İl Sağlık Müdürlüğü'ne bağlı üç ayrı hastanede taşeron firma elemanı olarak çalışmakta olan bilgisayar işletmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği üç hastanede yaklaşık 170 firma elemanı görev yapmaktadır. Hastanelerin isimleri ve çalışanların tam sayısı firma elemanlarının deşifre olmalarını engellemek amacıyla açıklanmamıştır.

Araştırma anketi tüm firma elemanlarına yöneltilmiş, gönüllülük esasına göre yapılan uygulamada çalışanlardan 117 anket dönüşü gerçekleşmiştir. Eksik veya hatalı olan 5 anket verilerinden çıkartılmış ve araştırma 112 katılımcı üzerinden yürütülmüştür.

Araştırma örnekleminin % 68'i kadın (N=76), % 32'si erkek (N=36) % 64,3'ü evli (N=72) ve % 35,7'si bekâr (N=40) elemanlardan oluşmaktadır. Firma elemanlarının yaş ortalaması 31,25'tir. (% 5,3'ü 18-24, % 67'si 25-34 ve % 27,7'si 35-44 yaş aralığındadır). Katılımcıların % 30,4'ü lise (N=34), 48,2'si ön lisans (N=54) ve 21,4'ü lisans (N=24) mezunudur. Çalışanların işteki çalışma süreleri ortalaması 7 yıldır.

### **2.2. Veri Toplama Araçları**

Araştırma anketinde kişilik özellikleri, kişi-iş uyumu ve iş tatmini ölçekleri ile demografik özelliklere ilişkin sorulara yer verilmiştir. Örneklemden, ölçeklerdeki ifadelere katılım düzeylerini belirtmeleri istenmiş, bunun için 5'li Likert derecelemesi (1, kesinlikle katılmıyorum; 5, kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Ankette yer alan ölçekler şunlardır:

**Beş Faktör Kişilik Envanteri:** Araştırmaya katılanların kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla Benet-Martinez ve John (1998) tarafından geliştirilen "Beş Faktör Kişilik Envanteri" (The Big Five Inventory) kullanılmıştır. Schmitt ve arkadaşları (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan ölçek 44 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte toplam 16 ifade ters kodlanmıştır. Söz konusu çalışmada Cronbach alfa değerleri dışadönüklük için .77, uyumluluk için .70, sorumluluk için .78, duygusal denge için .79 ve deneyime açıklık için ise .76'dır. Basım ve arkadaşları (2013), bu ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi uygulamış ve ölçeğin amaçlanan ölçmeyi gerçekleştirdiğini tespit etmişlerdir.

**Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği:** Araştırmada kişi-iş uyumunu ölçmek amacıyla

Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilmiş olan 4 ifadeli Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği kullanılmıştır. İfade sayısının az olması nedeniyle tercih edilen ölçek, uyarlanarak kullanılmıştır. Örneğin ölçekteki orijinal ifade “Kişisel değerlerimin çalıştığım örgüt ile uyum içinde olduğunu düşünüyorum.” şeklindeyken araştırmada “Kişisel değerlerimin çalıştığım iş ile uyum içinde olduğunu düşünüyorum.” şeklinde kullanılmıştır. Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından yapılan araştırmada güvenilirliği .88 olarak tespit edilmiş olan ölçeğin Türkçe’ye geçerleme çalışması Turunç ve Çelik (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir (Cronbach alfa katsayısı .81).

**İş Tatmin Ölçeği:** İş tatmin düzeyini ölçmek için Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Orijinal ölçeğin Cronbach alfa katsayısı .77 olarak belirlenmiştir. 5 ifadeden (2’si ters kodlanmış) oluşan ölçeğin Türkçe’ye geçerlemesi ve geçerlilik analizleri Bilgin (1995) tarafından yapılmıştır. Kişiliğin dışadönüklük ve uyumluluk boyutları dışındaki tüm ölçekler ve alt boyutların güvenilirlik değeri .60’ın üzerindedir. .40-.60 arası güvenilirlik değerleri (bkz. Tablo 1) düşük de olsa güvenilir (İslamoğlu, 2011: 134) olarak değerlendirilmiştir.

### 3. Verilerin Analizi ve Bulgular

Verilerin analizinde SPSS Programı kullanılmıştır. Çalışmada ilk olarak, katılımcıların demografik özelliklerine göre kişilik, kişi-iş uyumu ve iş tatmin düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla t testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz kapsamındaki tüm değişkenler açısından cinsiyet, medeni durum ve hizmet süresine bağlı olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. 18-24 yaş aralığındaki çalışanların 25-34 ve 35-44 yaş aralığındaki çalışanlara göre daha deneyime açık ve dışadönük oldukları; 35-44 yaş aralığındaki çalışanların 25-34 yaş aralığındaki çalışanlara göre ve lise mezunlarının ön lisans mezunlarına göre daha yüksek iş tatminine sahip oldukları, son olarak lise ve ön lisans mezunlarının lisans mezunlarına göre daha dışadönük oldukları görülmüştür.

Yapılan korelasyon analizinde kişilik, dışadönüklük ve deneyime açıklık ile kişi-iş uyumu arasında ilişkiye rastlanmamış; bunun dışındaki tüm değişkenler arasından anlamlı ilişkiler görülmüştür (bkz. Tablo 1). Bu analizde duygusal denge boyutunun diğer değişkenlerle ilişkisinin negatif olduğu dikkati çekmektedir.

Bu aşamada ayrıca araştırma değişkenleri arasında çoklu eş doğrusallık problemi olup olmadığına bakılmıştır. Elde edilen değerler bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık problemi olmadığını (Tolerans > .1; VIF < 10) göstermiştir.

**Tablo 1:** Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Dışa Dönüklük	3,71	,56	(,58)							
2 Uyumluluk	3,62	,52	,279**	(,57)						
3 Sorumluluk	3,82	,59	,445**	,652**	(,70)					
4 Duygusal Denge	2,78	,60	-,362**	-,452**	-,418**	(,61)				
5 Deneyime Açıklık	3,53	,50	,477**	,238*	,483**	-,286**	(,61)			
6 Kişilik	3,50	,30	,649**	,648**	,828**	-,189*	,726**	(,70)		
7 Kişi-İş Uyumu	3,54	1,02	,134	,335**	,244**	-,305**	,078	,182	(,91)	
8 İş Tatmini	3,58	,76	,324**	,331**	,413**	-,250**	,189*	,374**	,588**	(,72)

\*p < ,05 \*\* p < ,01 (Parantez içerisindeki değerler, ölçeklere ait Cronbach Alfa değerleridir).

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizleri sonucunda kişilik özellikleri, deneyime açıklık ve dışa dönüklük boyutlarının kişi-iş uyumunu etkilemediği; uyumluluk ve sorumluluk boyutlarının kişi-iş uyumu üzerinde pozitif, duygusal denge boyutunun ise negatif etkiye sahip olduğu görülmüştür (bkz. Tablo 2). Bu sonuçlara göre H1 Hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 2:** Kişilik Özellikleri ile Kişi-İş Uyumu Değişkenlerine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	β	p	Sonuç
Dışa Dönüklük	Kişi-İş Uyumu	,018	,134	,158	H1 Hipotezi kısmen kabul edilmiştir.
Uyumluluk		,112	,335	,001	
Sorumluluk		,059	,244	,001	
Duygusal Denge		,093	-,305	,001	
Deneyime Açıklık		,006	,078	,411	
Kişilik		,033	,182	,055	

Kişilik özelliklerinin iş tatminini etkilediği yönündeki H2 hipotezi (bkz. Tablo 3) ve kişi-iş uyumunun iş tatminini etkilediği yönündeki H3 hipotezi (bkz. Tablo 4) kabul edilmiştir.

**Tablo 3:** Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini Değişkenlerine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	$\beta$	p	Sonuç
Dışa Dönüklük	İş Tatmini	,105	,324	,001	H2 Hipotezi kabul edilmiştir.
Uyumluluk		,109	,331	,001	
Sorumluluk		,171	,413	,001	
Duygusal Denge		,063	-,250	,001	
Deneyime Açıklık		,036	,189	,005	
Kişilik		,140	,374	,001	

**Tablo 4:** Kişi-İş Uyumu ile İş Tatmini Değişkenlerine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	$\beta$	p	Sonuç
Kişi-İş Uyumu	İş Tatmini	,345	,588	,001	H3 Hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmada kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü oynayıp oynamadığı hiyerarşik regresyon analizi ile incelenmiştir. Bu aşamada Baron ve Kenny (1986)'nin 3 aşamalı regresyon analizi kuralları takip edilmiştir. Bu kurallara göre bağımsız değişken olan kişilik özellikleri aracı ve bağımlı değişkenleri anlamlı bir şekilde etkilemelidir. Bu sebeple kişilik özelliklerinden sadece kişi-iş uyumu üzerinde anlamlı etkiye sahip olanlar seçilerek, ayrı ayrı aracılık analizine tabi tutulmuştur.

Uyumluluk kişilik özelliğinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolünün incelendiği hiyerarşik regresyon analizinde, tüm değişkenler birbirlerini anlamlı düzeyde etkilerken, uyumluluk ve kişi-iş uyumu değişkenleri bir arada analize dahil edilip, her ikisinin iş tatmini üzerindeki etkisine bakıldığında uyumluluk değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisi anlamsızlaşmış, kişi-iş uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisi ise ( $\beta=0,537$ ,  $p<0.01$ ) devam etmiştir. Bu sebeple kişi-iş uyumu değişkeninin uyumluluk ve iş tatmini etkileşiminde tam aracılık rolü oynadığını söylemek mümkündür.

Sorumluluk kişilik özelliğinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolünün incelendiği hiyerarşik regresyon analizinde, tüm değişkenler birbirlerini anlamlı düzeyde etkilemektedir. Sorumluluk ve kişi-iş uyumu değişkenleri bir arada analize dahil edilip, her ikisinin iş tatmini üzerindeki etkisine bakıldığında sorumluluk değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisi devam ederken ( $\beta=0,287$ ,  $p<0.01$ ), kişi-iş uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisi ( $\beta=0,518$ ,  $p<0.01$ ) azalarak devam etmiştir. Bu sebeple kişi-iş uyumu değişkeninin sorumluluk ve iş tatmini etkileşiminde kısmi aracılık rolü oynadığını söylemek mümkündür.

Son olarak duygusal denge kişilik özelliği ele alınmış ve yine aynı aşamalar takip edilerek aracılık analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre duygusal denge ve kişi-iş uyumunun her ikisinin iş tatmini üzerindeki etkisine bakıldığında duygusal denge değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisi anlamsızlaşmış, kişi-iş uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisi ise ( $\beta=0,564$ ,  $p<0.01$ ) devam etmiştir. Bu sebeple kişi-iş uyumu değişkeninin duygusal denge ve iş tatmini etkileşiminde kısmi aracılık rolü oynadığını söylemek mümkündür.

Ayrıca üç aracılık analizi için yapılmış olan Sobel testleri de (uyumluluk  $z=3,36$ ,  $p<0,01$ ; sorumluluk  $z=2,49$ ;  $p<0,05$ ; duygusal denge  $z=3,08$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı çıkmıştır. Bu sebeple H4 hipotezi kişilik özelliklerinden uyumluluk, sorumluluk ve duygusal denge boyutları için kabul edilmiş, diğer iki boyut için reddedilmiştir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Bu araştırmada kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumunun çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkileri ile kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık etkisi incelenmiştir. Bu amaçla Tokat İl Sağlık Müdürlüğü'ne bağlı üç hastanede taşeron firma elemanı olarak çalışmakta olan bilgisayar işletmenlerinden veri toplanmış ve bu veriler ışığında analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır.

Analizler çalışanların yaşlarına göre iş tatmini ile deneyime açıklık ve dışadönüklük boyutları açısından ayrıca eğitim durumuna göre iş tatmini ve dışa dönüklük boyutu açısından anlamlı olarak farklılaştığını ortaya koymuştur. Sonuçlar incelendiğinde diğerlerine göre daha genç olanların daha dışa dönük ve deneyime açık oldukları görülmektedir ki bu durum beklentilerle örtüşmektedir. Diğerlerine göre yaşı büyük olanların daha yüksek iş tatminine sahip olması yaşa bağlı olgunluğun bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Lise mezunlarının ön lisans mezunlarına göre daha yüksek iş tatminine sahip olmaları, iş hayatına ilişkin daha düşük beklentinin ve lisans mezunlarının diğerlerine göre daha az dışa dönük olmaları beklentileri karşılamayan bir işte çalışıyor olmanın kendilerini içe kapatmayla sonuçlanması olarak değerlendirilebilir. Araştırma konusu değişkenler açısından cinsiyet, medeni durum ve hizmet süresine bağlı olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu durumda tüm bu özellikleri geri planda bırakacak bir konunun tüm çalışanlara hâkim olduğu ve farklılığı ortadan kaldırdığı düşünülebilir.

Yapılan analizler kişilik, dışadönüklük ve deneyime açıklık ile kişi-iş uyumu arasında anlamlı bir ilişki ortaya koymamış, bunun dışındaki tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler görülmüştür. İlişkilerin yönü duygusal denge boyutunun diğer değişkenlerle ilişkisi açısından negatif, diğer tüm ilişkiler açısından pozitif olmuştur. Buna göre kişiliğin uyumluluk, sorumluluk ve duygusal denge boyutları ile kişi-iş uyumu arasında ayrıca çalışanların genel kişilik özellikleri ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde (duygusal denge boyutu hariç) bir ilişki vardır. Araştırmada kişi-iş uyumu ile iş tatmini arasında da anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Aralarında anlamlı ilişki bulunan tüm değişkenler daha sonra regresyon analizine tabi tutulmuş ve kişiliğin uyumluluk, sorumluluk ve duygusal denge boyutlarının kişi-iş uyumunu; kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumunun iş tatminini etkilediği görülmüştür. Sonuçlar literatürde yer alan inceleme ve araştırmalarla genel anlamda paralellik göstermektedir (Judge ve ark., 2002: 530; Kristof-Brown ve ark., 2002; Erdogan ve Bauer, 2005; Kristoff-Brown ve ark., 2005; Miller ve Miller, 2005: 20; Silva, 2006; Mete, 2006: 140; Ehrhart ve Makransky, 2007: 206; Aşık, 2010: 40; Boyalı, 2011; Warr ve Inceoglu, 2012).

Araştırmada son olarak hiyerarşik regresyon analizi ve Sobel testleri yapılmış, sonuç olarak kişi-iş uyumu değişkeninin kişiliğin uyumluluk, sorumluluk ve duygusal denge boyutları ile iş tatmini arasındaki etkileşiminde aracılık rolü oynadığı görülmüştür. Bu sonuca göre çalışanın uyumlu, sorumluluk düzeyi yüksek ve duygusal açıdan dengeli bir kişiliğe sahip olmasının işinden duyacağı tatmini arttırmada tek başına yeterli olmayacağı söylenebilir. Çalışanların daha yüksek iş tatmini düzeyine çıkabilmeleri için kişilik özelliklerinin işleri ile uyumlu olması önem arz etmektedir. Bu durumda örgüt yöneticilerinin yüksek iş tatmini ve örgütsel başarı açısından kişi-iş uyumunu ön planda tutmaları ve “adama göre iş” anlayışından uzak durmaları beklenir. Bu sonuç literatürde daha önce bir arada incelenmemiş üç değişken arasındaki etkileşimi ortaya koyması ve taşeron sistemindeki paydaşlara uygulamaya dönük öneriler sunması nedeniyle çalışmanın en önemli çıktısı olarak dikkati çekmektedir.

Araştırma verilerinin toplanma aşamasından başlayıp son yayınlanma aşamasına kadar araştırmanın geçirdiği süreçleri içine alan evrede, taşeron sistemine ilişkin tartışmaların sürmesi ve araştırmada elde edilen bulgu ve sonuçların bu tartışmalar çerçevesinde hem güncelliğini koruması ve hem de daha anlamlı bir şekilde bürünmesi araştırmaya pratik anlamda bir derinlik kazandırmaktadır. Bu kapsamda, çalışmadan elde



edilen genel sonuçlar ve özellikle kişi-iş uyumunun iş tatminini etkilediği yönündeki sonucun, taşeron personellerle ilgili yapılan ve yapılması düşünülen düzenlemelerde dikkate alınmasının çalışan, örgüt ve devlet açısından çok yönlü kazanımlar sunacağı düşünülmektedir. Bu kazanımların gerçekleştirilmesi için taşeron sistemine ilişkin değerlendirmelerin, yalnız bir özlük hakkı düzenlemesi olmanın ötesine geçerek, kişi-iş uyumu ve bu anlamda özellikle iş ile çalışan niteliğinin uyumlaştırılmasına azami dikkatin gösterildiği bir bakışla yürütülmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca kamu sektöründeki taşeron personeller üzerinde gerçekleştirilen çalışmadan elde edilen sonuçların, özel sektör, KİT'ler ve bazı özel bütçeli kuruluşlarda halen yer alan taşeron personellerin durumunun da değerlendirilmesi açısından bir gerekliliğe vurgu yaptığı söylenebilir.

Araştırmanın örneklem büyüklüğü, gerçekleştirildiği saha ve sektör, taşeron sistemi hakkında genelleme yapmak için yeterli değildir. Bu nedenle araştırmanın temsil yeteneği örnekleme oluşturan bireylerin özellikleriyle sınırlıdır. Araştırma kısıtlarının azaltıldığı farklı çalışmalar, daha genellenebilir sonuçlar ortaya çıkarabilecektir.

## **Kaynakça**

- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 4, 1(25).
- Alparslan, A. M. (2016). Emek işçilerinde fazladan rol davranışının öncülü: İş tatmini mi işyerinde mutluluk mu? *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1), 203-215.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Aytaç, S. (2001). Örgütsel davranış açısından kişiliğin önemi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 31(1).
- Azizoğlu, Ö., Polatçı, S. & Özeyer, K. (2015). The effect of person – job fit on burnout and its dimensions: a study in Turkey, 7th South Asian International Conference on Meeting the Challenge: Navigating the Future, 19th-21 August 2015. Islamabad.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Basım, N., Beğenirbaş, M. & Yalçın, R.C. (2013). Öğretmenlerde kişilik özelliklerinin duygusal tükenmeye etkisi: Duygusal emeğin aracılık rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(3), 1477-1496.
- Baştemur, Y. (2006). İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Bayram, A., Demirtaş, Ö. & Karaca, M. (2019). Beş faktör kişilik özelliklerinin insan enerjisi üzerindeki etkisi: bir alan araştırması. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 4-22.
- Benet-Martinez, V. & John, O. P. (1998). Los cinco grades across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analyses of the big five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 729-750.

- Bilgin, N. (1995). Sosyal psikolojide yöntem ve pratik çalışmalar, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Boyalı, H. (2011). Örgütsel sinizm ve iş tatmini arasındaki ilişkiler: Karaman'daki bankalar üzerinde bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karaman.
- Brayfield, A. H. & Rothe, H. F. (1951) An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Can, H. (2006). Örgütsel davranış. Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- Çavdar, H. & Çavdar, M. (2010). İşletmelerde işgören bulma ve seçme aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(1), 79-93.
- Çelebi, N. & Ülker, N. (2013). Yükseköğretim kurumlarında eğitimci bireylerin uyum algı ve davranışlarını etkileyen unsurlar. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 127-139.
- Çetin, F. & Hazır K. (2012). Örgütsel bağlamda tükenmişlik tepkisinin gelişmesinde kişilik özelliklerinin rolü. *Business & Economics Research Journal*, 3(2), 65-77.
- Çetin, F. & Basım, H. N. (2011). Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki rolü. *İş, Güç: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 13(3), 79-94.
- Çubuk, D., İşbilen, E. & Eryiğit, N. (2014). Psikolojik güçlenmenin psikolojik sermaye aracılığıyla çalışanların rol ve rol ötesi performansına etkisinde kişi-iş ve kişi-örgüt uyumunun şartlı değişken rolü. 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Melikşah Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kayseri, 169-179.
- Ehrhart, K. H. & Makransky, G. (2007). Testing vocational interests and personality as predictors of person-vocation and person-job fit. *Journal of Career Assessment*, 15(2), 206-226.
- Erdogan, B. & Bauer, T.N. (2005). Enhancing Career Benefits of Employee Proactive Personality: The role of fit with jobs and organisations. *Personnel Psychology*, 58, 859-891.
- Eren, E. (1998). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. Beşinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Erkuş, A. & Tabak, A. (2009). Beş Faktör kişilik özelliklerinin çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisi: Savunma sanayiinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 213-242.
- Furnham, A., Petrides, K. V., Tsaousis, I., Pappas, K., ve Garrod, D. (2005). A cross-cultural investigation into the relationships between personality traits and work values. *The Journal of Psychology*, 139 (1), 5-32.
- Gümüş, Ö. D. (2009). Kültür, değerler, kişilik ve siyasal ideoloji arasındaki ilişkiler: Kültürlerarası bir karşılaştırma (Türkiye-ABD). Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hackman, J.R. & Oldham G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal Of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
- İçerli, L. & Uğuz Arsu, Ş. (2019). Beş faktör kişilik özelliklerinin kariyer değerleri üzerindeki etkisi: Üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma, *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 4(8):21-45.
- Judge, T. A., Heller, D., ve Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
- Karaca, M. (2017). Stratejik girişimcilerin kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik bir araştırma: Neo-FFI Kişilik envanteri uygulaması. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 1-19.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643-671.
- Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J. & Colbert, A. E. (2002). A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 985-993.
- Kristof-Brown A.L., Zimmerman R.D. & Johnson E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A metaanalysis of person-job, person-organisation, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58 (2), 281-342.

- Kubat, U. & Kuruüzüm, A. (2010). İş değerleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir yapısal denklem modelleme yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Isparta, 15(3), 487-505.
- Lauver, K. J. & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees's perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behaviour*, 59 (3), 454-470.
- Maden, C. & Esen, A. (2014). Kişi-iş uyumunun işe adanmışlık ve proaktif çalışan davranışları üzerindeki etkisi: Yeniliği destekleyen örgüt iklimi fark yaratıyor mu? 2.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Melikşah Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kayseri, 251-259.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1989). Reinterpreting the myers-briggs type indicator from the perspective of the five-factor model of personality. *Journal of Personality*, 57(1), 17-40.
- McCrae, R. R. & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.
- McShane, S.L. & Von Glinow, M.A. (2005). Organizational Behavior: Emerging realities for the workplace revolution, McGraw Hill Companies, Inc., New York, , s.58-59.
- Merdan, E. (2013). Beş faktör kişilik kuramı ile iş değerleri ilişkisinin incelenmesi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 140-159.
- Mete, C. (2006). İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin kişilik özellikleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Miller, M. J. & Miller, T. A. (2005). Theoretical application of Holland's theory to individual decision-making styles: Implications for career counselors. *Journal of Employment Counseling*, 42(1), 20-28.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., Mckee, D. O. & Mcmurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Orhan, U. (2016). Kişilik özellikleri ile kariyer engelleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi, The Journal Of Organizational Behavior Research*, 1 (1) 76– 89.
- Örücü E. & Üngüren E. (2013). Örgütsel davranış. Lisans Yayıncılık, İstanbul.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2011). Örgütsel davranış. Ekin Yayınevi, 5.Baskı, Bursa.
- Öznur, A. & Özeyer, K. (2008). Duygusal bağlılık ile iş tatmini ve iş tatmininin alt boyutları arasındaki ilişkileri analiz etmeye yönelik ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 129-151.
- Perry, S. R. (2003). Big five personality traits and work drive as predictors of adolescent academic performance, University of Tennessee, Knoxville.
- Polatçı, S., Özçalık, F. & Cindiloğlu, M. (2014). Üretkenlik karşıtı iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kişi-örgüt uyumunun etkileri. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1-12.
- Polatçı, S. & Sobacı, F. (2014). Öğrencilerin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri üzerinde kişilik özellikleri ve duygusal zekâ düzeylerinin etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 50-71.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2010). Organizational behavior. 14th Edition, Prentice Hall.
- Schmitt, D. P., Allik, J., McCrae, R. R. & Benet-Martinez, V. (2007). The geographic distribution of big five personality traits: Patterns and profiles of human self-description across 56 nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38 (2), 173-212.
- Silva, P. (2006). Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (4), 317-328.
- Somer, O., Korkmaz, M. & Tatar, A. (2002). Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve alt ölçeklerin oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17 (49), 21-33.
- Sudak, M. K. & Zehir, C. (2013). Kişilik tipleri, duygusal zeka, iş tatmini ilişkisi üzerine yapılan bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22),141-165.

- Taşdemir, G. (1999). Ege Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin empatik eğilim ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Tekin, Ö. A., Turan, S. N., Özmen, M., Turhan, A. A. & Kökçü, A. (2012). Beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkiler: Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir uygulama. *Journal of Yasar University*, 27(7), 4611-4641.
- Warr, P. & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129-138.
- Zhang, L. F. (2003). Does the big five predict learning approaches? *Personality and Individual Differences*, 34(8), 1431-1446.

### Summary

The importance of the study: The characteristics that make every human being a separate world can be called "personality". Because of these characteristics, reactions of individuals to events and phenomena may be different. Achieving an organizational gain from this difference is possible only when individuals work in jobs that are appropriate for their personality. Because a person who is working in a job that is incompatible with his personality may experience problems in terms of job performance and continuity. This situation can also cause a multifaceted loss in terms of the organization and it is expected that the satisfaction of the individual who has achieved the fit between personality and work is high. Employees with high levels of job satisfaction are expected to contribute significantly to their organizations. It is also very important that the satisfaction that the individual gets from his work will contribute to his life. Such a contribution will be a great social gain when seen throughout the workforce. For this reason, it is considered that the subcontracting system should be evaluated in terms of organizational and social targets. The discussions on the subcontracting system seem to be concentrated around this issue. The subject is a long-lasting agenda. For this reason, it seems that the research has a right aim.

The purpose of the study: This study focuses the effects of big five personality traits and person-job fit on job satisfaction. Additionally, this study will discuss subcontracting system's effects on job satisfaction. In this context, subcontracting system will be evaluated from a different manner.

Concepts involved in the study: The concept of personality has an important place in the literature of organizational behavior. Personality points to psychologically features.. And the personality is a structure that shows who the person is (McCrae ve Costa, 1989). Person-job fit is about the compatibility between an employee and his/her job. There are two crucial points in person-job fit: (1) compatibility between employee's abilities and the requirements

of job; (2) compatibility between employee's demands and the things offered by job. Person-job fit is realized when both of them are fulfilled (Azizoğlu vd., 2015: 2). The concept of job satisfaction can be defined as "happiness from the work of employees" (Hackman ve Oldham, 1975).

The analysis of the study: Correlation, regression and hierarchical regression analyses were conducted.

The sample of the study: The sample of the study consists of above 100 subcontractors' employee in a state hospital in Tokat. According to the results of analysis personality traits and person-job fit affects job satisfaction.

The conclusion of the study: Besides only personality traits such as agreeableness, conscientiousness and neuroticism dimensions have a significant impact on a person-job fit. Additionally the person-job fit variable plays a mediation role in the interaction between job satisfaction and agreeableness, conscientiousness and neuroticism dimensions of personality. Accordingly, human's personality traits must be compatible with the work to provide high job satisfaction.

## Akıllı Telefon Kullanımı – Çalışan İyi Oluş Hali İlişkisinde İş-Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi<sup>1</sup>

Ceren TUNÇ<sup>2</sup> Handan AKKAŞ<sup>3</sup> Pınar BAYHAN KARAPINAR<sup>4</sup>

### Öz

Günümüzde, akıllı telefonların mesai saatleri dışında iş amaçlı kullanımı ciddi oranda bir artış göstermektedir. Akıllı telefonların kullanımı bireylere önemli oranda esneklik sağlamasına karşın, akıllı telefonların olumsuz yanları da literatürde sıkça belirtilmektedir. Bu çalışmanın amacı Sınır Teorisi ve İyileşme Teorisi çerçevesinde iş dışında akıllı telefon kullanımı ile çalışan iyi oluşu ilişkisinde zaman ve gerginlik esaslı iş-aile çatışmasının aracı rolünü incelemektir. Çalışma için Ankara ilinde ikamet eden 205 beyaz yakalı bilişim sektörü çalışanına uygulanan anket sonucu elde edilen veriler SPSS, AMOS ve Process Macro (Model 4) kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen verilere göre zaman ve gerginlik esaslı iş-aile çatışmasının, iş dışı akıllı telefon kullanımı ve çalışan iyi oluşu ilişkisinde orta düzeyde aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışan iyi oluş hali, iş – aile çatışması, iş dışı akıllı telefon kullanımı, teknoloji kullanımı

### *The Mediating Role of Work – Family Conflict on The Relationship Between Smartphone Use and Employee Wellbeing Relation*

#### Abstract

The use of smartphones after work hours for work purposes has increased significantly. Although the use of smartphones increased employees' flexibility, the disadvantages of smartphones have been also cited in literature. The aim of this study is examine the mediating role of time and strain-based work-family conflict on the relationship between smartphone use and employee well-being within the framework of Boundary Theory and Recovery Theory. In this study, the data was collected from 205 white-collar employees working in the information technology (IT) sector in Ankara through a self-report questionnaire and tested by using SPSS, AMOS, and PROCESS Macro (Model 4). According to the data obtained, it was found that time and strain-based work-family conflict had a moderate mediation effect on the relationship between smartphone use and employee well-being

**Keywords:** Employee well-being, smartphone use, technology use, work-family conflict

<sup>1</sup> Bu çalışma, Doç. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR'ın danışmanlığında hazırlanan Ceren TUNÇ'un yüksek lisans tezinden uyarlanmıştır.

<sup>2</sup> Hacettepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Mezunu

<sup>3</sup> Arş. Gör. Hacettepe Üniversitesi, [handan.akkas@hacettepe.edu.tr](mailto:handan.akkas@hacettepe.edu.tr) orcid.org/0000-0002-2082-0685

<sup>4</sup> Doç. Dr. Hacettepe Üniversitesi, [pbayhan@hacettepe.edu.tr](mailto:pbayhan@hacettepe.edu.tr) orcid.org/0000-0003-0534-8885

## Giriş

Teknoloji çağında bireyler günümüzde her türlü işlemini çoğunlukla teknolojik cihazlar ve internet vasıtasıyla gerçekleştirmektedirler. Yapılan araştırmalarda akıllı telefon kullanımının ciddi bir artış gösterdiği ve hatta akıllı telefonlarının bağımlılık düzeyinde bir kullanım oranına sahip olduğunu ileri sürülmektedir (Cho ve Lee, 2015: 207; Lin vd., 2015: 140).

Deloitte Global Mobil Kullanıcı Araştırması (2017)'na göre akıllı telefon kullanımında Türkiye'nin Avrupa'nın önüne geçmiş olduğu belirtilmekte ve Türkiye'de yaşayan bireylerin, uyandıktan sonraki ilk 15 dakika içerisinde telefona bakma oranı %79 iken, aynı oran Avrupa için %62 seviyesinde gözlemlenmektedir (The Deloitte Times, 2018). Telefonların günlük kullanımı dışında, iş amaçlı çalışma saatleri dışında kullanımında da ciddi oranda bir artış gözlenmekte, artık pek çok işletme, çalışanlar için zaman ve mekan bağımlılığını ortadan kaldırarak, çalışanlarla kesilmeyen, sürekli bir bağlantı içine girmektedir (Diaz, Chiaburu, Zimmerman ve Boswell, 2012:501). Bu durum literatürde çoğunlukla Sınır teorisi (Ashfort vd., 2000) kapsamında ele alınmakta; olumlu yönlerinin yanı sıra olumsuz yönleri de olan bir durum olarak değerlendirilmektedir (Valcour ve Hunter, 2005: 61). Bireylere esneklik sağlaması iş ve ev hayatları arasında geçişin daha kolay olması, bireyin iş ve ev sorumluluklarını eş zamanlı olarak yerine getirilebilmesini sağlamaktadır. Diğer taraftan, bu durum bireylerin akıllı telefonları aracılığıyla mesai saatlerinden sonra da işe devam etmeleri, gelen e – postaları cevaplamaları, çağrıları yanıtlamaları anlamına gelmektedir. Khawaled (2018: 2) yaptığı çalışmada, iş saatleri dışında iş amaçlı teknoloji kullanımının çalışanların stres seviyelerini arttırdığını ve bireylerin evde, hafta sonunda dahi kendilerini iş sorumluluklarından uzak tutamadıklarını ifade etmiştir. Dolayısıyla İyileşme Teorisinin varsayımlarına paralel olarak akıllı telefonun iş dışı saatlerde kullanımının çalışanların iyi oluş halleri ve iş-aile dengeleri için olumsuz sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir.

Bununla birlikte, çalışanların psikolojik ve öznel iyi olma halleri günümüzde araştırmaların önemli bir konusu haline gelmiştir (Allen ve Armstrong, 2006:1204; Hagqvist, Gadin ve Nordenmark, 2017: 786; Kalliath, Kalliath ve Chan, 2017: 376). Çalışanları iyi oluş hallerini ele alan çalışmalar, bireylerin iş ve aile hayatları arasındaki dengenin de çalışanın iyi oluşu üzerinde önemli rol oynadığını ifade etmektedirler (Kinnunen vd., 2003: 150). Bu bulgulardan yola çıkarak, bu çalışmanın amacı, iş dışı telefon

kullanımının iş- aile çatışması ve dolaylı olarak iyi oluş hali üzerine etkisini belirleyebilmektedir. Çalışma kapsamında akıllı telefon kullanımı, çalışanın iş dışında işe ilişkin konularda akıllı telefon kullanımı olarak ele alınmıştır. Bu çerçevede akıllı telefon kullanımının iş- aile ve çatışması ve iyi oluş hali üzerindeki etkileri Sınır Teorisi (Boundary Theory) (Ashforth, Kreiner ve Fugate, 2000:473) ve İyileşme Teorisi (Recovery Theory) (Sonnetag ve Fritz, 2007:205) ile incelenmiştir.

## **1. Kavramsal çerçeve**

### **1.1. Akıllı cep telefonu kullanımı- çalışan iyi oluş hali**

Günümüzde çalışan mutluluğunun hem çalışan için hem de örgüt için oldukça önemli bir kavram olduğu vurgulanmaktadır. Rekabet koşullarının arttığı, globalleşmenin önem kazandığı ortamda; işletmeler kendilerini bir adım öne taşıyabilmeleri için, motivasyonu yüksek, mutlu çalışanlara daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar (Gavin ve Mason, 2004: 380). Ryff (1989: 1070), bireyin iyi olma halini; bireyin hayatındaki otonomi, çevresindekilerle pozitif ilişkiler kurması, hayatta bir amaca sahip olması, kendi potansiyelini fark etmesi ve kendini olduğu gibi kabul etmesi gibi durumlarla ilişkilendirmiştir (Schulte ve Vainio, 2010: 423).

Yazında, çalışanların iş saatleri sonrasında dinlenme ve mental olarak iş hayatından uzaklaşması gereken zamanda telefonlarını kullanmalarının ve işle sürekli bağlantıda kalmalarının iyi oluşlarını olumsuz etkilediği belirtilmektedir (Arlinghaus ve Nachreiner, 2013:1198; Dettmers, Bamberg ve Seffzek, 2016: 277; Diaz, Chiaburu, Zimmerman ve Boswell, 2012: 501; Schieman ve Young, 2013: 245; Voydanoff, 2005: 584). Şöyle ki, akıllı telefon kullanımı bireylerin boş zamanlarını kısıtlamakta (Jankovic', Nikolic', Vukonjanski ve Terek, 2016: 355; Lepp, Li, Barkley ve Salehi-Esfahani, 2015: 211) ve daha az yüz yüze iletişim kurmalarına ve hayat tatminlerinin düşmesine neden olabilmektedir (Rotandi, Stanca ve Tomasuolo, 2017: 18). Jarvenpaa ve Lang (2005:8) akıllı telefon kullanıcılarının iş baskılarının arttığını ve işten kendilerini uzak tutamadıklarını söylediklerini kaydetmiştir. Fazla ulaşılabilirlik durumu gerçek bir işin veya görevin bitirilmesi anlamına gelmekte ve bireylerin daha fazla stres ve gerginlik yaşamalarına neden olabilmektedir (Brosschot, Pieper ve Thayer, 2005:1044).

Literatürde akıllı telefon kullanımı ve çalışan iyi oluşu arasındaki ilişki iyileşme teorisi (Sonnetag ve Fritz, 2007:205) kapsamında açıklanabilmektedir (Sonnetag ve Fritz,



2007:205). Teoriye göre, uzun saatler çalışmak bireylerin enerjisini tüketmekte bu nedenle bireyler eve geldiklerinde bir yenilenme-iyileşme (recovery) zamanına ihtiyaç duymaktadırlar. Yenilenme literatürde ‘yaşanan belirli bir streten sonra geçilen ve stres faktörünün ortadan kalktığı süreç’ olarak ifade edilmektedir (Demerouti vd., 2014: 126). Teoriye göre, işte sarf edilen enerjiden kaynaklanan stres, mesai saatleri sonrasında ilk haline dönmekte ve bir sonraki işgününe başlamadan önce iyileşme tamamlanmaktadır (Demerouti, Derks, Lieke ve Bakker, 2014: 125). Teoriyi destekler şekilde, Demerouti vd.,(2014:126) de çalışanların iş saatlerinden sonra boş zamana, hem fiziksel hem de psikolojik olarak dinlenmeye ihtiyaçları olduğunu, günlük veya haftalık streslerini iş hayatıyla tamamen ilişkilerini kopararak atmalarının önemli olduğunu vurgulamışlardır. Ancak mesai saatleri sonrasında akıllı telefon kullanımı nedeniyle birey için stres faktörlerinin devam edeceği ve iyileşme sürecinin gerektiği şekilde tamamlanamayacağı ileri sürülmektedir (Demerouti vd., 2014: 127). Bu durumun ise uzun vadede çalışanın daha fazla enerji sarf etmesine neden olabileceği ve iyi oluşlarının olumsuz yönde etkilenebileceği düşünülmektedir.

Bu durumda çalışan mental olarak dinlenemeden ertesi gün kalan enerjisinden daha fazla çalmaya çalışacak ve istemeden daha fazla güç sarf edecek, dolayısıyla çok daha fazla yorulacak, olumsuz hisler besleyecek ve gittikçe daha gergin bir ruh haline sahip olacaktır. Bunlara bağlı olarak iş saatleri dışında iş amaçlı akıllı telefonlarını kullanmaya devam eden çalışanların bu iyileşme döneminden istenen katkıyı alamayacakları aşikardır. Bu da çalışanların iyi oluşlarını negatif yönde etkileyebilecektir.

## **1.2. Akıllı cep telefonu kullanımı - iş-aile çatışması**

İş – aile çatışması; iş ve aile alanlarından kaynaklanan rol taleplerinin bazı yönleriyle birbirleriyle uyumsuz olması durumudur (Greenhaus ve Beutell, 1985: 76). Başka bir ifadeyle, rol çatışması; iki ya da daha fazla rolü üstlenmenin kişi üzerinde yarattığı baskı sonucu ortaya çıkan gerilim durumunu ifade etmektedir. Literatürde iş-aile çatışmasının zaman, davranış ve gerginlik esaslı olmak üzere üç boyut halinde altında incelendiği görülmektedir. Birey, bu çatışma türlerinden sadece birini yaşayabileceği gibi, içinde bulunduğu koşullara bağlı olarak aynı anda hepsini de yaşayabilmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 77).

Zaman esaslı iş-aile çatışması, bir rol için ayrılması gereken zamanın oluşturduğu baskının diğer rol için ayrılacak zamana engel olması veya bir role ayrılan, adanan zamanın diğer bir rolün gereklerinin başarıyla yerine getirilmesini zorlaştırması (Koyuncu, Burke ve

Fiksenbaum, 2009: 2) durumudur. Gerginlik esaslı iş-aile çatışması, bir alanda strese maruz kalmanın yol açtığı gerilim, yorgunluk, sinirliliğin diğer bir alanda kişinin performans yeteneğini etkilemesi durumudur (Greenhaus ve Beutell, 1985: 77). Davranış esaslı iş-aile çatışması ise bir rolde gerçekleştirilen davranış biçimlerinin diğer rolün beklenen davranışlarıyla uyuşmaması durumudur (Kinnunen ve Mauno, 1998: 158). Çalışma kapsamında zaman ve gerginlik esaslı iş-aile çatışması alt boyutları ele alınmıştır.

Diğer taraftan iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin özellikle akıllı telefonların kullanımı ile bireyler iş ve iş dışı sorumluluklarını eş zamanlı olarak gerçekleştirebilmektedirler (Allen ve Shockley, 2009:266). Bu durum literatürde kimi araştırmalar tarafından olumlu bir durum olarak değerlendirilirken (Derks ve Bakker, 2014: 412), kimi araştırmalarda bu durumun iş ve aile hayatı arasındaki sınırları daha bulanık hale getirdiğini ifade edilmektedir (Derks vd., 2015: 156; Duxbury ve Higgins (2005: 63). Bununla birlikte, bu durum iş saatleri dışında işle ilgili akıllı telefon kullanımının, iş ve aile hayatı arasındaki dengeyi olumsuz yönde etkilediğini (Davis, 2002: 68; Duxbury ve Higgins, 2005: 63; Fenner ve Renn, 2010: 64; Green, 2002: 282; Jarvenpaa ve Lang, 2005: 8) ve daha fazla iş- aile çatışmasına neden olabileceğini (Boswell ve Olson-Buchanan,2007:593; Edwards ve Rothbard, 2000:179; Golden, Veiga ve Simsek, 2006: 1341; Kossek vd., 2012: 113) göstermektedir. Örneğin, Derks ve Bakker (2014: 412) 69 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada akıllı telefon kullanımının iş-aile çatışmasını ve bireylerin tükenmişlik düzeyini arttırdığını ifade etmişlerdir. 462 Tayvanlı çalışanın katıldığı araştırma sonuçlarına göre, akıllı telefon kullanımı zaman ve gerginlik esaslı iş- aile çatışması ile pozitif yönde ilişkilidir (Son ve Chen, 2018: 236).

Boswell ve Olson-Buchanan (2007: 593)'ın üniversitelerdeki idari personel üzerinde yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre özellikle işe tutkunluğu yüksek olan ve hevesli çalışanlar, iş saatleri dışında akıllı telefonlarını iş amaçlı daha fazla kullanmakta ve bu bireyler daha fazla iş-aile çatışması yaşamaktadırlar. Derks, van Duin, Tims ve Bakker (2015: 156) ise çalışmalarında akıllı telefon kullanımının iş-aile çatışmasını olumsuz yönde etkilediğini ancak, işe tutkun bireylerin bu durumdan daha az etkilendiğini ifade etmişlerdir.

Akıllı telefon kullanımı ve iş-aile çatışması arasındaki ilişki literatürde Sınır Teorisi (Boundary Theory)" (Ashforth vd., 2000: 473) ile açıklanabilmektedir. Teoriye göre, bireyler iş yerleri ve evleri arasında, zaman ve mekanla tanımlanan sınırlar yaratmaktadırlar

(Ashforth vd., 2000: 473). Akıllı telefon kullanımı ile birlikte mekan ve zaman sınırı dışına çıkılarak; mesai saatleri dışında ve evde çalışabilme mümkün hale gelmekte dolayısıyla iş-aile sınırı bulanıklaşmaktadır (Nippert-Eng, 1996). Dolayısıyla sınırların bulanık hale gelmesi bireylerin iş-aile çatışması yaşamalarına neden olabilmektedir (Kim ve Hollensbe, 2017: 1280). Bu bulgulardan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H1:** Akıllı telefon kullanımı ile zaman esaslı iş-aile çatışması arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H2:** Akıllı telefon kullanımı ile gerginlik esaslı iş-aile çatışması arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

### **1.2. Teknoloji kullanımı, iş-aile çatışması, çalışan iyi oluşu ilişkisi**

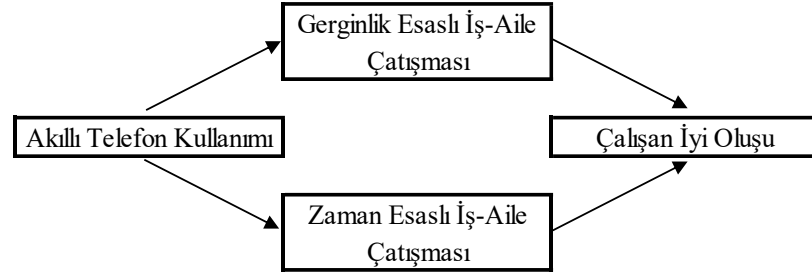
Akıllı telefon ile ilgili olarak yapılan çeşitli çalışmalarda, akıllı telefon kullanımının bireyleri “fazla ulaşılabilir” konuma getirdiği ifade edilmiştir. Çalışanın fazla ulaşılabilir olması, iş dışında iş amaçlı telefon kullanımının iş ve ev alanlarının sınırlarını belirsizleştirdiği, bu sınırlarla ilgili kontrolün bireyde olmadığı durumlarda iş ve ev boyutlarında çatışma yaşanabileceği ifade edilmiştir (Dettmers, Vahle – Hinz, 2016: 106). Evde işe ilişkin telefonları cevaplamak durumunda kalan çalışanın ev rollerini yerine getirmesi güçleşebilmekte ve bu durum aile hayatı ile ilgili sorunlara yol açabilmektedir. Dolayısıyla bireyin iyi oluş hali olumsuz yönde etkilenebilmektedir (Misra ve Stokols, 2012: 312).

Yazında iş – aile çatışması ve çalışan iyi oluş hali ilişkisini araştıran çalışmalara sıkça rastlanmaktadır. Yapılan bir çalışmada iş dışı ulaşılabilirlik durumunun artan iş – aile çatışması ve düşük psikolojik uzaklaşmaya sebep olabileceği ve bu durumun da çalışanların iyi oluş hallerini olumsuz etkileyeceği belirtilmiştir (Dettmers, 2017: 25). İş-aile çatışmalarının çalışanda stres oluşturarak enerjisinin düşmesine sebep olacağı ve bu durumun da çalışanların iyi oluşlarını negatif yönde etkileyeceği belirtilmiştir (Dewe, O'Driscoll ve Cooper, 2010: 18; Kinnunen, Feldt, Geurts ve Pulkkinen, 2006: 150; Noor, 2003: 298). Bu nedenle, bu çalışmada, akıllı telefon kullanımının çalışan iyi oluşuna dolaylı etkisinde, iş-aile çatışmasının aracılık etkisinin olacağı düşünülmektedir.

**H3:** Zamana dayalı iş-aile çatışması boyutu, telefon kullanımı ile çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**H4:** Gerginlik esaslı iş-aile çatışması boyutu, telefon kullanımı ile çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Şekil 1’de çalışma kapsamında önerilen hipotezlere ilişkin aşağıdaki model önerisi sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

## 2. Araştırmanın yöntemi

### 2.1. Örneklem

Araştırma evreni Ankara ilinde ikamet eden beyaz yakalı çalışanların tümüdür. Yeterli örneklem sayısını belirlemek amacıyla;  $n > 8m+140$  kuralı uygulanmış (Tabachnick ve Fidell, 2007) Buna göre;  $8 \times 5 + 140 = 180$  yani, minimum 180 örnekleme ulaşılması yeterli görülmüştür. Çalışmaya toplam 205 kişi katılmış ve katılımcıların hepsinden elde edilen verilerin kullanılabilir olduğu saptanmıştır. Ayrıca AMOS’ta YEM’in sınılanabilmesi için minimum örneklem sayısı olan 200 çalışana ulaşılmıştır (Kline, 2011). Örneklem demografik verilerini içeren tablo (Tablo 1) aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri

Cinsiyet	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kadın	85	41,5
Erkek	120	58,5
<b>Öğrenim Durumu</b>		
Lise	4	2
Yüksekokul	11	5,4
Lisans	138	67,3
Yüksek Lisans	44	21,5
Doktora	8	3,9
<b>Haftalık Çalışma Süresi</b>		
35 - 44 saat	69	33,7
45 - 54 saat	94	45,9
55 - 64 saat	27	13,2
65 saat ve üzeri	7	3,4
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	122	59,5
Bekar	83	40,5

Araştırmaya katılan 205 katılımcıların % 41,5' i (n=85) kadın, % 58,5' i (120) erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Yaş ortalamaları 36,67 olan katılımcıların öğrenim durumları incelendiğinde; % 2 'sinin (n=4) lise mezunu, % 5,4' ünün (n=11) yüksekokul mezunu, % 67,5' inin (n=138) lisans mezunu, % 21,5' inin (n=44) yüksek lisans mezunu ve % 3,9' unun (n=8) doktora derecesinde öğrenim durumuna sahip olduğu sonuçları elde edilmiştir. Çalışanların %59,5'i evlidir.

## 2.2. Veri toplama araçları

Bu çalışmada katılımcılara Akıllı telefon kullanım ölçeği, İş – aile çatışması ölçeği ve Çalışan iyi oluş hali ölçeği uygulanarak veri toplanmıştır. Bu ölçeklerle birlikte katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili veri toplanabilmesi için 7 maddelik bir Kişisel bilgi formu uygulanmıştır. Ölçeklerin kullanımı için gerekli izinler alınmıştır.

*İş – Aile Çatışması Ölçeği:* Çalışmada bireylerin yaşadıkları iş – aile çatışmasını değerlendirmek üzere Carlson, Kacmar ve Williams (2000) tarafından geliştirilen ve Türkçe' ye Burke, Koyuncu, Fiksenbaum ve Acar (2009) tarafından uyarlanan “İş – Aile Çatışması Ölçeği” uygulanmıştır. Ölçek, zaman esaslı, gerginlik esaslı ve davranış esaslı iş – aile çatışması olarak üç alt boyut içermekte, her bir alt boyut 3' er maddeden ve toplam 9 maddeden oluşmaktadır. Ancak, iş- aile çatışmanın davranış boyutu çalışmaya dahil edilmediğinden bu boyuta ilişkin sorular kapsam dışı bırakılmıştır. Bu çerçevede zaman esaslı iş – aile çatışması alt boyutu, “İşim aileme zaman ayırmama zannettiğimden daha çok engel olur.” gibi maddelerle ölçülmüştür. Gerginlik esaslı iş – aile çatışması alt boyutu, “İşteki baskılar nedeniyle bazen eve gelince hoşuma giden şeyleri bile yapamayacak kadar stresli olurum.” gibi maddelerle ölçülmüştür. Ölçekteki her madde (1) “kesinlikle katılmıyorum”, (2) “kısmen katılmıyorum”, (3)“kararsızım”, (4)“kısmen katılıyorum”, (5)“kesinlikle katılıyorum” şeklindeki 5' li likert sistem ile ölçülmüştür. Yüksek puanlar bireyin ne kadar çok iş – aile çatışması yaşadığı anlamına gelmektedir. Her boyutu karşılayan 3' er maddenin ortalaması alınarak zaman esaslı iş – aile çatışması ve gerginlik esaslı iş – aile çatışması puanları elde edilmiştir.

*Çalışan İyi Oluş Hali Ölçeği:* Çalışan iyi oluş halini ölçmek amacıyla Zheng, Zhu, Zhao ve Zhang (2015) tarafından geliştirilen 18 maddelik “Employee Wellbeing Scale” ının Bayhan Karapınar, Metin Camgöz ve Tayfur Ekmekçi (2019) tarafından Türkçe' ye çevrilmiş hali kullanılmıştır. Ölçek, toplam 18 ölçek maddesinden ve üç alt boyuttan (özel

iyi oluş, işyeri iyi oluşu ve psikolojik iyi oluş) oluşmakta olup, bu çalışmada iyi oluş değişkeni tek boyut olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla ölçekteki 18 maddenin ortalama değeri alınarak çalışan iyi oluş hali değerleri hesaplanmıştır. Çalışan iyi oluş hali “Yeniden dünyaya gelsem yaşam biçimimi değiştirmezdim.” gibi maddelerle değerlendirilmiştir. Ölçekteki her madde (1) “kesinlikle katılmıyorum”, (2) “katılmıyorum”, (3) “biraz katılmıyorum”, (4) “ortadayım (biraz katılıyorum, biraz katılmıyorum)”, (5) “biraz katılıyorum”, (6) “katılıyorum” ve (7) “kesinlikle katılıyorum” şeklindeki 7’ li likert sistem ile ölçülmüştür. Ölçekten alınan yüksek puanlar bireyin iyi oluş halinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

*Akıllı Telefon Kullanımı Ölçeği:* Araştırmada katılımcıların iş saatleri dışında ve iş amaçlı akıllı telefon kullanma eğilimleri Derks ve Bakker (2014) tarafından geliştirilen ölçek ile değerlendirilmiştir.

Akıllı Telefon kullanımı ölçeğinin İngilizce’den Türkçe’ye çevirisinde paralel çeviri tekniği kullanılmıştır. Ölçek bir İngilizce tercümanı tarafından ilk önce orijinal dilinden hedef kitlenin diline; Türkçe’ ye çevrilmiştir. Daha sonra ise ölçek başka bir İngilizce tercümanı tarafından tekrar orijinal diline çevrilmiştir. Son adım olarak ise üçüncü bir tercüman tarafından tekrardan hedef kitle diline çevrilmiş ve karşılaştırmalar yapılarak ölçek son haline getirilmiştir. Ölçek 4 maddeden oluşmakta olup, “Kendimi akşam saatlerinde bile gelen mesajlara cevap verme zorunluluğunda hissederim.” gibi ifadelerle ölçülmüştür. Katılımcılar ifadelerle katılma derecelerini (1) “kesinlikle katılmıyorum”, (2) “katılmıyorum”, (3) “kararsızım”, (4) “katılıyorum”, (5) “kesinlikle katılıyorum” şeklinde belirtmişlerdir. Ölçekten alınan yüksek puanlar bireyin akıllı telefon kullanım düzeyinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

### **3. Bulgular**

#### **3.1.Ön analiz testleri**

Tanımlayıcı istatistiklere ait tablolar elde edilmeden önce veri temizleme çalışması yapılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2001:62). Veri setinde aykırı değer tespit edilmemiş, değişkenlerin normal dağılım varsayımını sağladıkları görülmüştür. Değişkenlerin faktör yapıları ve güvenilirlikleri test edilmiştir. Her ölçek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır.

#### **3.2. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları**

**Tablo 1.** Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Uyum İndeksleri	$\chi^2/df$	GFI	CFI	AGFI	RMSEA
Eşik Değer	<5*	$\geq 85^{**}$	.90***	.90***	$\leq .08^{***}$
Orijinal Model	2.56	.86	.83	.81	.64
Revize Edilmiş Model	1.43	.96	.98	.92	.56

Not: \*Bentler ve Bonett (1980); \*\*Meydan ve Şeşen, 2011; \*\*\*Hu ve Bentler (1999)

Bu kapsamda; “iş – aile çatışması”, “çalışan iyi oluş hali” ve “akıllı telefon kullanımı” ölçeklerinin faktör yapıları incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi; dokuz maddeden oluşan iş – aile çatışması ölçeği, on sekiz maddeden oluşan çalışan iyi oluş hali ölçeği ve dört maddeden oluşan akıllı telefon kullanımı ölçeği kapsamında gerçekleştirilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizinde, analiz sonucu elde edilen verilerin literatürde geçen ve kabul edilen uyum indeksleri ile karşılaştırılarak incelenmiştir. Buna göre iş – aile çatışması ölçeğindeki 8 ve 9. maddelerin faktör yüklerinin ( $\beta = 0,375$  ve  $\beta = 0,368$ ), eşik değerinin altında kaldığı tespit edilmiştir. Bu nedenle bu iki madde analizden çıkarılmıştır. Çıkarılan maddelerden sonra davranış esaslı iş-aile çatışması alt boyutu tek madde kaldığından ötürü araştırmanın kapsamı dışında bırakılmış ve diğer alt boyutlarla analize devam edilmiştir. Çalışan iyi oluş ölçeğinde standardize katsayılar ( $\beta$ ) bakılmış ve alt sınır olarak kabul edilen .40 değerinden (Ford vd., 1986: 291) düşük bir faktör yükü değeri olup olmadığı kontrol edilmiştir. Buna göre çalışan iyi oluş hali ölçeğindeki 18. maddenin faktör yükü değerinin ( $\beta = 0,245$ ) eşik değerinin altında kaldığı tespit edilmiştir. Bu nedenle bu madde analizden çıkarılmış ve doğrulayıcı faktör analizi tekrar yapılmıştır. Ölçeklere ait doğrulayıcı faktör analizi sonucu Tablo 1’de yer almaktadır.

### 3.3. Tanımlayıcı istatistikler ve korelasyonlar

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla, korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon katsayıları incelenmiş ve .70’in üzerinde değere rastlanmamıştır (Tabachnick ve Fidell, 2001: 65). Bu durum çoklu bağlantı problemi olmadığını göstermektedir. Tablo 2’de ölçeklere ait madde sayıları, değişken ortalamaları; standart sapma değerleri, ölçeklere ait Cronbach’s Alpha değerleri ve değişkenlere ait korelasyon katsayıları verilmiştir.

**Tablo 2.** Tanımlayıcı istatistikler ve korelasyonlar

	Madde Sayısı	Ort.	St. Sapma	$\alpha$								
					1	2	3	4	5	6	7	8
Cinsiyet					1	0,03	0,09	-0,05	0,17*	-0,03	-,010	0,18*
ÖD						1	0,17*	-0,10	-0,02	0,03	0,06	-0,10
HÇS							1	-0,09	0,16*	0,31**	0,16*	-0,14
Medeni Durum								1	0,12	0,12	0,23**	-0,15*
TK	4	3,9	1,002	0,83					1	0,17*	0,19**	-0,08
Zaman	3	3,2	1,012	0,82						1	0,62**	-0,35**
Gerginlik	3	3	1,08	0,81							1	-0,45**
ÇİO	17	4,9	0,936	0,92								1

ÇİO=Çalışan iyi oluş hali, Gerginlik=Gerginlik esaslı iş-aile çatışması, ÖD=Öğrenim durumu, Zaman=Zamana dayalı iş-aile çatışması, TK=Akıllı telefon kullanımı, HÇS=Haftalık çalışma saati

Tablo 2 incelendiğinde, akıllı telefon kullanımı, zaman esaslı iş-aile çatışması ( $r=.17, p<.05$ ) ve gerginlik esaslı iş-aile çatışması ( $r=.19, p<.001$ ) alt boyutlarının her ikisi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Zaman esaslı iş-aile çatışması ve gerginlik esaslı iş-aile çatışması değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $r=.62, p<.001$ ). Zaman esaslı iş-aile çatışması ve çalışan iyi oluş hali değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur ( $r=-.35, p<.001$ ). Gerginlik esaslı iş-aile çatışması ve çalışan iyi oluş hali değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=-.45, p<.001$ ).

### 3.4. Aracılık analizi sonuçları

Aracılık etkileri incelendiğinde, akıllı telefon kullanımının, çalışan iyi oluşu üzerindeki doğrudan etkisinin negatif yönde ve anlamsız olduğu görülmüştür ( $b=-.0730$ , %95 BCA CI [-.2019; .0560],  $t=-1,1152$ ,  $p>.01$ ).

**Tablo 3.** Zamana dayalı iş-aile çatışması aracı değişken

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	M		Y	
	b	SH	b	SH
X	0,170	0,070	-0,019	0,062
M			-0,320	0,061
Sabit	2,534	0,280	5,956	0,290
	$R^2=.028$		$R^2=.122$	
	$F(1; 203)=5,8676; p<.05$		$F(2; 202)=14,0549; p<.001$	

X: Akıllı telefon kullanımı, M: Zaman esaslı iş-aile çatışması, Y: Çalışan iyi oluşu

Tablo 3 incelendiğinde, akıllı telefon kullanımının, zamana dayalı iş-aile çatışmasını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ( $b=.17; p<.05$ ). H1 hipotezi



doğrulanmıştır. Bununla birlikte, akıllı telefon kullanımının çalışan iyi oluşu üzerindeki dolaylı etkisinin ise anlamlı olduğu, zamana dayalı iş-aile çatışmasının, telefon kullanımı-çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür ( $b=-.054$  %95 BCA CI [-.1107; -.0067]). Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü ( $K^2$ )  $-.054$  olup, aracılık etkisinin orta değere yakın bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. H3 hipotezi doğrulanmıştır.

**Tablo 4.** Gerginlik esaslı iş-aile çatışması aracı değişken

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	M		Y	
	b	SH	b	SH
X	0,203	0,070	-0,006	0,060
M			-0,391	0,056
Sabit	2,211	0,290	6,011	0,265
	$R^2=.19$		$R^2=.45$	
	F (1; 203)=7,5674; $p<.05$		F (2; 202)=24,0433; $p<.001$	

X: Akıllı telefon kullanımı, M: Gerginlik esaslı iş-aile çatışması, Y: Çalışan iyi oluşu

Tablo 4 incelendiğinde, akıllı telefon kullanımının, gerginlik esaslı iş-aile çatışmasını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ( $b=.203$ ;  $p<.05$ ). H2 hipotezi doğrulanmıştır. Bununla birlikte, akıllı telefon kullanımının çalışan iyi oluşu üzerindeki dolaylı etkisinin ise anlamlı olduğu, gerginlik esaslı dayalı iş-aile çatışmasının, telefon kullanımı-çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür ( $b=-.079$  %95 BCA CI [-.1480; -.0182]). Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü ( $K^2$ )  $-.079$  olup, aracılık etkisinin orta değere yakın bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. H4 hipotezi doğrulanmıştır.

### Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmanın amacı akıllı telefon kullanımı ile iyi oluş hali ilişkisinde gerginlik ve zaman esaslı iş-aile çatışmalarının aracı rolünü incelemektir. Bu kapsamda veriler akıllı telefonlarını iş amaçlı, iş saatleri dışında da sık sık kullanan bilişim sektörü çalışanlarından toplanmıştır. Araştırmada öncelikle akıllı telefon kullanımının, zaman ve gerginlik esaslı iş-aile çatışmaları üzerindeki etkileri incelenmiş ve literatürle paralel olarak (Boswell ve Olson-Buchanan,2007: 593; Derks ve Bakker, 2014: 412; Edwards ve Rothbard, 2000: 179; Golden, Veiga ve Simsek, 2006: 1341; Kossek vd., 2012: 113), akıllı telefon kullanımının her iki iş-aile çatışması alt boyutuyla da pozitif yönde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Sınır teorisinin (Ashfort vd., 2000) varsayımlarına uygun olarak, mesai saati dışında, ailesiyle vakit geçireceği ve dinleneceği zamanda, yöneticisinden gelen mailleri ve

telefonları cevaplayan çalışan için iş ve ev hayatı arasındaki sınırlar bulanıklaşmakta çalışanların akıllı telefon kullanım düzeyleri arttıkça, bireyler daha fazla zaman ve gerginlik esaslı iş-aile çatışması yaşamaktadırlar.

Doğrudan ilişkiler incelendiğinde akıllı telefon kullanımını çalışanların iyi oluş hali ile olumsuz yönde ilişkilidir. İyileşme teorisi (Sonnentag ve Fritz, 2007:205) çerçevesinde bulgular değerlendirildiğinde, akşam cep telefonundan işlerini yürüten bireyin, iş yerinde üstlendiği yükü ve stresini devam ettirdiği ve iyileşme sürecini tamamlayamadığı düşünülmektedir. Bu nedenle çalışan bir sonraki güne başlaması gereken optimal düzeyin altında başlamaktadır. Bu durum bireyin iyi oluş halini olumsuz yönde etkilemektedir.

Elde edilen verilere göre hem zaman hem de gerginlik esaslı iş-aile çatışmasının akıllı telefon kullanımını ve çalışan iyi oluşu arasında orta düzeyde aracılık etkileri olduğu görülmüştür. Şöyle ki; akıllı telefon kullanımının çalışan iyi oluşu üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla da gerginlik ve zaman esaslı iş-aile çatışmasına aracılık ettiği görülmüştür. Bu noktada zaman ve gerginlik esaslı iş-aile çatışmasının, akıllı telefon kullanımını ve çalışan iyi oluşu arasındaki aracılık etkisi Hayes (2018)'in aracılık metoduna göre orta düzeydedir (Hayes, 2018). Buna göre, gerginlik esaslı iş-aile çatışmasının aracı olduğu ilişkide, gerginlik esaslı iş-aile çatışması düzeyi diğer çalışandan bir birim yüksek olan çalışanın iyi oluş düzeyinin  $-0,079$  birim daha düşük olacağı şeklinde yorumlanmaktadır (akıllı telefon kullananların gerginlik iş-aile çatışma yaşamaları daha olası ve gerginlik esaslı iş-aile çatışması yaşayanların çalışan iyi oluşlarının daha düşük olması nedeniyle). Aynı doğrultuda, zaman esaslı iş-aile çatışmasının aracı olduğu ilişkide, zaman esaslı iş-aile çatışması düzeyi diğer çalışandan bir birim yüksek olan çalışanın iyi oluş düzeyinin  $-0,054$  birim daha düşük olacağı şeklinde yorumlanmaktadır (akıllı telefon kullananların zaman iş-aile çatışma yaşamaları daha olası ve gerginlik esaslı iş-aile çatışması yaşayanların çalışan iyi oluşlarının daha düşük olması nedeniyle).

### **Öneri ve kısıtlar**

Çalışmada bireylerin, mesai saatleri dışında da cevap verebilir olmaları konusunda zorunluluk hissetseler bile bu konudan memnun olmayabilecekleri ve birçok yönden stres yaşayabilecekleri varsayımı üzerinden hareket edilmiştir. Ancak yapılan çalışmalar, örgütsel normları da akıllı telefon kullanımını etkileyen önemli bir değişken olarak kabul etmektedir (Derks vd., 2015: 156). Örgütsel normlar, bireyler üzerinde çeşitli baskılar

yaratabilmektedir. Şöyle ki; bu normlar ile çalışanlar telefonları sayesinde “her zaman ulaşılabilir olmaları” ve her çağrı ve epostayı cevaplamaları gerektiğini düşünmektedirler. Kendisine yöneltilen beklentileri bir şekilde kabullenip bu durumu içselleştiren çalışan ise daha fazla akıllı telefonlarını kullanabilecektir. Örneğin, Carmeli, Sternberg ve Elizur (2008: 176) de yöneticilerin iş saatleri dışında teknoloji yardımıyla işe devam etmeleri nedeniyle örgütsel normları desteklediklerini ve çalışanlar için rol modeli olduklarını vurgulamışlardır. Bu nedenle, bundan sonraki çalışmalarda, örgütsel normların da dikkate alınması iş amaçlı cep telefonu kullanımının sonuçlarını farklılaştırabilecektir.

Bununla birlikte bireysel faktörlerin etkisi de göz önünde bulundurularak, farklı kişilik özelliklerinin, işlerine tutkunluk düzeylerinin akıllı telefon iş-aile çatışması arasındaki ilişkide düzenleyici rolü araştırılmalıdır. Örneğin Demerouti vd. (2014: 132) belirttiği gibi sorumluluk, yüksek disiplin sahibi bireyler ev ve iş hayatlarını daha iyi planlayarak sahip oldukları görevleri daha iyi yönetebilecekleri düşünülmektedir.

Akıllı telefonu kullanımının hızla artması ve bireylerin akıllı telefon kullanımından daha fazla etkilenmeye başlamaları nedeniyle, bu alanda yapılan çalışmalar daha önemli duruma gelmektedir. Bu doğrultuda, araştırmadan elde edilen veriler ile yöneticilere bazı önerilerde bulunulabilir. Çalışanların stres düzeylerini azaltmak, iş ve ev hayatları arasında denge kurmalarına yardımcı olacak şekilde akıllı telefonların iş sonrası saatlerde iş amaçlı kullanılması kısıtlanabilir.

Diğer taraftan, çalışmanın bir takım sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, çalışma verilerinin bireysel değerlendirmelerden oluşması, tek bir kaynaktan tek bir zamanda elde edilmiş olması ve bağımlı ve bağımsız değişkenlerin aynı anda ölçülmeleri nedeniyle ortak yöntem varyansı hatasına neden olabileceği düşünülmektedir (Podsakoff vd., 2003:880). Bu problemi engellemek için katılımcıların kimlik bilgileri alınmamış ve yapılan Harman’ın tek faktör testi sonuçlarına göre ölçek maddelerindeki varyansın çoğunluğunu açıklayan genel bir faktör tespit edilememiştir.

Araştırma örneklemini Ankara ilinde ikamet eden bilişim sektöründe görev yapan beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklem tek bir sektöre ait olduğundan sonuçların diğer sektörler için genellenebilirliğinin düşük olacağı göz önünde bulundurulmalıdır. Farklı sektörlerde ve kültürlerde yapılacak yeni çalışmalarla bu kısıtın ortadan kalkabileceği düşünülmektedir. Araştırma verileri kesitsel araştırma yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Sonraki çalışmalarda boylamsal araştırma yöntemi kullanılması değişkenlerin birbirlerine

ilişkileri ve etkilerinin zaman içerisinde nasıl farklılaştığını belirlemek ve daha güvenilir sonuçlar elde etme açısından faydalı olabilecektir.

### **Kaynakça**

- Allen, T. D., & Armstrong, J. (2006). Further examination of the link between work-family conflict and physical health: The role of health-related behaviors. *American Behavioral Scientist*, 49(9), 1204-1221.
- Allen, T. D., & Shockley, K. (2009). Flexible work arrangements: Help or hype. *Handbook of Families and Work: Interdisciplinary Perspectives*, 265-284.
- Arlinghaus, A., & Nachreiner, F. (2013). When work calls—Associations between being contacted outside of regular working hours for work-related matters and health. *Chronobiology International*, 30(9), 1197-1202.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2007). The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of Management*, 33(4), 592-610.
- Brosschot, J. F., Pieper, S., & Thayer, J. F. (2005). Expanding stress theory: Prolonged activation and perseverative cognition. *Psychoneuroendocrinology*, 30(10), 1043-1049.
- Burke, R. J., Koyuncu, M., Fiksenbaum, L., & Acar, F. T. (2009). Work hours, work intensity, satisfactions and psychological well-being among Turkish manufacturing managers. *Europe's Journal of Psychology*, 5(2), 12-30.
- Carlson, D., Kacmar, J., & Williams, L. (2000) Construction and initial validation of a multi-dimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-278.
- Carmeli, A., Sternberg, A., & Elizur, D. (2008). Organizational culture, creative behavior, and information and communication technology (ICT) usage: A facet analysis. *CyberPsychology & Behavior*, 11(2), 175-180.
- Chen, H.S., Yang, C. C., Siau, J. Y. ve Wang, H. H. (2006). The development of an employee satisfaction model for higher education, *The TQM Magazine*, 18(5), 484-500.
- Cho, S., & Lee, E. (2015). Development of a brief instrument to measure smartphone addiction among nursing students. *CIN: Computers, Informatics, Nursing*, 33(5), 216-224.
- Costa, G., Åkerstedt, T., Nachreiner, F., Baltieri, F., Carvalhais, J., Folkard, S., ... & Härmä, M. (2004). Flexible working hours, health, and well-being in Europe: some considerations from a SALTSA project. *Chronobiology International*, 21(6), 831-844.
- Davis, G. (2002). Anytime/anyplace computing and the future of knowledge work. *Communications of ACM*. 45, pp. 67-73.
- Deloitte (2018), Deloitte global mobil kullanıcı araştırması. <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/deloitte-global-mobil-kullanci-arastirmasi-2017.html> Erişim Tarihi: 17.02.2019
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Bulters, A. J. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational behavior*, 64(1), 131-149.
- Demerouti, E., Derks, D., Lieke, L., & Bakker, A. B. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work-family balance, and well-being. In *The Impact Of ICT On Quality of Working Life* (pp. 123-141). Springer, Dordrecht.
- Derks, D., & Bakker, A. B. (2014). Smartphone use, work-home interference, and burnout: A diary study on the role of recovery. *Applied Psychology*, 63(3), 411-440.

- Derks, D., van Duin, D., Tims, M., & Bakker, A. B. (2015). Smartphone use and work-home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 155-177.
- Dettmers, J. (2017). How extended work availability affects well-being: The mediating roles of psychological detachment and work-family-conflict. *Work & Stress*, 31(1), 24-41.
- Dettmers, J., Bamberg, E., & Scheffzek, K. (2016). Characteristics of extended availability for work: The role of demands and resources. *International Journal of Stress Management*, 23(3), 276 - 297.
- Dettmers, J., Vahle-Hinz, T., Bamberg, E., Friedrich, N., & Keller, M. (2016). Extended work availability and its relation with start-of-day mood and cortisol. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(1), 105 - 118.
- Dewe, P. J., O'Driscoll, M. P., & Cooper, C. (2010). Coping with work stress: A review and critique. *John Wiley & Sons*.
- Diaz, I., Chiaburu, D. S., Zimmerman, R. D., & Boswell, W. R. (2012). Communication technology: Pros and cons of constant connection to work. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 500-508.
- Duxbury, L., & Higgins, C. (2005). An empirical assessment of generational differences in work-related values. *Human Resources Management Resources Humaines*, 62 - 71.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- Fenner, G. H., & Renn, R. W. (2010). Technology-assisted supplemental work and work-to-family conflict: The role of instrumentality beliefs, organizational expectations and time management. *Human Relations*, 63(1), 63-82.
- Ford, J. K., MacCallum, R. C., & Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis. *Personnel Psychology*, 39(2), 291-314.
- Galinha, I., & Pais-Ribeiro, J. L. (2011). Cognitive, affective and contextual predictors of subjective wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(1), 34-53.
- Gavin, J. and Mason, R. (2004). The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 3 (4), 379-392.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home?. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340.
- Green, N. (2002). On the move: Technology, mobility, and the mediation of social time and space. *The Information Society*, 18, 281-292.
- Greenhaus, J. H. ve Beutell, N. J. (1985), Sources of conflict between work and family roles", *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Gressgård Jarle, L. (2011). Virtual team collaboration and innovation in organizations. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(1/2), 102-119.
- Guyatt, G.H. (1993). The philosophy of health-related quality-of-life translation. *Quality of Life Research*, 2, 461-465.
- Hagqvist, E., Gådin, K. G., & Nordenmark, M. (2017). Work-family conflict and well-being across Europe: The role of gender context. *Social Indicators Research*, 132(2), 785-797.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2. Baskı). New York: The Guilford Press.
- Herdman, M., Fox-Rushby, J., & Badia, X. (1998). A model of equivalence in the cultural adaptation of HRQoL instruments: The universalist approach. *Quality of Life Research*, 7, 323-335.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.

- Janković, B., Nikolić, M., Vukonjanski, J., & Terek, E. (2016). The impact of Facebook and smart phone usage on the leisure activities and college adjustment of students in Serbia. *Computers in Human Behavior*, 55, 354-363.
- Jarvenpaa, S. L., & Lang, K. R. (2005). Managing the paradoxes of mobile technology. *Information Systems Management*, 22(4), 7-23.
- Kalliath, P., Kalliath, T., Chan, C. (2017). Work–family conflict, family satisfaction and employee well-being: a comparative study of Australian and Indian social workers. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 366-381.
- Karapinar, P. B., Camgoz, S. M., & Ekmekci, O. T. (2019). Employee Wellbeing, Workaholism, Work–Family Conflict and Instrumental Spousal Support: A Moderated Mediation Model. *Journal of Happiness Studies*, 1-21.
- Khawaled, A. (2018) Work-related information & communication technology use and occupational burnout: The mediating role of recovery experiences, (*Yüksek Lisans Tezi, Linnaeus University, Sweden*), 1-28.
- Kim, S., & Hollensbe, E. (2017). Work interrupted: a closer look at work boundary permeability. *Management Research Review*, 40(12), 1280-1297.
- Kinnunen, U., Feldt, T., Geurts, S., & Pulkkinen, L. (2006). Types of work-family interface: Well-being correlates of negative and positive spillover between work and family. *Scandinavian Journal of Psychology*, 47(2), 149-162.
- Kinnunen, U. & S. Mauno (1998) Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland, *Human Relations*, 51(2), 157-178.
- Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation. Modeling (3rd.).
- Kossek, E. E., Ruderman, M. N., Braddy, P. W., & Hannum, K. M. (2012). Work–nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 112-128.
- Koyuncu, M., Burke, R. J. & Fiksenbaum, L. (2009) Work-family conflict among turkish managers: Potential antecedents and consequences, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11(1), 1 – 16.
- Lepp, A., Li, J., Barkley, J. E., & Salehi-Esfahani, S. (2015). Exploring the relationships between college students' cell phone use, personality and leisure. *Computers in Human Behavior*, 43, 210-219.
- Leung, L. (2011). Effects of ict connectedness, permeability, flexibility, and negative spillovers on burnout and job and family satisfaction. *Human Technology: An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments*, 7(3), 250-267.
- Lin, Y. H., Lin, Y. C., Lee, Y. H., Lin, P. H., Lin, S. H., Chang, L. R., & Kuo, T. B. (2015). Time distortion associated with smartphone addiction: Identifying smartphone addiction via a mobile application (App). *Journal of Psychiatric Research*, 65, 139-145.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları. Detay Yayıncılık.
- Misra, S., & Stokols, D. (2012). A typology of people–environment relationships in the Digital Age. *Technology in Society*, 34(4), 311-325.
- Noor, N. M. (2003). Work and family related variables, work-family conflict and women's well-being: Some observations. *Community, Work & Family*, 6, 297-319.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Rotandi, V., Stanca, L., & Tomasuolo, M. (2017). Connecting alone: Smartphone use, quality of social interactions and well-being. *Journal of Economic Psychology*, 63, 17-26.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069–1081.

- Schieman, S., & Young, M. C. (2013). Are communications about work outside regular working hours associated with work-to-family conflict, psychological distress and sleep problems?. *Work & Stress*, 27(3), 244-261.
- Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work—overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 422-429.
- Son, J. S., & Chen, C. C. (2018). Does using a smartphone for work purposes “ruin” your leisure? Examining the role of smartphone use in work–leisure conflict and life satisfaction. *Journal of Leisure Research*, 49(3-5), 236-257.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204-221.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2001). Cleaning up your act: Screening data prior to analysis. *Using Multivariate Statistics*, 5, 61-116.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using Multivariate Statistics* (Vol. 5). Boston, MA: Pearson.
- The Deloitte Times (2018), Global mobil kullanıcı anketi. *The Deloitte Times*, 12
- Valcour, P. M., & Hunter, L. W. (2005). Technology, organizations, and work-life integration. In E. E. Kossek & S. J. Lambert (Eds.), *Managing Work-Life Integration in Organizations: Future Directions For Research and Practice* (Pp. 61–84). Mahwah, NJ: Erlbaum
- Voydanoff, P. (2005). The effects of community demands, resources, and strategies on the nature and consequences of the work–family interface: An agenda for future research. *Family Relations*, 54, 583–595.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644.

## **Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: Öz-şefkatin Aracı Rolü<sup>1</sup>**

Osman YALAP<sup>2</sup>

Elif BAYGIN<sup>3</sup>

### **Öz**

*Bu çalışmanın amacı T.C. Adalet Bakanlığı'na bağlı adliyelerdeki çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin örgütsel bağlılıklarına olan etkisinde öz-şefkatin aracı bir rolünün olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın amacı doğrultusunda Tokat ili ve ilçe merkezlerinde faaliyet gösteren toplam 189 kamu çalışanından anket tekniği ile veri toplanmıştır. Betimleyici araştırma deseni ile elde edilen veriler, çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan yapısal modeli test etmek için dört aşamalı aracılık analizine tabi tutulmuştur. Araştırma değişkenleri arasında ilişkisel sonuçların anlamlı olmasına bağlı olarak çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin örgütsel bağlılıklarına olan etkisinde öz-şefkatin "kısmi aracı rolü" olduğu sonucuna ulaşılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Sermaye, Örgütsel Bağlılık, Öz-şefkat, Adliye Çalışanları

## ***Interaction of Psychological Capital and Organizational Commitment: The Role of The Mediator of Self-Compassion***

### **Abstract**

*This study's aim is to put forth whether self-compassion has a mediating role in the effect of psychological capital levels on organizational commitment of employees working at courthouses. The data were obtained via survey forms from total 189 public employees working in Tokat city center and district centers. The data obtained with descriptive research design were subjected to four step mediation analysis in order to test the structural model formed for the purpose of the study. It was concluded that self-compassion had a "partial mediating role" in the effect of psychological capital levels on organizational commitment due to significant relational results among the study variables.*

**Keywords:** Psychological Capital, Organizational Commitment, Self-Compassion, Courthouse Employee

<sup>1</sup> Bu makale, 7. Örgütsel Davranış Kongresi'nde (2019) sunulan bildirinin gözden geçirilmiş ve genişletilmiş versiyonudur.

<sup>2</sup> Dr., [yalap.osman@gmail.com](mailto:yalap.osman@gmail.com). orcid.org/0000-0003-1058-2457

<sup>3</sup> Psikolog, Yüksek Lisans Öğrencisi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme ABD, [elif008@windowslive.com](mailto:elif008@windowslive.com). orcid.org/0000-0001-8037-5811



## Giriş

Psikolojik sermaye, geleneksel sermaye türlerinin birlikte faaliyet göstermesine ve örgüt içindeki insan kaynağı potansiyelinin açığa çıkarılmasına olanak sunan (Akdoğan & Polatçı, 2013: 274); örgütsel ve bireysel pek çok değişken üzerindeki pozitif etkileri (Avey vd., 2011: 127) yapılan araştırmalarla kanıtlanmış bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sermaye türünün temelleri ise pozitif psikoloji (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000: 5) akımının örgüt içindeki yansıması olan pozitif örgütsel davranış (Luthans, 2002: 59) yaklaşımına dayanmaktadır. Öz-şefkat de pozitif psikoloji akımının bir uzantısı olarak geliştirilmiş ve bireylerin psikolojik sağlıkları, olumlu kişilik özellikleri (Neff vd., 2007: 908), iş tatminleri (Abacı ve Arda, 2013: 2241) ile pozitif; tükenmişlik düzeyleri (Beaumont vd., 2016: 239) ile negatif ilişkide olan bir kavram olarak ifade edilmektedir. İlgili sonuçlar yazında yeni yeni araştırma konusu yapılan öz-şefkatin, tıpkı psikolojik sermaye gibi bireysel ve örgütsel sonuçları pozitif yönde etkileyebilecek çalışılmaya değer bir değişken olduğunu düşündürmektedir.

Bu araştırmada psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde öz-şefkatin aracılık rolünün olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan yazın taramasında psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimi konu alan çalışmalara rastlanmıştır (Çoban, 2013; Rego vd., 2016). Ancak, öz-şefkat gibi bilişsel ve davranışsal anlamda olumlu sonuçları gün geçtikçe artan bir kavramının çok sınırlı sayıda örgütsel değişkenle birlikte çalışıldığı görülmüştür. Bu anlamda mevcut çalışmada öz-şefkat kavramının varlığı, araştırmayı özgün kılmaktadır.

Yazın incelemesinde söz konusu üç değişkeni birlikte ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmaması, yazındaki boşluğu doldurabilmek adına çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda araştırmanın amacı kapsamında, psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde öz-şefkatin aracılık rolünün olduğuna ilişkin elde edilen sonuçlar, psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimin aslında nasıl meydana geldiğinin daha iyi anlaşılmasına (Gürbüz & Şahin, 2018: 79) da olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte psikolojik sermayesi, öz-şefkat düzeyi ve örgütsel bağlılığı yüksek bir çalışanın örgütüne katabileceği muhtemel kazanımlar, araştırmanın örgütlere insan kaynakları uygulamalarının içeriğini belirleme ve geliştirme anlamında da fikir verebileceğini düşündürmektedir. Bu bağlamda araştırma sonuçlarının yazına ve uygulayıcılara katkı sağlaması hedeflenmektedir.

## 1. Kavramsal Çerçeve

### 1.1. Psikolojik Sermaye

Psikolojik sermaye kavramı teorik alt yapısını, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış yaklaşımlarından almaktadır (Larson & Luthans, 2006: 82). Bunlardan pozitif psikoloji akımı, insanların güçlü ve geliştirilebilir özelliklerine odaklanan Seligman (1998)'nin çalışmaları sonucunda ortaya çıkmıştır (Luthans vd., 2007a: 9). Pozitif psikoloji bireysel seviyede cesaret, estetik duyarlılık, sebat, sevgi, affetme, ileri görüşlülük, bilgelik; grup seviyesinde ise sorumluluk, özgecilik, alçakgönüllülük, hoşgörü, iş ahlakı gibi olumlu özellikler üzerine yoğunlaşmaktadır (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000: 5).

Pozitif psikoloji akımının olumlu özelliklerinin örgüt içindeki yansıması ise “*pozitif örgütsel davranış*” kavramını doğurmuştur. Pozitif örgütsel davranış, “*günümüz iş ortamlarında performansı yükseltebilmek için ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen psikolojik kapasiteler üzerindeki çalışma ve uygulamalar*” şeklinde tanımlanmaktadır (Luthans, 2002: 59). Bu bağlamda pozitif örgütsel davranış, örgüt düzeyinde insan kaynağından daha etkin yararlanmak ve çalışanların üstün performans sergilemelerini kolaylaştırmak adına kilit bir faktör olarak göze çarpmaktadır (Polatçı, 2011: 22).

Pozitif örgütsel davranış yaklaşımı doğrultusunda ortaya atılan psikolojik sermaye kavramı en basit şekilde bireylerin pozitif psikolojik gelişim hali olarak ifade edilmektedir (Luthans vd., 2007a: 3). Psikolojik sermaye “*kim olduğumuz ve psikolojik kapasitemizle ne olabileceğimiz*” üzerine odaklandığı için, “*sahip olduklarımızı*” kapsayan ekonomik sermayeden, “*bildiklerimizi*” kapsayan beşeri sermayeden ve “*tanındıklarımızı*” kapsayan sosyal sermayeden farklı konumda bulunmaktadır (Luthans vd., 2004: 46). Bu anlamda diğer sermaye türleriyle karşılaştırıldığında, psikolojik sermayeyi hem değişime hem de gelişime yönelik bir kavram olarak değerlendirmek gerekmektedir.

Tıpkı geleneksel ekonomik sermaye (finans ve maddi varlıklar), beşeri sermaye (deneyim, bilgi, fikir, beceri, eğitim) ve sosyal sermayede (sosyal ağlar, arkadaşlar, ilişkiler) olduğu gibi psikolojik sermayeyi de oluşturan çok faktörlü yapılar bulunmaktadır. Söz konusu faktörleri belirlemeye yönelik yazında çeşitli çalışmalar yer almaktadır. Yapılan çalışmalar, psikolojik sermayenin kriterlerini en iyi şekilde karşılayan boyutların “öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık” olduğuna işaret etmektedir (Luthans & Youssef, 2004: 158). Ancak ilerleyen zamanlarda mutluluk, şefkat, duygusal zeka gibi kavramların

da psikolojik sermayenin kapsamını karşılayabilecek bileşenler olabilecekleri öngörülmektedir (Luthans & Youssef, 2004: 160; Luthans vd., 2007a: 175).

Psikolojik sermayenin ilk boyutu olan **öz-yeterlilik**, Albert Bandura (1997)'nin kapsamlı araştırmaları sonucu, bir kişinin belirli bir eylem planını yürütebilmesi için gerekli olan motivasyonu, bilişsel kaynakları ve faaliyet aşamalarını harekete geçirebilme yeteneğine güvenmesi şeklinde ifade edilmektedir (Luthans & Youssef, 2004: 158). Bir diğer boyut olan **umutu** ise, hedefe yönelik karşılıklı etkileşim içinde türetilmiş enerji ve yola dayanan pozitif bir motivasyon hali olarak tanımlamak mümkündür (Snyder vd., 1991: 287). Bu bağlamda enerji ve yol, umudun tanımlayıcı bileşenleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yüksek umut düzeyine sahip olan insanların, hedeflerine ulaşmak adına çok sayıda yol oluşturabildikleri ve görevlerini başarıya ulaştırma konusunda yüksek motivasyona sahip oldukları görülmektedir (Avey vd., 2008: 53).

Psikolojik sermayenin bir diğer alt boyutu ise şimdi ve gelecekte başarılı olunacağına ilişkin sahip olunan olumlu tutumu (Luthans vd., 2007a: 3) ifade eden **iyimserlik**dir. Örgüt içinde iyimserliği yüksek olan çalışanlar, örgütsel bir değişim yaşandığında karakteristik olarak başarı beklemektedir. Yapılan çalışmalar yüksek iyimserliğe sahip çalışanların, başarılarını içsel ve yaygın nedenlere; başarısızlıklarını ise dışsal ve özel nedenlere yüklemeye eğilimli olduklarını göstermektedir (Avey vd., 2008: 54). Psikolojik sermayenin son boyutu olan **dayanıklılık** ise sıkıntı, belirsizlik, başarısızlık gibi olumsuz yaşam deneyimlerinin yanında olumlu birtakım yaşam deneyimlerine karşı da sergilenen direnç kapasitesi olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel davranış alanının yapılan güncel çalışmalar, dayanıklı çalışanların zorluklar karşısında güçlendiklerini, zorlukların ardından eskisinden daha iyi performans sergileyip yaşamlarını daha anlamlı ve değerli bulduklarını göstermektedir. Bu nedenle dayanıklılık, bireyin çevresel ve bireysel anlamdaki koruma mekanizmalarının varlıklarını iyileştirerek; bireyi ortaya çıkması muhtemel risklere karşı korumaktadır (Luthans & Youssef, 2004: 160). Bu anlamda dayanıklılık, bireylerin olumsuz ve olumlu yaşantılarına karşı adeta bir aşı görevi üstlenmektedir.

## 1.2. Öz-Şefkat

Temellerini Budist felsefeden alan öz-şefkat, bireylerin olumsuz yaşam deneyimleri karşısında sağlıklı bir yaklaşım oluşturabilmeleri amacıyla ortaya atılan öz-yeterlilik

(Bandura, 1990), öz-saygı (Seligman, 1995), gerçek benlik saygısı (Deci & Ryan, 1995) gibi kavramlara alternatif olarak geliştirilmiştir (Neff, 2003a: 86).

Öz-şefkat olgusunu tanımlayabilmek için öncelikli olarak “şefkat” kavramının içeriğine değinmek gerekmektedir (Neff, 2003b: 224). Şefkat, bir başkasının çektiği acının algılanmasından itibaren ona karşı özen, hassasiyet gösterme; onu anlama ve destekleme yönündeki duygu, düşünce ve davranışları içermektedir (Sprecher & Fehr, 2005: 630). Diğer bireyler için yöneltilen bu şefkat duygusu, aynı zamanda insanların olumsuz yaşam deneyimlerinin yanılabilirlik kapsamında değerlendirilmesi gerektiği anlayışını doğurmaktadır. Söz konusu anlayış, insanların sertçe eleştirilmelerinin de önüne geçmektedir. İşte öz-şefkat, kişinin kendi acılarına karşı, başkaları için sergilediği bu şefkatli yaklaşımlara benzer bir yaklaşım geliştirmesini gerektirmektedir (Neff, 2008: 95).

Öz-şefkat, bireyin kendi acısının farkında olmasına, acısından kaçmamasına, acısını hafifletme ve kendini şefkatle iyileştirme arzusuna yönelik bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Neff, 2003a: 87). Buradan hareketle öz-şefkatin, olumsuz deneyimler içinde dahi bireyde olumlu hisler uyandırabilecek potansiyele sahip bir özellik olduğu ifade edilmektedir (Leary vd., 2007: 887).

Öz-şefkatin, kendi içlerinde pozitif ve negatif kutba sahip “özeleştiriyeye karşı öz-sevecenlik, yalıtılmışlığa karşı ortak paylaşımların bilincinde olma, aşırı özdeşleşmeye karşı farkındalık” olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır (Barnard & Curry, 2011: 289). İlk alt boyut olan *öz-eleştiriyeye karşı öz-sevecenlik*, kişinin yetersizlik ya da başarısızlık yaşadığında kendisine karşı sert ve eleştirel olması yerine sıcak, anlayışlı ve kibar olması olarak tanımlanmaktadır (Neff vd., 2007: 140). *Yalıtılmışlığa karşı ortak paylaşımların bilincinde olma* boyutu ise olumsuz yaşam deneyimlerinin kişisel ve benzersiz olduğunu düşünmek yerine, kusurların ortak insanlık deneyiminin bir parçası olduğunu kabul etmeyi içermektedir. Bu bakış açısı, bireyin “zor zamanlar yaşayan tek kişi benim” şeklinde bir değerlendirme yapmasının önüne geçmektedir (Allen & Leary, 2010: 108; Germer & Neff, 2013: 857).

Öz-şefkatin *aşırı özdeşleşmeye karşı farkındalık* alt boyutunda bireylerin yaşam deneyimlerinin olumsuz taraflarıyla aşırı bir özdeşim kurmadan, yaşananları şu anki denge ve netlik mantığı çerçevesinde değerlendirmeleri ve bu sayede yaşananlara yönelik farkındalık geliştirmeleri öğretilmektedir (Neff, 2016: 265). Bu bağlamda öz-şefkat, bireyleri yaşadıkları olumsuz deneyimler sonucunda ortaya çıkması muhtemel tutum ve

davranışlardan sistemli bir şekilde koruyabilmek, bireylerin iyi oluşlarına katkı sunabilmek ve bu sayede gerek bireysel gerekse örgütsel anlamda istenilen çıktılar elde etmek adına pozitif bir kişilik özelliği olarak değerlendirilmektedir.

### 1.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı Allen & Meyer (1996: 252) tarafından, çalışan ile örgüt arasında olan ve çalışanın bağlı olduğu örgütten gönüllü şekilde ayrılma olasılığını düşüren psikolojik bağ şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılığın kapsamı; Becker (1960), Kanter (1968), Buchanan (1974), Mowday ve diğerleri (1979), Wiener (1982), Allen & Meyer (1990) gibi pek çok araştırmacının katkılarıyla farklı şekillerde ele alınıp yorumlanmıştır. Örgütsel bağlılığa bakış açıları içerisinde Allen & Meyer (1990: 1)'in oluşturduğu bağlanma modeli, kendisinden önceki yaklaşımları birleştirici bir özelliğe sahiptir.

Örgütlerinden ayrılma ihtimalleri düşük olan çalışanların, örgütlerine bağlılıkları yüksek çalışanlar olduklarını belirten Allen & Meyer'e (1990: 1) göre örgütsel bağlılık, "*duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı*" olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Duygusal bağlılıkta çalışanın örgütünde varlığını sürdürme nedeni, örgütüne olan güçlü duygusal bağlıdır. Normatif bağlılıkta ise çalışan örgütüne karşı duyduğu sorumluluk sonucu, örgütünde varlığını sürdürmeyi ahlaki bir gereklilik olarak değerlendirmektedir. Son olarak devam bağlılığında çalışanın örgütten ayrılmasının önüne geçen birtakım faktörlerin (yatırımlar, alternatiflerin eksikliği vb.) bulunması sonucu örgütteki varlığını sürdürmesi ifade edilmektedir (Allen & Meyer, 1996: 253). Başka bir ifadeyle bağlılığın bu boyutunda, çalışanın örgütten ayrılmasının önüne geçen faktörlerin oluşturabileceği zarara yönelik hissettiği tehdit algısı yatmaktadır (Meyer & Allen, 1984: 373).

Örgütsel bağlılığın birbirinden kavram olarak farklılaşan söz konusu üç alt boyutu (Allen & Meyer, 1996: 253), çalışanların örgüt içerisinde gerçekleşen davranışlarına farklı şekillerde yansımaktadır. Bu bağlamda Meyer & Allen (1991), duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların düzenli işe katılım sağlamak, görevlerini yerine getirirken yeteneklerini de en iyi şekilde kullanabilmek veya yardımcı olmak konularında çok az ekstra davranış sergileyebileceklerini savunmaktadır. Normatif bağlılığı yüksek olanların ise, yalnızca yapılacak işi görevlerinin bir parçası olarak gördüklerinde ya da aldıkları destekler için bir karşılık olarak değerlendirdiklerinde fazladan çaba sarfedebilecekleri belirtilmektedir. Aynı

bakış açısıyla devam bağlılığı yüksek olan çalışanların da istihdamlarını sürdürebilmek için örgüt içinde yapmaları gerekenden daha fazla faaliyette bulunabilecekleri ifade edilmektedir (Herscovitch & Meyer, 2002: 475).

## **2. Değişkenler Arası İlişkiler**

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle çalışmaya konu alan değişkenlerle ilgili detaylı yazın incelemesi yapılmış, ardından bulgular ışığında hipotezler geliştirilmiştir.

### **2.1. Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Yazında psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisinin olduğuna yönelik çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Çoban, 2013; Peng vd., 2013; Kim vd., 2015; Rego vd., 2016). Söz konusu çalışmalar psikolojik sermayeyi, örgütsel bağlılığın bir yordayıcısı olarak değerlendirmektedir. Elde edilen sonuçlar kapsamında araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibidir:

*H<sub>1</sub>: Psikolojik sermaye örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.*

### **2.2. Psikolojik Sermaye ile Öz-şefkat İlişkisi**

Yazında Sabaityte & Dirzyte (2016) tarafından yapılan çalışmaya göre, öz-şefkatin tüm alt boyutları ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönde ilişkiler bulunmaktadır. Benzer şekilde Neff ve diğerleri (2007)'nin öz-şefkati kişilik özellikleri ve psikolojik sermaye ile birlikte inceledikleri çalışmalarında, öz-şefkatin iyimserlikle pozitif yönde ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Avey ve diğerleri (2011)'nin çalışmasında psikolojik sermayenin çeşitli bireysel ve örgütsel değişkenler üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ışığında araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde kurulmuştur:

*H<sub>2</sub>: Psikolojik sermaye öz-şefkati pozitif yönde etkilemektedir.*

### **2.3. Öz-şefkat ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

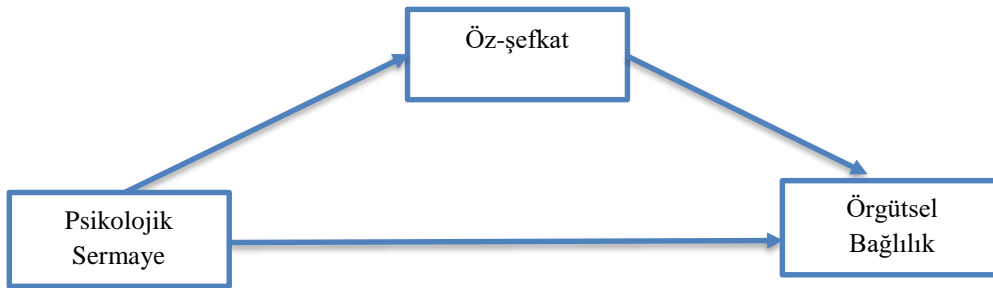
Yazın taramasında öz-şefkat ve örgütsel bağlılığı bir arada ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak öz-şefkat kavramının bir kişilik özelliği olarak değerlendirilmesi (Raes vd., 2011: 250) ve yazında kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılığı bir arada ele alan çalışmaların (Choi ve diğerleri, 2015) bulunması nedeni ile araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

**H<sub>3</sub>:** Öz-şefkat örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

Yazın taraması ile değişkenlerle ilgili daha önceki çalışmalardan elde edilen bulgular ışığında yukarıdaki hipotezler oluşturulmuş ve söz konusu bu bulgulara dayanarak araştırmanın temel amacı doğrultusunda Baron & Kenny (1986: 1176)'nin metodolojisine uygun olan dördüncü ve son hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

**H<sub>4</sub>:** Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde öz-şefkat aracılık rolü vardır.

Bu hipotezler doğrultusunda araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir:



**Şekil 1. Araştırmanın Tahmini Modeli**

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezleri test etmek için araştırma metodu uygulanmıştır. Buna göre araştırma tipi betimleyici iken araştırmada izlenecek teknik tündengelim olarak belirlenmiştir. Öte yandan değişkenler arası izlenen tarama modeli ilişkisel olurken, araştırma örneklem nüfusunu adliye çalışanları oluşturmaktadır.

Ayrıca kolayda örnekleme yönteminin belirlendiği araştırmada örneklem büyüklüğü 189'dur. Araştırmada kullanılan bütün ölçekler 5'li Likert tipinde olup katılımcıların demografik özelliklerini (yaş, cinsiyet, eğitim gibi) belirlemeye yönelik açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Son olarak araştırma verilerinin çözümlenmesinde SPSS ve LISREL istatistiksel analiz programlarından faydalanılmıştır.

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Tokat merkez ilçesi, Zile ilçesi ve Turhal ilçesi T.C. Adalet Bakanlığı'na bağlı adliye çalışanlarının (hâkim, savcı, kâtip, mübaşir vs.) tümü oluşturmaktadır. Tokat'a bağlı diğer ilçelerdeki görevli çalışanlar araştırmaya kabul etmemişlerdir. Bu nedenle araştırmanın evreni sadece bu üç ilçeden oluşmaktadır. Söz

konusu üç ilçe merkezindeki adliyelerde görev yapan toplam 346 kamu çalışanı olduğu tespit edilmiştir. Bu sayı araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Araştırmanın gerçekleştiği dönemde ilgili birimlerdeki tüm çalışanlara ulaşılmaya çalışılmış ve yüz yüze anket tekniği uygulanmıştır. Anketlerin dağıtımı esnasında bazı katılımcıların anketleri doldurmak istememeleri ve bazılarının da yerinde olmamalarından dolayı, toplamda 200 kişiden geri dönüş (%57.80) sağlanabilmiştir. 11 anket veri eksikliğinden dolayı analizlere dahil edilmemiştir. Bu nedenle araştırma 189 kişiden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Sekaran (1992)'a göre evreni temsil edecek asgari örneklem sayısına (n= 185) ulaşılmıştır (aktaran Altunışık vd., 2004: 125).

Tablo 1'de örneklemin demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler bulunmaktadır. Yaş ortalamasının 36.28 olduğu örnekleme katılımcıların %62'sini erkekler oluştururken (n= 118), %64'ü evli olduklarını belirtmiştir (n= 121). Öte yandan eğitim durumlarındaki dağılıma bakıldığında en çok %70 ile bir lisans diplomasına sahip çalışanlar göze çarpmaktayken, adliyedeki görev süreleri açısından en çok %38 ile 10 yıl ve üzeri çalışanların olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 1. Örnekleme İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

<b>Yaş</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Eğitim</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
20 – 29 yaş arası	41	21.7	İlköğretim	3	1.6
30 – 39 yaş arası	79	41.8	Lise	39	20.6
40 – 49 yaş arası	46	24.3	Lisans	133	70.4
50 yaş ve üzeri	23	12.2	Lisansüstü	14	7.4
Toplam	189	100.0	Toplam	189	100.0

<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Kadın	71	37.6	1 yıldan az	24	12.7
Erkek	118	62.4	1-5 yıl	40	21.2
Toplam	189	100.0	6-10 yıl	53	28.0
			10 yıl ve üzeri	72	38.1
			Toplam	189	100.0

<b>Medeni Durum</b>	<b>n</b>	<b>%</b>			
Evli	121	64.0			
Bekâr	68	36.0			
Toplam	189	100.0			

Öte yandan eğitim durumlarındaki dağılıma bakıldığında en çok %70 ile bir lisans diplomasına sahip çalışanlar göze çarpmaktayken, adliyedeki görev süreleri açısından en çok %38 ile 10 yıl ve üzeri çalışanların olduğu tespit edilmiştir.



### 3.1. Veri Toplama Araçları

Araştırmaya yönelik detaylı bir yazın taraması ile birlikte, ulusal ve uluslararası yazında birçok çalışma ile geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçme araçlarının kullanılmasına karar verilmiştir. Söz konusu ölçekler katılımcıların değişkenlere ait tutumlarını ölçmede 5'li Likert tipi ölçme tekniği (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) ile uygulanmıştır.

Araştırmada değişkenlere ilişkin kullanılan ölçekler hakkındaki detaylı bilgiler aşağıda başlıklar halinde sunulmuştur.

#### 3.1.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örneklemin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla yazında sıkça kullanılan ve Meyer ve diğerleri (1993) tarafından geliştirilen 18 ifadeli “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Söz konusu ölçek katılımcıların örgütlerine olan bağlılık düzeylerini “*duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık*” olmak üzere üç alt boyutta ölçmektedir. Her alt boyut 6’şar ifaden oluşmaktadır. Ölçeğin orijinal halinde duygusal bağlığa ait 3 ifade ve normatif bağlılığa ait 1 ifade ters olarak kodlanmıştır. Ölçeğin orijinal halinde güvenilirlik katsayıları sırasıyla; duygusal bağlılık için 0.82, devam bağlılığı için 0.74 ve normatif bağlılık için 0.83 olarak hesaplanmıştır. Ölçeği Türkçe’ye geçerleyen Wasti (2000) ise elde ettiği güvenilirlik sonuçlarını duygusal bağlılık için 0.83, devam bağlılığı için 0.77 ve normatif bağlılık için 0.87 olarak raporlamıştır.

#### 3.1.2. Öz Şefkat Ölçeği

Öz şefkat algısını ölçmek amacıyla Raes ve diğerleri (2011) tarafından geliştirilen 12 ifadeli “Öz Şefkat Ölçeği Kısa Formu” kullanılmıştır. Ölçek bireylerin öz şefkat algılarını “*öz-sevecenlik, öz eleştirisi, ortak paylaşımların bilincinde olma, yalıtılmışlık, farkındalık ve aşırı özdeşleşme*” olmak üzere 6 alt boyutta ölçmektedir. Anket formunda öz şefkat ölçeğinin öz eleştirisi alt boyutunda 1 ifade ters olarak kodlanmıştır. Öz şefkat ölçeğinin kısa formunun orijinal halinde ölçeğin tümü için hesaplanan cronbach alpha değeri 0.86 olarak ortaya çıkmıştır (Raes ve diğerleri, 2011). Ölçeği Türkçe’ye geçerleyen Yıldırım & Sarı (2018) söz konusu ölçeğin cronbach alpha katsayısının 0.84 olduğunu ifade etmişlerdir.

#### 3.1.2. Psikolojik Sermaye Ölçeği

Anketin üçüncü bölümünde yer alan bir değişken ise psikolojik sermayedir. Katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerini belirlemek için yine yazında sıkça başvurulan ölçeklerden biri olan ve Luthans ve diğerleri (2007b) tarafından geliştirilen 24 ifadeli “Psikolojik Sermaye Ölçeği” kullanılmıştır. Psikolojik sermaye ölçeği, örneklemin sermaye düzeylerini “öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık” olmak üzere 4 alt boyutta ölçmektedir. Ölçekte 3 ifade ters olarak kodlanmıştır. Luthans ve diğerleri (2007b) ölçeğin güvenirlik katsayılarını; umut alt boyutu için 0.87, yeterlilik alt boyutu için 0.87, dayanıklılık için 0.72 ve iyimserlik için 0.79 olarak hesaplamışlardır. Ölçeğin Türkçe’ye geçerlemesini yapan Çetin ve Basım (2012) umut alt boyutu için 0,73, yeterlilik alt boyutu için 0.72, dayanıklılık için 0.77 ve iyimserlik için 0.70 olan cronbach alpha değerlerine ulaşmışlardır.

### **3.2. Ölçeklerin Geçerliliği**

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler ve yapısal modeli test etmeden önce araştırma değişkenlerine ilişkin ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlarla söz konusu ölçeklerin, yapısal modelin testi için daha tutarlı sonuçlar doğurduğu öngörülmüştür.

Öncelikli olarak bu çalışmada kullanılan bütün ölçeklerin orijinal halinden Türkçe’ye geçerlemesi, araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Söz konusu ölçekler yazında birçok araştırmacı (Wasti, 2000; Çetin & Basım, 2012; Yıldırım & Sarı, 2018) tarafından geçerlenmiştir. Bu çalışmada ise kullanılan ölçeklerin araştırmanın yapıldığı örnekleme uygunluğu için geçerleme çalışması doğrulayıcı faktör analizi yöntemi ile araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Ölçeklerin geçerleme çalışmasında sıklıkla başvurulan yöntemlerden birisi de doğrulayıcı faktör analizi yöntemidir. Gürbüz ve Şahin’e (2015: 327) göre doğrulayıcı faktör analizinde genellikle tek faktörlü (ilişkisiz) model, birinci düzey çok faktörlü model ve ikinci düzey çok faktörlü model olmak üzere üç temel ölçüm modeli ile ölçeklerin yapısal geçerliliği sağlanmaktadır. Bu alternatif model stratejilerinden hareket ederek bir ölçeğin farklı ölçüm modellerinin karşılaştırılması yapılmakta ve en uyumlu modelin hangisi olduğu ortaya koyulmaktadır. Bu çalışmada bütün ölçekler tek boyutlu olarak ele alınmış alt boyutlara ilişkin herhangi bir geçerleme çalışması yapılmamıştır. Bu nedenle ölçeklerin geçerliliği için uygulanan doğrulayıcı faktör analizi yöntemlerinden tek faktörlü (ilişkisiz) model seçilmiştir.

Tablo 2’de ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ile elde edilen uyum iyiliği değerleri sunulmuştur. Ölçeklerin geçerlemeleri için gerekli olan uyum iyiliği değerlerine

(Schumacker & Lomax, 2010: 76; Kline, 2011: 205-209; Meydan & Şeşen, 2011: 37) ulaşılmıştır.

**Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları ve Uyum İyiliği Değerleri**

Ölçekler	X <sup>2</sup> /df	RMSEA	NNFI	GFI	CFI	Çıkarılan İfade Sayısı
Örgütsel Bağlılık – 18 ifade (Allen ve Mayer, 1990)	1.94	0.071	0.92	0.90	0.95	3
Öz-Şefkat – 12 ifade (Raes vd., 2011)	2.09	0.077	0.92	0.95	0.95	1
Psikolojik Sermaye – 24 ifade (Luthans vd., 2007b)	1.81	0.066	0.95	0.90	0.96	1

Tablo 2’deki sonuçlara bakıldığında gerekli uyum iyiliği değerlerine ulaşmak için tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi üzerinden orijinal ölçeklerden t değeri anlamsız olan (Şimşek, 2007: 10) bazı ifadeler çıkartılmıştır. Buna göre örgütsel bağlılık ölçeğinden 3 ifade, öz-şefkat ölçeğinden ve psikolojik sermaye ölçeklerinden 1’er ifade çıkartılmıştır. Kalan ifadelerle ölçeklerin yapısal geçerliliği sağlanmış ve gerekli uyum iyiliği değerleri elde edilmiştir.

#### 4. Bulgular

Araştırma bulguları iki aşamalı olarak yorumlanmıştır. İlk olarak araştırma hipotezlerini test etmek için değişkenler arasındaki korelasyon değerleri, standart sapma değerleri, ortalama ve cronbach alpha değerlerine bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 3. Değişkenler Arasındaki Korelasyon, Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık, Basıklık ve Cronbach Alpha Katsayısı ( $\alpha$ ) Değerleri**

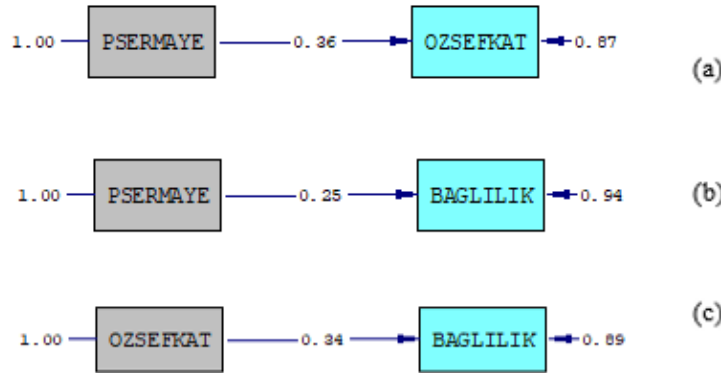
	Ort.	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık	1	2	3
1 Örgütsel Bağlılık	3.21	0.54	-0.174	-0.227	(0.65)		
2 Psikolojik Sermaye	3.81	0.50	-0.272	-0.245	<b>0.247**</b>	(0.87)	
3 Özşefkat	3.42	0.58	0.116	1.328	<b>0.337**</b>	<b>0.355**</b>	(0.55)

\*p<0.05, \*\*p<0.01, n=189; Parantez içindekiler Cronbach Alpha Katsayısı ( $\alpha$ ) değerleridir.

Tablo 3’deki sonuçlara göre, örgütsel bağlılık ve psikolojik sermaye ( $r= 0.247$ ;  $p<0.01$ ) arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Öte yandan bir diğer değişken olan örgütsel bağlılık ve öz şefkat ( $r= 0.337$ ;  $p<0.01$ ) arasında da pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Benzer şekilde katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri ile öz şefkat algıları ( $r= 0.355$ ;  $p<0.01$ ) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca değişkenler için kullanılan ölçeklerin cronbach alpha katsayılarının ( $\alpha$ ) eşik ve üzeri düzeyde değerler (Akgül & Çevik, 2003: 435) aldığı saptanmıştır.

Korelasyon analizi sonuçlarından sonra araştırma bulgularının ikinci aşamasına geçilmiştir. Bu aşamada araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan yapısal modeli ve hipotezleri test etmek için Baron & Kenny (1986: 1177) tarafından önerilen dört aşamalı aracılık etkisi yaklaşımı kullanılmıştır. Dört aşamalı aracılık analizinde öncelikli olarak bağımsız değişken (psikolojik sermaye) ile aracılık etkisine sahip olduğu ön görülen aracı değişken (öz şefkat) arasında regresyon analizi yapılmıştır. Daha sonra bağımsız değişkenin (psikolojik sermaye) bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerinde bir etkisinin olup olmadığı test edilmiştir. Üçüncü aşamada ise aracı değişkenin (öz şefkat) bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerindeki etkisinin olup olmadığına bakılmıştır. Son aşamada ise bir aracılık etkisinin olup olmadığını tespit etmek için bağımsız değişkenin (psikolojik sermaye) bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerindeki etkisinin tamamen ya da kısmen ortadan kalkıp kalkmadığı saptanmıştır. Aracılık analizinin ilk üç aşaması şekil 2.'de sunulmuştur.



$$x^2=0, df=0, P\text{-value}=1.00000, RMSEA=0.000$$

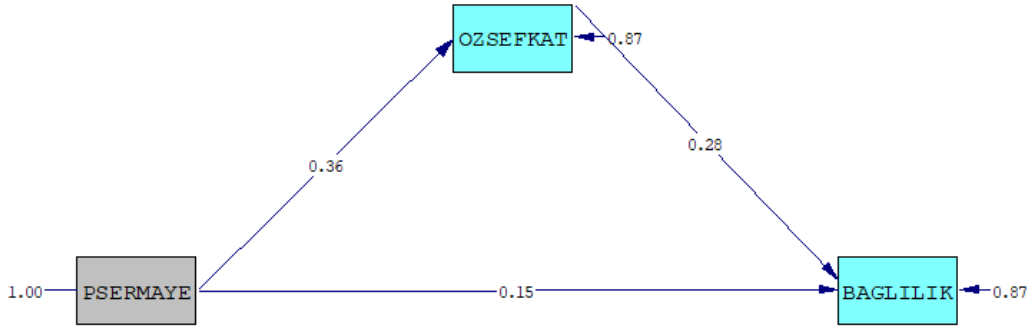
## Şekil 2. Aracılık Analizinin İlk Üç Aşaması

Not: n= 189; (a): Psikolojik sermayenin öz şefkat üzerinde pozitif bir etkisi ( $\beta= 0,360$ ) vardır.

(b): Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi ( $\beta= 0,250$ ) vardır.

(c): Öz-şefkatin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi ( $\beta= 0,340$ ) vardır.

Şekil 2.'deki sonuçlara bakıldığında bütün bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde pozitif yönde etkileri olduğu görülmektedir. Aracılık analizinin dördüncü (son) aşamasında araştırmanın yapısal modeli test edilmiş ve psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığa olan etkisinde öz-şefkatin aracı bir rolünün olup olmadığına bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar Şekil 3.'de özetlenmiştir.



$$X^2=0, df=0, P\text{-value}=1.00000, RMSEA=0.000$$

### Şekil 3. Aracılık Analizinin Dördüncü Aşaması (Nihai Model)

Şekil 3'te görüldüğü gibi yapısal modelin uyum iyiliği değeri “mükemmel” olarak ortaya çıkmıştır. Yapılan sobel testi neticesinde aracılık analizinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $z=0.83, p<0.001$ ). Bu sonuçlar ile psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığa olan etkisi tam olarak ortadan kalkmadığı için öz-şefkatin söz konusu etki üzerinde “kısmi aracılık” rolü bulunmaktadır. Bu bağlamda,  $H_1, H_2, H_3$  ve  $H_4$  hipotezleri **desteklenmiştir**.

### Sonuç ve Öneriler

Pozitif psikolojinin temel konularından biri olan psikolojik sermaye, yazında sıkça araştırma konusu olarak ele alınan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Öte yandan yazında henüz yeni yeni araştırma alanı içerisinde yerini alan öz-şefkat kavramı ise bireylerin özel ve iş hayatlarında kendi acılarının ve sıkıntılarının farkında olmalarını ve tüm bu olumsuzluklara pozitif bir bakış açısı ile yaklaşmalarını önermektedir. Bu bağlamda hem psikolojik sermaye olgusu hem de öz şefkat algısı çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını artırıcı bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Buradan hareketle bu çalışmanın temel araştırma soruları “Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri örgütlerine olan bağlılıklarını etkiler mi? Öz-şefkat algısının psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık etkileşiminde herhangi bir aracı rolü var mıdır?” olarak şekillenmektedir. Araştırma soruları ile araştırmanın amacı belirlenmiş ve bu doğrultuda yapısal bir model oluşturulmuştur. Ortaya

çıkan modelin yapısal geçerliliği ise Baron & Kenny (1986: 1177)'nin önerdiği dört aşamalı aracılık analizi ile test edilmiştir.

Araştırmanın yapısal modeli, Tokat ilinde faaliyet gösteren T.C. Adalet Bakanlığı'na bağlı adliye çalışanlarının psikolojik sermaye düzeylerinin örgütsel bağlılıklarına olan etkisinde öz-şefkat algılarının herhangi bir aracı etkisinin olup olmadığını ifade etmektedir. Elde edilen ilk bulgulara bakıldığında, istatistiksel olarak bütün değişkenler arasında anlamlı ve güçlü ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır (bkz. Tablo 4).

Araştırmanın amacı kapsamında psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğine yönelik geliştirilen H1 hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuç, önceki araştırma sonuçlarıyla (Peng vd., 2013; Kim vd., 2015) benzerlik göstermektedir. Psikolojik sermayenin öz-şefkati pozitif yönde etkilediğine ilişkin kurulan H2 hipotezi de desteklenmiştir. Yazın incelemesinde söz konusu iki değişkenin birbirleriyle etkileşimlerine yönelik çalışmaya rastlanmadığı için, ilişkilerine yönelik araştırma sonuçlarıyla karşılaştırıldığında, elde edilen sonuç (bkz. Tablo 4) önceki çalışmalarla (Neff vd., 2007; Sabaityte & Dirzyte, 2016) benzeşmektedir. İlgili sonuçlar üzerinden adliye çalışanlarının pozitif psikolojik gelişim kapasitelerinin, çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarını ve kendilerine duydukları şefkat düzeylerini etkilediğini ifade etmek mümkündür. Bununla birlikte bahsi geçen analizlerin, pozitif duygulardaki derinlik, kalıcılık ve yayılımı (Fredrickson, 2003: 333) ifade etmesi açısından Genişlet ve İnşa Et Teorisi (Fredrickson, 2001) ile uyumlu sonuçlar verdiği görülmektedir.

Öz-şefkatin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğine ilişkin H<sub>3</sub> hipotezi desteklenmiştir. Yazına yönelik incelemede söz konusu iki değişkenin etkileşimlerine yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Fakat öz-şefkat bir kişilik özelliği olarak ele alındığında (Raes vd., 2011: 250) bu sonuç, kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimi konu alan önceki araştırma bulgularını (Choi vd., 2015) destekler niteliktedir.

Dört aşamalı olarak gerçekleştirilen aracılık analizi sonuçlarına göre adliye personellerinin psikolojik sermaye düzeylerinin örgütsel bağlılıklarına olan etkisinde öz-şefkatin “kısmi aracı rolü” olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda H<sub>4</sub> hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuç, psikolojik sermayenin çalışanların örgütlerine bağlılıklarını, öz-şefkat düzeylerinin oluşturduğu kısmi domino etkisiyle birlikte yordadığını belirtmektedir. Bir başka ifadeyle, yükselen psikolojik sermaye düzeyi ilk olarak çalışanların kendilerine duydukları şefkat düzeyini arttırmakta ve bu durumda örgütlerine daha fazla bağlanmalarını

sağlamaktadır. Örgütüne bağlı olan bir çalışanın, örgütsel çıktılara yapabileceği olumlu etkiler düşünüldüğünde, yöneticiler tarafından çalışanların psikolojik sermayelerini ve öz-şefkatlerini arttıracak insan kaynağı yatırımlarına önem verilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda özellikle örgütsel davranışa ilişkin yazında sınırlı sayıda araştırmaya konu olması nedeniyle, öz-şefkate ayrı bir parantez açılması gerektiği düşünülmektedir. Bireylerin öz-şefkat düzeyleri, yurt içinde ve yurt dışında yapılan “öz-şefkatli farkındalık” (Germer, 2009) içerikli eğitimlerle yükseltilebilmektedir. Bu açıdan öz-şefkatli çalışanlar isteyen örgütlerin çalışanlarını böylesi eğitimlere yönlendirmeleri ya da ilgili eğitimleri örgüt bünyesinde gerçekleştirme imkanları oluşturmaları önerilmektedir.

Son olarak, mevcut çalışma bürokratik yönetim yaklaşımının sıkı bir şekilde benimsendiği, ast ve üst ilişkilerde örgütsel norm ve kuralların belirli prosedürlerle işlediği T.C. Adalet Bakanlığı'na bağlı adliyelerde görevli çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Bu kapsamda seçilen örneklemin pozitif psikoloji konularına (psikolojik sermaye ve öz-şefkat) önem vermeleri, kurumlarına olan bağlılıklarını artırmada önemli bir gösterge olarak kabul edilebilir. Öte yandan, bu çalışma belirli bir örneklem grubu üzerinden yürütülmüştür. Araştırmanın temel kısıtını oluşturan bu durum için ileride konu ile ilgili yapılacak olan çalışmaların farklı ve çok çeşitli örneklem gruplarından seçilmesi önerilebilir. Ayrıca, araştırma yöntemi sadece nicel verilerle elde edilen bulgularla yorumlanmıştır. Özellikle yazında yeni bir kavram olarak değerlendirilen öz-şefkat algısı için nitel ve nicel veriler bir arada toplanıp karma araştırma yöntemi benimsenebilir. Bu sayede, elde edilen sonuçlarla öz-şefkat kavramıyla ilgili yazına yeni ve farklı öneriler getirilebilir.

## Kaynakça

- Abacı, R. & Arda, D. (2013). Relationship between self-compassion and job satisfaction in white collar workers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 106, 2241-2247.
- Akdoğan, A. & Polatçı, S. (2013). Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 273-293.
- Akgül, A. & Çevik, O. (2003). *İstatistiksel analiz teknikleri, SPSS'te işletme yönetimi uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.
- Allen, A. B. & Leary, M. R. (2010). Self-compassion, stress, and coping. *Soc Personal Psychol Compass*, 4(2), 107-118.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors and performance. *Published in Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Avey, J. B., Wernsing T. S. & Luthans F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Bandura, A. (1990). Reflections on nonability determinants of competence. R. J. Sternberg ve J. Kolligian, Jr. (Ed.), *Competence considered* (ss. 316-352). New Haven, CT: Yale University Press.
- Barnard, L. K. & Curry, J. F. (2011). Self-compassion: conceptualizations, correlates, & interventions. *Review of General Psychology*, 15, 289-303.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Beaumont, E. A., Durkin, M., HollinsMartin, C. J. & Carson, J. (2016). Compassion for others, selfcompassion, quality of life and mental wellbeing measures and their association with compassion fatigue and burnout in student midwives: A quantitative survey. *Midwifery*, 34, 239-244.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Çetin, F., & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Choi, D., Oh, I. S. & Colbert, A. E. (2015). Understanding organizational commitment: a meta-Analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1542-1567.
- Çoban, A. (2013). Psikolojik sermayenin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerindeki rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 17-33.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1995). Human autonomy: The basis for true self-esteem. M. H. Kernis (Ed.), *Efficacy, agency, and self-esteem* (ss. 31-49). New York: Plenum.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American Scientist*, 91, 330-335.



- Germer, C. K. (2009). *Öz şefkatli farkındalık*. (H. Ü. Haktanır, Çev.) İstanbul: Diyojen Yayıncılık.
- Germer, C. K. & Neff, K. D. (2013). Self-compassion in clinical practice. *Journal of Clinical Psychology: In Session*, 69(8), 856-867.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz*. Ankara: Seçkin.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kim, I. S., Seo, R. B., Kim, N. B. & Min, A. R. (2015). The effects of positive psychological capital, organizational commitment, customer orientation in clinical nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 21(1), 10-19.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Larson, M. & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 13(2), 75-92.
- Leary, M. R., Tate, E. B., Adams, C. E., Allen, A. B. & Hancock, J. (2007). Self-compassion and reactions to unpleasant self-relevant events: The implications of treating oneself kindly. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(5), 887-904.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F., Luthans, K. W. & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007a). *Psychological capital developing the human competitive edge*, New York, Oxford University Press.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007b). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. Published in *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Neff, K. D. (2003a). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2, 85-102.
- Neff, K. D. (2003b). The development and validation of a scale to measure self-compassion. *Self and Identity*, 2, 223-250.
- Neff, K. D. (2008). Self-compassion: Moving beyond the pitfalls of a separate self-concept. J. Bauer ve H. A. Wayment (Ed.) *Transcending Self-Interest: Psychological Explorations of the Quiet Ego* (ss. 95-106). Washington: APA Books.
- Neff, K. D. (2016). The self-compassion scale is a valid and theoretically coherent measure of self-compassion. *Mindfulness*, 7(1), 264-274.
- Neff, K. D., Kirkpatrick, K. & Rude, S. S. (2007). Self-compassion and adaptive psychological functioning. *Journal of Research in Personality*, 41, 139-154.
- Neff, K. D., Rude, S. S. & Kirkpatrick, K. L. (2007). An examination of self-compassion in relation to positive psychological functioning and personality traits. *Journal of Research in Personality*, 41, 908-916.
- Meydan, H. & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., Allen N. J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Peng J, Jiang X, Zhang J, Xiao R, Song Y., Feng, X., ... Miao, D. (2013). The impact of psychological capital on job burnout of chinese nurses: The mediator role of organizational commitment. *PLOS ONE*, 8(12).
- Polatçı, S. (2011). *Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş-aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Raes, F., Pommier, E., Neff, K. D. & Van Gucht, D. (2011). Construction and factorial validation of a short form of the self-compassion scale. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 18(3), 250-255.
- Rego, P., Lopes, M. P. ve Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129-151.
- Sabaityte, E. & Dirzyte, A. (2016). Psychological capital, self-compassion and life satisfaction of unemployed youth. *International Journal of Psychology*, 19, 49-69.
- Schumacker, E. R. & Lomax, G. R. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. (2. Baskı). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Seligman, M. E. (1995). *The optimistic child*. Boston: Houghton Mifflin.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Snyder, C. R., Irving, L. M. & Anderson, J. R. (1991). Hope and health. C. R. Snyder (Ed.), *Handbook of social and clinical psychology* (ss. 285-305). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Sprecher, S. & Fehr, B. (2005). Compassionate love for close others and humanity. *Journal of Social and Personal Relationships*, 22(5), 629-651.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Wasti, S.A (2000). *Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik analizi*. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Erciyes Üniversitesi (syf. 401-410).
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Yıldırım, M. & Sarı, T. (2018). Öz-şefkat ölçeği kısa formu'nun Türkçe uyarlaması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Abant izzet baysal üniversitesi eğitim fakültesi dergisi*, 18(4), 2502-2517.

## Çinli İşletmelerde Örgüt İçi İletişim ve Liderlik Tarzlarının Toplumsal Kültür Bakış Açısından İncelenmesi

Fetullah EVLİYAOĞLU<sup>1</sup>

### Öz

Binlerce yıllık medeniyet birikimi olan Çin Halk Cumhuriyeti ekonomik alanda son yıllarda yaşanan gelişmeler ile birlikte araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Ekonominin itici gücü olan işletmeler bu araştırma ve incelemelerin temelinde bulunmaktadır. Üzerinde çok fazla konuşulan ancak bir o kadar da az bilgiye sahip olunan Çinli işletmeler, toplumsal kültürün bir yansımasını oluşturmaktadır. Bu bağlamda daha önce belirli kültürel faktörler ile örgüt kültürüne ilişkin boyutların nasıl değiştiği hususunda bazı çalışmalar yapılmıştır. Bununla birlikte Çinli işletmeleri etkileyebilecek ana düşünce akımları ile bu akımların incelenebileceği birden çok örgütsel boyutun ele alındığı bu kavramsal çalışmanın özgünlüğü ile literatüre önemli katkı sağlaması amaçlanmıştır. Çalışmada Çinli işletmeleri etkileyen iki temel düşünce akımı olan Konfüçyüs ve Mao Zedong akımları ele alınmış olup bu düşünce akımlarının örgüt içi iletişim ve liderlik konusunda işletmeleri ne kadar etkilediği değerlendirilmiştir. Lider tarzları açısından daha etik ve babacan bir liderlik tarzı ile Konfüçyüs düşüncesinin etkisinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bununla beraber örgüt içi iletişim konusunda iç ve dış grup ayrımı nedeniyle Mao Zedong düşüncesinin baskın olduğu göze çarpmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Çinli işletmeler, Konfüçyüs, Mao Zedong, liderlik, örgüt içi iletişim.

### *Analysis of Inter-Organizational Communication and Leadership Styles in Chinese Companies from Sociocultural Perspective*

#### Abstract

Along with thousands of years of civilization, the People's Republic of China attracts the attention of researchers in the developments of the economic at recent years. As driving force of the economy, firms are the center of these researches and analysis. The Chinese businesses management are a reflection of the social culture of Chinese society which researchers know little about it. Some research has been done on how the cultural factors and the dimensions of organizational culture have changed. However, this conceptual study focus on the main ideologies that may affect Chinese enterprises and the factors of organizational dimensions which intended to significantly contribution to the literature. In this study, Confucius and Mao Zedong ideologies, which are the two main ideologies affecting Chinese enterprises, are discussed and the effects of these ideologies on inter-organizational communication and leadership are evaluated. It can be clear that in terms of leader styles, Confucian thought has a higher effect with a more ethical and paternal leadership style. However, Mao Zedong thought dominated the inter-organizational communication with the concept of the internal and external groups at Chinese companies.

**Keywords:** Chinese companies, Confucius, Mao Zedong, leadership, inter-organizational communication.

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, [fetullahevliyaoglu@gmail.com](mailto:fetullahevliyaoglu@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-7455-7704>

## Giriş

Çin medeniyeti, binlerce yıldır çeşitli dini hareketlerden etkilenmiştir. Konfüçyüsçülük, Taoizm ve Budizm'den oluşan "üç öğreti", tarihi olarak Çin kültürünün şekillendirilmesinde önemli bir rol oynamıştır. Taoizm Konfüçyüs'ten önce ortaya çıkmış olup fikirleri ile Konfüçyüs düşüncesini etkilemiştir. Çin toplumunda önemli bir yere sahip olan Konfüçyüs düşüncesi binlerce yıllık iktisadi hayatı da etkileyerek işletmelere yön vermiştir (Wasserstro, 2015). 1949 yılında Çin Komünist Partisi (ÇKP) tarafından yönetimin ele geçirilmesi sonucunda Sovyet tarzı sosyalist ekonomik sistem hayata geçirilmiştir. Tüm özel sektör girişimlerine devlet tarafından el konularak kamulaştırılmıştır. Bu süreçte işletmelerin yönetimlerine ÇKP yöneticileri getirilerek bu işletmeler eliyle ekonomik büyüme hedeflenmiştir. Ayrıca özel mülkiyet anlayışı da ortadan kaldırılarak toprak sahipliği devlete geçirilmiştir. Kolektivist tarımsal üretim anlayışı ortaya konulmuştur. Ancak özellikle kültür devrimi ve büyük atılım hamlesi ile ortaya konulan bu politikalar milyonlarca insanın açlıktan ölmesine ve ekonomik olarak çöküşe neden olmuştur. 1970'lerin sonuna gelindiğinde özel girişimin serbest bırakılması ve global ekonomi ile entegrasyonu sağlayacak olana açık pazar ekonomisi politikaları Çin Halk Cumhuriyeti'nin ekonomik anlamda atılımlar yapmasını sağlamıştır. Mao Zedong'un ölümünün ardından Deng Xiaoping tarafından hayata geçirilen bu liberalleşme hamleleri ülkeyi geleceğin global ekonomik aktörü yapacağı gibi Xiaoping'i de Çin'in ekonomik altyapısının kurucusu ve ikinci en büyük siyasi figürü haline getirmiştir (Grada, 2008; Strom, 2018; Blanchard, 2015).

1980'lerden sonra Çin'de özel girişimler hızla artmış yabancı sermayenin ülkede yatırım yapmasının da önü açılmıştır. 1997 ve 1999 yıllarında Hong Kong ve Macau özel yönetim bölgelerini İngiltere'den geri alan Çin Halk Cumhuriyeti buraları ekonomik serbest bölge ilan etmesi nedeniyle de önemli büyüme sağlamıştır. Bununla birlikte çevresindeki Pakistan gibi ülkelerle de serbest ticaret anlaşmaları yapmaya başlayan Çin Halk Cumhuriyeti hızlı büyüme dönemine giriş yapmıştır. Yıllık ortalama %7 üzerinde büyüme sağlayan Çin Halk Cumhuriyeti dünyada uzun süredir en büyük büyüme sağlayan ülkelerin başında gelmektedir. Bugün dünyanın birinci ihracatçısı durumunda olan Çin; mekanik, elektronik, yüksek teknoloji, tekstil, mobilya, plastik ve seramik gibi ürünleri ihraç etmektedir. En fazla ihracat yaptığı ülkeler arasında ABD, Almanya, İngiltere, Hollanda ve Asyalı ülkeler gelmektedir (Strom, 2018; Trading Economics, 2018). Bugün Çinli işletmelerde doğrudan yabancı yatırımcıların yatırım tutarları 1.5 Trilyon Dolar seviyesini

geçmiş olup en çok yatırım yapılan sektörler ise leasing, üretim ekipmanları ve yüksek teknolojidir (Public Information Services, 2019). Son otuz yıllık süreçte Çin Halk Cumhuriyeti sosyal ve ekonomik açıdan temel dönüşümleri yaşamıştır. Merkezi kontrollü pazar anlayışından serbest pazar düşüncesinde geçilmiştir, devlet kontrolündeki işletmelerden özel girişimlere geçilmiştir, şahıs girişimleri yerini holdinglere ve ortak girişimlere bırakmıştır (Wang, 2008).

Tarihte ekonomik açıdan ipek ve baharat ticareti ile bilinen Çin Halk Cumhuriyeti ticari ürünlerini ipek yolu adı verilen güzergâh üzerinden Anadolu'ya ve Avrupa'ya göndermiştir. 2013 yılında Çin Halk Cumhuriyeti Devlet Başkanı Xi Jinping tarafından ilan edilen yeni uluslararası ekonomik girişim ipek yolunu canlandırma fikri ile yeni ipek yolu projesi olarak ortaya konulmuştur. Batılı ülkeler ve özellikle ABD tarafından Çin Halk Cumhuriyeti'nin dünya ekonomisinde birinci sıraya oturmak üzere olduğu bu günlerdeki bu girişimi alternatif yeni dünyada ekonomik modeli olarak görülmektedir. Çin'den başlayıp Avrupa'ya ve Afrika'ya uzanan alternatif yollar ile ticaretin, eğitimin, ulaşımın, sanayinin ve ortak yatırımların geliştirilmesinin hedeflendiği proje "Bir Kuşak Bir Yol" (One Belt One Road) projesi ismiyle revize edilerek daha geniş bir coğrafyaya açılmıştır. Bugün 68 ülkenin katıldığı, dünya nüfusunun %65'ini oluşturan ve dünya ekonomisinin %40'ını oluşturan bu girişim Çin'in önümüzdeki dönemde ekonomik gelişimini hızlandıracak yeni pazarlar ve ticari ilişkiler geliştireceğini göstermektedir (Zecha, Ngai & Sneader, 2016). Bununla birlikte yaşanan ticaret savaşları Çin ekonomisinde yeni bir döneme girildiğini göstermektedir.

Çin Halk Cumhuriyeti'nde yaşanan bu ekonomik gelişmeler Çinli işletmelerin kültürel altyapılarına ilişkin soruların artmasına neden olmuştur. Çinli işletmelerin gerek tarihi kültüründen gelen iş yapma şekilleri gerekse ÇKP tarafından ortaya konulan yasaların geldiği kültürel altyapı konusu giderek dikkat çekmektedir. Bununla birlikte konu hakkında yapılan çalışmaların Çinli işletmeleri sadece Konfüçyüsçü düşünce ekseninde ya da sadece Mao Zedong tarafından ortaya konulan düşünce tarzı üzerinden ele aldıkları görülmektedir (Lin & Clair, 2007; Fernandez, 2004; Rarick & Gallagher, 2000; Foo & Fang, 2016; Lin, 2003). Bu çalışmada önceki çalışmalardan farklı olarak Çinli işletmelerin toplumsal kültürü etkileyen bu iki düşünceden hangisi tarafından daha fazla etkilendiği kavramsal bir çalışma ile ele alınmıştır. Bu çalışmanın literatüre yapacağı bir diğer önemli katkı ise işletmelerin toplumsal kültürden nasıl etkilendiğini inceleyen çalışmalarda ele alınan liderlik ve örgüt içi

iletişim kavramlarını birlikte ele alması olacaktır. Bu çalışmanın ikinci bölümünde Çinli işletmelerin kültürel altyapısı Konfüçyüs düşüncesi ve Mao Zedong düşüncesi bağlamında ele alınmış ve bu düşüncelerin işletmeler üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde düşünce akımlarının liderlik ve örgüt içi iletişim kavramları ekseninde incelemeleri yapılarak hangi düşüncenin işletmelerdeki liderlik tarzları ve örgüt içi iletişimi daha fazla etkilediği sorusuna cevap aranmıştır.

### 1. Çinli İşletmelerin Kültürel Altyapısı

Çin toplum kültürünün temelini adanmışlık, sadakat ve normlara uygun doğru davranışlar oluşturmaktadır (Chen, 2011). Çin toplumunda aile ve akraba bağları önemli toplumsal etkiye sahiptirler. Bu etki Çinli şirketlerde de kendini göstermektedir. Çinli işletmeler genellikle aile veya yakın akrabalar tarafından yönetilen işletmelerdir. Çince “guanxi” olarak ifade edilen kavram ilişkileri ve aile bağlarını ifade etmek için kullanılmakta olup günümüz Çinli işletmelerinin yönetim anlayışını tanımlamada “guanxi” kavramı sıkça kullanılmaktadır (Tsai, Wu & Yeh, 2013). Çin’in geçmişten gelen kolektivist kültürü devam ettirilmiş ve Çin’in hızla gelişmekte olan ekonomisinin ve buna ilişkin reformların da temelini bu kolektivist kültür oluşturmuştur (Radchenko, 2016).

Farklı ülkelerdeki örgüt kültürü konusunda çalışmaları ile bilinen Hofstede ve Bond (1988) tarafından Çin üzerinde yapılan incelemeler sonucunda çalışmalarına beşinci bir boyut ekleyerek Konfüçyüs değerlerini Çin kültüründe “Konfüçyüsçü iş dinamiği” ile tanımlamışlardır. Zaman içinde “Konfüçyüsçü iş dinamiği” boyutu Hofstede (2011) tarafından yapılan çalışmalarda isim değiştirerek uzun dönem-kısa dönem eğilimi olarak ifade edilmiştir. Bu boyut için azim, tutumluluk, statü ile ilişkilerin sıralanması, utanma hissi, gereklilik, geleneklere saygılı, başkalarının onurunu korumak, kişisel kararlılık ve sabır gibi kavramlar ele alınmıştır. Ancak zamanla Konfüçyüs düşüncesinde bu kavramlardan çok daha fazlasının var olduğu düşüncesi ile bu boyut değiştirilmiştir (Hofstede, 2011). Bununla birlikte özellikle Çin olmak üzere Uzak doğu Asya’da örgüt kültürüne ilişkin yapılan çalışmalarda Konfüçyüs düşüncesi temel alınacak önemli bir faktör olarak görülmektedir.

Bununla birlikte Mao Zedong döneminde ortaya konulan yarı sosyalist ekonomik model ise daha faydacı bir örgüt kültürünü ortaya koymuştur. Çin’in ilk dönemlerinde kurulan kamu iktisadi girişimlerinde çalışanların rekabetçi oldukları ve rekabeti destekleyen bir kültürün oluştuğu gözlenmiştir (Wasserstro, 2015; Lin, 2003).

Mao ve Konfüçyüs düşüncesi bugünkü işletmeleri ne kadar etkiledi? Hangi düşünce hangi yönde etkiledi? soruları yönetim bilimleri alanında son yıllarda çokça sorulan ancak üzerine az sayıda araştırma yapılan sorulardır. Bu soruların cevabını verebilmek için Konfüçyüs'ü, Mao Zedong'u ve düşüncelerini de bilmek gerekmektedir.

### **1.1. Konfüçyüs**

Konfüçyüs, “Kung Zi” isminin Latincesidir. MÖ 551’de Lu devleti döneminde Çin’in doğusunda bulunan Shandong bölgesinde dünyaya gelmiştir. Devlette etkili olan bir aileden gelen Konfüçyüs’ün doğduğu dönemde ailesinin ülkede etkisi kalmamıştı. Öğrenmeye karşı azmi ve sevgisi nedeniyle 15 yaşında devlette gönüllü çalışmaya başladı. 30 yaşında kariyerine öğretmen olarak başlamasının ardından hızla ünü yayılmaya ve etrafında takipçiler toplanmaya başladı. Kırklı yaşlarının sonunda ve ellili yaşlarında yargıç ve bakan olarak Lu devletinde görev yaptı. Ancak politik çatışmalar nedeniyle bu görevden ayrıldı ve devlet yönetimine ilişkin fikirlerini uygulayabileceği başka ülkeler bulmak üzere ülke ülke dolaştı. Amacı politik ve sosyal reformları gerçekleştirebilecek ideal devleti bulmaktı. Bu arayışları olumsuz sonuçlanınca tekrar Lu devletine dönerek MÖ 479’da öldü (Fernandez, 2004). Konfüçyüs döneminde politik olarak kaos ortamı söz konusuydu. Çin topraklarında birçok küçük ülke kurulmuş olup birbiri ile çatışma içindedirler. Konfüçyüs eğitim konusunda reformların yapılması fikrini savunmakta olup öncesinde sadece soyluların eğitim alabileceği fikri Konfüçyüs ile birlikte değişmiş ve eğitim konusunda önemli düzenlemelerin yapılmasını sağlamıştır (Fernandez, 2004). Konfüçyüs düşüncesi iki bin yıllık bir dönemde Çin toplumunu etkileyen temel sosyal düşünce akımı olmuştur. Han Hanedanlığına kadar resmi olmayan yollar ile öğretilen Konfüçyüs öğretileri bu hanedanlıkla beraber bürokratik eğitimin temeli olmuştur. Bu dönemde kamu görevinde bulunacak kişilere öncelikli olarak Konfüçyüs öğretilerine ilişkin sınavlar uygulanmıştır. Bu zorunluluk 1905 yılına kadar, ta ki hanedanlık sistemi bozulana kadar, devam etmiştir (Rarick & Gallagher, 2000).

Doğu kültüründe Konfüçyüs Budha ile birlikte iki büyük etik düşüncenin kurucusu olarak görülmektedir (Bi, Ehrich & Ehrich, 2012). Çin medeniyetinde bağımsız entelektüel sınıf fikrini ilk ortaya atan düşünür olan Konfüçyüs, Çin ile birlikte Güneydoğu Asya toplumlarının sosyo-politik yaşamını da belirleyen felsefeyi ortaya koymuştur (Bi, Ehrich & Ehrich, 2012). 1988 yılında 75 Nobel ödülü sahibi kişinin Paris’te bir araya gelerek yaptığı açıklamada “21. yüzyılda insan ırkının hayatta kalmasının ancak Konfüçyüs bilgeliği ile

beraber mümkün olunacağı” belirtilmiştir (Wah, 2010). Konfüçyüs’ün kendi dönemini ve fikirlerini anlatan dört klasik eseri bulunmaktadır: Konuşmalar, Büyük Bilgi, Mensiyüs’ün Kitabı ve Orta Yol Doktrini (Fernandez, 2004). Kendinden sonra takipçileri tarafından yazılan bu kitaplardan en yaygın olanı Konuşmalar olup bu kitapta gerçek bir centilmenin/liderin nasıl davranması gerektiği hususunda tavsiyelerde bulunur. Bu tavsiyeler yöneticilere fikir verme ve takipçileri motive etme hususlarını da kapsar. Bu hususlar ileriki bölümlerde detaylı ele alınmıştır.

Konfüçyüs’ün ekonomik hayat üzerinde engelleyici rolü olduğuna dair çeşitli eleştiriler de getirilmiştir. Buna temel olarak Konfüçyüs’ün tüccarları toplumun en alt sınıfı olarak görmesi gösterilmektedir. Konfüçyüs düşüncesine göre toplumun en değerli sınıfını devleti yöneten kişilere yön veren bilgilerdir. Bununla birlikte geleneksel Çin toplumunda işletmelerin başarısı aslında iddiaların gerçeği çok fazla yansıtmadığını göstermektedir. Ayrıca günümüz Çin toplumunda ekonominin devlet kontrolü dışında kalan özel girişimlerin çoğunun aile ve kolektivist kültür ile yönetildiği ve başarılı olarak faaliyetlerine devam ettikleri düşünüldüğünde Konfüçyüs felsefesinin işletmeler üzerinde olumsuz etkisinin olduğunu söylemek pek de mümkün olmamaktadır (Wasserstro, 2015).

Konfüçyüs biri diğerine itaat isteyen dört farklı ilişki biçimi varsaymıştır: hükümdar-bakan, baba-oğul, büyük kardeş- küçük kardeş, koca-karı. Konfüçyüs’e göre birinci ikinciyi korur, ikinci birinciye itaat eder (Wasserstro, 2015). Bu düşünce tarzı özgür birey ve cinsiyet eşitliği ile tam örtüşmese de Konfüçyüs düşüncesinin demokrasiden uzak olduğunu söylememize yetmemektedir. Konfüçyüs düşüncesinde hükümdara tanrı tarafından verilen yetkiler eğer halka kötü davranırsa elinden alınabilecektir. Hükümdara karşı itaat ancak bilgelik yolunda gittiği sürece mümkün olmaktadır. Ayrıca Konfüçyüs’ün yaşadığı dönemde ülke yönetimine ilişkin eleştirileri ve başka topraklarda bilgelik ile yönetilen ideal devleti arıyor olması da aslında günümüz temsili demokrasi kavramını ifade etmese de hükmedenlerin sorgulanıp değiştirilebileceğini göstermesi açısından demokrasi kavramı ile örtüşmektedir.

Çin kültürüne Konfüçyüs’ün önemli katkıları olmakla birlikte Çin kültürünü sadece Konfüçyüs düşüncesine indirgemek de mümkün değildir. Konfüçyüs düşünce okulunun oluşması sırasında başka düşünce okullarının da önemli katkısı olmuştur. Konfüçyüs yanında bugün Çin kültürünü etkileyen düşünce hareketleri arasında Budizm, Taoizm ve Kanuncu düşünceleri sayabiliriz. Bununla birlikte Konfüçyüs düşüncesinin Çin toplumunu



kültürel açıdan en çok etkileyen unsur olması Çin örgüt kültürü araştırmalarında ele alınmasının nedenidir (Hofstede, 2011 ;Lin, 2003).

Konfüçyüs fikri Mao Zedong döneminin sonlarında geri kafalı, eşitlikçi karşıtı (kadın-erkek farkından dolayı) olarak eleştirilmiş ve karşı çıkmıştır. Özellikle bu dönemde Çin'in geri kalmışlığı, binlerce yıl feodal devletler tarafından yönetilmesi bu sebebe bağlanmıştır (Wasserstro, 2015). Bu açıdan Mao Zedong düşünce etkisi daha çok bireylerin toplumsal baskılar dışında hareket edebileceği daha az geleneksel bir kültürü ön plana çıkarıyordu.

## **1.2. Mao Zedong**

Mao Zedong Çin'in güneyinde bulunan Hunan eyaletinin Shaoshan köyünde 1893 yılında dünyaya gelmiştir. Bölge halkı şarkı söylemesi ile ünlüdür. Büyük atılım ve kültür devrimleri sırasında köylülerin günler geceler boyunca aynı tonda “seni seviyoruz Mao” diyerek kutlama yaptıkları söylenmektedir. Mao Zedong'un ailesi diğer köylülere göre daha iyi durumda ve daha iyi koşullarda yaşamaktadır. Babası otoriter bir kişiliğe sahip zengin bir pirinç tüccarıdır. Geleneksel özel okullarda eğitime başlamış olan Mao Zedong bu eğitimi sırasında Konfüçyüs'e ait Konuşmalar, Büyük Bilgi, Mensiyüs'ün Kitabı ve Orta Yol Doktrini kitaplarını okumuştur. 18 yaşına geldiğinde yine Hunan eyaletinin Changsha şehrine taşınmış ve ilk defa doğa bilimler, tarih ve coğrafya gibi konularda eğitim veren yeni tarz bir okula başlamıştır. Ancak bu konular çok ilgisini çekmemiş ve geleneksel konulara ilgisi ve bu konularda okumaları devam etmiştir (Heilbrunn, 2007; Lin, 2003).

İlk politik faaliyetlerine Changsha şehrinde başlayan Mao Zedong politika ile ilgilendiği ilk dönemlerde Sun Yat-sen'in batılı güçleri yenmek üzere ortaya koyduğu milliyetçilik düşüncesini desteklemiş ve Sun Yat-sen'den etkilenmiştir. Ancak zamanla Sun'un düşüncelerinden ayrışarak Marksizm'in Çinileştirilmesi düşüncesi oluşmuştur. Devleti yönettiği dönemde Mao'nun uyguladığı politika Marksizm ve milliyetçilik fikirlerinin bir araya gelmesinden oluşmaktadır. Mao Zedong'un politik ve reformcu düşüncelerinin arkasında da Liang Qichao ve Kang Youwei'nin düşünceleri bulunmaktadır (Heilbrunn, 2007). Mao Kang'ın otoriteye karşı gelme ve sosyal reformlar düşüncesinden etkilenmiştir. Bununla birlikte Kang'ın düşüncelerinin temelinde de Konfüçyüs düşüncesinin tekrar hayat bulması ve etik bir yönetim anlayışının uygulanması bulunmaktadır.

Changsha şehrinde belirli bir süre askerlik yaptıktan sonra tekrar okula dönmüş ve kendi kendine okumalara başlamıştır. Özellikle Çin tarihi ve batılı yazarları okumuştur. Bu dönemde okuduğu batılı düşünürler arasında Bacon, Locke, Huxley, Spencer ve Darwin gelmektedir. Bu okumalar sonucunda batılı düşünceler olan materyalizm, ampirizm, rekabet ve sosyal Darwinizm fikirleri ile tanışmıştır. Bir yandan geleneksel Çin düşünce akımlarını ve tarihini okurken bir yandan da batılı düşünceleri inceleyen Mao, bu iki fikir akımının bir arada yorumlamaya çalışmıştır.

1918 yılında Pekin'e giderek burada kütüphaneci olarak çalışmaya başlamış ve ilk Marksizm fikriyle de burada tanışmıştır. Bu dönemde Marksizm ve Leninizm üzerine okumalar yapmıştır. 1920'de Changsha'ya geri dönmüş ve buradaki ilk komünist hareketi ve Marksist ve Leninist fikirleri yayacağı kültürel kitapevini kurmuştur. 1921'de Çin Komünist Partisinin ilk kurulma sürecinde bulunmuştur (Lin, 2003). 1923 yılında Şangay'a Komünist Partisi Merkez Komitesinde çalışmak üzere gitmiştir ancak 1927'de Komünist parti liderlerinin öldürülmesi ve tutuklanması ile sonuçlanan süreçte Mao, Jinggang dağlarına yerleşerek burada Milliyetçi Parti yönetimine karşı bir birlik kurmuştur. Daha sonra Kızıl Ordu olarak büyüyecek ve Sovyetler Birliği tarafından desteklenecek bu ordu İkinci Dünya Savaşı sonrası Pekin'i alarak ülkenin yönetimine Komünist Partiyi ve Mao'yu taşıyacaktır. Mao'nun 1927'de başlattığı silahlı mücadelesi kendisini Komünist Partisi liderliğine taşımada önemli bir yer tutmaktadır. Ancak bununla birlikte bu mücadele sürecinde Mao'nun Komünist Parti üyelerini etkileyen ve ülkenin gelecekte ideolojik temellerini oluşturan makaleleri de önemli yer tutmaktadır. "Yeni demokrasi devriminin" politik, ekonomik ve kültürel programlarını bu makalelerde ortaya koymuştur (Lin, 2003). Bu tarihten sonra Mao Zedong düşüncesinin tarihi Çin Halk Cumhuriyetinin tarihi olacaktır. Mao Zedong düşüncesi de belirli açılardan yeni devletin ve Çin toplumunun ideolojik ve kültürel temellerini oluşturacaktır.

Mao Zedong, Rusya ile ekonomik ilişkileri geliştirirken aynı dönemde özellikle Polonya, Almanya, Çek Cumhuriyeti, İngiltere ve Japonya ile de önemli ekonomik bağlar kurmak istemektedir. Bu ülkeler ile karşılıklı iş yapmanın Çin'in gelişimine önemli katkılar sağlayacağını belirtirken bir yandan da Stalin Rusyasını ideolojik anlamda destekleyecek ilişkiler kurmaktadır. Bu açıdan Mao Zedong tarafından uygulanan ekonominin de Rusya dışında alternatif pazarlar arayışına yönelik olduğu görülmektedir (Foo & Fang, 2016).

Mao döneminde sosyalist yönetim anlayışını büyük işletmelerin yönetim kurullarına

parti komitesinden birilerinin atanması ile görmek mümkündür. Bununla birlikte Mao Zedong ile kurulan yeni sistem ne kadar sosyalizm olarak tanımlansa da aslında farklı etkilerin ve deneyimlerin bir araya geldiği bir sistem ortaya çıkmıştır. Temelde Çin toplumunun sahip olduğu geleneksel Konfüçyüs etkisine sahip olan kültürün, Sovyet tarzı Komünizmin (batı düşüncesi temelli) ve Amerikan kültürünün etkilerini görmek mümkündür (Foo & Fang, 2016). Bugün hala Çin devlet politikasında Mao Zedong ana figür olarak ve büyük lider olarak görülmektedir. 1994 yılında yapılan bir çalışmada Çin’de favori lider %40 ile Mao Zedong olarak görülürken Deng Xiaoping %10’un altında kalmıştır. Bununla birlikte yeni neslin Mao hakkında düşünceleri daha çok sorgulayıcı ve bazı hataları kabul etmeye yöneliktir (Heilbrunn, 2007).

Mao’nun düşüncelerini uygulama yönteminin arkasında ÇKP’nin Japonya ile ve Milliyetçi Parti ile yaptığı savaşlarda kullandığı askeri stratejilerine dayanmaktadır (Lin & Clair, 2007). Mao’nun demokrasiye ilişkin düşüncesi işçilerin ve otorite sahiplerinin katılımından meydana gelen merkezi bir demokrasi anlayışından oluşmaktadır. Mao’ya göre “ancak demokrasi ile çok sayıda insanın ön plana çıkarılması sağlanabilir.” Bu düşünceye göre ön plana çıkan kişilerden beklenti diğer insanları yönetmesidir. Diğer insanlarında otoriteyi sorgulaması için bir sebep olmamalıdır (Lin & Clair, 2007).

Mao yazılarında bulunduğu dönemdeki Çin kültürüne ilişkin şu ifadeleri kullanmıştır: “Çin’de kültür toprak sahiplerinin ayrıcalıklı bir varlığı durumundadır ve köylülerin sahip olması mümkün değildir. Fakat toprak sahiplerinin sahip olduğu kültür, köylülerin terleri ve kanları ile yaratılmıştır. Çin’in %90’ı ne eğitime ne de kültüre sahip değildir ve bunların çoğunluğu da köylülerdir.” Mao Zedong düşüncesi ÇKP’nin resmi ideolojisini anlamak açısından da önemlidir. Mao tarafından oluşturulan ve “sosyalist yapı” olarak isimlendirilen ideolojik temel Marksizm ve Leninizm ideolojisinin Çin toplumuna uyarlanmış şeklidir. Bu açıdan Mao düşüncesinin temelinde Çin geleneksel kültürün bazı etkilerini de görmek mümkündür (Foo & Fang, 2016; Hofstede & Bond, 1988).

Mao Zedong döneminde toplumsal kültürün bireyler üzerinde yaptığı baskı azaltılarak daha bağımsız bireysel bir kültürün oluşması devlet eliyle desteklenmiştir. Ancak aile büyüklerinin ve toprak sahibi derebeylerine karşı duyulan sonsuz sadakat ve emirlerinden çıkmama kültürü artık partiye ve Mao Zedong’a yöneltilmiştir. Öyle ki daha önce evlilik törenlerinde damadın anne ve babasının önünde eğilip saygı gösterisinde bulunan çiftler artık Mao Zedong portresi önünde eğilerek saygılarını ona sunmaktadır ve

her evlilik merasiminde Mao Zedong portresini bulundurmak zorunlu hale getirilmiştir (Wasserstro, 2015).

Mao Zedong'un fikir ve düşüncelerinin analizinde kendi yazdığı kitaplar ve makaleler kullanılmaktadır. Ancak Çin'de yayınlanan kitapları ile başka dillerde yayınlanan kitapları arasında içerik farklılıkları da söz konusudur. Bu açıdan Mao Zedong düşüncesini incelemek üzere uyguladığı politikalara da bakmak önem taşımaktadır. Mao Zedong için gerek azınlıklara gerekse farklı düşüncedeki gruplara karşı uyguladığı politikalar nedeniyle diktatörlük eleştirileri yapılmıştır. Ancak ÇKP ile ilk iktidara geldiği dönemin koşulları ile bu politikaların incelenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte yüksek kişisel disipline ve kararlılığa sahip olan Mao Zedong bu özelliği nedeniyle Kültür Devriminde yapılan hatalardan geri dönmemiş ve milyonlarca insanın kıtlık nedeniyle ölmesine neden olmuştur (Foo & Fang, 2016).

## 2. Çinli İşletmelerde Yönetim

Dünyanın en çok gelişen ekonomilerinden biri olan Çin Halk Cumhuriyeti'nde 1980'li yıllardan sonra hızla artan oranda özel girişimler ve aile işletmeleri açılmıştır. Bugün Çin'de faaliyet gösteren işletmelerin %94'ünü bu kapsamda faaliyet gösteren KOBİ'ler oluşturmaktadır (OECD, 2016). Ayrıca son yirmi yılda Çinli işletmeler ülke dışında da çokuluslu şirketler kurma yönünde atılım yapmaktadır. Özellikle ham maddeler, yetenekli insan kaynağı, teknolojiler, markalar ve müşteriler de bu çok uluslaşma sürecine dahil olmaktadır (Dietz, Orr & Xing, 2008). Bu çok uluslaşma süreci geleneksel Çin kültüründen etkilenen Çinli firmaların yönetim anlayışlarında da değişiklik meydana getirmiştir. Özellikle yeni nesil Çinli yöneticilerin ABD ve Avrupa'da eğitim almış olmaları bu süreci hızlandırmıştır (Guercini, Milanesi, Ottati, 2017).

Dışarıdan daha üretim odaklı ve çatışma kültüründen kaçınıyor görünen Çinli işletmelerin yoğun çalışma eğilimi en baskın özelliklerinden biridir. Bu yoğun çalışma eğilimi sonucunda dünyaya yayılmış Çinli markaların sayısı giderek artmaktadır. Son yıllarda bu konuda önemli bir örnek olan Huawei firması 800 kişi ile iletişim anahtarları konusunda faaliyetlerine başlamış olup bugün dünya üzerinde birçok alanda ürün ile 170'den fazla ülkede 100.000'e yakın personeli bulunan önemli bir marka haline gelmiştir. Bununla birlikte Çin'de faaliyet gösteren yabancı firmaların sayısı da gerek ucuz iş gücü ve gerekse tedarikçiye yakın olması nedeniyle hızla artmıştır. Bugün Çin'de faaliyet gösterecek yabancı firmalara Çinli ortak zorunluluğu olmasına rağmen global firmaların çoğunun

Çin’de faaliyet gösterdiğini ve üretimlerini gerçekleştirdiklerini görmek mümkün (Jenner, 2012 ; Chen, 2011).

Yabancı firmaların Çin’de yerel çalışanlar ve yöneticilerle olan ilişkileri ile Çinli firmaların yurtdışındaki artan faaliyetleri nedeniyle Çin işletme kültürü ve Çinli işletmelerinin yönetim kültürleri önem kazanmıştır. Çinli işletmelerin aile ve iş hayatını çok net bir şekilde ayırmamış olması, Çinli işletmelerin iş yapma şekillerinde ilişkiyi ön planda tutmaları ve yabancılara karşı mesafeli olmaları; iş yapma konusunda Çinli yöneticilerin yaşadığı en önemli sorunlardandır (Jenner, 2012).

Çin’de faaliyet gösteren yabancı firmaların Çin kültürüne ve Çinli firmaların yabancı ülke kültürüne uyum sağlamaya yönelik değişiklikler gösterdiğini söyleyebiliriz. Yabancı işletmeler Çin’de Komünist yönetim ile iş yapma yöntemlerine alışırken Çinli işletmelerde (Kamu girişimleri de dahil) kapitalizme uyum sağlamaktadır. Örneğin bugün Çin’de faaliyet gösteren ABD’li Wall-Mart marketlerinin içinde Çin Komünist Partisi ofisleri bulunmaktadır. Bununla birlikte Çinli işletmeler ile iş yapma konusunda yabancı girişimcilerin uyum sağlayamadığı hususların başında Çinlilerin pazarlık yapma kültürü ve ilişki tarzlarındaki değişim gelmektedir. Çin iş yapma kültüründe pazarlık yapma geleneği bugün bile önemli bir yer tutmaktadır. Yabancı yatırımcılar için bir diğer önemli konu Çinli yöneticiler ile kurdukları ilişkilerdir. Çinli yöneticilerin ikili ilişkilerde karşıdaki kişiye hem fiziksel hem de davranışsal olarak mesafeli yaklaşması iş görüşmelerinin daha resmi ortamda geçmesine neden olmaktadır. Bir Çinli yöneticiyle tokalaşırken bir metre mesafenin korunması bu açıdan önemlidir. Bununla birlikte iş görüşmelerinin ardından gerçekleşen yemeklerde daha yakın ilişkiler kurulmakta olup iş konusunda herhangi bir husus konuşulmamaktadır. Bu yakın ilişki bir sonraki iş toplantısında yine yerini resmi ve uzak mesafeli bir iletişime bırakmaktadır (Lin & Clair, 2007).

Çinli firmalarda yönetim kültürü üzerine yabancı araştırmacılar tarafından yapılan incelemelerde ana odak Konfüçyüs düşüncesi veya toplulukçu kültür olmuştur. Bununla birlikte Çin kültürünü etkileyen Çin Komünist siyasal ideolojisi ve bu ideolojinin kurucusu Mao Zedong’un Çinli işletmelerin örgüt kültürüne büyük bir etki yaptığı görülmektedir (Canchu, 2003). Yönetim bilimleri alanında örgütlerde geçmişten günümüze popülerliğini korumuş olan liderlik ve örgüt içi iletişim kavramları yapılan çalışmalarda ayrı ayrı ele alınmış olmakla birlikte birbirini yakından etkileyen bu iki kavram Mao Zedong ve Konfüçyüs düşüncesi bağlamında Çinli işletmelerde birlikte ele alınmamıştır (Lin & Clair,

2007; Fernandez, 2004; Rarick & Gallagher, 2000; Foo & Fang, 2016; Lin, 2003). İşletmelerin yönetim tarzlarını belirlemede önemli kavramlar olan liderlik ve örgüt içi iletişim kavramları, yönetim tarzlarını etkileyen iki düşünce akımı bağlamında ele alınacaktır.

## 2.1. Liderlik

Batılı yönetim yazarları yönetimde etkinlik çalışmalarını başlangıcını Taylor'a, yapısal öneri çalışmalarını Weber'e ve yöneticiye tavsiyeleri de Fayol'a kadar götürmektedir. Bu bakış açısı bugün günümüz Asya toplumlarını da etkilemiş olmakla birlikte Asya'da yönetim teorileri daha eski temellere Konfüçyüs'e kadar uzanmaktadır (Rarick & Gallagher, 2000). Bugünkü yönetim ve işletme yapılarında Çin geleneksel kültürü çok belirgin ve ayırt edici bir özelliğe sahiptir (Wah, 2010). Çin geleneksel kültürünü temsil eden Konfüçyüs düşüncesi Çin'in uluslararası alandaki ekonomik ve modernleşme başarısına da katkı sağlamıştır.

Konfüçyüs'ün liderlik tanımı centilmen kavramı üzerinden oluşmuştur. Konfüçyüs gerçek lideri/centilmeni şöyle tanımlamaktadır: “Centilmenin sorumluluğu ağır ve gideceği yol uzundur. Bu yol ancak ölüm ile son bulur.” Bu tanımda Konfüçyüs gerçek karakterini üstün davranışlar ile gösteren kişi olarak tanımlamaktadır centilmenin/liderin yolunu. Konfüçyüs tanımında lidere önemli sorumluluklar verilmiştir. Konfüçyüs düşünce sisteminde, liderlik; “gelişmiş ve belirgin nitelikte karakteri ile diğer insanlarda saygı ve güven oluşturarak takip etmek isteği ve güdüsü uyandırmak” olarak tanımlanmıştır (Wah, 2010). Konfüçyüs düşünce tarzında liderliğin iki amacı vardır: (1) içsel bakış açısından; kişisel gelişim çabası ile mükemmel bireye ulaşmak ve (2) dışsal bakış açısından; örnek alınacak karakter ile sosyal bir etkiye ulaşmak. Birinci amaç kapsamında kişilerin dikkatli düşünmesi, dikkatli konuşması ve dikkatli davranması öğütlenmiştir (Fernandez, 2004).

Konfüçyüs takipçilerine erdemli insan (ren), doğruluk (yi), gelenek (li), bilgelik (zhi), güven (xin), sabır (yong), ve kanaatkarlık (jian) ilkelerini sunmuş olup erdemli/etik liderin sahip olması gereken özellikleri bu şekilde sıralamıştır (Bi, Ehrich & Ehrich, 2012). Etik merkezli bakış açısı ile Konfüçyüs liderlerin en fazla doğruya önem göstermesi gerektiğini belirtmiştir. Bu düşüncelerini de şu şekilde ifade etmiştir: “cesaret sahibi asil bir lider doğrudan yana değilse zalim olur; cesaret sahibi normal bir kişi doğrudan yana değilse hırsız olur” (Wah, 2010). Konfüçyüs etik davranışlara hem liderlik açısından hem de örgütteki bireyler açısından yaklaşmış olup onların da etik davranışlardan uzaklaşmaması

gerektiğini vurgulamıştır. Konfüçyüs'ün etik liderlik anlayışı dikkate alındığında etik davranışlar üzerinde pozitif etkiye sahip liderlerin bulunduğu işletmelerde etik temelli örgüt kültürünün oluşacağı görülmüştür (Tilley, Fredricks & Hornett, 2012) Etik liderliği ise doğru davranış biçimlerinin kişilerin davranışlarına ve ilişkilerine yansıdığı ve bunların sonucu olarak takipçileri ile iki yönlü iletişim ve karar verme süreçlerinin meydana geldiği liderlik tarzı olarak tanımlanmak mümkündür (Brown, Trevino, & Harrison, 2005). Bu açıdan takipçiler de etik liderleri rol model olarak alacak ve davranışlarını taklit edecektir. Bugün Çin toplumunda etik liderlik algısının temelini de Konfüçyüs felsefesindeki etik lider düşüncesi oluşturmaktadır (Liu, Kwan, Fu & Mao, 2013).

Sangani (2013), Konfüçyüs'ün liderlik anlayışını üç çember modeli ile açıklamaktadır. Bunlar; aynı hedefe ulaşmak, örgüt üyelerini bir arada tutmak ve bireylerin ihtiyaçlarına cevap verebilmek. Konfüçyüs düşüncesine göre bir liderin sahip olması gereken özelliklerin tamamı bu modelde belirtilmiştir. Bu üç modelin temelini de aynı hedefe ulaşma faktörü oluşturmaktadır. Eğer liderler örgüt üyelerini aynı hedefe ulaştıracak şekilde ahenk yaratabilirse bireylerin ihtiyaçlarına cevap vermek ve onları bir arada tutmak mümkün olacaktır. Bi vd. (2012) çalışmasında ise Konfüçyüs tarzı liderliği doğasında dönüşümcü liderlik olarak tanımlamış olup etik/ahlaki ve demokratik yönelimli liderlik tarzını benimsediğini savunmuştur.

Konfüçyüs tarzı liderlikte çalışanların iş güvencelerinin devamının sağlanabilmesi ahlaki bir sorumluluktur. Lider çalışanları aile bireyleri gibi görür ve onlarla duygusal bir bağlılığı söz konusudur. Konfüçyüs tarzı liderlikte, lider örgüt içerisindeki bireylerin karakterlerine önem verir. Örgüt üyelerine karşı esnek bir davranış göstermek durumundadır ve iyi bir örnek olabilmesi için öncelikle liderin kişisel disiplin ve kişisel kontrol özelliklerine bağlı olması lazım (Wah, 2010).

Genel olarak Konfüçyüs tarzı liderliğin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Liu vd., 2013; Wah, 2010; Rarick & Gallagher, 2000 ;Sangani, 2013; Tilley, Fredricks & Hornett, 2012 ;Bi, Ehrich & Ehrich, 2012):

- Etik ilkelere bağlı ve doğrudan şaşmayan,
- Öz disiplin ve kişisel kontrol,
- Ortak hedefler ortaya koyan,
- Takipçilerinin düşüncelerine önem veren,
- Babacan davranış,

- Örgütü bir aile gibi gören,
- Rekabetten kaçınan.

Konfüçyüs bakış açısından liderlik birçok çalışmada kamusal liderlik olarak alınmıştır. Ancak zamanla Asyalı endüstriyel örgütlenmelerin yönetim tarzlarında Konfüçyüs tarzı liderliğin uygulandığı görülmüştür. Bu açıdan Çinli işletmelerin liderlik tarzlarına yönelik yapılacak incelemelerde Konfüçyüs tarzı liderliğin dikkate alınması önemlidir (Lin & Clair, 2007).

Mao'ya göre liderin seçilmesi büyük halk yığınları tarafından olmalıdır ve aynı zamanda lider de kendisini tarih, politika ve sosyal şartlar konusunda çok iyi eğitmiş olmalı ve örgütün en alt kademesine kadar tüm üyeleriyle yakın olduğu hissini uyandıracak bir tarz uygulamalıdır. Mao ayrıca liderlerin toplantılarını kısa ve konuşmalarını özet tutmaları gerektiğinin önemine vurgu yapmıştır. Bunun yapılmamasının takipçilere kibir ve seçkinci hissi uyandıracak bir mesaj göndereceği düşüncesindedir (Lin & Clair, 2007).

Mao'nun yazılarında liderlik, yetenekleri ve yetiştirme tarzlarını içeren bir süreçtir. Mao tarzı liderlik Konfüçyüs tarzı liderlikte olduğu gibi kolektif bir örgüt kültürünü esas almaktadır. Mao tarzı liderlikte alçak gönüllükten esinlendiğini görebilirsiniz. Örneğin Mao Komünist liderliği grubun ahengine sürekli dikkat eden ve kendi yolunu tek yol olarak görme kibrine kapılmama olarak tanımlamaktadır (Lin & Clair, 2007). Bununla birlikte liderlerin bir hedef belirlemesi ve bu hedefe giden yöntemleri ortaya koyması gerektiğini vurgulamıştır. Mao'nun liderlik tarzı araştırmacılar tarafından karizmatik liderlik olarak tanımlanırken örgüt içinde farklı düşünelere karşı tolerans seviyesi düşüktür. Bununla birlikte izleyicilere karşı daha alçakgönüllü bir liderlik izlemiştir. İlk dönem politik liderliği döneminde büyük öğretmen ve büyük kurtarıcı olarak görülmesine karşın kültür devrimi sonrasında bazı liderlik yetenekleri sorgulanmaya başlanmıştır (Douglas, 2017; Shen & Xia, 2014).

Mao Zedong döneminde aile bağları daha zayıflatılarak daha çok kolektifler veya komünler gibi daha toplumsal birimler ihdas edilmiştir (Wasserstro, 2015). Liderlik daha bireyci ve daha pragmatist bir yaklaşıma sahiptir. 1949 yılından itibaren Çin Halk Cumhuriyeti'nde aile şirketlerinin varlıkları sona ermiş 1980 yılında pazar ekonomisine ve özel girişimin serbestleşmesine kadar geçen süreçte aile şirketlerinin varlığı söz konusu değildir (Lin, 2003). Konfüçyüs felsefesinde toplumda ilişkilerin temelini aile oluşturmaktadır. Sosyolojik bakış açısından toplumun temel birimini aile oluşturmaktadır



(Wah, 2010). Bu bakış açısı Konfüçyüs'ün yaşadığı dönemde toplumsal kargaşaya karşı aile ilişkilerinin güçlenmesinin neden olduğu düşünülmektedir (Rarick & Gallagher, 2000). Bu bakış açısından Konfüçyüs'ün babacan bir lider davranışının yayılmasına neden olduğunu söyleyebiliriz. Konfüçyüs ve Taoizm bakış açısı ile temellenen babacan liderlik davranışı sadece Çin'de değil uzak doğu kültürüne sahip tüm ülkelerde örgüt yapılarını belirleyen ana unsur olmuştur (Min, Meimei, Fanghui & Jiajun, 2011). Mao'nun Komünist yönetiminde kendisi dışında partinin üst düzey üyelerinin hiç birinin birinci derece akrabalarının parti üst yönetimine alınmıyor olması Çin'de geçmişten gelen aile kültürünün yönetimde uygulanmadığını göstermiştir (Wasserstro, 2015).

Genel olarak Mao'nun liderlik tarzını şu özelliklerle sıralayabiliriz (Lin & Clair, 2007; Wasserstro, 2015; Lin, 2003; Tsai, Wu & Yeh, 2013; Li & Yeh, 2007):

- Dönüşümcü,
- Alçak gönüllü,
- Ortak hedefler ortaya koyan,
- Farklılıklara karşı düşük tolerans gösteren,
- Pragmatik davranış,
- Örgütü kolektif unsur olarak gören,
- Rekabeti teşvik eden.

Bugünkü yarı sosyalist topluma ekonomik açıdan bakıldığında toplumunda temel birimi girişimci işletmeler oluşturmaktadır. Birçok işletme aile şirketinden ve aile yönetiminden oluşmaktadır. Aile işletmelerinin toplam işletmeler içindeki oranı %80 seviyelerindedir. Bu sebeple aile ve işletme arasında karşılıklı ikilemler bulunmaktadır. Bu ikilem Çinli şirketlerde hem babacan ve hem de pragmatik yönetim tarzını beraberinde getirmiştir (Tsai, Wu & Yeh, 2013; Wah, 2010).

Mao'nun prensipleri hala Çinli firmaların üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışını etkilemektedir. Mao Zedong gücünün devamlılığını sağlamak üzere sürekli kaotik bir değişiklik ile bir grubu diğer gruba karşı kullanmıştır. Deng Xiaoping'e ve daha önceki Komünist Parti liderlerine aynı şekilde bir strateji uygulamıştır. Öncelikle bu kişileri başka gruplar karşısında desteklemiş daha sonra bu kişileri daha güçsüz bir konuma getirmek amacıyla başka gruplara destek olmuştur. Günümüzde yapılan çalışmalarda Çinli firmalarda aynı liderlik anlayışının uygulandığı gözlemlenmiştir (Li & Yeh, 2007). Daha düşük

seviyedeki çalışanları bazı yöneticilere karşı kullanarak rekabet yaratmaktadırlar. Bu açıdan Konfüçyüs'ün rekabetten kaçınan toplumsal kalkınma düşüncesine pek uymadığı görülmektedir (Li & Yeh, 2007).

Son yıllarda Çinli yöneticilerin üzerinde en çok durduğu konuların başında rüşvetle ve kayırmacılık ile mücadele gelmektedir. Bu mücadele Konfüçyüs tarzı etik liderliğin de tekrar gündeme gelmesine neden olmaktadır (Lin, 2003). Konfüçyüsçü etik düşüncesi Çinli firmaların düşünce sistemlerini ve davranışlarını etkilemektedir. Ancak günümüz Çinli işletmelerinin yönetimlerinde Konfüçyüsçü etik düşüncesi ile Mao'nun faydacı ve rekabetçi düşüncesinin birleştirildiğini görebiliriz. Son yıllarda Çinli işletmelerde liderlik davranışı üzerine yapılan çalışmalarda daha pragmatik ve sonuç odaklı bir liderlik uygulandığını bununla birlikte çalışanlarda güven duygusu oluşturan etik davranışları da içinde barındırdığı görülmüştür (Zhang, Cone, Everett, Elkin, 2011; Hall & Ames, 1987).

Bu değerlendirmelerden günümüz Çinli işletmelerinin Konfüçyüs tarzı etik liderlik davranışı ile birlikte azalan bir babacan liderlik davranışını sergilediğini söyleyebiliriz. Bununla birlikte işletmeler rekabetçilik konusunda Mao tarzı liderliği uygulamakta olup ortak hedefler doğrultusunda daha sonuç odaklı bir yaklaşım sergilemektedirler.

## 2.2. Örgüt İçi İletişim

İletişim insanları birbirine bağlayarak sosyal bir grup olarak ahenkli çalışmalarını temin eder. İletişimin; bireyler arasında, birey ile grup arasında, birey ile toplum arasında, grupların kendi içinde ve toplum arasında olmak üzere çeşitli boyutları vardır (Aşkun, 1989; Karaçor & Şahin, 2004). Örgütsel iletişimin memnuniyeti örgüt içi iletişimin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerden biridir (Yu, 2010). Bir örgütte gerek grup üyeleri arasında gerekse diğer örgütler ve gruplarla başarılı bir iletişim kurulması halinde ancak başarıya ulaşılabilir ve yüksek performans elde edilebilir. Benzer bir şekilde bireysel öğrenme, motivasyon ve mesleki tatmin de etkili bir iletişime bağlıdır. Örgüt içi iletişim başarısı ile çalışanların iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu sebeple örgüt içi iletişimin başarısı işletmelerin performanslarını da olumlu etkilemektedir (Mao, 2010; Karaçor & Şahin, 2004).

Örgüt içi iletişim tüm çalışanların saygı duyduğu atmosferi oluşturmaktadır. Örgüt içi iletişimi, bilgi ve düşüncelerin çalışanlar veya örgüt üyeleri arasında karşılıklı iletimi ile güven oluşturma, birbirini anlama ve yakınlık kurma olarak tanımlayabiliriz (Jacobs, Yu &

Chavez, 2016). Örgüt içi iletişim, çalışanların günlük konuşmalarından daha fazlasını içerir. Aynı zamanda, örgütün olayları biçimlendirme sürecidir. Bu süreç, çalışanları, mesajları, anlamları ve amaçları da içine alan bir süreçtir (Başaran, 2004). Örgüt içi iletişimin fonksiyonu; çalışma etkisi yaratacak diyalog, işletmede etik standartları sağlamak üzere geri dönüşlerin alınması, farklılıkları hoşgörü ile karşılayabilecek ve çalışanları destekleyecek kültür oluşturmaktır (Tilley, Fredricks & Hornett, 2012).

Yu (2010) tarafından yapılan çalışmada örgüt içi iletişim ve liderlik arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu ortaya konulmuştur. Çin kültürünün temellerini oluşturması sebebiyle toplumu bir çok alanda etkileyen Konfüçyüs düşüncesi endüstrileşen Asya toplumlarında ve özellikle de Çin’de takım çalışması, personelin geliştirilmesi ve personelin güçlendirilmesi gibi örgüt içi iletişimi etkileyen hususlarda da uygulanmaktadır (Rarick & Gallagher, 2000). Jacobs vd. (2016) örgüt içi iletişim konusunda Çin üzerinde yaptığı çalışmada çalışanların memnuniyetinin belirlenmesinde örgüt içi iletişimin önemli rolü olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Konfüçyüs’ün Asya yönetim kültürüne en büyük katkılarından biri grup ahenginin oluşturulması ve takım ile çalışma kültürünün oluşmasıdır. Konfüçyüs’e göre rekabet ve ahenk bozukluğu örgütleri yok edebilecek sorunlardır. Bu sebeptendir ki Konfüçyüs düşüncesinde çalışana karşı güven ile önyargısız yaklaşır yöneticiler (Rarick & Gallagher, 2000). Bu yaklaşım ile çalışanlar ile daha yakın ilişkiler kurulması ve örgüt içi iletişimin gelişme sağlanmaktadır. Bununla birlikte rekabetten kaçınılmasının örgütün başarısına yönelik bir davranış olacağına ilişkin Asya kültüründe Konfüçyüs ile gelen bu düşünce Mao düşüncesi ile uyuşmamaktadır. Konfüçyüs’e göre kişi kendini yetiştirmek istiyorsa başkalarını yetiştirmeli, kişi başarılı olmak istiyorsa başkalarının da başarılı olması için yardım etmelidir (Bi, Ehrich & Ehrich, 2012). Bununla birlikte Mao Zedong düşüncesi ise ilerlemenin çatışma ve rekabet ile mümkün olduğunu savunmaktadır (Wasserstro, 2015). Çin’in bugünkü Komünist yönetimi daha uyumlu toplum yaratma çabasının yanında üretimin hızla arttırılması amacıyla da rekabeti teşvik etmektedir. Günümüz Çin toplumunda örgüt içi iletişim konusunda en önemli etkiyi Mao’nun düşünceleri oluşturmakta olup bununla birlikte Çin toplumunda Konfüçyüs düşüncesinin etkisi de görülmektedir (Lin, 2003).

Konfüçyüs felsefesinde her bir kişi, ilişkilerin merkezinde görülür ve bireyler ile ilişkiler ayrı ayrı ele alınmaz (Rarick & Gallagher, 2000). Konfüçyüs’teki toplum merkezli

bakış açısının yansımalarını Çin kültüründe de görmek mümkündür. Geleneksel Çin kültüründe bireyler ile olan iletişimin şeffaf ve etik düşünce ile kurulmuş olması önemlidir. Konfüçyüs düşüncesinde bireysellik yerine toplumsallığın öne çıkması bireyin varlığının önemini ve değerini azaltmadığı gibi toplumda baskıcı güç oluşmasının önünde bireyin varlığının önemli olduğu ifade edilmiştir (Zhang vd, 2011).

Çin toplumunda yaygın Mao Zedong etkisi kendisini Çinli işletmelerde de göstermektedir. Bu etkilemelerin başında da örgüt içi iletişim gelmektedir (Lin, 2003). Daha önce örgütsel ve toplumsal bakış açısından ele alınan iletişim kavramı daha bireyselci bir bakış açısından ele alınmıştır (Lin & Clair, 2007). Günümüz Çin işletmelerinde liderin rekabeti desteklemesi ve gruplar arasında rekabet yaratma stratejisi gayri resmi ilişkilerin de gelişmesine neden olmaktadır. İşletmeler Mao Zedong tarafından kendi dönemindeki politikalarda uyguladığı bu stratejiye sıkça başvurmaktadır. Çinli işletmelerin üst düzey yöneticilerinin astlarla olan iletişiminde ve astların orta ve alt yöneticilerle olan ilişkilerde gayri resmi iletişimin önemi büyüktür. Örneğin Çinli bir şirkette yöneticinin çalışanlardan hangileri ile şirket içinde daha yakın çalıştığı hangi çalışanlar ile hafta sonu birlikte golf oynamasından anlaşılabilir (Li & Yeh, 2007).

Çinli işletmelerin aile kültüründen etkilenmesinin bir sonucu olarak işletme içindeki iletişim de bu aile guanxilerden etkilenmektedir. İşletmelerde aile veya akraba bağı olmayan kişilerin iletişim kanallarının daha farklı olması örgüt içi iletişimi olumsuz etkileyen hususlardandır (Radchenko, 2016). Bu durum Çin dışında faaliyetlerini sürdüren Çinli işletmeler için de geçerlidir. Aile bağları ve akrabalıklar yurtdışında faaliyet gösteren işletmelerde de kendini göstermektedir. Bu işletmelerde işyeri sahibinin veya yöneticilerin içsel ve dışsal olmak üzere iki farklı iletişim grubu vardır. Aile bireyleri, akrabalar veya geçmişten gelen bağları bulunan kişilerin içsel gruba girmeleri çok daha kolay olup yabancıların ve özellikle Çin dışında farklı ülkelerdeki çalışanların bu grup içinde bulunması çok düşük bir ihtimaldir. İşletmelerin yöneticilerinin bu farklı iletişim tarzları özellikle farklı ülkelerde çalışanların örgüt içi iletişim algılarını olumsuz etkilemektedir. Bu durum dış grup üyelerince işletmeye karşı olan güveni azaltmaktadır ve işletmenin hedeflerine olan katkılarını düşürmektedir (Lin, 2003).

Globalleşme süreci ABD’li Wall Mart ve GM gibi şirketlerin Çin’e açılmasını sağlamıştır. Bir organizasyonda karar verme, çalışanlarla olan ilişkiler, motivasyon gibi örgüt içi iletişimi etkileyen faktörler, o işletmeyi etkileyen kültürün anlaşılmasını

sağlamaktadır. Bu açıdan batılı işletmelerin Çinli firmalarla yapacakları ortak girişimlerde veya birleşmelerde kültürel dinamikler yanında Mao Zedong tarafından uygulanan ve günümüz Çin yöneticilerinin de sıkça başvurduğu gayri resmi iletişim yollarına dikkat etmeleri gerekmektedir (Li & Yeh, 2007).

Genel olarak baktığımızda örgüt içi iletişim konusunda günümüz Çinli işletmelerinin Konfüçyüs ve Mao Zedong'un uyguladığı iletişim ve ilişki yöntemlerini birlikte kullandıklarını söyleyebiliriz. Bunun bir sonucu olarak Çinli aile işletmelerinin gerek Çin'de gerekse Çin dışında faaliyetlerinde aile ve akraba üyelerini ayrı tutarak farklı iletişim kurdukları buna ek olarak Mao Zedong tarafından da uygulanan iki farklı grup ile farklı iletişim kurarak rekabete itilmesi yöntemlerini kullandıklarını söyleyebiliriz. Ancak bu yöntemlerde örgüt içi iletişimin açık ve tüm üyeleri kapsayacak şekilde olmaması Çinli işletmelerin karşılaştığı en büyük sorunlardan biridir.

Özetle günümüz Çinli işletmelerini liderlik ve örgüt içi iletişim boyutu ile etkileyen Konfüçyüs ve Mao Zedong düşüncelerinin benzerlik ve farklılıklarının karşılaştırması, aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

**Tablo 1:** Konfüçyüs ve Mao Zedong Düşüncelerinin Karşılaştırılması

Karşılaştırma	Kültür Boyutu	Konfüçyüs	Mao Zedong
Benzerlik	Liderlik	Öz disiplin ve kişisel kontrol	Dönüşümcü
Farklılık		Etik ilkelere bağlı ve doğrudan şaşmayan,	Alçak gönüllü
Benzerlik		Ortak hedefler ortaya koyan	Ortak hedefler ortaya koyan
Farklılık		Takipçilerinin düşüncesine önem veren	Farklılıklara karşı düşük tolerans gösteren
Farklılık		Babacan davranış	Pragmatik davranış
Farklılık		Örgütü bir aile gibi gören	Örgütü kolektif bir unsur olarak gören
Farklılık		Örgüt İçi İletişim	Rekabetten kaçınan
Farklılık	Önyargısız güven		İç grup- Dış grup ayrımı
Farklılık	İletişim topluluk düzeyinde ele alınır		İletişim bireysel düzeyde ele alınır
Farklılık	Şeffaf ve etik düşünce temelli iletişim		Aile temelli iletişim

### 3. Sonuç ve Tartışma

Çin Halk Cumhuriyeti dünya ekonomisinin son on yılına damgasını vurmuş ortalama %7 üzerinde büyüme sağlamış dünyanın ikinci büyük ekonomisi olarak işletme yönetimi konusunda önemli bir ülke konumundadır. Çin Halk Cumhuriyeti'nde 1970'li yılların

sonunda başlayan liberalleşme ve açık pazara geçiş süreci aile işletmelerinin ülke ekonomisinde önemli yer sağlamasına neden olmuştur. Bu işletmelerin yönetim kültürlerinde toplum kültürünü etkileyen iki ana düşüncenin, Konfüçyüs düşüncesinin ve Mao Zedong düşüncesinin, önemli etkileri olmuştur. Özellikle lider tarzları açısından daha etik ve babacan bir liderlik tarzı ile Konfüçyüs düşüncesinin etkisi görülürken rekabetçi bir ortamın oluşturulmasında da Mao Zedong düşüncesinin etkisi olmuştur. Bu açıdan aile kültürünün ekseriyetle hâkim olduğu Çinli işletmelerde liderlik açısından halen Konfüçyüs düşüncesinin etkisinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bununla beraber örgüt içi iletişim konusunda Mao Zedong tarafından ortaya konulan iç ve dış grup ayrımının baskın olduğu göze çarpmaktadır. Özellikle Çin dışında faaliyet gösteren işletmelerde örgüt içi iletişimdeki bu faktör yabancı çalışanların örgüte karşı tutumlarında olumsuz bir durum oluşturmaktadır. Çinli işletmelerde görev yapacak yöneticiler ile Çinli işletmelerle çalışan şirketlerin yöneticilerinin Çinli işletmelerdeki aile guanxilerini dikkate alması başarılı iletişim kurmaları ve şirket çalışanları ile iletişimin geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Ayrıca yöneticilerin Çinli işletmelerde rekabetin önemli bir unsur olduğunu unutmamaları gerekmektedir.

Bu çalışma işletme yönetimi alanında önemli bir inceleme alanı oluşturan Çin Halk Cumhuriyeti üzerinde yapılmış olup konu kavramsal çerçevede ortaya konulmuştur. Bundan sonraki çalışmalarda elde edilen sonuçların ampirik çalışmalarla doğrulanması literatüre önemli katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte Çinli işletmelerin ele alınan düşünce hareketlerinden etkilerini Çin dışında faaliyet gösteren işletmeler için ayrıca değerlendirmek toplumsal kültürün işletmeler üzerindeki etkisinin daha net anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

### Kaynaklar

- Aşkun, İ. C. (1989). "Yönetim-Örgüt Alanında İletişim Kavramının Boyutları", *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 7(1), 23-48.
- Başaran, B. (2004). Örgüt İçi İletişim ve Yönetime Katılma İlişkisinin Genel Memnuniyet Üzerine Etkisi: Sektörel Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Bi, L., Ehrich, J., & Ehrich, L. C. (2012). Confucius as Transformational Leader: Lessons for ESL Leadership. *International Journal of Educational Management*, 26(4), 391-402.
- Blanchard, F. J. (2015). The People's Republic of China Leadership Transition and its External Relations: Still Searching for Definitive Answers. *Journal of Chinese Political Science*, 20(1), 1-16.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Canchu, L.(2003). *Mao Zedong Thought and Organizational Communication Practices in China*. Purdue

- University, Doctoral Dissertation, Ann Arbor.
- Chen, H. (2011). *Work Ethic and Workplace Behavior: Essays on Direct and Moderated Relationships Across National Cultures*. Doctoral Thesis, The University of Texas at Dallas.
- Dietz, M. C., Orr, G., & Xing, J. (2008). How Chinese Companies Can Succeed Abroad. *McKinsey on Finance*, Vol.28.
- Douglas, D. (2017). *Mao Zedong and Xi Jinping: A Trait Analysis*. Wright State University. Master Thesis.
- Fernandez, J. A. (2004). The Gentleman's Code of Confucius:Leadership by Values. *Organizational Dynamics*, 33(1) , 21–31.
- Foo, C. T., & Fang, F. (2016). Re-integrating Values, Mind of Mao and Selected Papers: 1040 Years Old Yuelu Academy. Hunan University and Shaoshan. *Chinese Management Studies*, 10(3), 406-416.
- Guercini, S., Milanesi, M., & Ottati, G. D. (2017). Paths of Evolution for The Chinese Migrant Entrepreneurship: A Multiple Case Analysis in Italy. *Journal of International Entrepreneurship*, 15, 266–294.
- Grada, C. O. (2008). The Ripple That Drowns? Twentieth- Century Famines in China and India as Economic History. *Economic History Review*, 61, 5–37.
- Hall, D., & Ames, R. (1987). *Thinking Through Confucius*. State University of New York Press, Albany. <http://www.sunypress.edu/p-840-thinking-through-confucius.aspx> adresinden 18/11/2018 tarihinde erişilmiştir.
- Heilbrunn, J. (2007). Mao More Than Ever. *The New Republic*. April, 20-24.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 16, 5-21.
- Jacobs, M. A., Yu, W., & Chavez, R. (2016).The Effect of Internal Communication and Employee Satisfaction on Supply Chain Integration, *International Journal of Production Economics*, 171 (1), 60-70.
- Jenner, M. H. (2012). The Governance and Performance of Chinese Companies Listed Abroad: An Analysis of China's Merits Review Approach to Averseas Listings. *Journal of Corporate Law Studies*, 12(2), 333-365.
- Karaçor, S., & Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 97-107.
- Li, S., & Yeh, K. S. (2007). Mao's Pervasive Influence on Chinese CEOs. *Harvard Business Review*. December, 16-17.
- Lin, C. (2003). Mao Zedong Thought and Organizational Communication Practice in China. Purdue University, Doctoral Thesis, West Lafayette.
- Lin, C., & Clair, R. P. (2007). Measuring Mao Zedong Thought and Interpreting Organizational Communication in China. *Management Communication Quarterly*, 20(4), 395–429.
- Liu, J. , Kwan, H. K., Fu, P. P., Mao, Y. (2013). Ethical Leadership and Job Performance in China: The roles of Workplace Friendships and Traditionality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 564-584.
- Mao, Y. (2010). *Does Culture Matter?Relating Intercultural Communication Sensitivity to Conflict Management Styles, Technology Use, and Organizational Communication Satisfaction in Multinationals in China*. Doctoral Dissertaion, Ohio University.
- Min, X., Meimei, Y., Fanghui, J., Jiajun, W. (2011). An Comparative Study On The Effects of Transformational Leadership and Paternalistic Leadership on Private Firm's Organizational Performance. *International Conference on E-Business and E-Government*, Shanghai, 1-7.
- OECD (2016), *China (People's Republic of) in Financing SMEs and Entrepreneurs 2016: An OECD Scoreboard*, OECD Publishing, Paris. [https://doi.org/10.1787/fin\\_sme\\_ent-2016-12-en](https://doi.org/10.1787/fin_sme_ent-2016-12-en). adresinden 16/11/2018 tarihinde erişilmiştir.

- Public Information Services. (2016). [http://www.fdi.gov.cn/1800000121\\_49\\_4473\\_0\\_7.html](http://www.fdi.gov.cn/1800000121_49_4473_0_7.html) adresinden 02/02/2019 tarihinde erişilmiştir.
- Radchenko, S. (2016). *Mixed Fortunes: An Economic History of China, Russia, and the West*. By Vladimir Popov. Oxford: Oxford University Press, *Business History Review*, 90(3), 560-563.
- Rarick, C. A., & Gallagher, C.A. (2000). Confucius:The Forgotten Management Theorist. *The Journal of Business Perspective*. July-December, 1-4.
- Sangani, P. (2013). Confucius' Theories on Leadership as Relevant Today as They Were 2500 Years Ago: John Adair. *Economic Times*.
- Shen, Z., & Xia, Y. (2014). Leadership Transfer in The Asian Revolution: Mao Zedong and The Asian Cominform. *Cold War History*, 14(2) 195-213.
- Strom, Z. (2018). A Silk Road for Capital: Trade Policy and Foreign Investment Laws for China's Neighbors,. *Northwestern Journal of International Law and Business*, 38, 475-497.
- Tilley, E.N., Fredricks, S. M., & Hornett, A. (2012). Kindship, Culture and Ethics in Organisations: Exploring Implications for Internal Communication. *Journal of Communication Management*, 16(2), 162-184.
- Trading Economics, <https://tradingeconomics.com/china/exports> adresinden 12/11/2018 tarihinde erişilmiştir.
- Tsai, H.T., Wu, T. J., & Yeh, S. P. (2013). A Study of Chinese Guanxi Type in Family Business from the Perspective of Power-Based and Leadership Behaviours. *South African Journal of Economic and Management Sciences* , 16(5), 102-114.
- Yu, H. Y. (2010). *A Research on Relationship Between the Chinese People's Armed Force Leadership Behavior and Organizational Communication Satisfaction*. Master Dissertation, Southwest Jiaotong University, Ann Arbor.
- Wah, S. S. (2010). Confucianism and Chinese Leadership, *Chinese Management Studies*, 4(3), 280-285.
- Wang, J. (2008). Leveraging Chinese Culture for Effective Organizational Leadership: The China Case. *Academy of Human Resource Development International Research Conference*, Panama.
- Wasserstro, J.N. (2015). 21. Yüzyılda Çin: Çin Hakkında Bilmek İstedığınız Her Şey. İletişim Yayınları, İstanbul.
- Zecha, C.M., Ngai, J., & Sneader, K. (2016). China's One Belt, One Road: Will it Reshape Global Trade?. McKinsey&Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/china/chinas-one-belt-one-road-will-it-reshape-global-trade> adresinden 19/11/2018 tarihinde erişilmiştir.
- Zhang, H., Cone, M. H., Everett, A. M., & Elkin, G. (2011). Aesthetic Leadership in Chinese Business: A Philosophical Perspective. *Journal of Business Ethics*, 101, 475–491.