

İŞ VE İNSAN
DERGİSİ
JOURNAL OF HUMAN
AND WORK

E-ISSN 2148-967X

Cilt:7 Sayı:2

Vol:7 No:2



İş ve İnsan Dergisi

The Journal of Human and Work

Cilt Volume: 7	Sayı Issue: 2	Ekim October 2020
-------------------------	------------------------	----------------------------

e-ISSN 2148-967X

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/iid>

Dergi Yönetimi | Journal Management

İş ve İnsan Dergisi The Journal of Human and Work

Kurucu ve Sahibi | Founder and Owner
Prof. Dr. Faruk Şahin

Editör | Editor
Prof. Dr. Fatih Çetin, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi

Yayın Kurulu | Editorial Board
Prof. Dr. Harun Uçak, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Kabak, Gazi Üniversitesi

Editör Kurulu | Editorial Board

Prof. Dr. Abdülkadir Varoğlu, Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet Cevat Acar, Türkiye Bilimler Akademisi - TÜBA
Prof. Dr. Akif Tabak, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi
Prof. Dr. A. Asuman Akdoğan, Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. Faruk Şahin, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Prof. Dr. Fatma Küskü Akdoğan, İstanbul Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Harun Şeşen, Lefke Avrupa Üniversitesi
Prof. Dr. H. Canan Sümer, Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. H. Nejat Basım, Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. İbrahim Sani MERT, Antalya Bilim Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut Paksoy, İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Robert D. Costigan, St. John Fisher Business School
Prof. Dr. Selen Doğan, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
Prof. Dr. Ünsal Sığırı, Başkent Üniversitesi
Doç. Dr. A. Ender Altunoğlu, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Doç. Dr. Aykut Göksel, Gazi Üniversitesi
Doç. Dr. Aysun Kanbur, Kastamonu Üniversitesi
Doç. Dr. Bekir Eşitti, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Doç. Dr. Bora Yıldız, İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Derya Atlay Işık, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Doç. Dr. Engin Kanbur, Kastamonu Üniversitesi
Doç. Dr. Hakkı Aktaş, İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. İdil Işık, İstanbul Bilgi Üniversitesi
Doç. Dr. Onur Köksal, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
Dr. Öğr. Ü. Hande Karadağ, MEF Üniversitesi
Dr. Öğr. Ü. Murat Güler, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
Dr. Öğr. Ü. Onur Akbulut, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Dr. Öğr. Ü. Şenay Karakuş Uysal, Aksaray Üniversitesi

Editör Yardımcısı | Editorial Assistant
Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Ali Çelebi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi
Arş. Gör. Büşra Tuncer, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Yönetim Yeri ve Adresi | Executive Office
Ömer Halisdemir Üniversitesi Merkez Yerleşkesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Bor Yolu Üzeri
51240 Merkez, Niğde, Türkiye
Tel: +903882254260

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/iid>

Dergi Hakkında | About the Journal

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

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

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

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

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

Derginin listelendiği / tarandığı endeksler

- ULAKBİM TR Dizin Sosyal ve Beşeri Bilimler
- DOAJ Directory of Open Access Journals
- EZB Electronic Journals Library
- ERIH PLUS The European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences
- CrossRef
- The Social Science Research Network (SSRN)
- Index Copernicus (IC)

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

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

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

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

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

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

The journal is listed / abstracted in

- TR Index Social Sciences and Humanities
- DOAJ Directory of Open Access Journals
- EZB Electronic Journals Library
- ERIH PLUS The European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences
- CrossRef
- The Social Science Research Network (SSRN)
- Index Copernicus (IC)

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

İletişim Bilgileri Contact Information

Ömer Halisdemir Üniversitesi Merkez Yerleşkesi İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi Bor Yolu Üzeri 51240 Merkez, Niğde, Türkiye

Tel : +903882254260

E-posta : fctin@ohu.edu.tr (Editör | Editor)
macelebi@kmu.edu.tr (Editör Yardımcısı | Editorial Assistant)
busratuncer@mu.edu.tr (Editör Yardımcısı | Editorial Assistant)
Web : http://dergipark.gov.tr/iid/

İçindekiler | *Table of Contents*

Başlık Title Yazar/lar Author/s	Sayfa Pages
Assessment of Critical Success Factors for Strategic Planning: A Case Study of the Residential Construction Company in Kosovo..... (<i>Stratejik Planlama için Kritik Başarı Faktörlerinin Değerlendirilmesi: Kosova Konut İnşaatı Şirketleri Örneği</i>) Artan Veseli	171-187
The Effect of Individual Antecedents on Work-Family Conflict: A Research on Employees Working from Home due to Covid-19 Pandemic..... (<i>Bireysel Öncüllerinin İş-Aile Çatışmasına Etkisi: Covid-19 Pandemisi Nedeniyle Evden Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma</i>) İrge Şener & Nihad Abunasser	189-201
Pozitif Psikolojik Sermaye ile Performans Algısı Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma..... (<i>Relationship between Positive Psychological Capital and Perceived Performance: An Investigation on Healthcare Employees</i>) Doğancan Çavmak & Füsun Acar	203-212
İş Yükünün İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde İş Tatmini ve Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü..... (<i>Effect of Overload on the Turnover Intent on the Role of Job Satisfaction and Person-Organization Fit</i>) Adnan Eroğlu	213-227
Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kişilerarası Çarpıklık Tutumunu ve İşten Ayrılma Niyetini Etkiler mi? Eğitim Sektöründe Bir Araştırma..... (<i>Does Compulsory Organizational Citizenship Behavior Affects the Attribution of Interpersonal Deviance and Intention to Quit? A Research on Education Sector</i>) Rukiye Can Yalçın & Memduh Beğenirbaş	229-240
İş Güvencesizliği Algısında Sosyo-Demografik Değişkenlerin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir İnceleme..... (<i>The Effect of Socio-Demographic Variables in the Perception of Job Insecurity: A Study in Hotel Enterprises</i>) Eray Polat	241-253
İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma..... (<i>The Impact of Human Resources Management Practices on Job Stress: A study of Hospitality Services</i>) Lütfi Sürücü & Harun Şeşen	255-265

İşyeri Nezaketsizliğinin Yaratıcı Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü.....	267-282
<i>(The Effect of Workplace Incivility on Employee Creative Performance: The Mediator Role of Leader-Member Exchange)</i>	
Berat Çiçek & Ahmet Çiçek	
Kadın Girişimcilerin Girişim Süreçleri Üzerine Bir Araştırma.....	283-293
<i>(A Research on Entrepreneurship Process of Women Entrepreneurs)</i>	
Sıdıka Ece Yılmaz & Fatmagül Karaçelebi	
Liderlikte Kibir ve Aşırı Pozitiflik: Bir Literatür İncelemesi.....	295-309
<i>(Hubris and Excessive Positivity in Leadership: A Literature Review)</i>	
Ülkühan Bike Esen	
Otel Çalışanlarında Algılanan Örgütsel Destek, İş Yeri Yalnızlığı ve İş Tatmini İlişkisi.....	311-324
<i>(The Relationship Among Perceived Organizational Support, Workplace Loneliness and Job Satisfaction on Hotel Employees)</i>	
Filiz Gümüş Dönmez & Cafer Topaloğlu	
Fizyonomi ve Otel İşletmelerinde “Ayn/Yılın Personeli” Üzerinde Bir Uygulama..	325-338
<i>(Physiognomy and A Research on “Monthly/Annual Employee” of Hotels)</i>	
Meryem Akoğlan Kozak & Dönüş Çiçek	
Türkiye’deki Bakanlıkların Misyon ve Vizyon İfadelerinin İçerik Analizi.....	339-349
<i>(Content Analysis of Mission and Vision Statements of Ministries in Turkey)</i>	
Selen Doğan & Ali Davut Alkan	
Elektrikli Otomobil Seçiminde Entropi ve TOPSIS Yöntemlerinin Uygulanması....	351-359
<i>(Implementation of Entropy and TOPSIS Methods in Electric Car Selection)</i>	
Erdoğan Gavcar & Nusret Kara	
Sendikaların İş Yaşam Dengesine Etkisi: OECD Ülkeleri Üzerine Bir İnceleme.....	361-371
<i>(The Effect of Trade Unions on Work-Life Balance: A Research on OECD Countries)</i>	
Oğuz Başol & Hüseyin Sevgi	



Research Article

Assessment of Critical Success Factors for Strategic Planning: A Case Study of the Residential Construction Company in Kosovo

Stratejik Planlama için Kritik Başarı Faktörlerinin Değerlendirilmesi: Kosova Konut İnşaatı Şirketleri Örneği

Artan Veseli^a

ARTICLE INFO

Keywords:
Critical Success Factors,
Strategic Planning, Kosovo
Construction Sector,
Residential Construction
Industry.

Article history:
Received 13 May 2020
Received in revised form
29 June 2020
Accepted 8 July 2020

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Kritik başarı faktörleri,
Kosova inşaat sektörü,
Konut inşaatı sektörü,
Stratejik planlama

Tarihler :
Geliş 13 Mayıs 2020
Düzeltilme geliş
29 Haziran 2020
Kabul 8 Temmuz 2020

ABSTRACT

This paper attempts to investigate the critical success factors for strategic planning in the residential construction industry in Kosovo from both organizational and customers perspectives and how they are applied in the residential construction context. This study used the case study strategy and in-depth interviews to collect primary data, which were analyzed qualitatively using data reduction and data display analysis technique. The findings revealed that 17 factors were identified as critical to success for residential construction companies in Kosovo. Moreover, a descriptive analysis is provided for 11 factors that were considered as important from both groups of stakeholders. These factors include after sales service, brand, customer service, design and architecture, differentiation strategy, financial strength, infrastructure, location, marketing, price, and quality of construction. These findings are discussed in the context of the established literature and within the context of the residential construction industry in Kosovo.

ÖZ

Bu çalışma, örgüt ve müşteri bakış açılarıyla Kosova konut inşaatı endüstrisinde stratejik planlama için kritik başarı faktörlerini ve konut inşaat bağlamında nasıl uygulandığını araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırmada nitel yöntem kullanılarak birincil verilerin toplanması için örnek olay üzerinden derin görüşmeler yapılmıştır. Sonuçlar Kosova konut inşaatı şirketleri için 17 kritik başarı faktörü ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, tanımlayıcı istatistikler pay sahibi grupları için önemli olarak değerlendirilen 11 faktörünü belirlemiştir. Bu faktörler satış sonrası hizmet, marka, müşteri hizmetleri, tasarım ve mimari, farklılaşma stratejisi, finansal güç, altyapı, konum, pazarlama, ücret ve yapı kalitesini içermektedir. Bulgular ilgili literatür ve Kosova konut inşaatı sektörü bağlamında tartışılmıştır.

^a Corresponding author, University of Applied Sciences in Ferizaj, Kosovo. E-mail: artan.veseli@ushaf.net ORCID: 0000-0002-1275-0437

1. INTRODUCTION

The construction industry is one of the biggest industries in the world contributing 13 percent of global GDP (McKinsey & Company, 2020) and employing around seven percent of global working population (McKinsey & Company, 2017). During the recent years, construction industry has become one of the most important sector contributing to Kosovo's economic growth with about 15.5 percent of county's GDP (Cojocar, 2017). Despite the economic downturn during the recent years, the industry has been experiencing growth, employing significant number of architects, civil engineers, project managers, skilled technicians and laborers. Hence, the industry remains potential for the economic growth of Kosovo.

The demand for improved roads, highways and new residential homes accelerated the growth in construction activity and other related industries. This potential growth has not only increased the domestic competition, but also incentivized foreign companies to invest in Kosovo construction industry. In such a competitive industry, it is very important for companies to identify the significant factors that result in the construction project success. These factors are usually referred to as the Critical Success Factors (CSFs). Identification of the CSF's in any industry help organizations to focus more on those areas in order to differentiate their projects from those of their competitors and to sustain their competitive advantage. Therefore, this research attempts to identify those CSFs that help residential construction firms in Kosovo to achieve successful performance. In addition, this research aims to study those CSF's that customers value in evaluating the company's performance.

Moreover, identification of CSF's has been considered to be part of Strategic Planning process (Gates, 2010; Jenster, 1987). It is evident from the fact that Strategic Planning focuses on the mission, objectives and vision of the company. In order for the company to achieve its goals and objectives, it should focus on certain key areas that are unique to the industry in which it competes (Caralli, Stevens, Willke, & Wilson, 2004). Hence, it is of vital importance to review the concept of Strategic Planning in the research of CSF's.

The main aim of this research is to investigate the CSFs for residential construction industry, from company and customers perspectives. This is done by conducting a case study on one of the residential construction companies with foreign capital and

experience from the European Union (EU) countries (hereinafter referred as the Construction Company). This particular case study based research is chosen as it is generally assumed that foreign companies, particularly those with experience in EU market, have advanced quality levels and are usually more experienced in strategic planning and implementation. Therefore, it is believed that foreign construction companies would have more sophisticated approach to a CSF identification in comparison with local construction companies with limited experience, because they operate in a highly competitive and well established residential construction industries. Based on this aim, the following research objectives have been set:

- To identify the CSFs for the Construction Company, from company's and customers perspective.
- To understand the criticality and applicability of each CSF from both customers and company's perspectives.
- To make an attempt to contextualize the CSFs derived from this study to the Kosovo residential construction industry.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. Strategic Planning

Strategy has been defined as the direction and scope of an organization in a changing business environment through the configuration of its resources to meet the growing demand of stakeholders (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011). Strategy helps an organization to move towards an attractive business position and achieve sustainable competitive advantage (Thompson & Strickland, 1998). Strategic planning is the process of defining the organization's plans for achieving its desired objectives and business position (Cassidy, 2006). In addition, Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong (2005) suggest that strategic planning enables the company to take advantage of the opportunities to match with the company's goals and future vision. Furthermore, Lynch (2005) adds that, strategic planning sets the stage for various process improvements like definition of mission and objectives, generic strategies, enterprise architecture, risk management and change management initiatives.

Moreover, Peng (2001) highlights the importance of resources and capabilities in a firm's strategic planning. He further adds that the context in which

the firm operates also controls the firm's strategic planning (Meyer & Peng, 2005). Although the purpose of strategic planning is straightforward, the process is complex and dynamic. Two techniques, namely CSF's and future scenario planning are considered to enhance the process of strategic planning (Gates, 2010). Daniel (1961) suggests that organizational planning should focus on the CSF's that determine the success of the company. Furthermore, he describes the CSF's as the key jobs that must be done exceedingly well for a company to be successful. In line with this, Gates (2010) argues that CSF's have direct relationships to an organizations' mission and goals as they shape strategy through their effect on the organization's achievement of its goals and their ability to enable the success of the mission.

2.2. Critical Success Factors

The concept of CSF's has its roots from the conceptual framework developed for success factors (Daniel, 1961). In his study, Daniel (1961) asserted that organizational planning should focus on five to six factors, which he termed as 'success factors' that determine the success of the company. Moreover, Daniel (1961) suggests the success factors at industry level that can be shared across the organizations in that particular industry. On the other hand, Anthony, Dearden, and Vancil (1972) argue that success factors could differ from company to company and developed organizational success factors and managerial level success factors.

Based on the success factors approach from Daniel (1961), Rockart (1979) developed the CSF's method to help organizations to identify the issues that are critical to the successful operation of their business. In his study, Rockart (1979) defines CSF's as the limited number of areas in which results, if they are satisfactory, will ensure successful competitive performance for the organization. Thierauf (1982) supports this by stating that if the results in these key areas are not satisfactory, the organization cannot achieve the desired performance and will be less competitive. Sousa de Vasconcellos e Sa (1988), also suggests that CSF's are the key areas in which organizations should perform well in order to sustain the competitive advantage. Likewise, Peffer, Charles, and Tuure (2003) argues that senior managers have found the CSF's approach to be appealing for Strategic Planning processes of the organization. In addition, Zawawi, et al. (2011) suggests that the CSF's are essential in identifying the cause of failure in an organization as well as improving the system. They further add that these factors can strengthen the management strategy and are

directed towards achieving overall success of the company.

In the existing literature of CSF's, there were many efforts to identify and compare the CSF's across various industries. Several studies were conducted to investigate and identify the success components and why some organizations are more successful than others. In an attempt to understand how organizations can enhance their performance, Umble, Haft, and Umble (2003) and discuss the importance of CSF's. As part of their study, they identified eight success factors as critical for successful implementation of ERP. Moreover, Shan and Marn (2013) identified and examined seven CSF's that are crucial in successful development of tourism industry in Malaysia. Likewise, Dawson and Van Belle (2013) examined and identified three key CSFs for financial services industry in South Africa.

More recently, various studies were conducted to identify CSF's in different industries. Based on the critical review of literature, Luthra, Garg, and Haleem (2015) identified 26 CSFs for achievement of sustainable supply chain management practices, and determined their importance through the survey in Indian automobile industry. Their findings revealed 10 CSFs as the most important for this industry. Similarly, Wibowo and Alfen (2015) examined 30 CSFs in public-private partnership infrastructure development projects. They measured the importance of these CSFs within the Indonesian context and determined the top five important CSFs. Likewise, Lande, Shrivastava, and Seth (2016) identified and analyzed 22 CSFs of Lean Six Sigma framework affecting and influencing quality, operational and financial performance of small and medium Indian enterprises. Analyzing data from various studies and sorting CSFs in descending order according to the frequency of occurrences, they determined 12 CSFs as most critical to implement LSS in an effective manner. Furthermore, leveraging case studies of seven large organizations Yeoh and Popovic (2015) examined the organization, process, and technology CSFs impacting business intelligence systems implementation. Their findings revealed that seven CSFs play the most crucial role in determining success in implementation of business intelligence system. In addition, the list of CSFs identified in various industries are summarized and depicted in Table 1.

Table 1: Summary of CSFs Identified in Various Industries.

Author(s)	Industry & country	Critical Success Factors Identified
Umble et al. (2003)	ERP implementation (USA)	<ul style="list-style-type: none"> • Clear understanding of strategic goals • Commitment by top management • Excellent project management • Organizational change management • A great implementation team • Data accuracy • Extensive education and training • Focused performance measures
Shan & Marn (2013)	Turism Industry (Malaysia)	<ul style="list-style-type: none"> • Extent of Product Differentiation • Service Quality • Tourism Infrastructure • Tourism Marketing and Promotion • Tourism Planning and Policy • Strategic Alliances and Industrial Cooperation • Economic Sustainability.
Dawson & Van Belle (2013)	Financial services (South Africa)	<ul style="list-style-type: none"> • Management support • Business vision • User involvement
Luthra et al. (2015)	Automobile Industry (India)	<ul style="list-style-type: none"> • Top management initiation and commitment • Central government legislations • International environment agreements • State government legislations • Scarcity of natural resources • Support from customers • Societal issues • Supportive company policies • Enhanced brand image • Encouragement from customers
Wibowo & Alfen (2015)	PPP Infrastructure Development Projects (Indonesia)	<ul style="list-style-type: none"> • Sound legal basis • Irrevocable contract except through due process • Sensible and manageable risk-sharing arrangement • Clearly defined mechanisms of PPP needs • Strong political support
Lande et al. (2016)	Lean Six Sigma in Small and Medium Enterprises (India)	<ul style="list-style-type: none"> • Training (employee involvement) • Management involvement and commitment • Customer satisfaction • Leadership • Project prioritization and selection • Cultural change • Understand LSS methodology • Strategic quality planning • Process management • Product design • Linking LSS to customers • Linking LSS to business strategy
Yeoh & Popovic (2015)	Business Intelligence Systems (Australia)	<ul style="list-style-type: none"> • Committed Management Support and Sponsorship • A Clear Vision and a Well-Established Business Case • Business-Centric Championship and a Balanced Team Composition • Business-Driven and Iterative Development Approach • User-Oriented Change Management • Business-Driven, Scalable, and Flexible Technical Framework • Sustainable Data Quality and Integrity

2.1. Critical Success Factors in Construction Industry

The construction industry is one of the largest industries in any country and has become highly competitive with the increase in globalization (Kumaraswamy, Ling, & Miller, 2007). In addition, the industry has become highly dynamic in nature because of the innovations in technology and production processes (Miller, Packham, & Thomas, 2001). Strategic management theory within the construction industry implies that decisions made inside the firm are determined mainly by the flow of information and knowledge from the environment (Miller, Williams, & Daunton, 1998).

On the other hand, building construction projects has become more complex and difficult due to the unprecedented changes faced by the project teams (Saqib, Farooqui, & Lodi, 2008). Usually, success or performance in construction industry has been measured by the golden triangle parameters of time, cost and quality (Ojiako, Johansen, & Greenwood, 2008). However, the increase in project complexity and failures suggests the existence of underlying factors that can have a direct effect on success of construction project (Gudiene, Banaitis, & Banaitiene, 2013). Hence, it is evident that the construction industry should focus on those CSF's besides the golden triangle in order to sustain its competitive advantage (Yang, Shen, Ho, Drew, & Chan, 2009).

The distinctive nature of projects suggests that CSFs identified for one industry cannot be applicable to another industry (Yang et al, 2009). The term CSF's in construction industry generally refers to those factors predicting success of construction projects (Sanvido, Grobler, Parfitt, Guvenis, & Coyle, 1992). In this context, Garbharran, Govender, and Msani (2012) suggests that CSF's in construction industry are those factors that contribute towards successful completion of construction projects. Moreover, Pakseresht and Asgari (2012) add that identification of CSF's in construction industry could result in achieving reliability and accurate results in building the projects. Hence, it is increasingly important for construction companies to understand the CSFs in order to improve the effectiveness of construction projects.

Various CSFs have been identified by authors in different construction projects across the world. However, there is no consensus among the researchers about the importance and applicability of the CSFs for companies involved in construction industry. In the study of Butler Christofferson, and Hutchings (2003), carried out among small-volume

residential construction companies in the United States, fifty-seven factors were identified as a critical to success for companies involved in the residential construction. Their study focused on the perceptions of different stakeholders for the success of their own residential construction companies. Among the factors of success that did rank high were quality workmanship, having good employees, location of the product, customer service, effective sales and marketing, company reputation, fair pricing/value, and cost control efforts.

Moreover, Saqib et al. (2008) conducted a research to determine the CSF's that lead to project success in Pakistani construction industry. The research administered a questionnaire to conduct personal interviews with representatives from 37 major contracting companies. The findings of this research identified the following CSF's of construction projects in Pakistan: Contractor Related Factors, Project Manager Related Factors, Procurement Related Factors, Design Team Related Factors and Project Management factors.

Al-Tmeemy, Abdul-Rahman, and Harun (2010) investigated the criteria for success of building projects in Malaysia. After a review of existing literature and carried out 151 surveys with participants who were involved in building construction, the following thirteen CSF's have been identified: cost, time, quality, safety, achieving scope, customer satisfaction, technical specifications, functional requirements, market share, competitive advantage, reputation, revenue and profits, and benefit to stakeholder. This is also confirmed by Jari and Bhangale (2013) who suggest that satisfying clients by providing projects on schedule within budgets is crucial for construction companies.

Furthermore, Stadelmann (2007) investigated the CSFs that should be considered before buying a property to live in the United States. He listed the following factors that are considered as critical by buyers: location, size, mortgage, living cost, school catchment area, public transport and others. Other comparable studies are presented in Table 2, which illustrates a summary of CSF's that have been identified in the prior studies in construction industry.

Table 2: Summary of CSFs Identified in Construction Industry

Author	Industry & Country	Critical Success Factors Identified
Hutchings & Christofferson (2001)	Residential Construction Industry (USA)	<ul style="list-style-type: none"> • Quality of workmanship • Honesty • Having good subcontractors • Customer communication • Reputation • Having good employees • Completing project on time
Hardcastle et al. (2006)	Construction Industry (UK)	<ul style="list-style-type: none"> • Effective procurement • Project implementability • Government guarantee • Favorable economic conditions • Available financial market
Arslan & Kivrak (2009)	Construction Industry (Turkey)	<ul style="list-style-type: none"> • Business management • Financial conditions • Owner-manager characteristics • Quality of work and workmanship • Sales and marketing • Market selection • Use of technology
Williams (2016)	Construction and Estate Industry (UK)	<ul style="list-style-type: none"> • Company culture • The single team • Project setup • Customer satisfaction • Subcontractors and the construction site • Post-handover
Neyestani & Juanzon (2016)	Construction Industry (Philippines)	<ul style="list-style-type: none"> • Customer focus • Leadership • Process management • Supplier quality management • Employee involvement • Information and analysis • Training
Almarri & Abu-Hijleh (2017)	Construction Industry (UAE and UK)	<ul style="list-style-type: none"> • Commitment of public and private parties • Appropriate risk allocation • Committed and competent public agency • Transparent procurement process • Strong private consortium • Competitive procurement process • Political support • Detailed cost/benefits assessment • Good governance
Banihashemi, Hosseini, Golizadeh, & Sankaran (2017)	Construction Industry (Iran)	<ul style="list-style-type: none"> • Role of clients in identification • Knowledge management in evaluation • Commitment to high quality workmanship • Strategic direction/ health and safety protocols • Project managers' knowledge, skills and abilities • Tighter control over construction activities
Mavi & Standing (2018)	Construction Industry (Australia)	<ul style="list-style-type: none"> • Project • Project management team • Organization • External environment • Sustainability

2.3. Kosovo Construction Industry

Kosovo is one of the Western Balkans countries that experienced solid economic growth since 1999 (IMF, 2018). Moreover, Kosovo's economic growth has outperformed its neighboring countries over the past decade (World Bank Group, 2020). The construction industry has become one of the most important sectors in Kosovo's economic growth. There has been a lot of investment in construction of roads, homes and commercial spaces in the past few years (Cojocar, 2017).

Moreover, the Kosovo construction industry is highly attractive for both domestic and international investors. This is mainly due to the increase in private investment in infrastructure projects offered by international agencies. There has been an increase in reconstruction activities across the country after the war in 1999, which has damaged the majority of the country.

Although the construction industry seems to be very attractive in Kosovo, it is a very challenging industry for new entrants. According to the EYE report, as of 2015, there are over 3,500 construction companies registered and every year there are around 800 new entrants from domestic and foreign companies. The growth in reconstruction activities coupled with new construction opportunities which accelerated the competition. As a result, only those companies that provide competitive and sophisticated services can sustain their competitive advantage. Hence, it is crucial for construction companies to investigate and focus on their CSFs. Moreover, identification of CSFs allows the firms to focus on building their capabilities to meet those success factors. Hence, this study aims to elaborate on CSFs that could support the company's strategic vision. In order to achieve this aim, this research will focus on studying the CSFs from the perspective of both the management and clients of the Construction Company.

2.4. Research Gaps and Research Questions

The literature review focuses on the strategic planning and the link with CSFs, and also emphasizes the similarities and differences between different sectors where CSFs are applied. Furthermore, existing literature highlights several gaps about the CSFs for strategic planning in construction industry. First, there exists no consensus among the researchers regarding the most important CSFs in construction industry. Second, no study has been conducted which focuses on CSFs in construction sector of South-Eastern European developing countries like Kosovo. Finally, there exist very limited studies that focused

on both company and clients perspectives of CSFs in construction industry. In order to fill these gaps and reach alternative conclusions by investigating the diverse perspectives of various stakeholders, the following research questions were derived and will be addressed in this study.

- What are the most important CSFs for the Construction Company from the management and customers' perspective?
- Why those factors are considered critical for various stakeholders (management and customers)?

3. METHOD

In line with constructivism paradigm, a qualitative case study was selected as appropriate strategy for this study since the research involved an in depth understanding about what the CSFs are and why those factors are critical from the perspectives of stakeholders. Data for this study were collected through in-depth interviews with 20 participants. The selection of participants for interviews was done by using non-probability sampling based on their power and interest to the company and they were divided into two stakeholder groups. Furthermore, as a case study research requires a small sample, the purposive heterogeneous sampling type was used to collect data and to explain the key themes that were observed (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Five participants were selected from senior management of the Construction Company (CEO, Senior Project Manager, Marketing Manager, Operations Manager, and Sales Manager) since it was confirmed that these senior management members play a key role in the company's strategic decision making process and possess knowledge about the whole organization. On the other hand, 15 participants were selected from the list of existing customers from the company's client directory based on their availability and their readiness to participate in this study. The participants were given codes for the confidentiality reasons and for ease of reference. The participants from management side were given the codes from M1 to M5 whereas the participants from customers' side were given codes from C1 to C15.

During the interview procedure a special attention was given to data quality issues and preparation for the interview in order to have more reliable responses from all participants. The interview design was prepared in order to reveal and understand 'what', 'how' and 'why' questions. In

After Sales Service. After sales service is one of the factors identified by the stakeholders as a critical for the success of the Construction Company. Six participants from customers' side and one participant from management side identified after sales service as a CSF. From the management side, M3 believed that after sales service is highly valued by their customers and the company always takes care of its properties by providing all services required by their clients. On the other hand, C2, C4, C7, C9, C11, and C12 shared a common perception regarding the importance of after sales services in residential construction sector in Kosovo. They believed that after sales service is something that makes life easier for inhabitants and they were very much satisfied in terms of cleanliness and maintenance of the buildings.

Brand. Another important CSF identified by both groups of stakeholders was brand. Nine participants identified brand as a critical to success for construction companies in Kosovo. Interestingly, all participants from the management side believed that brand plays a key role in success of construction companies in Kosovo. M2 said that the company made a significant investment in their operations and marketing activities to enhance their brand. However, this investment and effort was worthy because the brand played a key role to differentiate the Construction Company from other competitors. Moreover, M4 and M5 considered that brand is important CSF for construction companies in Kosovo because most of apartments are sold before the project is completed and from the customers perspective it is hard to believe to a construction company that does not have a good brand. Furthermore, M1 and M3 believed that the people in the high-end market have confidence in the Company's brand. Similarly, from the customers' side, five participants identified brand as a CSF. Their views about the brand were quite similar with views of participants from the management's side. C7 and C8 suggested that the brand of the company tells about the security of the investment, particularly in the cases like in Kosovo where cash investment is made before the project is completed. Furthermore, C2, C6, and C9 associated the Construction Company with a good brand because as a foreign company they brought the experience and EU construction standards to Kosovo.

Customer Service. Customer service is one of the CSF's identified by nine participants. Three participants from management side and six participant from customers' side identified customer service as a critical to success for the Construction Company. M1, M3, and M4 believed that word of mouth is very important factor for improving company's reputation. On the other hand, C4

believed that company provided precise responses for all client queries. In addition, C6 and C14 said that the staff of the company showed high interest and provided correct information about the projects. Moreover, C12 and C13 said that the company was very pleasant and flexible to make changes as per their requests and preferences. Furthermore, C11 and C15 were satisfied with the company's pre-sales service but not much satisfied with after sales service.

Design and Architecture. Design and architecture have been identified as another CSF for the Construction Company. Two participants from customers' side and one participant from management side perceived design and architecture as a critical to success. M2 believed that design and architecture are increasingly important for the Construction Company mainly because their customer segment is educated and has access to various designs and architectural websites. On the other hand, C3 believed that apartments should be big enough to accommodate bigger families. However, C4 believed that the company differentiates its designs and offers its unique style construction that is its key success factor.

Differentiation. Only two participants identified differentiation as another CSF: one from the management side and one from customers' side. From the management side, M2 suggested that construction companies must offer unique products and services in order to succeed. He also said that the company is focused on how to do the construction better and uniquely. Moreover, he believed that differentiation helped the Construction Company to increase value for its clients and outperform the competition. On the other hand, from the customers' side, C1 considered that the Construction Company is different because it marketed itself as EU Company and offered apartments with unique style. Furthermore, he suggested that being different is not that simple, but companies need to have a combination of good quality, good marketing and affordable prices.

Financial Strength. Three participants identified financial strength as a CSF. One participant from the management side and two participants from the customers' side identified financial strength as a CSF for residential construction companies in Kosovo. From the management side, M1 said that financial strength is essential for the company to initiate and fund projects especially during the times of volatile economic conditions. In addition, from the customers' side, C8 and C10 believed that financial strength is a very important CSF for construction companies. Both management and clients believed that financial strength and cash

flow is one of the very important CSF's for the company. C10 said that in Kosovo construction sector there are some companies that bankrupted before their building project were completed.

Infrastructure. Infrastructure was another CSF identified by most participants. One participant from the management side and five participants from customers' side identified infrastructure as a critical to success for construction companies in Kosovo. From the management side, M5 identified infrastructure as one of the key factors for the Construction Company. He believed that infrastructure is one key factor for determining purchasing behavior of their customers. Moreover, he said that their clients are very concerned with infrastructure inside and outside the building area, which includes roads, entertainment and leisure facilities, green areas, security, etc. Likewise, from the customers' side, all participants shared the similar views about the importance of infrastructure for residential construction companies. They acknowledged that infrastructure is crucial for improving the quality of life. Their main issues related to infrastructure were parking areas, green areas around the buildings and entertainment and playground areas for kids.

Location. Location is another important CSF that was identified by 12 participants from both groups of stakeholders. From the management side, location was identified by M1 and from the customers' side 11 participants identified location as a CSF for the Construction Company. M1 believed that, although location is very important factor in Kosovo's construction industry, is not as critical as brand because reputable construction companies can make use of their brand and convince people about their location. On the other hand, from the customers' side, most of the participants shared the similar views about location. They believed that location is very important CSF for any construction company that operates in Kosovo. Most of the participants from the customers' side considered that location is more personal preference and their main concerns about the location were proximity and the access to the points of interest such as city center, kindergartens, schools, shopping malls, etc. Furthermore, from the customers' side, nine participants believed that the Construction Company was very successful when selecting location for building residential properties. They believed that the Construction Company offers apartments with accessible locations and environmentally friendly to live. However, C3 believed that some locations chosen by the Construction Company were crowded area to live, with lack of infrastructure and problems with sewage.

Marketing. Marketing is another CSF that was identified by 15 participants from both groups of stakeholders. The common perception of all participants from the management side was that marketing efforts helped the company to reach the target customer segments. Also, they agree that their integrated marketing efforts helped the company to achieve its targeted sales and achieve the desired reputation and image. Furthermore, M3 believed that the Construction Company adapts itself to changing customer needs and good marketing strategy helps the company to communicate this message to its customers. On the other hand, C4 said that although the company offers good quality services, they still have to improve their visibility through marketing efforts. However, C6 argued that the Construction Company is one of the most advertised companies and considers marketing to be critical for the company's success.

Price. Price was found as another important CSF for the Construction Company. Ten participants identified price as a CSF. From the management side, M2 identified price a CSF and they believed that price is becoming increasingly important due to the tough competition in Kosovo construction sector. Moreover, M3 said that the Construction Company is becoming more effective and efficient in its operations in order to have prices that are more competitive. Furthermore, he suggested that price of apartments should be reasonable and justified with good quality, design and customer service in order to convince customers that they are not wasting their money. On the other hand, from the customers' side, eight participants identified price as a CSF. Customers views about this factor were very much in line with the views of M2, as they believed that price of apartments should be considered as a value for money. Moreover, C9 considered price as a very important CSF because the supply of apartments is high and purchasing power is becoming low. However, when they expressed their views for the Construction Company prices, they all believed that prices of the Construction Company apartments are competitive and reasonable.

Quality of Construction. Majority of stakeholders has identified quality of construction as one of the most significant CSF's. 18 participants identified quality as a CSF for the Construction Company. From the management side, M3, M4, and M5 identified quality as one of the key factors to success for the company. They believed that the quality of construction helped the Construction Company to build the brand and reputation they have in the market. Further, they said that high quality of construction helped the company to

reduce its maintenance costs and improve its after sales service. On the other hand, from the customers' side, 15 participants shared the similar views about quality. They believed that quality of construction is most important CSF. Moreover, they considered that purchasing an apartment is a lifetime investment; thus, good quality of construction will certainly reduce their maintenance and repairing costs. Their main concerns for quality were building statics in case of earthquake and quality of isolation for energy saving. C1 said that the Construction Company is known for its qualitative and differentiated construction with high quality materials. C5 believed that the Construction Company buildings are one of the best quality buildings in town in terms of style, design and aesthetics. Furthermore, C7 said that he has not done any single repair in his apartment since eight years, which suggests the commitment of the company towards high quality construction.

4. DISCUSSION

The findings of this study indicate that both groups of stakeholders agreed that after sales service is important for improving inhabitants' quality of life in residential buildings in Kosovo. There are no variations in their perceptions of why this factor is perceived as important. Both groups believed that the construction companies should take care of their properties by providing all the amenities and services required by their clients. These findings are consistent with findings of Williams (2016) who suggests that post-handover and after sales service provided by construction companies is one of the most CSFs and has major influence on customer satisfaction.

Brand was identified as an important CSF for determining the buyer's decision from both groups of stakeholders. Moreover, both groups agreed that the Construction Company has a strong brand in the market and is perceived as a different company because they apply the EU quality standards, they are dynamic and they deliver what they promise. This is consistent with findings of Luthra et al. (2015) who established that enhanced brand image is an important CSF for automobile industry in Indian. This is also consistent with findings of the studies of Hutchings and Christofferson (2001), and Butler et al. (2003), who found that company reputation is a key CSF for residential construction companies in the U.S. Moreover, Al-Tmeemy et al. (2010) identified reputation or brand as a CSF for building projects from the perspective of construction contractors and suggest that building a

strong brand helps the construction company to gain competitive advantage among its competitors.

In addition, the findings of this study showed that both groups of stakeholders agreed that customer service is important to maintain the relationships between the company and its clients. They also believed that customer service can build brand equity and can help to differentiate a company from its competitors. Moreover, both parties believed that the Construction Company provided a good customer service. Consistent with these findings, Lande et al. (2016) found that customer satisfaction through excellent customer service is one of the key CSFs for Lean Six Sigma implementation in SMEs in India. This is also confirmed by the findings of other studies conducted in various construction industries (e.g. Al-Tmeemy et al., 2010; Butler et al., 2003; Williams, 2016) who found that customer satisfaction is key CSF for successful completion of construction projects.

In terms of design and architecture, the findings of this study are in line with the outcomes derived by Pankaj and Bhangale (2013) who suggest that building design and architecture acts as a CSF for all stakeholders including owners, designers and contractors. Furthermore, Saqib et al. (2008) argue that Designers play a vital role in construction projects as their work involves from inception to completion on a project. Product design was also found by Lande et al. (2016) as an important CSF for Lean Six Sigma implementation in SMEs in India.

Furthermore, the findings of this study suggest that differentiation strategy that the Construction Company is applying is highly valued by customers and makes them feel better and different. Differentiation strategy has been identified by Budayan (2008) as one of the key factors in construction industry to gain sustainable competitive advantage. Furthermore, he suggests that construction companies can differentiate either on quality or on productivity. Likewise, extent of product differentiation has been identified by Shan and Marn (2013) as one of the key factors in tourism industry in Malaysia.

Financial strength of the Construction Company has been identified as another CSF. Findings show that perceptions of participants from both groups of stakeholders, management and customers, are in line with Arslan and Kirvak (2009) who opined that factors of financial conditions are essential and critical for success of construction projects. Likewise, Nguyen, Ogunlana, and Lan (2004) identified adequate financial resource as one of the CSF's for project completion. They all recognized

that construction companies must be financially stable in order to complete the project in time and with quality.

Infrastructure was perceived as a CSF from both groups of stakeholders because it improves the inhabitants' quality of life and helps the Construction Company to achieve success over its competitors. Interestingly, infrastructure was not found to be an important CSF for any of the previous studies conducted in the context of construction industries. Perhaps this factor is perceived as important in Kosovo due to the lack of proper town planning and infrastructure provided by the local municipalities.

In addition, findings revealed that location plays a pivotal role in the competitiveness of companies involved in residential construction in Kosovo. This is consistent with the findings of Butler et al. (2003) who found that location is an important CSF for companies involved in the residential construction in the United States. Furthermore, this has been confirmed by Stadelmann (2007) who found that buyers consider location as an important CSF in order to make sure their investments returns more value for money. This is very much evident from that fact that, also in Kosovo context, any buyer would expect good return or value for the investment especially when it comes to construction projects like houses and apartments.

Marketing has been identified as an essential factor for companies' success. The findings of this study suggest that marketing helps companies to communicate more closely with their customers, understand their needs, tastes and preferences and most importantly increases sales during the volatile economic conditions. These findings are consistent with the previous findings identified in the literature (e.g. Arslan & Kivrak, 2009; Butler et al., 2003) who identified effective sales and marketing as one of the most important factors for construction companies. These include the company's success in achieving financial and non-financial targets and in satisfying the expectations of all stakeholders. Furthermore, consistent with these findings, marketing was found by Shan & Marn (2013) as an important factor in tourism industry in Malaysia.

Price was found to be another CSF for the Construction Company. This is consistent with the findings of Al-Tmeemy et al. (2010) who evaluated cost or price as the CSF in construction projects. Also, Butler et al. (2003) identified cost or price as one of the client satisfaction factors in construction industry.

Finally, the findings of this study suggest that quality of construction is one of the most important CSFs from the perspectives of both management and clients. Both groups of stakeholders are in line with regards to quality as being the most significant success factor for the Construction Company. Also, these findings are consistent with the previous studies conducted in various construction contexts (e.g. Al-Tmeemy et al., 2010; Arslan & Kivrak, 2009; Banihashemi et al., 2017; Butler et al., 2003; Hutchings & Christofferson, 2001; Ojiako et al., 2008) who suggest that quality of construction and workmanship is one of major factors in the success of construction projects.

5. CONCLUSION

The aim of this research was to investigate the CSF's for the Construction Company in Kosovo from company and customers' perspectives. The first objective of this study was to find out the CSF's from the management perspective. In order to meet this objective, five senior executives were interviewed. The participants from the management side identified 13 factors to be critical for the success of the company. However, the factors that were identified by all five executives include Brand and Marketing. Interestingly, five customers have also identified brand as a CSF for the company.

Marketing is another CSF identified by maximum number of respondents from the management side. All five key executives identified marketing as one of the CSF's for the Construction Company. Apart from these two factors, the executives also identified other CSF's for the Construction Company that include: after sales service, customer service, design and architecture, differentiation, financial strength, infrastructure, location, organizational culture, price, quality of construction and trained sales team.

Another objective of this study was to find out CSFs from customers' perspective, thus, 15 customers who purchased apartments from the Construction Company were interviewed. The customers identified 15 factors to be critical for the success of the Construction Company. These factors include after sales service, brand, customer service, design and architecture, differentiation, financial strength, flexibility, infrastructure, legal issues, location, marketing, payment method, price, project timeline and quality of construction.

Why these factors are considered critical by various stakeholders?

Although the stakeholders identified seventeen factors to be critical for success for the Construction Company, each group of stakeholders might have specific perspectives or reasons about why these factors are critical. For example, after sales service is one of the CSF's identified by both groups of stakeholders. The management believes that providing good after sales service is very important factor for ensuring proper building maintenance and better quality life for their clients. Similarly, customers expect regular maintenance of elevators, cleaning, removing of garbage and lighting in order for them to live a better quality life. As such, the company should provide the same quality of after sales service in the future in order to maintain its reputation.

Brand is one of the other factors identified by both groups of stakeholders. The management believes that customers pay more for stronger brands and hence the company tried to differentiate its brand from others that made customers from high-end market to rely on the Construction Company. In addition, customers perceive the company as one of the differentiators in providing high quality services in Kosovo and thus create a positive perception about the company. Hence, the company should continuously improve its services and offerings in order to differentiate its brand from competitors.

Moreover, the Construction Company is focused on providing excellent quality customer service that they consider critical for success of company. This is in line with customers' perspectives who believe that the Construction Company provides professional customer service. On the other hand, both groups of stakeholders also consider design and architecture, differentiation, financial strength, infrastructure, location, marketing, price and quality as critical. As such, it can be concluded that continuous improvement on innovation and design will provide success for the Construction Company. Also, location has been considered as one key success factor by majority of customers. Hence, it is important for the company to choose the location strategically where it can provide value and satisfaction for its clients. Finally, price and quality should always remain the high priority areas since the company's success considerably depends on the quality of their construction and the price at which they offer to its clients.

6. IMPLICATIONS AND RECOMMENDATIONS

By recognizing the CSF paradigm as being of relevance to strategic issues facing new entrants to a market, this study explores this perspective with a

purpose to gaining insight into the prospects of the Construction Company by comparing perceptions of CSFs among its managers and its recent customers. This approach was taken since very often CSF theory are viewed by the researchers and practitioners as a key to the customer-service profit chain and to a consideration of customer satisfaction and customer loyalty. However, in the emerging market context like Kosovo, it would seem that the newly entering companies make strategic market entry decisions based on intuition rather than by taking into account empirically determined factors concerning the nature of the market – purely because of the absence of such information. Thus, insights into CSFs that are objectively relevant may be a useful tool for the market entrant to monitor the customers satisfaction at a phase when the firm does not yet have a pool of customers. With this rational, the findings of this study show a significant relevance to management praxis in Kosovo residential construction sector.

From the above discussions, it is recommended that the Construction Company as well as other construction companies should gain an insight in to the factors that are considered as critical for success from both customers and company's perspective. This allows these companies to assess themselves against the perceptions of customers and thereby devise their strategy accordingly in order to achieve sustainable competitive advantage.

This research has a number of limitations. Firstly, there is no general consensus among researchers on which CSFs would be more important for organizations to sustain their competitive advantage. Consequently, the 11 CSFs identified from the participants of this study may not be representative and appropriate for other construction companies that operate in different cultural context. Secondly, this study was a cross-sectional study and examined only qualitative data that were collected from in-depth interviews and did not examine quantitative data collected from survey questionnaires. This limited the study from generating findings from the mixed method, which can analyze a richer data set and produce more extended analytical outcomes. Finally, this study has only examined the CSFs in the context of a Construction Company in Kosovo, which represents a narrow focus. This limits the ability to generalize the findings not only across other construction industries in developed countries but also within the construction industries in developing countries like Kosovo. This implies that the findings of this study may not be valid for other construction industries outside of Kosovo because of the significant dissimilarities in cultural contexts. However, taking into consideration the methodological approach

taken, this study highlights opportunities for the Construction Company and does not claim generalizability for its findings. The research data suggests that additional research can be carried out in understanding and evaluating the criticality of seven factors (flexibility, legal issues, organizational culture, payment method, project timeline and trained sale team) that have been identified by only one group of stakeholders. Also, future researches can be carried out in investigating the CSFs of another growing industry in Kosovo.

ETHICS DECLARATIONS

Funding: No grant funding was obtained or utilized for the completion of this study.

Conflict of interest: The author declares that there is no conflict of interest related to this study.

Ethical Approval: All procedures performed in this study involving human participants were in accordance with the ethical standards of the institutional and/or national research committee and with the 1964 Declaration of Helsinki and its later amendments or comparable ethical standards.

Informed Consent: Informed consent was obtained from all individual participants included in the study.

Acknowledgment: I would like to thank Dr. Paul Sudnik and Prof. Dr. Bujar Pira for their valuable support, professional guidance, and constructive feedback on improving the quality of this paper.

Equally important I would like to thank the Senior Management of the Construction Company, which was selected as a case study, as well as their customers who have participated in this research, for showing their genuine interest and enthusiasm for the topic.

REFERENCES

- Almarri, K. & Abu-Hijleh, B. (2017). Critical success factors for public private partnerships in the UAE construction industry- A comparative analysis between the UAE and the UK. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 7(1), 21-32. <http://dx.doi.org/10.32738/JEPPM.201701.0004>
- Al-Tmeemy, S. M. H. M., Abdul-Rahman, Z. & Harun, Z. (2010). Future criteria for success of building projects in Malaysia. *International Journal of Project Management*, 29, 337-348. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.03.003>
- Anthony, R. N., Dearden, J. & Vancil, R. F. (1972). *Management control systems: Text, cases and readings*, Revised Edition, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Arslan, G. & Kivrak, S. (2009). Critical factors to company success in the construction industry. *International Journal of Human and Social Sciences*, 4(8), 997-1000.
- Banihashemi, S., Hosseini, M. R., Golizadeh, H. & Sankaran, S. (2017). Critical success factors (CSFs) for integration of sustainability into construction project management practices in developing countries, *International Journal of Project Management*, 35(6), pp. 1103-1119. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.01.014>
- Budayan, C. (2008). *Strategic group analysis: Strategic perspective, differentiation and performance in construction*. [PhD Thesis]. Ankara: Middle East Technical University
- Butler, R. C., Christofferson, J. P. & Hutchings, D. M. (2003). Factors leading to construction company success: Comparisons of the perceptions of production and small-volume home builders, *ASC Proceedings of the 39th Annual Conference*, Clemson University - Clemson, South Carolina, April 10-12, 267-276.
- Caralli, R., Stevens, J., Willke, B. & Wilson, W. (2004). The critical success factor method: establishing a foundation for enterprise security management. Carnegie Mellon University. Journal Contribution. <https://doi.org/10.1184/R1/6585107.v1>
- Cassidy, A. (2006). *A practical guide to information systems strategic planning*, 2nd Edition. Boca Raton, Florida: Auerbach Publications.
- Cojocar, A. (2017). *Kosovo jobs diagnostic*. World Bank, Washington, DC. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO
- Daniel, D. R. (1961). *Management information crisis*. In:

- Harvard Business Review*, 39(5), 111-116.
- Dawson, L. & Van Belle, J.-P. (2013). Critical success factors for business intelligence in the South African financial services sector. *South African Journal of Information Management*, 15(1), 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajim.v15i1.545>
- Enhancing Youth Employment (2015). *Market assessment for the construction sector, employment prospects for youth*, [Online] Available at: http://helvetas-ks.org/eye/file/repository/Market_Assessment_for_the_Construction_Sector_ENG.pdf
- Garbharran, H., Govender, J. & Msani, T. (2012). Critical success factors influencing project success in the construction industry, *Journal For The Physical And Development Sciences*, Actra Structillia 2012:19(2) ISSN1023-0564.
- Gates, L. P. (2010). Strategic planning with critical success factors and future scenarios: An integrated strategic planning framework. *Software Engendering Institute*. Pittsburg: Carnegie Mellon University.
- Gudiene, N., Banaitis, A. & Banaitiene, N. (2013). Evaluation of critical success factors for construction projects – an empirical study in Lithuania. *International Journal of Strategic Property Management*, 17(1), 21-31. <https://doi.org/10.3846/1648715X.2013.787128>
- Hardcastle, C., Edwards, P. J., Akintoye, A. & Li, B. (2006). Critical success factors for PPP/PFI projects in the UK construction industry, a critical factor analysis approach, in Ng T. S. (eds) *Public Private Partnerships: Opportunities and challenges*. Centre for infrastructure and construction industry development, University of Hong Kong, 75 – 83.
- Hutchings, M. & Christofferson, J. (2001). Factors leading to construction company success: perceptions of small-volume residential contractors. *ASC Proceedings of the 37th Annual Conference*, University of Denver, Colorado, 263-270.
- International Monetary Fund, (2018). *Republic of Kosovo - Selected Issues*. IMF Country Report No. 18/31. International Monetary Fund, Washington, D.C.
- Jari, A. J. & Bhangale, P. P. (2013). To study critical factors necessary for a successful construction project, *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)* ISSN: 2278-3075, 2(5), 331.
- Jenster, P.V. (1987). Using critical success factors in planning. *Long Range Planning* (20)4, 102–109.
- Johnson, G. Whittington, R. & Scholes, K. (2011). *Exploring strategy, text & cases, 9th Edition*. Pearson Education Limited. Edinburgh Gate, Harlow, Essex CM20 2JE England
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (2005). *Principles of marketing*, 4th Edition. Prentice-Hall, London
- Kumaraswamy, M. M., Ling, F.Y.Y. & Miller, C.J. (2007). Innovative initiatives in construction education and training. *Emirates Journal for Engineering Research*, 12(1), 43-56.
- Lande, M., Shrivastava, R. L. & Seth, D. (2016). Critical success factors for lean six sigma in SMEs (small and medium enterprises). *The TQM Journal*, 28(4), 613–635. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2014-0107>
- Luthra, S., Garg, D. & Haleem, A. (2015). Critical success factors of green supply chain management for achieving sustainability in Indian automobile industry, *Production Planning & Control*, 26(5), 339-362, <http://dx.doi.org/10.1080/09537287.2014.904532>
- Lynch, R. (2005). *Corporate strategy*, 4th Edition. Financial Times/Prentice Hall, ISBN0273701789
- Mavi, R. K. & Standing, C. (2018). Critical success factors of sustainable project management in construction: A fuzzy DEMATEL-ANP approach. *Journal of Cleaner Production*, 194, 751–765. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.120>
- McKinsey & Company, (2017). *Reinventing construction: A route to higher productivity*. McKinsey Global Institute in Collaboration with McKinsey's Capital Projects & Infrastructure Practice. February 2017
- McKinsey & Company, (2020). How construction can emerge stronger after coronavirus / McKinsey report. May 2020.
- Meyer, K. E. & Peng, M. W. (2005). Probing theoretically into central and eastern Europe: Transactions, resources, and institutions. *Journal of International Business Studies*, 36, 600 – 621. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400167>
- Miller, C.J., Packham, G.A. & Thomas, B.C. (2001). Harmonisation and lean construction: Acknowledging the role of the small subcontracting firm. *Welsh Enterprise Institute*, University of Glamorgan Business School, Pontypridd CF37 1DL
- Miller, C.J., Williams, T. & Daunton, L. (1998). Issues facing small and medium construction enterprises in industrial South Wales: Can they survive beyond the year 2000? In: Hughes, W (Ed.), 14th Annual ARCOM Conference, 9-11 September 1998, University of Reading. *Association of Researchers in Construction Management*, 2, 624-33.

- Neyestani, B. & Juanzon, J. B. P. (2016). Identification of a set of appropriate critical success factors (CSFs) for successful TQM implementation in construction, and other industries. *International Journal of Advanced Research*, 4(11), 1581–1591. <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/2248>
- Nguyen, L. D., Ogunlana, S. O. & Lan, D.T.X. (2004). A study on project success factors in large construction projects in Vietnam. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(6), 404-413. <https://doi.org/10.1108/09699980410570166>
- Ojiako, G. U., Johansen, D. E. & Greenwood, D. J. (2008). A qualitative re-construction of the project failure concept. *Industrial Management and Data Systems*, 108(3), 405-417.
- Pakseresht, A. & Asgari, G. (2012). Determining the critical success factors in construction projects: AHP Approach. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 4(8), 1-11.
- Pankaj, A. J. J. & Bhangale, P. (2013). To study critical factors necessary for a successful construction project. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)* ISSN: 2278-3075, 2(5), 331
- Peffers, K. Charles E. G. & Tuure T. (2003) "Extending critical success factors methodology to facilitate broadly participative information system planning," *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 51-85.
- Peng M. W. (2001) The resource-based view and international business. *Journal of Management* 27(6), 803-829. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00124-6](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00124-6)
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs, *Harvard Business Review*, 57(2) 81-93.
- Sanvido, V., Grobler, F., Parfitt, K., Guvenis, M. & Coyle, M. (1992). Critical success factors for construction projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 118(1), 94-111. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(1992\)118:1\(94\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(1992)118:1(94))
- Saqib, M., Farooqui, R. U. & Lodi, S. H. (2008). Assessment of critical success factors for construction projects in Pakistan. First International Conference on Construction In Developing Countries (ICCIDC-I) Advancing and Integrating Construction Education, Research & Practice, August 4-5, 2008, Karachi, Pakistan.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6th edition.) Harlow, England: Pearson Education
- Shan, B. Y. & Marn, J.T. K. (2013). Perceived critical success factors (CSFs) for the tourism industry of Penang Island: A supply perspective. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 4(9), 510.
- Sousa de Vasconcellos e Sa, J.A. (1988). The impact of key success factors on company performance. *Long Range Planning*, 21(6), 56-64. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(88\)90159-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(88)90159-8)
- Stadelmann, L. (2007). Factors to consider before buying a property to live in USA. In: Norizam, A. and Malek, M. A. (2013). Developing critical success factors (CSFs) for effective construction management in Malaysia industry, civil engineering dept., University Tenaga Nasional, Kajang, Malaysia. Published by Canadian Center of Science and Education. *Asian Social Science*; 9(9); 2013 ISSN 1911-2017 E-ISSN 1911-2025
- Thierauf, R. J. (1982). *Decision Support Systems for Effective Planning and Control: A Case Study Approach*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (1998). *Strategic management: Concepts and cases*, 10th Edition. Boston: Irwin/McGraw-Hill
- Umble, E., Haft, R. & Umble, M. (2003). Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European Journal of Operational Research*, 146, 241–257. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(02\)00547-7](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00547-7)
- Wibowo, A. & Alfen, H. W. (2015). Government-led critical success factors in PPP infrastructure development. *Built Environment Project and Asset Management*, 5(1), 121–134. <http://dx.doi.org/10.1108/BEPAM-03-2014-0016>
- Williams, T. (2016). Identifying success factors in construction projects: A case study. *Project Management Journal*, 47(1), 97–112. <https://doi.org/10.1002/pmj.21558>
- World Bank Group (2020). *The World Bank In Kosovo – Overview*. [Online] Available at: <https://www.worldbank.org/en/country/kosovo/overview>
- Yang, J., Shen, Q.P., Ho, M. F., Drew, S. D. & Chan, A.P.C. (2009). Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects. *Journal of Civil Engineering and Management*, 15(4), 337–348. <https://doi.org/10.3846/1392-3730.2009.15.337-348>
- Yeoh, W. & Popovic, A. (2015). Extending the understanding of critical success factors for implementing business intelligence systems. *Journal of the Association for Information Science and*

Technology, 67(1), 134–147.
<https://doi.org/10.1002/asi.23366>

Zawawi, A. A., Zakaria, Z., Kamarunzaman, N. Z., Noordin, N., Sawal, M. Z. H. M., Junos, N. M. & Najid, N. S. A. (2011). The study of barrier factors in knowledge sharing: A case study in public university. *Management Science and Engineering*, 5(1), 59-70. <http://dx.doi.org/10.3968/j.mse.1913035X20110501.007>



Research Article

The Effect of Individual Antecedents on Work-Family Conflict: A Research on Employees Working from Home due to Covid-19 Pandemic

*Bireysel Öncüllerinin İş-Aile Çatışmasına Etkisi:
Covid-19 Pandemisi Nedeniyle Evden Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*

İrge Şener^a, Nihad Abunasser^b

ARTICLE INFO

Keywords:

Work-Family Conflict,
Big-Five Personality Traits,
Emotional Intelligence,
Work From Home

Article history:

Received 12 May 2020
Received in revised form 28
June 2020
Accepted 8 July 2020

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:

İş-Aile Çatışması,
Beş-Faktör Kişilik
Özellikleri,
Duygusal Zeka,
Evden Çalışma

Tarihler :

Geliş 12 Mayıs 2020
Düzeltilme geliş 28 Haziran
2020
Kabul 8 Temmuz 2020

ABSTRACT

Existing research on work-family conflict mostly focused on its consequences due to its negative effect on employees, their families and organizations; so that research about the factors which cause work-family conflict remained limited. Based on this limitation, this study focuses on the effect of individual antecedents on work-family conflict, determined as Big-five personality traits and emotional intelligence, as important indicators of work-family conflict. The sample of the research includes 220 employees working for public institutions and who experienced to work from their home first time in their work-life due to Covid-19 pandemic conditions. The research findings indicate that employees that have a high conscientiousness trait experience a low work-family conflict, whereas the ones that have a high neuroticism trait experience a high work-family conflict. In addition, the findings about emotional intelligence reveal an insignificant effect on work-family conflict. Limitations, contributions and suggestions are further discussed.

ÖZ

İş-aile çatışmasının, çalışanlar, aileleri ve örgütler üzerindeki olumsuz etkileri nedeniyle, mevcut araştırmaların çoğunluğu, iş-aile çatışmasının sonuçlarına odaklanmıştır; bu nedenle, iş-aile çatışmasına neden olan etkenler ile ilgili araştırmalar sınırlı kalmıştır. Bu sınırlılığa istinaden, bu çalışmada iş-aile çatışmasının önemli bireysel öncülleri olarak belirlenen, beş faktör kişilik özellikleri ve duygusal zekanın iş-aile çatışması üzerindeki etkilerine odaklanılmıştır. Araştırmanın örneklemi, kamu kurumlarında çalışan ve Covid-19 pandemi koşulları nedeniyle iş yaşamlarında ilk defa evden çalışma deneyimi yaşayan 220 çalışana kapsamaktadır. Araştırmanın bulguları, sorumluluk kişilik özelliği yüksek olan çalışanların daha az iş-aile çatışması yaşadıklarını gösterirken; duygusal dengesizlik kişilik özelliği yüksek olan çalışanların daha fazla iş-aile çatışması yaşadıklarını ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte, duygusal zekanın iş-aile çatışması üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Araştırma ile ilgili sınırlılıklar, katkılar ve öneriler ilaveten tartışılmıştır.

^a Doç.Dr. Çankaya University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business, Ankara, Türkiye. E-mail: irge@canakaya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1876-9411

^b Corresponding author, Dr., The Scientific and Technological Research Council of Turkey (TÜBİTAK) Ankara, Türkiye. E-mail: abunasserhad@gmail.com ORCID: 0000-0002-8671-6936

1. INTRODUCTION

Work and family are the two domains that dominate lives of majority of people (Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark, & Baltes, 2011) and conflict among these domains occurred as a significant research field due to dramatic changes in workforce, since more than five decades. There exists significant changes in work-family domains, which cause conflict among them. French and Johnson (2016) reviewed the evolution of work-family research, and they summarized some of the highlights according to time frames. Work-family field was inception in 1970s and during 1970s and 1980s entry of women into workforce and working couples were among the societal trends that formed the basis of work-family conflict research (French & Johnson, 2016). According to the authors, work-family conflict was a popular topic during 1990s and there had been a steady growth in research; in addition to expansion and diversity of workforce, work structure also changed due to new technology including home computers and internet. Such changes became the basis of work-family conflict since then. The authors suggested that 2000s were expansion years for work-family research; during these years work structure continued to change since the new norm was 24/7 economy which indicated that work and home boundaries became more blurred because employees were accessible continuously. In addition, working abroad and for different time zones due to globalization also resulted in rise in work-family conflict.

Moreover, since last few decades witnessed a rapid increase in the number of single parents, dual-earner couples, and householders who may live with aging parents (Bennett, Beehr, & Ivanitskaya, 2017); this situation forced people to look for additional jobs in the existence of instable economic environment. As an outcome, it resulted in a growing work demand which overloaded the responsibilities of those people. Due to this, there is no doubt that, managing of work and family roles and demands of each simultaneously is a challenging issue for most employees (Allen et al., 2012). The issues regarding modern work-life, such as dual-earner families or single parents with more responsibilities, remote-working, more work demands, working long hours or with non-standards (such as after 18:00) made work-family conflict still a prominent concern for organizations around the globe. Accordingly, as put forth by Michel et al. (2011) those challenges make the topic of work family conflict still keeping the attention of scholars and practitioners for long time. Work-family

conflict recently became a popular topic again among many employees around the globe, due to unexpected Covid-19 pandemic conditions. In Turkey starting from the mid of March-2020, most of the people employed both at public institutions and private companies begun to work from their homes for either all weekdays or some part of the week. This beginning of a new-era of work-life suddenly brought back work-family conflict to the agenda of employees and organizations. In case employees could not be able to cope with work-family conflict, quality and sustainability of organizational activities will be negatively affected due to employees' unproductive works. In accordance, with this study, it was aimed to understand the effect of two important antecedents of work-family conflict. This study focuses on individual antecedents of work family conflict rather than organizational antecedents. Since, organizations as well as individuals were unprepared for lockdowns and working from home, they were not able to undertake employee support programs. In the absence of such support, individual traits come to the fore. During such difficult times, some of the people cope better with conflict arising from work and family interferences; and for some others the interference of work and family domains and arising tensions made it hard to manage them.

In line with the purpose of the study, after this introductory part, the following part covers literature review about work-family conflict and the selected antecedents which are personality characteristics and emotional intelligence, the third part is about research methodology whereas the fourth part summarizes research findings, and the discussion of the findings is included in the final conclusion part. The primary motivation of this study is based on the fact that there exists limited studies about work-family conflict for employees working from home.

2. LITERATURE REVIEW

The theoretical background of the construct of work family conflict is grounded basically in the scarcity approach and role stress theory which suggests that individual's resources such as time and physical or mental energy may be drained by the demands of one role, which may leave other roles to be managed by insufficient resources (Marks, 1977; Grant-Vallone & Donaldson 2001; Nohe, Meier, Sonntag, & Michel, 2015). On the other hand Conservation of Resources (COR) theory argues that individuals aim to obtain, conserve, protect and foster important resources and keep them away from threats (Gao, Shi, Niu, & Wang, 2013;

Hobfoll, 1989). Derived from these theories, work-family conflict (WFC) identified as an umbrella construct which refer to the term in its general sense as an inter-role conflict (Allen, French, Dumani, & Shockley, 2015) and it is generally defined as “a form of inter-role conflict in which the role pressures from the work and family domains are mutually incompatible” (Greenhaus & Beutell, 1985). The term of WFC has two directions; one of them refers to work to family conflict (W2FC) that flows from the domain of work to the domain of family, which means the degree to which participation to family role become more difficult because of participation to work role. The second one refers to family to work conflict (F2WC) that flows from the domain of family to domain of work, which represents the degree to which participation to work role become difficult because of participation to family role (Michel et al., 2011). There exists a wide research about these two directions, which suggests that the interferences of two domains with each other are distinct forms of conflict (Kossek & Ozeki, 1998; Amstad et al., 2011).

Scholars agree that the domain elements of WFC are the demand of the role, the time allocated to a given role, and the strain turned out by a given role (Netemeyer, Boles, & McMurrian, 1996). According to Netemeyer et al. (1996), the general demands of a role refers to the “*responsibilities, requirements, expectations, duties, and commitments* associated with a given role”. When the time or the attention devoted to one domain such as family (or work) role conflicts with performing work (or family) responsibilities, a time-based conflict occurs. When strain resulted from work (family) role responsibilities conflicts with family (work) responsibilities, a strain-based conflict occurs; and when behavior, general demands or role expectations of family (work) role prevents work (family) role performance, a behavior-based conflict occurs (Michel et al., 2011). Although there are different dimensions of WFC distinguished by researchers (Greenhaus & Beutell, 1985; Carlson, Kacmar & Williams, 2000), related but distinct two dimensions which are work-to-family conflict and family-to-work conflict (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005) are the two dimensions generally focused in literature (Netemeyer et al., 1996).

Without taking in consideration the direction of the conflict, there is no doubt that there are many negative consequences and strains for it. These negative consequences not only occur at the individual level, but drawbacks also become evident at the organizational level. At the individual level, depression and impairment of physical health

(Frone, Russell & Cooper, 1997), anxiety (Grant-Vallone & Donaldson, 2001; O’Driscoll et al., 2003; Mostert et al., 2011), emotional exhaustion and irritation (Nohe et al., 2015), burnout (Rupert et al, 2009; Mostert et al., 2011), increased stress-level (Grant-Vallone & Donaldson, 2001), are among the serious health symptoms related with WFC. The findings of the meta-analyses of Amstad et al. (2011) suggests that life satisfaction, health problems, psychological strain, depression, substance use, stress and anxiety are classified as *domain-unspecific outcomes*; whereas *family related outcomes* consists of marital and family dissatisfaction, and family-related stress. Moreover, job and career dissatisfaction, job burnout, absenteeism, lower job performance and turnover are the most known work related outcomes, which may lead to lower work productivity and financial costs incurred by organizations that may occur in work domain (Netemeyer et al., 1996; Amstad et al., 2011). Thus, the effects are at the organizational as well as at the individual level.

2.1. Antecedents of Work-Family Conflict

Due to its detrimental effects for both employees and employers, much of research about work-family conflict has concentrated primarily on the harmful consequences of the conflict and how it negatively effects the individual and organizational outcomes such as organizational commitment, absenteeism and turnover intentions (Greenhaus, Parasuraman, & Collins, 2001; Michel et al., 2011). However, over recent decades, scholars also paid considerable attention to causes of WFC. In the study entitled ‘Antecedents of WFC’, Michel et al. (2011) categorized WFC antecedents. According to authors, work domain stressors formed the larger part of causes of the conflict, and they investigated the effect of personality over WFC taking in consideration personality components of internal locus of control and negative affect. WFC can be caused by different variables, so antecedents in general are classified into three categories, which are work-domain related variables, family-domain related variables and individual or demographic variables. On the one hand, work-domain related variables include high job-demands or job-involvement, low flexibility; on the other side, number of children, low family support and high family stress are examples for family-domain related variables. Individual or demographic variables consists of coping styles, time-management skills and personality characteristics as well (Allen et al., 2012). In accordance to Allen et al.’s (2012) study based on meta-analysis; the effect of personality characteristics and emotional intelligence, which is correlated with coping styles, were taken into consideration in this study in order

to explain the effect of these individual factors on WFC.

2.2. Personality Characteristics as an Antecedent of WFC

As scholars and personality researchers recommended, the Big Five Model is the most considerable description of individuals' traits (McCrae & John, 1998). The basic characteristics of the factors tried to capture and organize individuals' personality traits suggested by researchers (McCrae & Costa Jr, 1991) to describe behavioral invariance among people (Wayne, Musisca & Fleeson, 2004). Personality literature and theory draws a valuable insight for understanding the relationships between personality traits and experiences in different life domains, especially work life (Wille, De Fruyt & Feys, 2013). Personality, has been reported as a key component that influences work-family conflict; and it was proposed that, personality as 'coping resources' can increase the individuals' ability to handle with life's situations (Selvarajan, Singh & Cloninger, 2016). This notion was supported by Allen et al. (2012) indicating that individual characteristics such as personality and its components may serve as resources for people, which may help them in experiencing lower levels of WFC while managing their roles.

In this research, the direct effects of Five Factor Model of personality characteristics on WFC are conceptualized. Doing so, we tried to answer the call of Michel & Clark (2009) and Michel et al. (2011) for more examination of personality in the scope of work and family relationships; where the majority of work-family literature paid more attention to negative affectivity/neuroticism and internal locus of control since these variables are more likely to effect the degree to which individuals perceive both work and life conditions. Rather than such variables, we employed the Big Five model of personality which is the most coherently studied model in organizational studies, as well as it is the most widely recognized way of explaining and measuring human personality (Selvarajan et al., 2016). Besides most personality psychologists accept Big Five model as adequate and necessary to explain the personality structure at a global level (Mount, Barrick, & Stewart, 1998). As resources interact together to influence the work-family domain outcomes; Big Five model has been proposed to associate the behavior patterns and the interpretation of situations in various domains of life (Wayne et al., 2004). In this study, Big Five personality traits conceptualized as personal resources, which are, conscientiousness, agreeableness, neuroticism, openness (to experience) and extraversion (Mount et al., 1998).

Conscientious people are recognized as responsible, orderly, planned, careful, and hardworking (Mount et al., 1998). Conscientiousness also represents drive and persistence, and organization, meanwhile it is a symbol of dependability and individual achievement (Selvarajan et al., 2016). Conscientiousness is a critical personal resource, and individuals who are high on conscientiousness have faith in their personal abilities, and in their work and family routines they can more easily manage multiple roles than individuals who are low on conscientiousness (Witt & Carlson, 2006). Literature about conscientiousness argues that, conscientiousness increases the ability of individuals to solve problems in more creative way and help them to effectively manage their time and prevent them against stress, Conscientiousness also is negatively associated with WFC (Selvarajan et al., 2016; Witt & Carlson, 2006). Based on this evidence, we believe that this key personal resource of conscientious individuals would help them in accomplishing more in the time available, which may lead to lower levels of incompatible time pressure (Wayne et al., 2004), thereby lowering the perception of WFC. Therefore, we suggest that conscientiousness has a negative effect on WFC.

H1: *Conscientiousness personality trait has a significant negative effect on WFC.*

Agreeableness trait manifested in flexible, caring, tolerant, good-natured, cooperative, and trusted individuals (Mount et al., 1998). Agreeable people are highly cooperative, more likely to be sociable, and emphatic towards others (Selvarajan et al., 2016). Agreeableness may also help in determining the individuals' tendency to tangle with any kind of relationship conflict (Selvarajan et al., 2016; Wayne et al., 2004). Personality literature has shown that individuals with high levels of agreeableness are less emotional comparing with those who are on lower levels of agreeableness, thereby less agreeable individuals have high tendency to become more distressed (Skarlicki, Folger, & Tesluk, 1999). Less emotional people tend to manage their emotions in more controllable way, thereby buffer their emotions from damaging their interpersonal relations (Yang & Diefendorff, 2009). In the light of the above mentioned discussions, it is supposed that employees who have high agreeableness trait would exercise a better control over their valid times, and consequently, an agreeable employee would experience a lower level of WFC comparing with individuals who are low on agreeableness, leading to the following hypotheses.

H2: *Agreeableness personality trait has a significant negative effect on WFC.*

Neuroticism is associated with characteristics like being insecure, intolerant of stress, not self-sufficient, instable and anxious (Mount et al., 1998). Emotional stability is inverse name used to refer to neuroticism. Neuroticism is defined as the tendency of individual to experience negative emotions (Wayne et al., 2004). Moreover, neuroticism as a cognitive resource can interact with other resources to control WFC; although, high levels of emotional intelligence would help individuals with high levels of neuroticism to decrease tendency to conceptualize stressful situations, and accordingly perceive lesser WFC (Selvarajan et al., 2016); we propose the following hypothesis that neuroticism has a positive effect on WFC, without the interaction of other variables.

H3: *Neuroticism personality trait has a significant positive effect on WFC.*

Openness (to experience) trait is about individuals being curious, broad-minded, intellectual, cultured, and imaginative (Mount et al., 1998). This Big Five trait explains the tendency of an individual to be open to change and new ideas, also it helps people in managing conflicts and develop creative solutions for hard conditions (Wayne et al., 2004). Individuals with high levels of openness perceive conflicts and different situations as an opportunity to experience different situations and as a result on that big amount of useful resource that can help them in managing work-life pressure and different domains of their lives (Selvarajan et al., 2016). Thus, it is reasonable for open individuals to experience lower levels of WFC, suggesting the following hypotheses.

H4: *Openness personality trait has a significant negative effect on WFC.*

Extraverted people are more talkative, energetic, adventurous and assertive (Mount et al., 1998). The most known characteristics of extravert individuals are positivity and higher levels of energy, those characteristics helps them accomplish more tasks without being exhausted rather than unsocial people who may perceive those tasks with more strain and time pressure (Wayne et al., 2004). Thus we predict a negative relationship between extraversion and WFC.

H5: *Extraversion personality trait has a significant negative effect on WFC.*

2.3. Emotional Intelligence as an Antecedent of WFC

Scholars and other people have become unfulfilled with the traditional relationship that relates

intelligence with verbal performance and 'intelligence quotient' (IQ) beside some academic abilities. This forces researchers to the idea that intelligence is wider than this and it should be re-conceptualized to include 'emotional intelligence' (EI), these efforts resulted in with new concept for intelligence, lead to a new definition for intelligence, to be in general as the ability to perceive, understand, and manage one's emotions (Ciarrochi, Chan & Caputi, 2000). Today, EI is one of the topics that examined and approached by organizational and management scholars, and the reason for this is that EI is a key predictor of various organizational outcomes since it provides a framework for organizing personality (Salovey & Mayer, 1990). EI itself was at the initial time explicitly has a definition and a theory when Salovey and Meyer published two articles in 1990 and follow it with editorial studies in 1993 (Mayer, Salovey & Caruso, 2004). The authors defined EI as "the subset of social intelligence that involves the ability to monitor one's own and others' feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one's thinking and actions" (Mayer & Salovey, 1997). The concept was then popularized by Goleman in 1998 who defined EI as, "the capacity for recognizing our own feelings and those of others, for motivating ourselves, and for managing emotions well in ourselves and in our relationships" (Kushwaha, 2012). Mayer and Salovey's definition defined EI as interconnected abilities and skills concerning "the ability to perceive accurately, appraise, and express emotion; the ability to access and/or generate feelings when they facilitate thought; the ability to understand emotion and emotional knowledge; and the ability to regulate emotions to promote emotional and intellectual growth" (Mayer & Salovey, 1997). As per the positive effect of EI on management performance and organizational outcomes (Suliman & Al-Shaikh, 2007), the concept is divided into four distinct dimensions (Salovey & Mayer, 1990). *Self Emotional Appraisal* is related to experiencing and expression of emotion in the self, and it manifest in the individuals' potential of understanding their own emotions and the ability to express experience these emotions in smooth and natural way, which will result in individual's high acknowledge of his/her own emotions at the first stage. *Others' Emotional Appraisal (OEA)* dimension is related to the individual's potential of perceiving the emotions of other people and the ability to understand these emotions, which helps the individual in reading the minds of those people. So the ability of understanding one's own emotions is interconnected with the ability to understand the emotions of others. *Regulation of Emotion in the self (ROE)* is manifested in individuals' ability to

Table 1: Descriptive Information of Sample

		N	%
Gender	Female	143	65,0
	Male	77	35,0
Marital Status	Single	76	34,55
	Married	144	65,45
Number of Children	No children	109	49,5
	One child	45	20,5
	Two or more children	66	30,0
Education Level	High-School	17	7,8
	University	92	41,9
	Masters and PhD	111	50,5
		m	ö
Age		36,33	7,548
Tenure		10,90	7,633

coordinate their emotions, which may prevent the individual from psychological distress. *Use of Emotion (UOE)* facilitates performance, and it is identified in individuals' ability to manage and direct their emotions effectively to the aim of their personal performance (Wong & Law, 2002).

EI is identified as an important cognitive resource (Gao et al., 2013). Scholars found that the role of EI was important in buffering the causes of WFC (Gao et al., 2013; Suliman & Al-Shaikh, 2007). According to COR theory personal characteristics can be considered as resources that prevent individuals from negative effects of stressful events. Thus, people with more personal resources can manage the loss of other resources, such as the loss resulted from WFC (Hobfoll, 1989). When people face threats to their personal resources, the evaluation process and the reaction would be different relating to their emotional regulation capacity. For instance, those individuals who are better at perceiving their emotional and behavioral reactions may experience lower levels of WFC as well as they do it in more efficient way. Meanwhile people with lower levels of EI may not react in the same way (Gao et al., 2013). Accordingly, the following hypothesis is proposed.

H6: *EI level has a significant negative effect on WFC.*

3. METHOD

3.1. Research Method and Information about Participants

In accordance to the research purpose, a quantitative research methodology was applied to test the proposed hypotheses. Data was collected via online survey by convenience sampling in April-2020, from 220 employees working in public institutions in Ankara. As demonstrated in Table-1, most of the participants within the sample are female (65%) and married (65,45%) and most of them do not have children (49,5%), the ones with a graduate degree accounts for more than half of the sample (50,5%). The average of participants age is 36 years ($\bar{m} = 7,548$) and their average tenure is approximately 11 years ($SD = 7,633$).

The applied questionnaire consists of two parts, items about demographic information are included in the first part of the questionnaire, and second part includes the scales to measure WFC, Big-Five personality and EI. In order to measure participants' WFC level, the scale developed by Netemeyer, McMurrian and Boles (1996) was applied; this scale consists of two dimensions, each of which are measured by five items, and named as W2FC and F2WC. High levels of scores indicate high levels of conflict. A sample item for W2FC is "The demands of my work interfere with my home and family life", and a sample item for F2WC is "The demands

Table 2: Confirmatory Factor Analyses

	CFI	GFI	X^2/sd	<i>p</i>	RMSEA
WFC	0,954	0,900	1,946	0,000	0,066
Personality Traits	0,900	0,790	1,718	0,000	0,057
Emotional Intelligence	0,916	0,868	1,678	0,000	0,056

CFI (Comparative Fit Index)
GFI (Goodness of Fit Statistics)
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)

of my family or spouse/partner interfere with work-related activities”.

Participants' personality traits were measured with the scale developed by Benet-Martínez and John (1998). This scale consists of 44 items which identifies the five dimensions of personality traits that are conscientiousness, agreeableness, neuroticism, openness (to experience) and extraversion. Sample items are “makes plans, follows through with them” (for conscientiousness), “is considerate and kind to almost everyone” (for agreeableness), “is depressed, blue” (for neuroticism), “is original, comes up with new ideas” (for openness) and “has an assertive personality” (for extraversion).

Emotional intelligence levels of participants were assessed with the Schutte Self Report Emotional Intelligence developed by Schutte et al. (1998). 33 items of the scale measures three dimensions of emotional intelligence, which are ‘appraisal and expression of emotions’ (sample item: “I am aware of my emotions as I experience them”), ‘regulation of emotions’ (sample item: “when I am faced with obstacles, I remember times I faced similar obstacles and overcame them”) and ‘utilization of emotions’ (sample item: “when my mood changes, I see new possibilities”).

WFC scale was adopted to Turkish by Efeoğlu

(2006); the adoption of big-five personality scale was undertaken by Sümer and Sümer (2005); and emotional intelligence scale was adopted to Turkish by Göçet (2006). All of the scale items in Turkish were measured by using a five-point Likert scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). The survey data were analyzed by AMOS v.21 and SPSS v.21 statistical programs.

Confirmatory Factor Analysis (CFA) was conducted in order to identify goodness of models. Among the values of the model, X^2/sd value below 3, RMSEA value below ,05 and CFI and GFI values above ,95 indicates a perfect fit; whereas X^2/sd value below 5, RMSEA value below ,08 and CFI and GFI values above ,90 indicates a good fit (Çokluk et al., 2010). As shown in Table 2, the results prove that the scales have a good fit.

For normality statistics of the sample, we tested the values of skewness and kurtosis. In accordance, it was observed that skewness and kurtosis values range between $\pm 2,0$ which imply that the sample has a normal distribution for parametric analysis (Mallery & George, 2003; Spisito et al., 1983).

3.2. Findings

The average and standard deviation values of research variables and Cronbach Alpha (α) reliability coefficients are demonstrated in Table 3.

Table 3: Average, Standard Deviations and Reliability Values

	<i>m</i>	<i>σ</i>	α
W2FC	2,74	1,05	0,903
F2WC	1,97	0,86	0,889
Extraversion	3,23	0,42	0,908
Agreeableness	3,44	0,39	0,851
Conscientiousness	3,48	0,36	0,840
Neuroticism	2,83	0,46	0,824
Openness	3,65	0,64	0,769
Emotional Intelligence	3,64	0,36	0,852

Table 4: Regression Analysis – Effect of Personality Traits on WFC

			Estimate	S.E.	C.R.	P
W2FC	<---	extraversion	-0,078	0,193	-0,405	0,686
W2FC	<---	agreeableness	0,757	0,374	2,025	0,043
W2FC	<---	conscientiousness	-0,467	0,205	-2,284	0,022
W2FC	<---	neuroticism	0,423	0,132	3,197	0,001
W2FC	<---	openness	0,032	0,142	0,225	0,822
F2WC	<---	extraversion	0,283	0,188	1,508	0,132
F2WC	<---	agreeableness	0,349	0,348	1,001	0,317
F2WC	<---	conscientiousness	-0,632	0,197	-3,217	0,001
F2WC	<---	neuroticism	0,352	0,123	2,87	0,004
F2WC	<---	openness	0,115	0,135	0,854	0,393

According to the findings, the mean of W2FC is above the average ($m=2,74$) and more than the average of F2WC ($m=1,97$); which indicates participants face a conflict from work to family; whereas family to work conflict is low for them. Besides, emotional intelligence of participants is high ($m=3,64$). In terms of personality traits, the average score for openness trait ($m=3,65$) is higher compared to other traits and neuroticism trait has the lowest average score ($m=2,83$); however, all of the average scores of other personality traits is above average. Cronbach alpha reliability values of research variables are above 0,7 which shows a high consistency for research instruments.

To test the hypotheses about the effect of personality traits and emotional intelligence on W2FC and F2WC, regression analysis is conducted with AMOS 23 program. The findings demonstrated in Table 4, indicate a significant positive effect of agreeableness trait and neuroticism trait, and a significant negative effect of conscientiousness trait on W2FC. On the other hand, the findings also indicate a significant

positive effect of neuroticism trait, and a significant negative effect of conscientiousness trait on F2WC. In accordance, since only two of personality traits, that are neuroticism and conscientiousness, effect both W2FC and F2WC; hypothesis 1 and hypothesis 3 is supported. When the regression analysis are conducted for two sub-samples divided according to the gender of the participants, the findings indicate that the positive effect of neuroticism on W2FC is stronger for male participants ($\beta= 0,569$; $p=0,018$) compared to female participants ($\beta= 0,335$; $p=0,020$).

The regression analysis results of the effect of emotional intelligence on W2FC and F2WC is demonstrated in Table 5. According to the findings, the effect of all of the dimensions of emotional intelligence is found to be insignificant. As a result of these findings hypothesis 6 is rejected. The only significant finding, in case the regression analysis is conducted only for male participants, is that, appraisal of emotions has a significant negative effect on F2WC ($\beta= -2,166$; $p=0,041$).

Table 5: Regression Analysis – Effect of Emotional Intelligence on WFC

			Estimate	S.E.	C.R.	P
W2FC	<---	Utilization of Emotions (UOE)	2,044	2,285	0,895	0,371
W2FC	<---	Appraisal of Emotions (OEA)	-0,381	0,618	-0,617	0,537
W2FC	<---	Regulation of Emotions (ROE)	-3,009	3,054	-0,985	0,324
F2WC	<---	Utilization of Emotions (UOE)	2,328	2,513	0,926	0,354
F2WC	<---	Appraisal of Emotions (OEA)	-0,72	0,682	-1,056	0,291
F2WC	<---	Regulation of Emotions (ROE)	-2,848	3,332	-0,855	0,393

4. DISCUSSION AND CONCLUSION

Although more than half a century it is on the agenda of the companies, work-family conflict is still an important challenge not only for organizations, but for employees and their families as well. This is mainly because that both forms of work-family conflict are associated with significant health and organizational outcomes. Change in demographic structure of organizations due to increase in women employment, aging employees, employees who take care of their elder or dependent relatives; in addition change in the way jobs are conducted because of technological developments or requirement to work longer or with non-standard hours, makes work-family conflict a prominent concern of modern work-life. Besides to these, many employees recently started to work from their homes, for the first time at their lives. This change in working structure occurred globally as a result of undertaken restrictions because of Covid-19 pandemic conditions. With ongoing pandemic conditions, it is expected that working from home will continue for an uncertain time-period. While working from home other family members being also at home, results conflicting demands. Employees across nations can find it struggling to juggle both work and family demands during such difficult times, yet they do so under a variety of individual traits. Since individual characteristics impact work-family conflict differently, some employees are more successful in managing work-family conflict; in accordance, this study is conducted with the motivation to determine the effect of important antecedents of work-family conflict, that are personality traits and level of emotional intelligence. It has been suggested that, personality traits influence patterns of behavior and influence individual reactions to variety of life domains; but as Zhang and Liu (2011) suggests the research on the relationship between Big-five personality theory and WFC is quite few. Furthermore, Greenhaus et al. (2003) pointed out that, employees who are emotionally invested in their work and family roles tend to be greatly affected by work family conflict and as a result experience a decrease in quality of life. Thus, with this study the effect of these variables were tested on both domains of WFC.

This study conducted with 220 participants working for public institutions in Ankara and who are working from their homes, for the first time in their work-lives. The findings reveal that among other personality traits, the participants that have a high conscientiousness trait experience lower W2FC and F2WC, and the ones that have a high neuroticism trait experience higher levels of W2FC and F2WC.

According to the results of the regression analysis, the effect is higher for conscientiousness trait when compared to neuroticism trait. The findings related to the negative effect of conscientiousness trait on WFC, contradicts to the findings of De-Fruyt and Feys (2013) who found a positive longitudinal relation between conscientiousness and WFC. However, Wayne et al. (2004) found similar results with this study about the effect of conscientiousness on WFC. The authors suggested that conscientious people may be able to separate the boundaries of work and family since these people can complete their tasks successfully in less time and they are less preoccupied with work while they are at home, and vice versa (Wayne et al., 2004). On the other hand, similar to the findings of this study, De-Fruyt and Feys (2013) in their longitudinal study, found neuroticism as an important risk factor for experiencing WFC; Allen et al. (2012) as a result of their meta-analysis suggested that neuroticism appear to make individuals more vulnerable to WFC. Additionally, Blanch and Aluja (2009), in their study found neuroticism as one of the most predictive variable of W2FC. With this study, it was also found that neuroticism effect is higher for male participants rather than females. This reveals the importance of gender differences for WFC research. On the other hand, although the related hypothesis is rejected due to its positive effect, agreeableness trait has the highest effect than conscientiousness and neuroticism on W2FC, which may be related to the reason that agreeable people will make extra efforts for balancing their duties in work and family roles, which accordingly will drive them more stressful and experiencing high levels of W2FC and F2WC. Bruck and Allen (2003) found that agreeableness has a negative effect on W2FC and F2WC to be insignificant after controlling for some variables. So that, it is necessary to control for other variables, in future studies. When the relation of emotional intelligence on both dimensions of WFC is considered, it was found that the effects of all of the dimensions of emotional intelligence on WFC are insignificant. The only significant negative effect was found for male participants for the appraisal of emotions on F2WC. The findings from the previous literature (i.e. Carmeli, 2003 for senior managers; Biggart et al., 2010 for fathers) also indicate that emotionally intelligent employees are better at handling WFC.

As discussed, most findings of this study are similar to findings from previous literature. The contradictory findings with some of the studies might have aroused because of the extraordinary pandemic related conditions; under such conditions, employees feel more anxious, nervous and fearful about their families and themselves. So that, it might be more difficult for them to manage the

conflicting demands of work and family domains. It is asserted that conducting similar studies after pandemic conditions are valuable for comparison of findings. With its findings, this study tries to add some contributions to the literature on antecedents of WFC and reveal which of the individual traits affect WFC. However, the study also has some limitations; the findings are based on the self-evaluation of 220 employees who are employed in public institutions in Ankara. In order for generalizability of the findings, the relations among the variables should be tested in other industries as well. Especially, with more job demands and working hours, employees working in private industries form an important research sample. Although this study has limitations, it has valuable contributions. First of all, with this study the effect of antecedents on WFC were analyzed, which there is limited literature. In the national literature, there exists an interest on understanding WFC but starting from the early research on the concept, most of the studies focused on outcomes of WFC, such as job stress, job satisfaction, organizational loyalty, turnover intention, job and life satisfaction (i.e. Efeoğlu & Özgen, 2007; Çarıkçı & Çelikkol, 2009). Besides, literature on WFC largely ignored its antecedents and as far as to our knowledge, there exists no research in national literature, which measures the effect of personality traits and emotional intelligence on WFC. The exploration of the effect of these variables in future research will bring new research fields to explore the suggested relations. Furthermore, the suggested research hypothesis were tested during a new period, started as a result of Covid-19 pandemic; this period indicates the beginning of a new work-life for many employees that most of them started to work from their homes first time. Since the future of work-life will be shaped by the experiences derived from these conditions, the findings are expected to contribute to the selection of new employees based on their personality traits, who will be able to cope with the conflicting demands of their work and family, while working from home.

ETHICS DECLARATIONS

Funding: No grant funding was obtained or utilized for the completion of this study.

Conflict of interest: The author declares that there is no conflict of interest related to this study.

Ethical Approval: All procedures performed in this study involving human participants were in accordance with the ethical standards of the institutional and/or national research committee and

with the 1964 Declaration of Helsinki and its later amendments or comparable ethical standards.

Informed Consent: Informed consent was obtained from all individual participants included in the study.

REFERENCES

- Allen, T. D., French, K. A., Dumani, S. & Shockley, K. M. (2015). Meta-analysis of work-family conflict mean differences: Does national context matter? *Journal of Vocational Behavior*, 90, 90-100. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.07.006>
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Saboe, K. N., Cho, E., Dumani, S. & Evans, S. (2012). Dispositional variables and work-family conflict: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 17-26. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.04.004>
- Amstad, F.T., Meier, L.L., Fasel, U., Elfering, A. & Semmer, N.K. (2011). A meta analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-dominance versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151-169.
- Benet-Martínez, V. & John, O.P. (1998). Los cinco grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait Multimethod Analysis of The Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 729-750.
- Bennett, M. M., Beehr, T. A. & Ivanitskaya, L. V. (2017). Work-family conflict: differences across generations and life cycles. *Journal of Managerial Psychology*, 32(4), 314-332. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2016-0192>
- Biggart, L., Corr, P., O'Brien, M. & Cooper, N. (2010). Trait emotional intelligence and work-family conflict in fathers, *Personality and Individual Differences* 48: 911-916.
- Blanch, A. & Aluja, A. (2009). Work, Family and Personality: A Study of Work-Family Conflict. *Personality and Individual Differences*, 46: 520-524.
- Bruck, C.S. & Allen, T.D. (2003). The relationship between big five personality traits, negative affectivity, type A behavior, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 63: 457-472.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M. & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276.
- Carmeli, A. (2003), "The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes", *Journal of Managerial Psychology*, 18(8) pp. 788 - 813 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/02683940310511881>
- Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y. & Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28(3), 539-561.
- Çarıkcı, İ. & Çelikkol, Ö. (2009). İş – Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9: 153-170.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları* (1. bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- De Fruyt, F. & Feys, M. (2013). Big Five traits and intrinsic success in the new career era: A 15-year longitudinal study on employability and work-family conflict. *Applied Psychology: An International Review*, 62, 124-156.
- Efeoğlu, E. İ. (2006). *İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Efeoğlu, E.İ. & Özgen, H. (2007). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2): 237-254.
- French, K.A. & Johnson, R.C. (2016). *A retrospective timeline of the evolution of work-family research*. In *The Oxford Handbook of Work and Family*; Allen, T.D., Eby, L.T., Eds.; Oxford University Press: New York, NY, USA, pp. 9-22.
- Frone, M. R., Russell, M. & Cooper, M. L. (1997). Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 325-335.
- Gao, Y., Shi, J., Niu, Q. & Wang, L. (2013). Work-family conflict and job satisfaction: Emotional intelligence as a moderator: Work-family conflict and job satisfaction. *Stress and Health*, 29(3), 222-228. <https://doi.org/10.1002/smi.2451>
- Göçet, E. (2006). *Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Stresle Başa Çıkma Tutumları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 55.
- Grant-Vallone, E.J. & Donaldson, S.I. (2001). Consequences of work-family conflict on employee well-being over time. *Work and Stress*, 15(3), 214-226.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. & Collins, K. M.

- (2001). Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work-family conflict and withdrawal from a profession. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(2), 91–100. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.6.2.91>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior, 63*(3): 510-531.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513.
- Kushwaha G.S. (2012). Emotional Intelligence and work performance of executives. *Organizational Psychology, 4*, 23-27.
- Kossek, E. & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: a review and directions for organizational behaviour-human resources Research. *Journal of Applied Psychology, 83*(2): 139-149.
- Mallery, P. & George, D. (2003). *SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference*. Allyn, Bacon, Boston.
- Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: Some Notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review, 42*(6), 921. <https://doi.org/10.2307/2094577>
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* In P. Salovey, & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3-31). New York, NY: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2004). Target articles: Emotional Intelligence: theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry, 15*(3), 197–215.
- McCrae, R. R. & Costa Jr, P. T. (1991). adding liebe und arbeit: The full five-factor model and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin, 17*(2), 227–232.
- McCrae, R. R. & John, O. P. (1998). An introduction to the five-factor model and its applications. *Personality: Critical Concepts in Psychology, 60*(295), 64.
- Mesmer-Magnus, J. R. & Viswesvaran, C. (2005). Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior, 67*(2), 215-232.
- Michel, J. S. & Clark, M. A. (2009). Has it been affect all along? A test of work-to-family and family-to-work models of conflict, enrichment, and satisfaction. *Personality and Individual Differences, 47*(3), 163–168. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.02.015>
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A. & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior, 32*(5), 689–725. <https://doi.org/10.1002/job.695>
- Mostert, K., Peeters, M. & Rost, I. (2011). Work-home interference and the relationship with job characteristics and well-being: A South African study among employees in the construction industry. *Stress and Health, 27*, 238- 251.
- Mount, M. K., Barrick, M. R. & Stewart, G. L. (1998). Five-Factor Model of personality and Performance in Jobs Involving Interpersonal Interactions. *Human Performance, 11*(2–3), 145–165. <https://doi.org/10.1080/08959285.1998.9668029>
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S. & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 400.
- Nohe, C., Meier, L. L., Sonntag, K. & Michel, A. (2015). The chicken or the egg? A meta-analysis of panel studies of the relationship between work-family conflict and strain. *Journal of Applied Psychology, 100*(2), 522.
- O’Driscoll, M.P., Poelmans, S., Spector, P.E., Kalliath, T., Allen, T.D., Cooper, C.L. & Sanchez, J.I. (2003). Family responsive interventions perceived organisational and supervisor support, work-family conflict, and psychological strain. *International Journal of Stress Management, 10*(4), 326-344.
- Rupert, P.A., Stevanovic, P. & Hunley, H.A. (2009). Work-family conflict and burnout among practicing psychologists. *Professional Psychology: Research and Practice, 40*(1), 54-61.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality, 9*(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Selvarajan, T. T. (Rajan), Singh, B., & Cloninger, P. A. (2016). Role of personality and affect on the social support and work family conflict relationship. *Journal of Vocational Behavior, 94*, 39–56. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.02.004>
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences, 25*(2), 167–177. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00001-4)
- Skarlicki, D. P., Folger, R. & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between

- fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42(1), 100–108.
<https://doi.org/10.2307/256877>
- Sposito, V. A., Hand, M. L. & Skarpness, B. (1983). On the efficiency of using the sample kurtosis in selecting optimal lpestimators. *Communications in Statistics-simulation and Computation*, 12(3), 265–272.
- Suliman, A. M., & Al-Shaikh, F. N. (2007). Emotional intelligence at work: links to conflict and innovation. *Employee Relations*, 29(2), 208–220.
<https://doi.org/10.1108/01425450710720020>
- Sümer, N. & Sümer, H.C. (2005) Beş faktör kişilik özellikleri ölçeği (Yayınlanmamış çalışma).
- Wayne, J. H., Musisca, N. & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work–family experience: Relationships of the big five to work–family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108–130.
[https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00035-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00035-6)
- Wille, B., De Fruyt, F. & Feys, M. (2013). Big five traits and intrinsic success in the new career era: A 15-year longitudinal study on employability and work-family conflict: Success in the new career era. *Applied Psychology*, 62(1), 124–156.
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00516.x>
- Witt, L. A. & Carlson, D. S. (2006). The work-family interface and job performance: Moderating effects of conscientiousness and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4), 343–357. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.4.343>
- Wong, C.-S. & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274.
- Yang, J. & Diefendorff, J. M. (2009). The relations of daily counterproductive workplace behavior with emotions, situational antecedents, and personality moderators: A diary study in Hong Kong. *Personnel Psychology*, 62(2), 259–295.
- Zhang, J. & Liu, Y. (2011). Antecedents of work-family conflict: review and prospect. *International Journal of Business and Management*, 6(1): 89-103.



Research Article

Pozitif Psikolojik Sermaye ile Performans Algısı Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

Relationship between Positive Psychological Capital and Perceived Performance: An Investigation on Healthcare Employees

Doğancan Çavmak^a, Füsün Acar^b

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Pozitif Psikolojik Sermaye,
Çalışan Performansı,
Örgütsel Davranış,
Sağlık Hizmetleri.

Tarihler :
Geliş 6 Mayıs 2020
Kabul 9 Ağustos 2020

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, sağlık işletmeleri çalışanlarının pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile performansları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışma kesitsel tipte ve ilişkisel bir araştırmadır. Veri toplama aracı olarak, pozitif psikolojik sermaye ve çalışan performansı ölçekleri ile demografik değişkenlerden oluşan anket formu kullanılmıştır. Çalışmanın verileri İstanbul ilinde yer alan iki özel hastanenin tıbbi ve idari çalışanlarından elde edilmiştir (n=102). Bulgular, pozitif psikolojik sermayenin tüm boyutları ile çalışan performansı arasında yüksek bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin boyutları olan, umut, iyimserlik, özyeterlilik ve psikolojik dayanıklılığın, kendi içlerinde anlamlı ve pozitif yönde ilişkilere sahip oldukları görülmüştür. Pozitif psikolojik sermayenin boyutlarından biri olan psikolojik dayanıklılık değişkeninin, çalışan performansını anlamlı olarak en yüksek düzeyde açıklayan faktör olduğu tespit edilmiştir. Bulgulara göre, umut ve iyimserlik ortamının yüksek olduğu bir örgüt kültürü, çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerini yükseltmektedir. Psikolojik dayanıklılığın yüksek olması çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir. Stres ve yoğun çalışma ortamı ile karakterize olan sağlık işletmelerinde, çalışanların psikolojik sermayelerini yükseltmelerini sağlayacak, insan kaynağı uygulamalarının yürütülmesi önerilmektedir.

ARTICLE INFO

Keywords:
Positive Psychological
Capital, Job Performance,
Organizational Behavior,
Healthcare Services.

Article history:
Received 6 May 2020
Accepted 9 August 2020

ABSTRACT

This study aims to examine the relationship between employees' positive psychological capital and performance in context of healthcare. The study is cross-sectional and correlational research. A survey which was consisted of positive psychological capital scale, job performance scale and demographic characteristics was used to collect data. The data were obtained from medical and administrative staff of two private hospitals. Findings indicate that there is a positive and strong relationship between positive psychological capital and performance. There is also a strong relationship between the hope, optimism, self-efficacy and psychological resilience which are dimensions of psychological capital. It has been determined that psychological resilience has the most powerful effect on job performance. There is hint that high level of hope and optimism are determinants of psychological resilience. It has been recommended to use effective human resources tool to increase employees' level of positive psychological capital in healthcare which is a sector characterized with stress and intense working conditions.

^a Corresponding author, Öğr. Gör., Tarsus Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Mersin, Türkiye, dogancavmak@tarsus.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3329-4573

^b Dr. Öğr. Üyesi, Kayseri Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Bölümü, Kayseri, Türkiye, acarf@kayseri.edu.tr ORCID: 0000-0002-4841-8508

1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında yaşanan rekabet, örgütleri varlığını devam ettirmek için alternatif stratejiler belirlemeye ve uygulamaya yöneltmektedir. Çünkü örgütlerin kurumsal başarı elde etmesi ve rakipleri karşısında üstünlük sağlaması günümüz koşullarında giderek zorlaşmaktadır. Teknolojik ilerlemeler, artan bilgi birikimi, değişen iktisadi yaşam ve iş yapma usulleri, toplumların sosyal ve kültürel yaşantısında önemli değişimler meydana getirmiş, örgüt psikolojisi alanında yeni yaklaşımların benimsenmesine zemin hazırlamıştır (Karatepe, Kuşçu & Karaman, 2019). Pozitif psikoloji alanında gelişim gösteren bu yaklaşımlar, bireylerin gerçek potansiyelini ortaya çıkarmak ve bireylerin gerçek değerini anlamak için sosyal sermayenin ötesinde psikolojik sermayeye önem vermektedir (Kutanis & Oruç, 2014). Sağlık sektöründe de, piyasa koşulları önemli değişimler göstermiş, rekabet unsuru küresel ortamda varlığını hissettirmeye başlamıştır. Önemli düzeyde rekabet avantajı sağlayan unsurların da başında insan kaynağının yer aldığı fark etmeye başlayan sağlık işletmeleri, misyon ve vizyon ifadelerine, insan kaynağına değer veren ifadeleri de eklemeye başlamıştır. İnsan kaynağının niteliği işletmeler için taklit edilemeyen değerli bir sermaye ögesi olarak kabul görmeye başlamıştır. (Akçay, 2012).

Sağlık kurumları sunmuş oldukları hizmet açısından değerlendirildiğinde; hasta, hasta yakınları, sağlık çalışanları, hastane sahipleri ve hastane yöneticileri gibi pek çok paydaş ile birlikte bir örgütsel davranış sergiledikleri görülmektedir. Dolayısı ile sağlık çalışanlarının sahip olduğu psikolojik ve sosyal özellikler, üretilen hizmet kalitesinin ve elde edilen çıktılarının önemli bir belirleyicisi konumunda yer almaktadır. Bu çalışmada, sağlık profesyonellerinin sahip olduğu veya olabileceği öz yeterlilik, dayanıklılık, iyimserlik ve umut gibi pozitif psikolojik sermaye bileşenleri ile iş performansları arasındaki ilişkisi irdelenmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı

Davranış bilimlerini oluşturan temel alanlardan biri olan psikoloji, insan davranışlarını, buldukları toplum ve kendi iç dinamikleri, algı ve tutumları çerçevesinde değerlendiren bir disiplindir. Bireysel davranışlar hakkında önceden bir fikir yürütmeye çalışan psikoloji, aslında zihinsel faaliyetler ile ilgilenen bir bilim dalı olarak görülmektedir. Ancak

psikoloji kavramı, zihinsel eylemleri çevreden bağımsız olarak değerlendirmede için bireysel davranışları analiz ederken çevreyi de ele alan bir bilim dalı olarak tanımlanmalıdır (Aytaç, 2000). İnsanların hayatlarındaki üretkenliğini artırarak yeteneklerini tespit edip geliştirmeye odaklanan psikoloji, odağına uzun dönemler boyunca tedavi hizmetlerini almıştır. Özellikle sosyal ve ekonomik yaşamda önemli etkileri olan 2. Dünya Savaşı sonrasında ise, daha geniş bir perspektifi kapsamaya başlamış, yalnızca ruh sağlığı yerinde olmayan bireyleri iyileştirmenin ötesine geçmiştir. Temel görevi ruh sağlığı bozuk olan bireyleri iyileştirmek, insanların hayatlarında üretkenliği arttırmak ve bireylerin yeteneklerini tespit edip geliştirmek olarak tanımlanan psikoloji bilimi, 2. Dünya Savaşı sonrası, sadece kötü olaylara odaklanan bakış açısını değiştirerek yaşamdaki iyi olgu ve gelişmeleri öğrenmeyi amaç edinmiştir. Böylece pozitif psikoloji hareketi başlamış, bilimsel yöntemler ile bireyleri ve örgütleri başarıya ulaştıracak faktörler keşfedilmeye başlanmıştır (Luthans & Church, 2002). Psikoloji biliminin yaşamdaki kötü olaylara odaklanmasına getirilen eleştiri ile ortaya çıkan pozitif psikoloji yaklaşımı, bireylerin hayatlarını daha yaşanılır kılacak pozitif olgular üzerine odaklanmaktadır.

Esas dayanağı pozitif örgütsel davranışlar olan pozitif psikolojik sermaye kavramı, 2000'li yılların başlangıcında gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Bireylerin değiştirilebilir ve geliştirilebilir yönlerine odaklanan pozitif psikolojik sermaye yaklaşımı, deneyim ve bilgi birikimi sayesinde bireylerin yaşamındaki değerlerde artış olacağını savunmaktadır (Luthans, Avalio, Avey & Norman, 2007). Bu yönü ile insan kaynaklarının anlaşılabilmesine ve yönetilebilmesine ışık tutan yaklaşım, maddi değerlere odaklanmadığı için ölçülmesi son derece zor olan sermaye türleri arasında yer almaktadır. Diğer sermaye yaklaşımlarından farklı olan özellikleri aşağıdaki gibidir (Polatçı, 2011).

- Pozitif psikolojik sermaye ölçülebilir ve eşsizdir.
- Teori ve araştırma temeline dayalıdır.
- İş performansı üzerinde oldukça etkilidir.
- Pozitif ve insani sermaye ile sosyal sermayeden fazlasını ifade etmektedir.
- Pozitif psikolojik sermaye geliştirilebilmektedir.

Pozitif psikolojik sermaye; ölçülebilen, geliştirilebilir ve yönetilebilir pozitif etkileri olan örgütsel davranışları ifade etmektedir. Pozitif psikolojik sermaye insan kaynakları ile örgütsel davranışın bir sentezi görünümündedir. Psikolojik sermaye kapasitesinin, hem işletme amaçları hem

çalışan beklentilerini karşılayabilmesi yönünde kullanılması amacı taşır (Koç & Keklik, 2019). Pozitif örgütsel davranış kapasiteleri; pozitif psikolojinin alt boyutları olan, öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılığı içermektedir. Örgütlerde sinerjik olarak devam ettirilen pozitif psikolojik sermaye, farklı örgütsel davranış kriterlerini yerine getirmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle pozitif psikolojik sermayeye yatırım yapmak, geliştirmek ve yönetmek, bireylerin performans ve tutumsal sonuçlar üzerindeki etkisini arttırmaktadır (Luthans vd., 2007).

Pozitif psikolojik sermayeyi, bireylerin pozitif psikolojik gelişimi olarak tanımlayan Luthans ve Church (2002)'ye göre; örgüt içerisinde alınan görevlerde başarılı olmak ve gerekli çabayı göstermek için öz-yeterliliğe, amaçlara ulaşmak ve azimle ilerleme kaydetmek için umuda, mevcut durumda ve gelecekte başarı yakalayabilmek için olumlu bir bakış açısı olan iyimserliğe ve sorunlar karşısında başarıya ulaşmak için dayanıklılığa ihtiyaç vardır (Luthans & Church, 2002).

Öz-yeterlilik; bireylerin motivasyon ve davranışlarının önemli bir bölümünü oluşturan öz-yeterlilik inançları, yaşamları değiştirebilecek faaliyetleri de kapsamaktadır. 1970'li yıllarda, bireylerin ileriye yönelik olayları yönetmek için ihtiyaç duyacağı eylem planları ve bu planları gerçekleştirmek için kendisine olan inancı olarak tanımlanmıştır. Özyeterlilik bilişsel bir öğrenme sürecinin sonucu olarak güçlenebilmektedir (Bandura, 1998; Redmond, 2015). Öz-yeterlilik inancının temel felsefesi; bireylerin kendisini yeterli hissettiği durumları veya faaliyetleri gerçekleştirme ihtimalinin yüksek, kendisini yeterli görmediği faaliyetleri gerçekleştirme ihtimalinin düşük olması üzerinedir. Dolayısı ile öz-yeterlilik inancı yüksek bireyler, zorlu görevleri üstlenme ve hedefine ulaşma noktasında tüm gücünü ortaya koymaktadır (Keser & Kocabaş, 2014).

İyimserlik; bireylerin gelecekte iyi şeyler olacağına dair pozitif inancıdır. Bireylerin yaşadığı içsel ve kalıcı olayların gerçekleşmesine olumlu olayları atfetmesi, dışsal ve geçici olaylara ise olumsuz durumları atfetmesidir. Yani bireylerin mevcut durumda ve gelecekte yaşanacak olaylar hususunda pozitif bir beklenti içerisinde olmasıdır (Seligman, 2006).

Umut; bireylerin başarı duygusuna yönelik pozitif motivasyonudur. Bireylerin amaçlarına ulaşma sürecinde gösterdiği çaba ve kararlılık ile amaçlarına ulaşırken belirlediği alternatif yolların var olmasıdır. Dolayısı ile umut kavramının iki yönü bulunmaktadır. Bunlardan ilki, hedefe yönelik iradeye sahip olmak iken ikincisi, hedefe yönelik

süreçte oluşabilecek aksiliklere karşı öngörülebilir bulunup alternatif yollara yönelebilmektir (Luthans & Youssef, 2004).

Dayanıklılık; bireylerin yüksek risklere maruz kalmasına rağmen kendisini başarılı bir şekilde toplama yeteneği olarak ifade edilmektedir. Dayanıklı bireyler, riskler karşısında olaylara olumlu bir uyum özelliği gösterirler. Yani olumsuz durumlar karşısında yeniden var olabilmeyi ve eski hallerine dönebilmeyi başarırlar. Hatta dayanıklı bireyler, mevcut performanslarının üzerine çıkarak hayatlarına yeni değerler katabilirler (Korkmazer, Ekingen & Yıldız, 2016).

Öz-yeterlilik insanların öğrenme yeteneği, motivasyonları ve performansları üzerinde etkilidir. Çünkü bireyler genellikle başarılı olacaklarına inandıkları görevleri öğrenmeye ve yerine getirmeye çalışırlar (Lunenburg, 2011). Bu nedenle bireylerin motivasyon ve başarı düzeyi, performansları üzerinde etkilidir.

2.2. Çalışan Performansı

Fransızca kökenli bir kelime olan performans; gerçekleştirilen iş, icraat, bireylerin yapabileceği en iyi derece, bireylerin işe yönelik çabası ve bir işi başarma gücü, isteği olarak tanımlanmaktadır (Argon & Eren, 2004). Başka bir ifadeyle çalışan performansı, çalışanların kendi kabiliyetleri dahilinde, uygun görev ve işleri, kabul edilebilir bir düzeyde yerine getirmeleridir (Akbal, 2010).

Günümüz rekabet koşulları içerisinde varlığını devam ettirmek ve sürdürülebilir bir rekabet gücü elde etmek isteyen örgütler, performanslarını maksimum seviyeye çıkarmaya çalışmaktadır. Örgütler için rekabette avantaj elde etmenin en önemli anahtarı insan kaynağıdır. Çalışanların, yerine getirdikleri görev ve sorumluluklar, bir bütün olarak örgütün performansını oluşturur. Dolayısıyla, performansın maksimum seviyeye ulaşmasında insan kaynağının önemli bir etkisi bulunmaktadır (Lam & Schaubroeck, 1999).

Çalışan performansı, örgüt tarafından belirlenen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi için harcanan çaba sonucunda elde edilen başarı seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışan tarafından sarf edilen çabanın bir sonucu olan iş performansı, istenilen seviyede gerçekleştirildiğinde çalışanların bir sonraki iş için motivasyonları artmaktadır (Yılmaz, Yiğit & Kaşaracı, 2012).

Çalışanlar, örgüt tarafından kendisine verilen görev ve sorumluluklara uygun davranışlar sergilemektedir. Bu nedenle çalışan davranış şekilleri ve iş sonuçları bireylere göre farklılık

göstermektedir. Örgütler tarafından, örgüt başarısını etkileyen bu farklılıkların tespit edilebilmesi için bazı ölçütler geliştirilmektedir. İş kriterleri olarak da adlandırılan bu ölçütler, örgütsel psikoloji ile ilgili teorileri içermektedir (Yelboğan, 2006).

Çalışan performansı ile ilgili geliştirilen temel yaklaşıma göre iki tür çalışan davranışı bulunmaktadır. Bu davranışlar; rol içi-görev ve rol dışı-bağlamsal iş performansı olarak ayrılmaktadır. Çalışanlar her iki davranış tarzında da örgütlere katkı sunmaktadır. Rol içi-görev performansı, çalışanların kendilerine verilen yükümlülükleri ne kadar iyi şekilde tamamlayıp tamamlamadıkları ile ilgilidir. Rol dışı-bağlamsal performans ise çalışanların kendi sorumlulukları dışında örgüt içerisinde başka görevlere de isteyerek katılmasıdır. Ayrıca rol dışı bağlamsal performans, çalışanların ekip çalışmasına katılımı ve kurallara bağlılığı ile örgüt amaçlarına uyum sağlama gibi davranışlarla açıklanmaktadır (Doğan, 2018).

Çalışanların performans düzeylerine etki eden farklı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurların bir kısmı örgütsel yapıdan kaynaklı iken, bir kısmı da kişisel özelliklerden kaynaklıdır. İşletmenin yönetim tarzı, mülkiyeti, liderliğin tipi, işletme içi gruplaşmalar, çalışan performansının önemli belirleyicileridir. Bunun yanı sıra, bireysel özellikler olan; deneyim, iletişim yeteneği, özveri, dayanıklılık gibi özellikler de performansın önemli belirleyicileridir (Schmidt & Hunter, 2004).

2.3. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Çalışan Performansı İlişkisi

Çalışan verimliliğinin ve iş performansının artışında çalışanların bireysel gelişimine önem veren ve iş hayatında çalışanların mutlu ve iyimser oldukları takdirde daha çok başarı elde edeceğini savunan pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış, geleneksel bakış açısından farklılaşmaktadır (Erkuş & Fındıklı, 2013). Pozitif örgütsel davranış ile birlikte gelişim gösteren pozitif psikolojik sermaye; çalışanların bireysel gelişimlerini ve performans gelişimini destekleyen, örgüt içerisinde artan performansla birlikte kaldıraç etkisi yaratan, yatırım karlılığı sağlayan ve rekabet avantajı elde etmeye yarayan bir araç olarak görülmektedir (Korkmazer vd., 2016).

Pozitif psikolojik sermayenin, iş performansına etkisi, farklı üretim alanlarında sınanmıştır. Literatürde yer alan çalışmalar, iki değişken arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Marginson, McAulay, Roush & Zijl, 2014; Kappagoda, Othman & De Alwis, 2014; Luthans, Luthans & Jensen, 2012).

Çinli bir çalışan grubu üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma sonucunda psikolojik sermaye ile iş performansı arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir (Luthans vd., 2007). Yine diğer bir araştırma sonucunda da iş performansı ile pozitif psikolojik sermaye arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Pozitif psikolojik sermayenin iş performansını arttırdığı tespit edilmiştir. Pozitif psikolojinin alt boyutlarından; öz-yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik ile iş performansı arasında da anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir (Luthans, vd., 2012). Ülkemizde 2013 yılında farklı örneklem grupları üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma sonucunda pozitif psikolojik sermayenin iş performansını arttırdığı tespit edilmiştir (Erkuş & Fındıklı, 2013).

2015 yılında Türkiye’de sağlık çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada, psikolojik sermayenin alt boyutları olan öz yeterlilik ve iyimserlik ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Öğüt & Kaplan, 2015). 2016 yılında yapılan benzer bir çalışmanın çoklu regresyon analizi sonuçları, öz yeterlilik ve umut boyutlarının, çalışan performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğunu göstermiştir (Korkmazer vd., 2016). Hemşireler üzerine yapılan bir çalışmada, öz yeterlilik boyutunun, hemşirelerin performansını anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir (Karatepe vd., 2019). Dolayısı ile gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda, pozitif psikolojik sermayenin iş performansını arttırmada önemli bir öncül olduğuna dikkat çekilmiştir

3. YÖNTEM

3.1. Çalışmanın Amacı ve Hipotezleri

Çalışma kesitsel ve ilişkisel tipte bir çalışmadır. Çalışmanın amacı, sağlık işletmelerinde pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu kapsamda çalışmanın ana hipotezi aşağıdaki gibidir;

H0: Sağlık işletmelerinde çalışanların pozitif psikolojik sermaye seviyeleri ile performans algıları arasında doğrusal bir ilişki yoktur.

H1: Sağlık işletmelerinde çalışanların pozitif psikolojik sermaye seviyeleri ile performans algıları arasında doğrusal bir ilişki vardır.

Bu amaçla, çalışan performansı değişkeninin, pozitif psikolojik sermaye ile ne düzeyde açıklandığı irdelenecektir. Ayrıca modelde, kontrol değişkenleri olarak demografik veriler kullanılacaktır.

3.2. Çalışmanın Katılımcıları

Araştırmanın katılımcıları, İstanbul ilinde yer alan ve çalışmaya katılmayı kabul eden, iki özel hastanenin, tıbbi ve idari personelinden oluşmaktadır. İlgili hastanelerin yatak sayıları 100'ün altındadır. Dâhili ve cerrahi birimler, ameliyathane, 3. seviye erişkin yoğun bakım, yeni doğan yoğun bakım ünitelerine sahiptir. İki hastanedeki toplam insan kaynağı sayısı, 352'dir (202 ve 150). Tıbbi personel içerisinde hekimlere ulaşılması mümkün olmamıştır. Çalışmaya katılımda gönüllülük esas alınmıştır. 2 hafta arayla yapılan, online katılım davetleri sonrasında 102 kişi, çalışma kapsamında yer almayı kabul etmiştir.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, nicel veri toplama yöntemlerinden olan anket kullanılmıştır. Anket formu demografik değişkenler ve pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı ölçeklerinden oluşmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye ölçeği, Luthans, Youssef, & Avolio, (2007) tarafından geliştirilmiş ve Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Çalışan performansı ölçeği ise, Kirkman ve Rosen (1999) tarafından tasarlanmış ve Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

Anket formları, online platformda hazırlanmış ve katılımcılara e-mail yoluyla iletilmiştir. Bireylerin platform üzerinden çözmüş oldukları 102 anket formunun eksiksiz olduğu görülmüş ve analizler bu veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Veri analizinde tanımlayıcı istatistikler elde edilmiş ve sonrasında hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Modelin bağımsız değişkeni pozitif psikolojik sermaye, bağımlı değişkeni ise çalışan performansdır. Kontrol değişkenleri olarak; cinsiyet, yaş, medeni durum, deneyim, eğitim durumu, unvan ve gelir değişkenleri modele eklenmiştir. Veriler, LISREL 8.80 ve SPSS 22.00 paket programı ile analiz edilmiştir.

3.5. Araştırmanın Etik Yönü

Araştırmanın etik yönden uygunluğu, Tarsus Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından değerlendirilmiş, 05.03.2020 tarihli ve 2020/15 sayılı karar ile etik yönden uygun olduğu kararlaştırılmıştır. Ayrıca çalışma, bireylerin kimliklerini açığa çıkaracak herhangi bir veri içermemektedir ve katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışma kapsamında yer alan bireyler, mail ortamında almış oldukları anketleri çözmek noktasında tamamen özgür oldukları için, gönüllülük ilkesi sağlanmış olmaktadır.

4. BULGULAR

Elde edilen veriler, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon ve çoklu regresyon analizlerine tabi tutularak raporlanmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler, daha önce geçerlik ve güvenilirlikleri yapılmış ve onaylanmış ölçekler olduğu için, açılımlayıcı faktör analizi yapılmamıştır. Ölçekler ve kurulan modelin, örnekleme ve elde edilen veri seti ile uyum gösterme düzeyini ortaya koymak adına doğrulayıcı faktör analizi yapılmış iç tutarlılığın sınanması da Cronbach alpha katsayısının hesaplanması ile gerçekleştirilmiştir.

4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Pozitif Psikolojik Sermaye ölçeğinin, 4 faktörlü yapısı, doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. 1, 8 ve 11 numaralı önermelerin faktör yüklerinin t değerlerinin 1.96 olan anlamlılık eşik değerinden düşük olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu önermeler, ölçekten çıkarılmıştır. Uyum indekslerinden, Ki-Kare/Serbestlik Derecesi, CFI(Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi), IFI(Artırmalı Uyum İndeksi), RMSEA(Tahmini Ortalama Karekök Hatası) ve SRMR(Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü ölçütleri kullanılmıştır (Harrington, 2008). Önermelerin çıkarılması sonucu, elde edilen yapının, uyum indekslerinin kabul edilebilir değer aralıklarında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1: Modelin Uyum İndeks Değerleri

Ölçüt	X ² /Serbestlik Derecesi	CFI	NFI	IFI	RMSEA	SRMR
Kabul edilebilir değer	<3	>0.90	>0.90	>0.90	<0.08	<0.08
Model değeri	1.57	0.97	0.94	0.97	0.075	0.059

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken		N	%
Cinsiyet	Kadın	67	66
	Erkek	35	34
Medeni Durum	Evli	45	44
	Bekar	57	56
Unvan	Hemşire	46	45
	Birim Uzmanı	15	15
	Yönetici	27	26
	Sağlık Teknikeri	14	14
Eğitim Durumu	Lise	15	15
	Ön lisans	21	20
	Lisans	42	42
	Lisansüstü	24	23
Yaş Ortalaması		26,83 ±3,89	
Ortalama Tecrübe		4,61± 3,16	

4.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların %66'sı kadın, %44'ü evlidir. Katılımcıların yaş ortalaması 26,83 ±3,89, ortalama iş tecrübe 4,61± 3,16 yıldır. Katılımcıların %45'i hemşire, %15'i birim uzmanı, %26'sı yönetici, %14'ü ise sağlık teknikeridir. %42'si lisans mezunu, lise ve ön lisans mezunu oranı %35, %23'ü ise lisansüstü düzeyde eğitim durumuna sahiptir (Tablo 2).

Tablo 3'de, ölçeklerden alınan ortalama puanlar ve Pearson korelasyon değerleri sunulmuştur. Görüldüğü üzere, tüm değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışan performansı ile en yüksek ilişki düzeyine sahip değişkenin, psikolojik dayanıklılık olduğu görülmüştür ($r=0,771$, $p<0,001$). Ayrıca "psikolojik dayanıklılık" ile "umut" ($r=0,864$, $p<0,001$) ve "özyeterlilik" ($r=0,875$, $p<0,001$) değişkenleri arasında oldukça yüksek düzeyde bir ilişki olduğu da tespit edilmiştir.

Tablo 3: Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon Değerleri

	Ort.	S.S	1	2	3	4	5
1.İyimserlik	17,37	3,74	(0.684)				
2.Psikolojik dayanıklılık	23,24	4,43	0,665*	(0.841)			
3.Umut	27,83	5,28	0,680*	0,864*	(0.865)		
4.Öz-yeterlilik	28,67	5,55	0,613*	0,875*	0,893*	(0.879)	
5.Çalışan performansı	1,59	2,81	0,591*	0,771*	0,730*	0,720*	(0.851)

Not: N=102 * $p<0,001$, Cronbach Alpha değerleri italiktir.

Tablo 4: Hiyerarşik Regresyon Sonuçları

	Çalışan Performansı			
	1. Aşama	2. Aşama	3. Aşama	4. Aşama
Sabit(B)	8,878	4,786	4,478	4,425
İyimserlik	0,444*	0,106	0,076	0,080
Psikolojik Dayanıklılık		0,429*	0,330*	0,307*
Umut			0,112	0,086
Öz-yeterlilik				0,044
Regresyon Değeri	279,189	483,056	491,388	492,330
Artık(Residual)	519,331	315,464	307,132	306,189
Açıklanan Varyans (R2)	0,350	0,605	0,615	0,617

Not: N=102, *p<0.001

4.3. Hipotez Testi

Hipotezin test edilmesi için bir çoklu regresyon çeşidi olan hiyerarşik regresyon yöntemine başvurulmuştur. Hiyerarşik regresyon modelinin kullanılmasındaki temel amaç, her bir bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerine olan etkisinin ve varyansta meydana getirdiği değişimin daha açık bir şekilde görülebilmesidir. Bu yöntemin uygulanması ile farklı boyutlara sahip bağımsız değişkenin, her bir boyutunun ayrı olarak yordanması mümkün hale gelmiştir.

Modelde, demografik değişkenler, kontrol değişkeni olarak tutulmuş ve bağımlı değişken olan çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Bağımsız değişkenler olan, “iyimserlik”, “psikolojik dayanıklılık”, “umut” ve “öz yeterlilik” boyutları, ayrı bir şekilde sırayla modele dahil edilmiştir. Değişkenlerin beta değerleri, anlamlılık düzeyleri ve açıklanan varyans parametreleri göz önüne alınarak değerlendirme yapılmıştır.

Tablo 4’de görüldüğü üzere, tüm modellerde çalışan performansı üzerinde anlamlı bir açıklama etkisi gösteren değişkenin “psikolojik dayanıklılık” olduğu tespit edilmiştir. İlk aşamada, anlamlı bir etki gösteren “iyimserlik” boyutunun etkisinin, “psikolojik dayanıklılığın” varlığı ile ortadan

kalktığı görülmektedir. Aynı şekilde, modele “umut” ve “özyeterlilik” değişkenlerinin eklenmesi de anlamlı bir değişim yaratmamıştır. “Psikolojik dayanıklılık” boyutu, toplam varyansın yaklaşık olarak %58’ini açıklamaktadır. İki bağımsız değişkenli yapının varyansın %60,5’ini açıkladığı, sonradan eklenen değişkenlerin bu değer üzerinde önemsiz düzeyde bir etki yarattığı tespit edilmiştir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Yapılan çalışmalar, pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansının güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir (Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011). Sağlık sektöründe pozitif psikolojik sermaye üzerine yapılmış olan çalışmalarda da pozitif psikolojik sermayenin, işe bağlılığı ve devamlılığı arttırdığı (Luthans & Jensen, 2005), iş performansı ve tatmini ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu görülmüştür. (Luthans vd., 2007; Fu, Sun, Wang, Yang & Wang 2013).

Bu çalışmanın amacı sağlık işletmeleri nezdinde, çalışan performansı ile pozitif psikolojik sermayenin ilişkisini ortaya koymak; çalışan performansı üzerindeki en etkili boyutun hangisi olduğunu tespit etmektir. Bu doğrultuda, hiyerarşik regresyon yöntemi kullanılmıştır. Çalışma pozitif

psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasında, pozitif bir ilişki olduğu düşüncesi üzerine kurulmuştur. Çalışmanın sonuçları, çalışan performansı ile pozitif psikolojik sermayenin yüksek düzeyde bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. İşgören performansının, önemli bir düzeyde çalışanların psikolojik dayanıklılığı ile açıklanabildiği tespit edilmiştir. Psikolojik dayanıklılığın güçlü olmasının; pozitif psikolojik sermayenin diğer bileşenlerinin tümünden daha büyük bir etki yaratmaktadır. Bu bulgu, 2015 yılında Türkiye’de yapılmış olan bir çalışmanın bulguları ile farklılık göstermektedir. Öğüt ve Kaplan tarafından 2015 yılında yapılan çalışmada, umut ve dayanıklılık boyutlarının iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir (Öğüt & Kaplan, 2015).

Çalışma kapsamında, psikolojik dayanıklılığın, “umut” ve “özyeterlilik” alt boyutları ile oldukça güçlü düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Türkiye’de 2016 yılında yapılan bir çalışmada, çalışanların “özyeterlilik” düzeylerinin, iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Korkmazer vd., 2016). Bu durum, psikolojik dayanıklılık ile çalışan performansı arasındaki ilişkide bir aracılık rolü olabileceğini göstermektedir.

Sağlık hizmetleri doğası gereği yüksek düzeyde bir stres ortamına sahiptir. Sağlık hizmetlerinde atılan her adım, yapılan her girişim doğrudan insan hayatına veya hayatın kalitesine etki etmektedir. Sağlık çalışanları oldukça yüksek düzeyde; mental olarak zorlayıcı vakalarla karşılaşabilmekte, yoğun çalışmanın getirdiği fiziki yorgunluğun psikolojik etkilerine maruz kalabilmektedirler. Hizmet sunulan bireylerin, sağlıklarının bozuk olması veya yüksek düzeyde hayati tehlike taşıyor olmaları, sağlık insan kaynağının mücadele ruhu ve stresle baş edebilme yeteneğine sahip olmasını gerektirmektedir. Çalışanın bulguları, sağlık işletmelerinin bahsedilen yoğun ve stresli ortamında, çalışanların psikolojik dayanıklılığının yüksek olmasının oldukça kritik bir zorunluluk olduğunu ortaya koymaktadır. Psikolojik dayanıklılık geliştirilmiş olan örgütsel kültür ve bağlılıktan önemli oranda etkilenmektedir. İyimser ve umut verici bir örgüt kültürünün ve ekip çalışmasının, psikolojik dayanıklılığa olumlu yönde etki edeceği aşikârdır. Bu perspektif dahilinde, psikolojik dayanıklılığın yüksek tutulması amacıyla; bireylerin özgüvenlerini yükseltecek insan kaynağı araçlarının kullanılması, kurumla çalışanlar arasında gelecek vadeden bir iletişim ortamının kurulması; iş performansında ve dolayısıyla doğrudan sağlık çıktılarında olumlu bir etki yaratabilecektir.

Bu çalışma birtakım kısıtlar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuçları, esasen çalışma grubundan elde edilmiş verilerle kısıtlıdır. Bulgular yalnızca özel hastaneler çerçevesinde değerlendirilebilir. Genel bir çıkarım için, farklı işletmelerden daha fazla sayıda katılımcı ile gerçekleştirilecek çalışmaların yapılması önerilmektedir. Bunun yanı sıra, çalışan performansını açıklayabilecek oldukça farklı ve fazla sayıda değişkenin var olduğu düşünülmektedir. İleri çalışmalarda, daha fazla sayıda bağımsız değişkenin modele eklenmesi önerilmektedir.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışma, kamu, ticari veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

Çıkar Çatışması: Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

Etik Onay: İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur. Çalışmanın etik onayı Tarsus Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Komisyonundan alınmıştır.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Çalışmaya katılan tüm bireysel katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formu alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Akbal, B. (2010). *Bankalarda uygulanan performans değerlendirme kriterlerinin, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir alan araştırması: Ankara ili özel ve kamu bankaları karşılaştırması*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akçay, H.V. (2012). Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi. *KSÜ İİBF Dergisi*, 2(1), 123-140.
- Argon, T. & Eren, A. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*, Ankara: Nobel 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. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2),127-152.
- Aytaç, S. (2000). *İnsanı anlama çabası (psikolojiye giriş)*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bandura, A. (1998). Health promotion from the perspective of social cognitive theory. *Psychology and Health*, 13,623-649.
- Çetin F. & Basım H.N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansını üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Doğan, H. (2018). Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 27-46.
- Erkuş A. & Fındıklı M. (2013) Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Journal of the School of Business Administration*, 42(2), 302-318.
- Fu, J., Sun, W., Wang, Y., Yang, X. & Wang, L. (2013). Improving job satisfaction of Chinese doctors: the positive effects of perceived organizational support and psychological capital, *Public Health*. 127(10), 946-951.
- Harrington, D. (2008). *Confirmator Factor Analysis*. Oxford University Press.
- Kappagoda, S., Othman, H. & De Alwis, G. (2014). The impact of psychological capital on job performance: development of a conceptual framework. *European Journal of Business and Management*, 6(14), 143-154.
- Karatepe, H.K., Kuşçu, F.N. & Karaman M. (2019). Psikolojik sermayenin bireysel performansa etkisi: hemşireler üzerinde bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7,105-114.
- Keser S. & Kocabaş İ. (2014) İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 1-22.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*. 42(1), 58-74.
- Koç, A.D. & Keklik B. (2019). Kamu sağlık çalışanlarının pozitif psikolojik sermaye düzeyleri üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(25), 570-583.
- Korkmazer, F., Ekingen, E. & Yıldız, A. (2016). Psikolojik sermayenin çalışan performansına etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(3):271-281.
- Kutunis, Ö.R. & Oruç, E. (2014). Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye üzerine kavramsal bir inceleme. *The Journal of Happiness and Well-Being*, 2(2), 145-159.
- Lam, S.S. & Schaubroeck, J. (1999). Total quality management and performance appraisal: an experimental study of process versus results and group versus individual approaches. *Journal of Organizational Behaviour*, 20(4), 445-457.
- Lunenburg, F. (2011). Self-efficacy in the workplace: implications for motivation and performance. *International Journal of Management Business and Administration*, 14(1), 1-6.
- Luthans, F. & Church, A.H. (2002). Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths, *Academy of Management Executive*, 16, 57-75.
- 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, K.W. & Jensen, S.M. (2005). The linkage between psychological capital and commitment to organizational mission: a study of nurses. *The Journal of Nursing Administration*, 35(6), 304-310.
- Luthans, F., Avalio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction, *Personnel Psychology*. 60, 541-572.
- Luthans, F., Youssef, C.M. & Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital: developing the human competitive*. Oxford University Press.

- Luthans, B., Luthans, K. & Jensen, S. (2012). The impact of business school students' psychological capital on academic performance. *Journal of Education for Business*, (87), 253-259
- Marginson, D., McAulay, L., Roush, M. & Zijl, T. (2014). Examining a positive psychological role for performance measures. *Management Accounting Research*, 25, 63-75.
- Ögüt, A. & Kaplan, M. (2015). Sağlık sektöründe psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 30, 86-99.
- Polatçı, S. (2011). *Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun rolü* (Yayınlanmamış doktora tezi). *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kayseri.
- Redmond, B.F. (2015). Self-efficacy and social cognitive theory. <https://wikispaces.psu.edu>. (Erişim Tarihi: 10.02.2020).
- Schmidt, F.L. & Hunter, J. (2004). General mental health ability in the world of work: occupational attainment and job performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(1), 162-173.
- Seligman, M.E. (2006). *Learned optimism: how to change your mind and your life*, 3rd Edition, New York, Vintage Books.
- Yelboğan, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-217.
- Yılmaz, E., Yiğit, R. & Kaşarcı, İ. (2012). İlköğretim öğrencilerinin öz-yeterlilik düzeylerinin akademik başarı ve bazı değişkinler açısından incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (23), 371-388.



Research Article

İş Yükünün İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde İş Tatmini ve Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü

The Effect of Overload on the Turnover Intent on the Role of Job Satisfaction and Person-Organization Fit:

Adnan Eroğlu^a

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Aşırı İş Yükü, İş Tatmini,
İşten Ayrılma Niyeti,
Kişi-Örgüt Uyumu

Tarihler :
Geliş 1 Haziran 2020
Kabul 16 Temmuz 2020

ÖZ

Çalışma, iş görenlerin aşırı iş yükü ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerinde iş tatmini ve kişi-örgüt uyumu etkilerini inceleyen bütüncül bir model sunmaktadır. Araştırmanın örneklemini, ulusal düzeyde güvenlikten sorumlu kamu kuruluşunun Kayseri ve Bolu illerinde görevli 581 sözleşmeli çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma verileri anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırma değişkenlerinin ölçülmesinde Aşırı İş Yükü, İş Tatmini, Kişi-Örgüt Uyumu ve İşten Ayrılma Niyeti ölçekleri kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilikleri doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizinden, aracılık testleri için SPSS 15 programı üzerinde çalışan PROCESS v3.0 eklentisinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular çalışanların aşırı iş yükü algılarının işten ayrılma niyetini anlamlı ve aksi yönde etkilediğini göstermektedir. Aşırı iş yükü ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerinde hem iş tatmininin hem de kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak değişkenler arası ilişkiler araştırma modeli çerçevesinde genel olarak desteklenmiş, araştırmanın yazına katkısı ve gelecekteki araştırmalara yönelik öneriler sunulmuştur.

ARTICLE INFO

Keywords:
Work Load, Job Satisfaction,
Turnover Intent,
Person-Organization Fit

Article history:
Received 1 June 2020
Accepted 16 July 2020

ABSTRACT

The study provides a holistic model that examines the effects of job satisfaction and person-organization fit on the relationship of the worker's work overload and intention to quit. The sample of the study consists of 581 contract employees working in Kayseri and Bolu provinces of the public institution responsible for security at national level. The research data were collected using the survey technique. In measuring the variables of the research, work overload, job satisfaction, person-organization fit and intention to quit scales were used. Validity of the scales was tested by confirmatory factor analysis. Correlation and hierarchical regression analysis were used to determine the relationship between variables, for mediation tests PROCESS v3.0 used which is running on SPSS 15. The findings show that employees' perceptions of work overload significantly and negatively affect their intention to quit. It was determined that both job satisfaction and person-organization fit play a mediation role on the relationship between work overload and intention to quit. As a result, the relationships between variables were generally supported within the framework of the research model, the contribution of the research to the literature and suggestions for future research were presented.

^a Corresponding author, Doktora Öğrencisi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Türkiye. E-mail: aroglu1996@gmail.com. ORCID: 0000-0003-0952-9114.

1. GİRİŞ

Çalışanların işten ayrılma davranışı, 20 yıldan daha uzun süredir araştırmaların odağında olup, araştırmacılar işten ayrılma sürecini anlamaya dönük birçok modeli test etmektedir (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Hom & Griffeth, 1991). Bu büyük ilginin nedeni, işten ayrılmanın genellikle örgütsel etkililiğin olumsuz bir indeksi olarak düşünülmesidir (Alexander, Bloom, & Nuchols, 1994; Dalton, Todor, & Krackhardt, 1982). Çalışanların örgütte kalma konusundaki isteksizliği, beklentilerinin büyük ölçüde karşılanmamış olmasıyla açıklanmaktadır (Porter & Steers, 1973).

İşten ayrılma, bir çalışanın gönüllü ya da gönülsüz olarak sürekli bir şekilde örgütten uzaklaşmasını ifade ederken (Koslowsky, Sagie, Krausz, & Singer, 1997), işten ayrılma niyeti ise çalışanın karşısına daha iyi bir iş fırsatı çıktığında işten ayrılma eğilimini ifade etmektedir. İşten ayrılma eğiliminin, işten ayrılma davranışının önemli bir yordayıcısı olduğunu ortaya koyan çalışmalar (Mobley, 1977; Morrell, Loan-Clarke, & Wilkinson, 2001; Sümer & Van de Ven, 2007) bulunmaktadır.

İnsan kaynakları herhangi bir örgütün en hayati ve dinamik kaynaklarıdır. Günümüzde örgütlerin karşılaştığı en büyük zorluk sadece bu kaynakları yönetmek değil aynı zamanda bunları muhafaza etmektir. Vasıflı çalışanların güvence altına alınması ve elde tutulması her örgüt için önemli bir rol oynamaktadır çünkü çalışan bilgi ve becerileri örgütün ekonomik rekabet yeteneğinin merkezinde yer almaktadır (Das & Baruah, 2013).

Çalışanların gönüllü, kendi istekleri ile örgütten ayrılmaları, örgütler için ciddi şekilde maliyetli olmaktadır. İşten ayrılma sadece personel istihdam maliyetini artırmamakta, aynı zamanda örgütsel bilgi sermayesinin azalmasına ve örgütün prestijinin zayıflamasına sebep olabilmektedir (Shaw, Gupta & Delery, 2005). Bu nedendir ki etkili bir personeli elde tutma politikası oluşturmak ve örgütsel etkililiği artırmak açısından çalışanların kendi istekleri ile örgütten ayrılma sürecini anlamak önemlidir (Griffeth vd., 2000).

İşten ayrılma niyeti ile ilgili araştırmalar incelendiğinde konunun bir bütünlük içerisinde ele alınmaktan çok her bir değişkenin doğrudan etkilerine odaklanılıp dolaylı etkilerinin kısmen göz ardı edildiği görülmüştür. Ayrıca ulusal yazında aşırı iş yükü ile işten ayrılma eğilimi arasındaki nedensellik ilişkisine yönelik araştırmaların sınırlı kaldığı gözlenmiştir. Çalışma, bu boşluğu

doldurmak amacıyla işten ayrılma niyetini etkilediği düşünülen bireysel, işsel ve örgütsel düzeydeki değişkenlerin ilişkilerini bütüncül bir model içerisinde sunmaktadır.

Çalışmanın temel olarak iki amacı bulunmaktadır. Birinci amacı, literatürdeki kuramsal ilişkilerden hareketle işten ayrılma niyetini anlamaya yönelik olarak bütüncül bir model kurmak ve bu modeli ulusal düzeyde güvenlikten sorumlu bir örgütte test etmektir. Bu maksatla aşırı iş yükünün işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri öngörülen bütüncül model çerçevesinde tartışılacaktır.

İkinci amacı ise ülke güvenliğinden sorumlu bir örgüt özelinde işten ayrılma eğiliminin tetikleyicilerini tanımlayarak bu dinamiklerin nasıl çalıştığını ortaya çıkarmaktır. Böylece hem kuramsal katkılar sağlanması, hem de ülke güvenliği açısından kritik önemdeki güvenlik personelinin örgütte kalmasını kolaylaştırmaya yönelik öneriler getirilmesi hedeflenmektedir.

Çalışmanın bir sonraki bölümünde işten ayrılma niyeti, aşırı iş yükü, iş tatmini ve kişi-örgüt uyumuna ilişkin kavramsal çerçeveye değinilmiş ve araştırma hipotezleri sunulmuştur. Bundan sonraki bölümlerde ise sırasıyla yöntem, bulgular, tartışma ve sonuç kısımları yer almıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanın beceri kazanımının büyük bir yatırımı temsil ettiği giderek karmaşıklaşan dünyada, kalifiye personeli elde tutma stratejilerini geliştirme ihtiyacı, örgütün temel etkinliğinin risk altında olduğu herhangi bir alanda strateji geliştirmekten daha az önemli değildir (Steel, Griffeth & Hom, 2002). Modern örgütlerin çoğunda, uzmanlık becerisine sahip çalışanların elde tutulması son zamanlarda stratejik bir öncelik olarak ortaya çıkmaktadır (Van Dyk & Coetzee, 2012).

Fishbein ve Ajzen (1975) tarafından bireyin sergilediği davranışın başlıca belirleyicisinin söz konusu davranışı gerçekleştirme eğilimi ölçüsü olacağı ifade edilmektedir (Fishbein & Ajzen, 1975'den aktaran Yücel, 2012). Bu nedenle çalışanların işten ayrılma davranışı yerine işten ayrılma niyetini yordayan faktörler belirlenebilirse, bu niyetin hayata geçirilmesinin önüne geçilebilir ve böylece hem örgüt hem de çalışan için birtakım yatırımlar uzun vadede her iki taraf için de kazanca dönüştürülebilir (Yücel & Demirel, 2013).

İşten ayrılma niyeti hakkında birçok tanımdan bahsedilebilir. İşten ayrılma davranışı hemen öncesinde işten ayrılma davranışsal niyeti (Mowday, Koberg & McArthur, 1984); tutumsal bir yönelimi veya davranışsal ayrılma kararının bilişsel bir tezahürü (Elangovan, 2001); çalışanın belirli bir süre içinde işini değiştirme olasılığı (Sousa-Poza & Henneberger, 2004); bilinçli ve maksatlı örgütten ayrılma isteği (Tett & Meyer, 1993); bireyin yakın gelecekte bir örgütten ayrılma olasılığına ilişkin sübjektif tahmini (Mowday, Porter & Steers, 1982); yakın gelecekte bir örgütü terk etmek için bilinçli ve kasıtlı bir arzu (Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978); bireyin çalıştığı örgütte kalma veya ayrılma olasılığı (Cotton & Tuttle, 1986) bu tanımlamalardan bazılarıdır.

Çok sayıda araştırmacı (Bluedorn, 1982; Kalliath & Beck, 2001; Peters, Bhagat & O'Connor, 1981; Saks, 1996) işten ayrılma niyetinin muhtemel öncüllerini çalışmak suretiyle bireyin işten ayrılma eğilimini neyin belirlediği sorusuna cevap vermeye çalışmıştır. Nitekim Firth, Mellor, Moore ve Loquet (2004), eğilimlerin sonraki davranışın doğru bir göstergesi olduğunu iddia etmek makul olsa da halen bu tür eğilimleri neyin belirlediğinin araştırılmaya muhtaç olduğunu savunmaktadır (Firth, Mellor, Moore & Loquet 2004). İşten ayrılma niyetinin önemli belirleyicilerinden biri de aşırı iş yüküdür (Brannon, Barry, Kemper, Schreiner & Vasey, 2007).

2.2. Aşırı İş Yükü

Bireyin örgütsel rolü ile ilgili belli bir zaman diliminde ve standartta yapılması gerekli iş miktarı olarak tanımlayabileceğimiz (Maslach & Leiter, 1997) iş yükü, çalışma yaşamının temel yapı taşlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşırı iş yükü, çalışanların sınırlarını aşan iş gereklilikleri yani çok fazla miktarda işin belirlenen süre içerisinde tamamlanması gerekliliği veya çalışma süresinin çok uzun olması halinde çalışanın buna fiziksel veya ruhsal olarak dayanamaması şeklinde ifade edilebilir (Xiaoming, Ma, Chang & Shieh, 2014).

Yazında aşırı iş yükü hem nicel hem de nitel terimlerle tanımlanabilmektedir (Greenhaus, Parasuraman, Granrose, Rabinowitz, & Beutell, 1989). Beehr, Walsh ve Taber (1976) nicel iş yükünü, fiziksel olarak çok fazla işin verilen süre içerisinde yapılması olarak görürken, Sverke, Hellgren ve Öhrming (1999) ise nitel iş yükünü, bireyin örgüt içinde sahip olması gereken beceri, yetenek veya bilgi olarak tanımlayabilmektedir (Beehr vd., 1976; Sverke vd., 1999'dan aktaran Pienaar, Sieberhagen & Mostert, 2007).

Aşırı iş yükü düşük heyecana, işi geciktirmeye, düşük takım atmosferine ve sonrasında örgütsel performansı etkileyecek kurallara uyulmamasına yol açabilir (Colucia & Alexandria, 2012). Ağır iş yükünün çoğu kez düşük iş tatmini, duygusal tükenme ve stres belirtileri ile ilişkili olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Cordes & Dougherty, 1993; Landsbergis, 1988; Repetti, 1993; Spector, Dwyer & Jex, 1988). Öyle ki Zeytinoğlu vd. (2007) tarafından hemşireler üzerinde yapılan çalışmada, tüm hemşireler için artan iş yükü ile iş tatmini anlamlı ve aksi yönde ilişkiliyken, işten ayrılma niyetiyle anlamlı ve aynı yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Zeytinoğlu vd., 2007).

Aşırı iş yükü çalışanın bir işi layıkıyla ve zamanında tamamlama becerisi hakkında belirsizliğe yol açabilir (Spector & Jex, 1998). Bu nedenle çalışanı meşgul edecek, tatmin duygusu yaratacak ve örgüte bağlı kılacak, ancak şevkini kırarak kadar da çok olmamak üzere teorik olarak optimum seviyede bir iş yükü var olmalıdır (Pienaar vd., 2007). Nitekim Coverman (1989), iş yükündeki bir azalmanın iş tatmininde bir artışla ilişkili olabileceğini öne sürmektedir (Coverman, 1989).

2.3. İş Tatmini

Moorman, Niehoff ve Organ (1993) iş tatmininin anlamını resmeden üç pratik bakış açısı bulunmaktadır: Bunlar, toplumun değerli bir yapı ögesi, bir örgüt için erken aşamada erken uyarı göstergesi ve son olarak örgütsel davranışın bir belirleyicisi işlevini görüyor olmasıdır. Brookfield (1998) ise örgütteki çalışanların yeteneklerini çekmek ve sürdürmek için iş tatmininin kritik bir rol oynadığını ifade etmektedir. Brookfield'e (1998) göre yüksek düzeyde iş tatmini olan bireyler, iş performansında yüksek verimlilik ve etkinlik sağlayacak, örgütte daha uzun süre kalmak suretiyle sağlıklı fiziksel ve ruhsal sicillere sahip olabilecektir (Moorman, Niehoff & Organ, 1993; Brookfield, 1998'den aktaran Samad, 2006).

İş tatmini, bireyin işinden elde ettiği memnuniyet (Hackman & Oldham, 1974), bireylerin işlerini algılayışlarının bir sonucu olarak sahip oldukları bir tutum (Ivancevich & Matteson, 1987), bireyin iş tecrübelerinden veya örgüte olan uyumundan kaynaklanan hoşa giden bir tutum veya haz veren duygusal bir durum (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991) veya çalışanın gerçekte ne aldığından ziyade ne almak istediğinin farklı algılamalarına verilen bilişsel ve duygusal tepkilerin birleşimi olarak tanımlanabilir (Hellman, 1997).

Örgütsel, mesleki ve kişisel değişkenler ile ilişkili literatürde iş tatminini, işten ayrılmada anahtar bir

faktör olarak tanımlamak mümkün olabilmektedir (Lu, Alison, While, & Barriball, 2005). Ivancevich ve Matteson (1987) işverenlerin memnuniyetsiz çalışanlardan ziyade memnun çalışanları tercih ettiğini ifade etmektedir (Ivancevich & Matteson, 1987). Çalışanların örgütte muhafaza edilmesi ve iş verimliliği doğrudan çalışan tatmini ile ilgilidir (Yadav & Aspal, 2014). Nitekim çalışanlar ne kadar memnuniyetsiz ise diğer iş fırsatlarını dikkate alma olasılıkları o kadar yüksektir (Hellman, 1997).

İş tatmininin öncüllerinden biri olan aşırı iş yükünün iş tatminini aksi yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği (Zeytinoğlu vd., 2007), iş tatmininin de işten ayrılma niyetini aksi yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği (Price & Mueller, 1981; Shore & Martin, 1989; Aryee, Wyatt & Min, 1991; Chan & Morrison, 2000; Ghiselli, Lopa, & Bai, 2001; McBey & Karakowsky, 2001; Lam, Zhang & Baum, 2001; Amah, 2009) çalışmaları bulunmaktadır. İş tatmininin ilişkili olduğu değişkenlerden biri de birey ile örgüt değerlerinin uyumunu temsil eden kişi-örgüt uyumudur (Boxx, Odom, & Dunn, 1991; Vancouver & Schmitt, 1991; Bretz & Judge, 1994; Kristof-Brown, 1996; Silverthorne, 2004; Sims & Kroeck, 1994).

2.4. Kişi-Örgüt Uyumu

Kişi-örgüt uyumu, bireyin değerlerinin örgütsel bağlam içerisindeki değer sistemi ile yan yana koyulduğunda, bireyin tutum ve davranışlarını ne şekilde ve kapsamda etkilediğine odaklanmaktadır (Chatman, 1991). Çalışanlar değerleri, örgüte katılımlarını da içeren seçimleri yapmak için kullanırken örgütler ise değerleri kabul edilebilir çalışan inanışları ve davranışlarına rehber olabilecek bir kültür inşa etmek için kullanır (Westerman & Cyr, 2004).

Kişi-örgüt uyumu, bireysel değerler ve örgütsel değerler arasındaki ahenk veya eşleşme şeklinde tanımlanmaktadır (Adkins, Russell, & Werbel, 1994; Judge & Bretz, 1992; Judge & Ferris, 1992). Chatman (1989), kişi-örgüt uyumunu örgütün norm ve değerleri ile bireyin değerleri arasındaki uyum olarak ifade etmektedir. Bu tanım kişi ve örgüt arasındaki değer temelli uyuma işaret etmektedir (Chatman, 1989'dan aktaran Alniaçık, Alniaçık, Erat, & Akçin, 2013).

Kişi-Örgüt uyumu üzerine araştırmalar, esas itibarıyla kişiler ve çalıştıkları örgütler arasındaki uyumun öncülleri ve sonuçları ile ilgilenmektedir. Bireyi işe alma ve örgüte kazandırma sürecinde yüksek seviyede kişi-örgüt uyumuna erişilmesi, rekabetçi zorlukların üstesinden gelinmesinde esnek ve örgütsel bağlılığı olan iş gücünü örgütte tutmada kilit rol oynamaktadır (Kristof-Brown, 1996). Zira

daha düşük değer uyumu olan çalışanlar, yüksek uyum sergileyenlere nazaran daha çok örgütten ayrılma eğilimi rapor etmektedir (O'Reilly vd., 1991; Chatman, 1991).

2.4. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler İş Talepleri-Kaynakları Kuramına dayanmaktadır. Bu modele göre yüksek iş talepleri muhtemelen stres, tükenmişlik gibi zorlu tepkimelere yol açabilir, bu da devamsızlık ve işten ayrılmada artışa neden olabilir. Bu kuramdan yola çıkarak çalışanların iş yükü arttığında işe duyulan hazzın azalması ve kişi ve örgüt arasındaki değer uyumunun zayıflaması, buna bağlı olarak işten ayrılma eğiliminin artması beklenmektedir.

Aşırı iş yükü ve işten ayrılma niyeti. Çalışanların ağır iş yükü algılamaları, onların işe yönelik tutumlarını etkilemek suretiyle bireyin sağlığını, performansını ve verimini etkileyebilmekte, bunun sonucunda daha fazla işten ayrılmaya niyetlenmektedir (Zeytinoğlu vd., 2007). Bu kapsamda aşağıdaki araştırma hipotezi geliştirilmiştir.

Hipotez 1: *Aşırı iş yükü algılarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

Aşırı iş yükü, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti. Bireyin kapasitesi üstünde aşırı iş yükünün, çalışanların iş tatmin düzeyini azaltan psikolojik problemlere sebebiyet verdiği varsayılmaktadır (Qureshi vd., 2012). Bazı görgül çalışmalarda da rasyonel olmayan iş yükünün çalışan memnuniyetini düşürdüğünü ortaya koymaktadır (Keser, 2006; Jones, Chonko, Rangarajan & Roberts, 2007; Gökçaya, 2014; Pradana & Salehudin, 2015). Bu kapsamda aşağıdaki hipotez önerilmiştir.

Hipotez 2: *Aşırı iş yükü algılarının iş tatmin düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

İş tatmini, çalışanların gerekli iş görevlerini iyi bir performans ile icrasını sağlayan çalışan eğilimlerini yönlendirir, sonrasında ise davranışlarını etkiler. İşlerinden memnun olan çalışanların pozitif çalışan davranışlarında bulunabileceği ifade edilebilir (Arnett, Laverie & McLane, 2002). Öte yandan örgütten beklenen fayda ile gerçekleşen fayda arasındaki farkın yüksekliği örgütten ayrılma eğiliminin temel belirleyicisi olabilmektedir (Saeed, Waseem, Sikander & Rizwan, 2014). Bu bağlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 3: *İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

Aşırı iş yükünün işten ayrılma niyetini aynı yönde yordaması, iş tatmininin ise işten ayrılma niyetini aksi yönde etkiliyor olması, aşırı iş yükü ile işten ayrılma niyeti arasındaki nedensellik ilişkisinde iş tatmininin aracı bir rol oynayabileceğini akla getirmektedir. Örneklemede bu rolü test etmek üzere aşağıdaki araştırma hipotezi önerilmiştir.

Hipotez 4: *Aşırı iş yükünün işten ayrılma niyetine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.*

Aşırı iş yükü, kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti. Aşırı iş yükü algısının, bireylerin ve örgütlerin değerleri, ihtiyaçları ve çıkarları arasındaki ahenke (Judge & Bretz, 1992) zarar verdiği saptanmıştır. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez önerilmiştir.

Hipotez 5: *Aşırı iş yükü algılarının kişi-örgüt uyumu üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

Kişinin sahip olduğu değerler ile örgütsel değerler arasındaki uyum seviyesinin düşüklüğü ise tatminsizlik ve işten ayrılma eğilimi ile ziyadesiyle ilişkili görünmektedir (Lovelace & Rosen, 1996). Bu nedenle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 6: *Kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

İşten ayrılma niyetinin hem aşırı iş yükü hem de kişi-örgüt uyumu ile ilişkisinden hareketle aşırı iş yükünün kişi örgüt uyumu üzerinden işten ayrılma niyetini etkilemesi beklenmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki araştırma hipotezi önerilmiştir.

Hipotez 7: *Aşırı iş yükünün işten ayrılma eğilimine etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır.*

Aşırı iş yükü, iş tatmini, kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti. Aşırı iş yükünün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmini ve kişi-örgüt uyumu ayrı ayrı aracılık yapabileceği gibi ikisinin birden aracılık rolü oynaması da beklenmektedir. Çalışmada bunu test etmek üzere aşağıdaki hipotez önerilmiştir.

Hipotez 8: *Aşırı iş yükünün işten ayrılma eğilimine etkisinde hem iş tatmininin hem de kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır.*

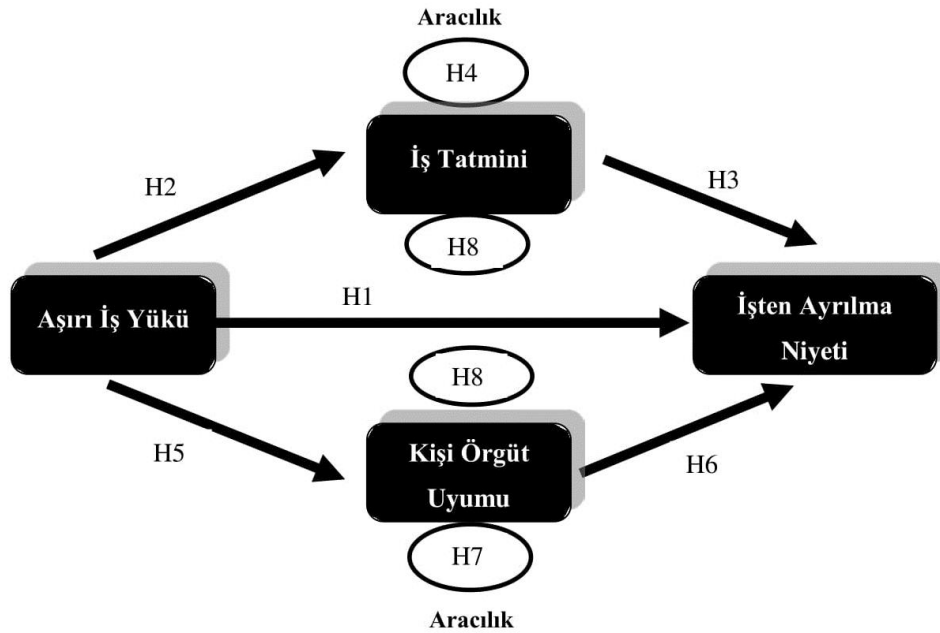
3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı kamu güvenliğinden sorumlu çalışanların aşırı iş yükü, iş tatmini, kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti düzeyini ve bu değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini inceleyerek, iş tatmini ve kişi-örgüt uyumunun, aşırı iş yükü ile işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerindeki aracılık rolünü analiz etmektir.

3.2. Araştırmanın Modeli

Yukarıda geliştirilen araştırma hipotezlerine göre tasarlanmış araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada çalışanlardan anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Elde edilen verileri analiz etmek üzere tek yönlü varyans (ANOVA), korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizleri ile yapısal eşitlik modellemesinden faydalanılmıştır.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni ulusal düzeyde güvenlikten sorumlu kamu örgütünde sözleşmeli olarak çalışanlardır. Bu örgütte sözleşmeli olarak Şubat 2020 ayı itibarıyla 109.067 çalışan istihdam edilmektedir. Araştırmanın örneklemini ise evreni temsil edecek nitelikte söz konusu kamu kuruluşunun Kayseri ve Bolu illerinde konuşlu birimlerinde sözleşmeli olarak çalışanlar içerisinde kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 581 katılımcı oluşturmaktadır.

3.5. Ölçüm Araçları

Anket formu iki bölüm ve toplam 25 maddeden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcının yaşı, mesleki tecrübesi, eğitim düzeyi ve operasyon temposu demografik değişkenleri yer almaktadır. İkinci bölümde, işten ayrılma niyeti, aşırı iş yükü, iş tatmini ve kişi-örgüt uyumu ile ilgili sorular bulunmaktadır. Araştırmada ölçüm araçları demografik değişkenler dışında, 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği. Çalışanların işten ayrılma eğilimi Tak ve Çiftçioğlu (2008) tarafından oluşturulan, Polat (2009) tarafından geçerliliği yapılan ölçek ile değerlendirilmiştir (Tak & Çiftçioğlu, 2008; Polat, 2009). İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği 5 maddeden (Örn: Önümüzdeki yıllarda başka bir işyerinde çalışmayı düşünüyorum) oluşmaktadır ve 2 madde ters kodlanmıştır. Araştırma kapsamında ölçeğin güvenilirlik katsayısı (α) 0.80 olarak hesaplanmıştır.

Aşırı İş Yükü Ölçeği. Çalışanların aşırı iş yükü algısını ölçmek için Peterson, Smith, Akande ve Avestaran (1995) tarafından geliştirilen, Derya (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan aşırı iş yükü ölçeği kullanılmıştır (Peterson, Smith, Akande & Avestaran, 1995; Derya, 2008). Mevcut çalışmada ölçeğin tek boyutlu yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanamamıştır. Yapılan keşfedici faktör analizinde zihinsel iş yükü (Örn: Yaptığım iş bilgi ve beceri seviyemin üzerinde) ve fiziksel iş yükü (Örn: İşim hafta sonları ve akşamları da çalışmamı gerektiriyor) olmak üzere iki alt boyut oluşmuştur. Mevcut çalışmada güvenilirlik katsayıları fiziksel iş

yükü boyutu için 0.76, zihinsel iş yükü boyutu için 0.77 olarak bulunmuştur.

İş Tatmini Ölçeği. Çalışanların genel iş tatmini düzeyleri Hackman ve Oldham (1974) tarafından geliştirilen, Basım ve Şeşen (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan bir ölçek ile değerlendirilmiştir (Hackman & Oldham, 1974; Basım & Şeşen, 2009). Ölçek 5 maddeden (Örn: İşimden çok keyif alıyorum) oluşmaktadır. Çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.82 olarak tespit edilmiştir.

Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği. Çalışanların kişi-örgüt uyumu algılamaları Netemeyer, Boles, McKee ve McMurrian (1997) tarafından geliştirilen, Elçi, Alphan ve Çekmecelioğlu (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek ile ölçümlenmiştir (Netemeyer, Boles, McKee & McMurrian, 1997; Elçi, Alphan & Çekmecelioğlu, 2008). Ölçek 4 maddeden (Örn: Çalıştığım kurumun insanlara bakışıyla ilgili değerleri ile kişisel değerlerim aynıdır) oluşmaktadır. Çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.79 olarak hesaplanmıştır.

3.6. Geçerlilik Analizleri

Çalışmada, ölçeklerin örnekleme uygunluğu ve yapı geçerliliğini sınamak üzere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklere ait uyum iyiliği ölçüm değerleri Tablo 1'de sunulmuştur. Uyum iyiliği değerleri, önerilen modellerin elde edilen veriyi iyi açıklayıp açıklamadığının göstergeleridir (Hu & Bentler, 1999). Bu endekslerden Uyum İyiliği İndeksi (GFI) 0.85'den büyük, Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI) 0.80'den büyük ve Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi (CFI) ise 0.90'dan büyük olması gerekmektedir. Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü (RMSEA) ve Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü (SRMR) için 0.08 ve altındaki değerler kabul edilebilir uyum değerinin göstergesidir (Hu & Bentler, 1999; Raykov & Marcoulides, 2006). Aşırı iş yükü ölçeği 2 faktörlü, diğer ölçekler 1 faktörlü ve uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla araştırmada kullanılan ölçeklerin örnekleme için geçerli olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1: Ölçeklerin Doğrulatoryı Faktör Analizi Sonuçları

Model	χ^2	sd	χ^2/sd	GFI	AGFI	SRMR	CFI	RMSEA
İşten Ayrılma Niyeti (Tek faktörlü)	8.71	3	2.903	0.994	0.970	0.022	0.994	0.057
Aşırı İş Yüğü (İki faktörlü)	178.582	40	4.465	0.949	0.917	0.057	0.927	0.077
İş Tatmini (Tek faktörlü)	9.143	5	1.829	0.994	0.982	0.022	0.996	0.038
Kişi-Örgüt Uyumu (Tek faktörlü)	0,061	1	0,061	1.000	0.999	0.002	1.000	0.000

4. BULGULAR

4.1. Demografik Özellikler

Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 2’de gösterilmektedir.

4.2. Farklılık Analizleri

Demografik faktörlerin, araştırma değişkenlerini farklılaştırıp farklılaşmıadığını ortaya koymak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda yaş ve eğitim düzeyine göre araştırma değişkenleri anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Mesleki tecrübeye göre iş tatmini düzeyleri 1 yıldan az olanların 1-2 yıl olanlara göre anlamlı bir şekilde düşmekte, kişi-örgüt uyumuna göre örgütte 1 yıldan az ve 1-2 yıl arası mesleki tecrübeye sahip çalışanlar arasında, çalışma süresi arttıkça kişi-örgüt uyumunda anlamlı şekilde azalış meydana geldiği tespit edilmiştir. Ayrıca örgütte 1 yıldan az mesleki tecrübeye sahip bireylerden mesleki tecrübesi 1-2 yıl arası, 2-4 yıl arası ve 4 yıldan fazla olanlara gidildikçe işten ayrılma eğilimlerinde anlamlı bir artış tespit edilmiştir. Son olarak operasyon temposuna göre örneklemin büyük çoğunluğunu ihtiva eden ve eğitim süreci devam ettiği için operasyona hiç çıkmamış bireylere nazaran 1-10 arası ve 11-50 arası operasyona çıkan bireylerin işten ayrılma eğilimlerinin anlamlı bir şekilde artış gösterdiği saptanmıştır.

4.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Değişkenlerin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 3’de gösterilmektedir. Fiziksel iş yükü ile zihinsel iş yükü ($r=0.89$, $p<0.01$) ve işten ayrılma niyeti arasında ($r=0.43$,

$p<0.01$) anlamlı ve aynı yönde, fiziksel iş yükü ile iş tatmini ($r=-0.32$, $p<0.01$) ve kişi-örgüt uyumu ($r=-0.30$, $p<0.01$) arasında ise anlamlı ve aksi yönde bir ilişki saptanmıştır.

Zihinsel iş yükü ile iş tatmini ($r=-0.37$, $p<0.01$) ve kişi-örgüt uyumu ($r=-0.34$, $p<0.01$) arasında fiziksel iş yüküne benzer anlamlı ve aksi yönde bir ilişki var iken işten ayrılma niyeti ile arasında aynı yönde bir ilişki ($r=0.44$, $p<0.01$) tespit edilmiştir. İş tatmini ile kişi-örgüt uyumu arasında ($r=0.59$, $p<0.01$) anlamlı ve aynı yönde, işten ayrılma niyeti ile ($r=-0.71$, $p<0.01$) anlamlı ve aksi yönde bir ilişki bulgusuna ulaşılmıştır. Son olarak kişi-örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı ve aksi yönde bir ilişki ($r=-0.30$, $p<0.01$) saptanmıştır.

4.4. Regresyon Analizi Bulguları

Aşırı iş yükü iki boyutta değerlendirildiğinden iki ayrı hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Birinci ve ikinci aşama analiz sonuçları Tablo 4 ve Tablo 5’te sunulmuştur.

Her iki regresyon analizi incelendiğinde hem fiziksel iş yükünün ($B=0.24$), hem de zihinsel iş yükünün ($B=0.40$) işten ayrılma niyetini anlamlı bir şekilde yordadığı saptanmıştır, dolayısıyla **Hipotez 1** desteklenmiştir. Fiziksel iş yükü ($B=-0.40$) ve zihinsel iş yükü ($B=-0.88$) iş tatminini aksi yönde etkilemek suretiyle **Hipotez 2** de desteklenmiştir. İş tatmini ($B=-0.46$) işten ayrılma niyetini anlamlı ve aksi yönde etkileyerek **Hipotez 3** kabul edilmiştir. Fiziksel iş yükü ($B=-0.15$) ve zihinsel iş yükü ($B=-0.32$) kişi-örgüt uyumunu aksi yönde etkilemek suretiyle **Hipotez 5**, kişi-örgüt uyumu da ($B=-0.24$) işten ayrılma niyetini aksi yönde yordayarak **Hipotez 6** desteklenmiştir

4.5. Aracılık Analizi Bulguları

Değişkenler arası ilişkilerdeki aracılık rolleri SPSS 15 programı üzerinde çalışan PROCESS v2.16 (Hayes, 2018) eklentisi kullanılarak hesaplanmıştır. Aracılık etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını görmek üzere dolaylı etkiler, önyüklemeli yanlılığı düzeltilmiş % 95 güven aralığı yöntemiyle (Shrout & Bolger, 2002; Preacher & Hayes, 2008) incelenmiştir. Önyükleme örnekleme 5000 olarak belirlenmiştir. Elde edilen fiziksel iş yükünün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde aracılık analizi sonuçları Tablo 6'da, zihinsel iş yükünün işten ayrılma niyeti üzerindeki aracılık analizi sonuçları ise Tablo 7'de belirtilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde fiziksel iş yükünün (B= 0.19, 0.14 <YD %95 GA> 0.25) ve zihinsel iş yükünün (B= 0.41, 0.31 <YD %95 GA> 0.52) iş tatmini üzerinden işten ayrılma niyetindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu bulunmuştur.

Tablo 4: Birinci Aşama Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken		
	İş Tatmini	Kişi-Örgüt Uyumu	İşten Ayrılma Niyeti
	Model 1	Model 2	Model 3
	B	B	B
Sabit	3.441**	0.345	2.95**
Yaş	0.005	0.036	-0.007
Mesleki Tecrübe	-0.005	-0.025	0.026
Operasyon Temposu	-0.045	-0.089	0.075*
Fiziksel İş Yükü	-0.40**	-0.15**	0.24**
İş Tatmini	-	0.53**	-0.46**
Kişi-Örgüt Uyumu	-	-	-0.24**
R ²	0.104	0.372	0.606

** $p < .001$, * $p < .05$ **Tablo 5:** İkinci Aşama Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken		
	İş Tatmini	Kişi-Örgüt Uyumu	İşten Ayrılma Niyeti
	Model 1	Model 2	Model 3
	B	B	B
Sabit	3.626**	0.439	3.058**
Yaş	-0.003	0.033	-0.005
Mesleki Tecrübe	0.007	-0.020	0.022
Operasyon Temposu	-0.072	-0.100*	0.087*
Zihinsel İş Yükü	-0.884**	-0.326**	0.403**
İş Tatmini	-	0.515**	-0.464**
Kişi-Örgüt Uyumu	-	-	-0.245**
R ²	0.144	0.376	0.598

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

Dolayısıyla **Hipotez 4** desteklenmiştir. Benzer şekilde fiziksel iş yükünün ($B= 0.04$, $0.02 <YD \%95 GA> 0.06$) ve zihinsel iş yükünün ($B= 0.08$, $0.04 <YD \%95 GA> 0.13$) kişi-örgüt uyumu üzerinden işten ayrılma niyetindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiş ve **Hipotez 7** kabul edilmiştir. Son olarak fiziksel iş yükünün ($B= 0.05$,

$0.03 <YD \%95 GA> 0.08$) ve zihinsel iş yükünün ($B= 0.11$, $0.08 <YD \%95 GA> 0.16$) iş tatmini ve kişi-örgüt uyumu üzerinden işten ayrılma niyetindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda **Hipotez 8** desteklenmiştir.

Tablo 6: Fiziksel İş Yükünün İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Aracılık Analizi Sonuçları

İncelenen Etki	B	S.H.	Önyükleme YD %95 GA	
			Alt Sınır	Üst Sınır
Fiziksel İş Yükü -> İşten Ayrılma Niyeti				
Doğrudan Etki	0.240	0.033	0.1754	0.3062
Dolaylı Etki (Aracı: İş Tatmini)	0.189	0.027	0.1381	0.2468
Fiziksel İş Yükü -> İşten Ayrılma Niyeti				
Doğrudan Etki	0.240	0.033	0.1754	0.3062
Dolaylı Etki (Aracı: Kişi-Örgüt Uyumu)	0.036	0.012	0.0150	0.0638
Fiziksel İş Yükü -> İşten Ayrılma Niyeti				
Doğrudan Etki	0.240	0.033	0.1754	0.3062
Dolaylı Etki (Aracılar: İş Tatmini → Kişi Örgüt Uyumu)	0.052	0.010	0.0341	0.0777

Tablo 7: Zihinsel İş Yükünün İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Aracılık Analizi Sonuçları

İncelenen Etki	B	S.H.	Önyükleme YD %95 GA	
			Alt Sınır	Üst Sınır
Zihinsel İş Yükü -> İşten Ayrılma Niyeti				
Doğrudan Etki	0.403	0.064	0.2776	0.5293
Dolaylı Etki (Aracı: İş Tatmini)	0.410	0.053	0.3101	0.5215
Zihinsel İş Yükü -> İşten Ayrılma Niyeti				
Doğrudan Etki	0.403	0.064	0.2776	0.5293
Dolaylı Etki (Aracı: Kişi-Örgüt Uyumu)	0.080	0.023	0.0388	0.1315
Zihinsel İş Yükü -> İşten Ayrılma Niyeti				
Doğrudan Etki	0.403	0.064	0.2776	0.5293
Dolaylı Etki (Aracılar: İş Tatmini → Kişi Örgüt Uyumu)	0.111	0.021	0.0756	0.1603

B = Standardize edilmiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), n=238 / 5.000 Önyükleme (Bootstrap) örnelemi

5.SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışmada aşırı iş yükü algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve aşırı iş yükü ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde iş tatmininin ve kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü ulusal düzeyde güvenlikten sorumlu çalışanlar örnekleminde incelenmiştir. Bulgulara bakıldığında aşırı iş yükünün işten ayrılma niyetini anlamlı bir şekilde artırdığı görülmüştür. Bu sonuçtan çalışanların kapasitesinin üzerinde ve sınırlı bir sürede bitirilmesi gerekli çok sayıda görevler atanması halinde bireyin işten ayrılma eğilimi sergileyebileceği anlaşılmaktadır.

Söz konusu sonuçlar, Iverson ve Deery'nin (1997) 246 otel çalışanın iştirakiyle yaptığı çalışma, Brannon, Barry, Kemper, Schreiner ve Vasey'in (2007) 3039 sosyal hizmet çalışanı üzerinde yaptığı çalışma ve Zeytinoğlu vd. (2007) 3 hastanede görevli 1396 hemşire üzerinde yaptığı çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir (Iverson & Deery, 1997; Zeytinoğlu vd., 2007; Brannon vd., 2007).

İş tatmini ve kişi-örgüt uyumunun ise işten ayrılma niyetini aksi yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu iş tatmininin işten ayrılma niyetinin önemli belirleyicilerinden olduğu bilgisini (Saeed vd., 2014; Lam, Baum, & Pine, 2001; Amah, 2009; Lu, Lin, Wu, Hsieh, & Chang, 2002; Başak, Ekmekçi, Bayram, & Baş, 2013) teyit etmektedir. Ayrıca bireyin ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanması halinde ortaya çıkan olumlu tutumlar, güçlükleri hafifletebilir, daha yüksek performansı kolaylaştırabilir ve işten ayrılmayı azaltabilir (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005).

Son olarak çalışmada aşırı iş yükünün bireylerin iş tatmini düzeylerini azaltıp, sonrasında kişi-örgüt uyumunu zayıflatmak suretiyle işten ayrılma eğilimini artırdığı saptanmıştır. Bu sonuç, aşırı iş yükünün işten ayrılma niyetini neden ve nasıl etkilediği konusunda iş tatmini ve kişi-örgüt uyumunun sahip olduğu potansiyeli ortaya koymak suretiyle örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarına önemli bir katkı sunmaktadır.

İşten ayrılma eğilimi örgüt için arzu edilmeyen bir değişken olmasına rağmen örgütsel verimlilik üzerindeki olumsuz etkisini en aza indirmek için onun tetikleyicilerini anlamak kıymetlidir (Kim, Leong, & Lee, 2005). Bilgi, beceri ve yeteneğinin üstünde bireyden beklenen taleplerin, tatminsizlik ve değer uyumu düşüklüğüne sebebiyet verdiği gerçeğinden hareketle çalışan iş yüklerinin sürekli gözetilmesi örgüte fayda sağlayabilecektir.

Aşırı iş yükünün iş tatmini ve kişi-örgüt uyumu üzerinden işten ayrılma niyetindeki dolaylı

etkilerinden hareketle, yöneticilerin çalışanlara tatminkâr bir iş ortamı sağlamak suretiyle tatmin düzeyinin yükseltilmesi ve kariyer planlamaları, eğitimler ile değer uyumunun artırılması sayesinde kalifiye çalışanları örgütte muhafaza etme konusunda proaktif davranış sergilemesi mümkün olabilecektir.

Sonuçların tutarlı olup olmadığını görmek için gelecekteki çalışmaların boylamsal veya farklı zamanlarda tekrarlanması önem arz etmektedir. Ayrıca gelecekteki araştırmalarda alternatif iş imkânları, yaşam doyumu ve sürekli değişen durumlara esnek bir şekilde uyum sağlama kapasitesi olarak karakterize edilen, psikolojik sermayenin alt boyutlarından biri olan psikolojik dayanıklılık gibi değişkenlerin işten ayrılma eğilimini etkileme gücünün ortaya çıkarılması faydalı olabilecektir.

İşten ayrılma niyetinin birçok öncülü bulunmasına rağmen bu çalışmada sadece aşırı iş yükü, iş tatmini ve kişi-örgüt uyumu etkileri üzerine odaklanılmıştır. İşten ayrılma niyetinin yordayıcısı olabilecek diğer faktörlerin araştırma kapsamına alınmamış olması bir sınırlılık olarak görülebilir. Ölçekler bireylerin öznel algılarını değerlendirdiğinden çalışanların ideal durumları yansıtan algılarını işaretleyebileceği, dolayısıyla sosyal beğenirlik etkisi ve ortak yöntem varyansı olabileceği sonuçlar değerlendirilirken dikkate alınmalıdır.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışma, kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

Çıkar Çatışması: Sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

Etik Onay: İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Çalışmaya katılan tüm bireysel katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formu alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Adkins, C. L., Russell, C. J. & Werbel, J. D. (1994). Judgments of fit in the selection process: The role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47, 605-623.
- Alexander, J. A., Bloom, J. R. & Nuchols, B. A. (1994). Nursing turnover and hospital efficiency: An organization-level analysis. *Industrial Relations*, 33, 505-520.
- Alnıaçık, E., Alnıaçık, Ü., Erat, S. & Akçin, K. (2013). Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 274-281.
- Amah, O. E. (2009). Job satisfaction and turnover intention relationship: The moderating effect of job role centrality and life satisfaction. *Research and Practice in Human Resource Management*, 17(1), 24-35.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A. & McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 5(2), 87-96.
- Aryee, S., Wyatt, T. & Min, M. K. (1991). Antecedents of organizational commitment and turnover intentions among professional accountants in different employment settings in Singapore. *The Journal of Social Psychology*, 131, 545-556.
- Basım, N. & Şeşen, H. (2009). Örgütsel adalet algısı-örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü. 17'nci Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir.
- Başak, E., Ekmekçi, E., Bayram, Y. & Baş, Y. (2013). Analysis of factors that affect the intention to leave of white-collar employees in Turkey using structural equation modelling. Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science, 23-25 October, San Francisco, USA.
- Beehr, T. A., Walsh, J. T. & Taber, T. D. (1976). Relationship of stress to individually and organisationally valued states: Higher order needs as a moderator. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 19(11), 771.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35, 135-153.
- Boxx, R. W., Odom, R. Y. & Dunn, M. G. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment and cohesion: An empirical examination within the public sector. *Public Personnel Management*, 20(1), 195-206.
- Brannon, D., Barry, T., Kemper, P., Schreiner, A. & Vasey J. (2007). Job perceptions and intent to leave among direct care workers: Evidence from the better jobs better care demonstrations. *The Gerontologist*, 47(6), 820-829.
- Bretz, R. D. & Judge, T. A. (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 32-54.
- Brookfield, H. B. (1998). The impact of flexible benefits plans on job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *Benefits Quarterly*, 10, 84-90.
- Chan, E. Y. & Morrison, P. (2000). Factors influencing the retention and turnover intentions of registered nurses in a Singapore hospital. *Nursing and Health Sciences*, 2(2), 113-121.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Colucia, M. Z. O. & Alexandria, N. M. C. (2012). Job factors related to musculoskeletal symptoms among nursing personnel-a review. *Work*, 41, 2516-2520.
- Cordes, C. L. & Dougherty, T. W. (1993). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Cotton, J. L. & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Coverman, S. (1989). Role overload, role conflict and stress: Addressing consequences of multiple role demands. *Social Forces*, 67(4), 965-982.
- Dalton, D. R., Todor, W. D. & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: A functional taxonomy. *Academy of Management Review*, 7, 117-132.
- Das, B. L. & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(2), 8-16.
- Derya, S. (2008). Crossover of work-family conflict: Antecedent and consequences of crossover process in dual-earner couples (Yayımlanmamış doktora tezi). Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul: Koç Üniversitesi.
- Elangovan, A. R. (2001). Causal ordering of stress, satisfaction and commitment and intention to quit: A structural equations analysis. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(4), 159-165.

- Elçi, M., Alpkın, L. & Çekmecelioğlu, G. H. (2008). The influence of person organization fit on the employee's perception of organizational performance. 4th International Strategic Management Conference, 19-21 June, Sarajevo, Bosnia-Herzegovina.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A. & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ghiselli, R., Lopa, J. L. & Bai, B. (2001). Job satisfaction, life satisfaction and turnover intent of food service managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 28-37.
- Gökkaya, Ö. (2014). Yerel yönetimlerde iş-yaşam dengesi ve çalışan davranışı ilişkisinin incelenmesi-Kocaeli belediyeleri örneği. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmaları Dergisi*, 2, 2-18.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman S., Granrose, C. S., Rabinowitz, S. & Beutell N. J. (1989) Sources of work- family conflict among two career couples. *Journal of Vocational Behaviour*, 34, 133-153.
- Griffeth, R. W., Hom, P.W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1974). The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job re-design projects. Technical Report, Department of Administrative Sciences, Yale University.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based perspective* (2nd Ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The Journal of Social Psychology*, 137(6), 677-689.
- Hom, P.W. & Griffeth, R.W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 350-366.
- 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.
- Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. (1987). *Organization behavior and management*, Plano, Texas, Business Publications.
- Iverson, R. D. & Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7(4), 71-82.
- Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D. & Roberts J. (2007). The role of overload on job attitudes, turnover intentions and salesperson performance. *Journal of Business Research*, 60, 663-671.
- Judge, T. A. & Bretz, R. D. (1992). The effects of values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 261-271.
- Judge, T. A. & Ferris, G. R. (1992). The elusive criterion of fit in human resources staffing decisions. *Human Resource Planning*, 15(4), 47-67.
- Kalliath, T. J. & Beck, A. (2001). Is the path to burnout and turnover paved by a lack of supervisory support: a structural equations test. *New Zealand Journal of Psychology*, 30, 72 - 8.
- Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 100-119.
- Kim, W. G., Leong, J. K. & Lee, Y. K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 171-193.
- Koslowsky, M., Sagie, A., Krausz, M. & Singer, A. D. (1997). Correlates of employee lateness: Some theoretical considerations. *Journal of Applied Psychology*, 82, 79-88.
- Kristof-Brown, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Lam, T., Baum, T., & Pine, R. (2001). Study of managerial job satisfaction in Hong Kong's Chinese restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(1), 35-42.
- Lam, T., Zhang, H. & Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22, 157-165.
- Landsbergis, P. A. (1988). Occupational stress among health care workers: A test of the Job Demands-Control Model. *Journal of Organizational Behavior*,

- 9, 217-239.
- Lovelace, K. & Rosen, B. (1996). Differences in achieving person-organization fit among diverse group of managers. *Journal of Management*, 22(5), 703-722.
- Lu, H., Alison E., While, K. & Barriball, L. (2005). Job satisfaction among nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42, 211-227.
- Lu, K. Y., Lin, P. L., Wu, C. M., Hsieh, Y. L. & Chang, Y. Y. (2002). The relationships among turnover intentions, professional commitment and job satisfaction of hospital nurses. *Journal of Professional Nursing*, 18(4), 214-219.
- Maslach, C. & Leiter, P. M. (1997). *The truth about burnout*, San Francisco: Jossey-Bass.
- McBey, K. & Karakowsky L. (2001). Examining sources of influence on employee turnover in the part-time work context. *Career Development International*, 6(1), 39-47.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mobley, W. H., Horner, S. O. & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment and procedural justice. *Employees Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209-225.
- Morrell, K., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. (2001). Unweaving leaving: The use of models in the management of turnover. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 219-244.
- Mowday, R. T., Koberg, C. S., & McArthur, A. W. (1984). The psychology of the withdrawal process: A cross-validated test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal*, 27(1), 79-94.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, San Diego, CA: Academic Press.
- 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, 85-98.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Peters, L. H., Bhagat, R. S. & O'Connor, E. J. (1981). An examination of the independent and joint contributions of organizational commitment and job satisfaction on employee intentions to quit. *Group and Organization Studies*, 6(1), 73-82.
- Peterson, M. F., Smith, P. B., Akande, A. & Ayestaran, S. (1995). Role conflict, ambiguity and overload: A 21-nation study. *Academy of Management Journal*, 38, 429-452.
- Pienaar, J., Sieberhagen, C. F. & Mostert, K. (2007). Investigating turnover intentions by role overload, job satisfaction and social support moderation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(2), 62-67.
- Polat, M. (2009). Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine bir saha çalışması (Yayımlanmamış doktora tezi). Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- Porter, L.W. & Steers, R. M. (1973). Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Pradana, A. & Salehudin, I. (2015). Work overload and turnover intention of junior auditors in greater Jakarta, Indonesia. *The South East Asian Journal of Management*, 9(2), 108-124.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Price, J. L. & Mueller C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *The Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Qureshi, M. I., Jamil, R. A., Iftikhar, M., Arif, S., Lodhi, S., Naseem, I. & Zaman, K. (2012). Job stress, workload, environment and employees turnover intentions: Destiny or choice. *Archives Des Sciences*, 65 (8), 230-241.
- Raykov, T. & Marcoulides, G. A. (2006). *A first course in structural equation modeling*, 2. Baskı (pp: 46-48), Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- Repetti, R. L. (1993). Short-term effects of occupational stressors on daily mood and health complaints. *Health Psychology*, 12(2), 125-131.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S. & Rizwan, M. (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and*

- Development*, 4(2), 242-256.
- Saks, A. M. (1996). The relationship between the amount of helpfulness of entry training and work outcomes. *Human Relations*, 49, 429 - 51.
- Samad, S. (2006). The contribution of demographic variables: job characteristics and job satisfaction on turnover intentions. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 1(1), 12-20.
- Shaw, J. D., Gupta, N. & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48, 50-68.
- Shore, L. M. & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42, 625-638.
- Shrout, P. E. & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7, 422-445.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership and Organization Development Journal*, 25, 592-599.
- Sims, R. L. & Kroeck, K. G. (1994). The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover. *Journal of Business Ethics*, 13, 939-947.
- Sousa-Poza, A. & Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study. *Journal of Economic Issues*, 38(1), 113-137.
- Spector, P. E., Dwyer, D. J. & Jex, S. M. (1988). Relation of job stressors to affective, health and performance outcomes: A comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73, 11-19.
- Spector, P. E. & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367.
- Steel, R. P., Griffeth, R. W. & Hom, P. W. (2002). Practical retention policy for the practical manager. *Academy of Management Executive*, 16(2), 149-162.
- Sümer, C. H. & Van de Ven, C. (2007). Chapter 4B-A proposed model of military turnover. RTO-TR-HFM-107, 1-18.
- Sverke, M., Hellgren, J. & Öhrming, J. (1999). *Organisational restructuring and health care work: A quasi-experimental study*. In PM. le Blanc, Peeters, MCW, Bussing A ve Schaufeli, WB. (Eds.), *Organisational psychology and health care: European contributions* (pp. 15-32), Munchen, Germany: Rainier Hampp Verlag.
- Tak, B. & Çiftçioğlu, B. A. (2008). Mesleki bağlılık ile çalışanların örgütte kalma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik görgül bir çalışma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 63(4), 156-178.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytical findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Van Dyk, J. & Coetzee, M. (2012). Retention factors in relation to organisational commitment in medical and information technology services. *SA Journal of Human Resource Management*, 10(2), 433-444.
- Vancouver, J. B. & Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44, 333-352.
- Westerman, J. W. & Cyr, L. A. (2004). An integrative analysis of person-organization fit theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 252-261.
- Xiaoming, Y., Ma, B. J., Chang, C. L. & Shieh, C. J. (2014). Effects of workload on burnout and turnover intention of medical staff: A study. *Studies on Ethno Medicine*, 8(3), 229-237.
- Yadav, P. & Aspal, J. (2014). Importance of job satisfaction and talent management. *International Journal of Research in IT and Management*, 4(7), 55-65.
- Yücel, İ. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 44-58.
- Yücel, İ. & Demirel, Y. (2013). Mevcut iş alternatiflerinin iş tatmini ve işten ayrılma ilişkisi üzerine etkisi: "Başka bir yol daha olmalı!". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 159-177.
- Zeytinoglu, I. U., Denton, M., Davies, S., Baumann, A., Blythe, J. & Boos, L. (2007). Deteriorated external work environment, heavy workload and nurses' job satisfaction and turnover intention. *Canadian Public Policy/Analyse de Politiques*, 33(1), 31-47.



Research Article

Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kişilerarası Çarpıklık Tutumunu ve İşten Ayrılma Niyetini Etkiler mi? Eğitim Sektöründe Bir Araştırma^a

Does Compulsory Organizational Citizenship Behavior Affects the Attribution of Interpersonal Deviance and Intention to Quit? A Research on Education Sector

Rukiye Can Yalçın^b, Memduh Beğenirbaş^c

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Zorunlu Örgütsel
Vatandaşlık Davranışı,
Kişilerarası Çarpıklık,
İşten Ayrılma Niyeti

Tarihler :

Geliş 19 Mart 2020
Düzeltilme geliş 22 Nisan
2020
Kabul 11 Mayıs 2020

ÖZ

Bu çalışmada, öğretmen ve akademisyenlerin zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışlarının (ZÖVD) işten ayrılma niyeti ve kişilerarası çarpıklık üzerine etkileri incelenmiştir. Bu amaçla, Ankara'da görev yapan 175 öğretmen ve akademisyenden anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Çalışmada her bir değişkene ait doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapısal eşitlik modeli (AMOS) ile yapılmıştır. Değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak için korelasyon analizi, hipotezlerin test edilmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bulgulara göre, öğretmen ve akademisyenlerde Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, işten ayrılma niyeti ve kişilerarası çarpıklık üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bu bağlamda, ZÖVD'nin hem kişilerarası çarpıklık hem de işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında, öğretmen ve akademisyenlerin etkinliğini ve verimliliğini artırabilmek için eğitim sektörü yöneticilerine de konu ile ilgili önerilerde bulunulmuştur. Bu kapsamda özellikle, öğretmenler üzerindeki baskının azaltılması onların işten ayrılma niyetleri ve kişiler arası çarpıklık yaşamalarında olumlu etkiler sağlayacağı vurgulanmıştır.

ARTICLE INFO

Keywords:
Compulsory Organizational
Citizenship Behavior,
Interpersonal Deviance,
Intention to Quit

Article history:

Received 10 October 2019
Received in revised form 30
January 2020
Accepted 3 April 2020

ABSTRACT

In this study, the effects of teachers' and academicians' Compulsory Organizational Citizenship Behaviors (COCB) on their intention to quit and interpersonal deviance have been examined. For this purpose, the data obtained through a survey from 175 participants working in the education sector in Ankara were analyzed. Confirmatory factor analysis (CFA) of each variable was performed with the structural equation model (AMOS). In order to reveal the relationship between variables correlation analysis and to test the hypotheses hierarchical regression analysis have been carried out. According to the findings, it has been observed that teachers' and academicians' perceptions of COCB have significant effects on their interpersonal deviance and intention to quit. In this context, it has been concluded that COCB is positively related to both interpersonal deviance and intention to quit. In light of the findings obtained, suggestions for education sector managers have been presented in order to increase the efficiency and productivity of education sector employees. In this context, it was emphasized that reducing the pressure on teachers will have positive effects on their intention to quit and interpersonal deviance.

^a "Bu makalenin bildiri hali 28. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunulmuştur."

^b Corresponding author, Dr. Öğr. Üyesi, Milli Savunma Üniversitesi, Kara Harp Okulu Dekanlığı, Savunma Yönetimi Bölüm Başkanlığı Ankara, Türkiye. E-mail: rcalcin@kmo.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4500-6935

^c Doç.Dr., Milli Savunma Üniversitesi, Kara Harp Okulu Dekanlığı, Savunma Yönetimi Bölüm Başkanlığı Ankara, Türkiye. E-mail: mbegenirbas@kmo.edu.tr. ORCID: 0000-0003-0917-0973

1. GİRİŞ

Son yıllarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramı ile ilgili, özellikle organizasyon performansı çalışmalarında en umut verici çalışmalar olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. Birçok çalışmada ÖVD değişkeni incelemiş ve söz konusu değişken ile diğer örgütsel davranış değişkenleri arasındaki ilişkilere bakılarak, sektörler ve kültürler arasındaki yönetim çalışmalarındaki önemi sıklıkla vurgulanmıştır (Chen, Chun & Douglas, 1998; Dalal, 2005). Teorik olarak, bireylerin gönüllü ve kendi iradeleri ile gösterdikleri davranışlar, işyerindeki etkinliği, verimliliği ve olumlu iklimi artırmada önemli bir rol üstlendiği değerlendirilmektedir. Böylece yöneticiler ve çalışanlar, daha sağlıklı bir çalışma ortamı yarattığı, daha iyi iş sonuçlarının elde edebileceği ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasında yardım ettiği düşünüldüğünden söz konusu gönüllü faaliyetleri her anlamda desteklemişlerdir (Organ, 1988; Organ & Ryan, 1995). Ancak zaman içerisinde çalışanların gösterdikleri ÖVD'ler gönüllülük esasından çıkarak özellikle yöneticiler ve denetçiler tarafından tüm çalışanların göstermesi ve yapması gereken görevler olarak algılanmaya başlanmış ve bu durum ÖVD'nin karanlık yüzü olan Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ZÖVD)'ni beraberinde getirmiştir (Vigoda-Gadot, 2006).

Çalışanların yönetici ve amirleri ile olan ilişkileri önemlidir. Söz konusu ilişkinin kalitesi çalışanların iş ortamındaki tutum ve davranışları ile refahını, performansını, başarısını ve kariyer gelişimini etkilemektedir (Scandura & Schriesheim, 1994; Wayne, Shore & Liden, 1997). Çalışanların amirleri tarafından kendilerinden görev tanımlarında yer almayan işleri de yapmaları yönünde baskı kurmaları hatta bu yönde beklenti içine girmeleri çalışanlar üzerinde negatif etkiler yaratabilecektir (Tepper, 2000). Çalışanlar üzerindeki bu söz konusu olumsuz etki ve düşünceler onların çalışma ortamında iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerini de olumsuz etkileyebilecek, istismar, nezaketsizlik ve fiziksel şiddet içeren davranışlara yol açarak kişilerarası çarpıklık söz konusu olabilecek (Robinson & Bennett, 1995), hatta bu yaşanan istenmeyen durum onların işten ayrılma niyetlerine tesir edebilecektir (Tepper vd., 2009; Begenirbaş & Çalışkan, 2014).

Yönetim ve insan kaynakları anlamında bakıldığında, çalışanların birbirleriyle yaşadıkları sorunlar (kişilerarası çarpıklık) ve işten ayrılma isteklerine yol açabilecek faktörler önemlidir.

Çalışanların işlerine devam etmelerini sağlayan birçok sosyal motive ediciler olmasına rağmen tersi de yani sorunlar da onların görevleri esnasındaki düşüncelerini, ilişkilerini ve davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Brashear & Zinta, 2005; Judge, Scott & Ilies, 2006). Çalışma ortamında söz konusu sorunlara sebebiyet veren unsurlardan birinin de ZÖVD olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı eğitim sektöründe hizmet verenlerin ZÖVD algılarının onların çalışma arkadaşları (üstleri ve astları dâhil) ile ilişkilerine yansımalarını ve onların işten ayrılma niyetlerine etkilerini incelemektir. İlgili ulusal ve uluslararası yazın taraması neticesinde bu üç değişkeni tek bir model üzerinde ele alan bir çalışmaya rastlanılmamış olması, bu çalışmanın bulguları ve sonuçlarının alan yazına katkıları anlamında önemli olabileceğine işaret etmektedir. Çalışmanın sonuç bölümünde elde edilen çalışma bulgularına göre ilgili yöneticilere, yönetim ile ilgili departman görevlileri ile çalışanlara bazı tavsiye ve değerlendirmeler ile alan araştırmacılarına gelecek çalışmalara yönelik önerilerde bulunulacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramını ilk ortaya çıkaran Organ (1988), ÖVD'yi tanımlarken örgüt içindeki vatandaşlık kavramını diğergamlık, sportmenlik, nezaket, sivil erdem ve vicdanlılık gibi ekstra rol davranışları kapsamında gönüllülük esasına göre yapılmasının gerektiğini ve bu düşüncenin de vatandaşlık kavramını çalışanların görev performansından ayıran bir unsur olduğunu dile getirmiştir. İyi vatandaşlık davranışı, çalışanın herhangi bir resmi gereksinimin ötesinde ve ödül beklentisi olmaksızın sosyal çevrelerine çaba ve enerji harcama istekliliğini temsil eder. Organ ve meslektaşları iyi vatandaşlık davranışını işyerindeki ekstra rol davranışı olarak nitelendirerek bu durumu, "iyi asker sendromu" olarak tanımlamışlardır (Organ, 1988; Smith, Organ & Near, 1983). Bununla birlikte, son teorik (Salamon & Deutsch, 2006; Vigoda-Gadot, 2006) ve ampirik çalışmaların (Bolino, Turnley, Gilstrap & Suazo, 2010) ışığında çalışanlar için artık iyi vatandaşlık davranışının gerçekten gönüllülük esasına dayalı olarak yapılmadığı ve hatta zorunlu olabileceği düşünülmektedir. ÖVD'leri gerçekleştirme gereksinimi veya baskısı, çalışanların bu davranışları göstermesi için yöneticilerin, amirlerin ve denetçilerin beklentileri dâhilinde "daha azıyla daha fazlasını yapma" gibi organizasyonel zorunluluklardan kaynaklanabilmekte (Vigoda-Gadot, 2006) ve hatta çalışanlar ÖVD sergilemenin

gönüllük esası yerine zamanla işlerinin bir parçası olduğuna inanmaktadırlar (McAllister, Kamdar, Morrison & Turban, 2007; Morrison, 1994). Aslında ÖVD kavramı, çalışanlar için çalışma arkadaşlarının işlerini hafifletmek ve örgüt çıkarlarına yönelik davranışlarda bulunmak için yöneticiler tarafından başta bir teşvik unsuru olarak kullanılmaya başlanmıştır (Vigoda-Gadot, 2006). Ancak zamanla, yöneticilerin, denetçilerin, çalışma arkadaşlarının hatta müşteri ve tedarikçilerin baskılarından dolayı öncelikle normal olarak görülmüş ve zamanla söz konusu davranışlar görev tanımları içerisinde yer alarak rutin ve zorunlu hale gelmişlerdir (Porpara, 1989).

Gelinen noktada ÖVD davranışı içerisinde yer alan fedakârlık, vicdan, sportmenlik, nezaket gibi çalışanların örgüt ve çalışma arkadaşları yararına olan bireysel çabaları, dış baskı uygulandığında gönüllü olma niteliğini kaybedecektir (Vigoda-Gadot, 2006, 2007). Vigoda-Gadot (2006) bu durumu çalışanların genellikle istekleri ve görev tanımları dışında ekstra rol faaliyetlerine katılımları şeklinde nitelemiş ve sergilenen davranışı Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ZÖVD) olarak tanımlamıştır. Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı bir anlamda örgütsel vatandaşlık davranışının karanlık yüzü olarak da ifade edilebilir (Yıldız & Yıldız, 2016) ve hem çalışanlara hem de örgütün kendisine olumsuz etkileri mevcuttur (Zhang, Liao & Zhao, 2011).

Vigoda-Gadot (2006; 2007) ZÖVD hakkındaki öncü çalışmaları kapsamında iki önemli noktaya dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki çalışanların üzerlerinde baskı algılamaları bir diğeri ise kendi iradesi dışındaki ekstra rol davranışlarıdır. Eğer çalışanlar kendileri üzerinde herhangi bir baskı algılayarlarsa, ÖVD'leri kendi rıza ve istekleri ile gerçekleşen klasik ÖVD olmayacaktır. Baskı altında ve gönüllü olmayarak gösterdikleri ÖVD'ler, başka bir deyişle ZÖVD'ler çalışanın iş yükünü artırmak için yönetici, denetçi, çalışma arkadaşları hatta kendisi ve ailesi tarafından istenebilecektir (Alkan & Turgut, 2015).

Çalışanların “iyi niyet” göstergesi olarak yapmayı seçtikleri ile yapmalarının “zorunlu olduğu” düşüncesi acaba çalışanlar üzerinde nasıl bir etki yaratacaktır? Başka bir anlatımla çalışanların iyi niyetleri, sömürücü bir tavırla yönetim tarafından kötüye kullanıldığında ne olur? Örnek olarak ÖVD'nin kişilere yönelik olarak ortaya koyduğu ve çalışma arkadaşlarına yardımı esas olan diğergamlık ve nezaket, acaba söz konusu davranışların gönüllülük esası yerine zorunluluk haline geldiği bir durumda özellikle zaman içerisinde çalışanlar tarafından nasıl algılanmaya başlanacaktır? Konu hakkında yapılan bazı çalışmalar (Podsakoff &

MacKenzie, 1997; Organ, 2006; Tepper vd., 2009; Zhao, Peng & Chen, 2014; Topçu, Beğenirbaş & Turgut, 2017) çalışanların zorunlu olarak göstermeleri istenen vatandaşlık davranışlarının zaman içerisinde çalışanların birbirlerine karşı davranışlarında bozulmalara, iş tatminsizliklerine, işten ayrılmalara sebebiyet verdiği ayrıca çalışan ve örgüt performanslarına olumsuz yansımaları olduğunu ortaya koymuştur.

2.2. Kişilerarası Çarpıklık

İşyerinde örgüt kuralları, normları ve hatta yasalara aykırı olan ve örgüt içerisinde yapılması ve gösterilmesi istenmeyen her türlü davranışların tamamı iş yeri çarpıklığı olarak bilinmektedir (O'Neill & Hastings, 2011). Söz konusu bu istenmeyen davranışların bazıları (işe gelmeme veya geç gelme, düşük verimlilik ve performans düşüklüğü, hırsızlık, vb.) örgüte yönelik çarpıklık iken, bazıları ise doğrudan kişileri ve çalışanları hedef almakta ve kişilerarası çarpıklık olarak adlandırılmaktadır. Kişilerarası çarpıklık (sapma), önemli örgütsel normları ihlal eden ve örgüt içerisindeki çalışanların mutluluğu, refahı ve performansı için zararlı olan, bilerek veya farkında olmadan yapılan bir işyeri davranışı biçimidir (Bennett & Robinson 2000; Mitchell & Ambrose, 2007; Beğenirbaş & Çalışkan, 2014). Bu tür davranışlara örnek olarak, karşısındakine kötü ve kaba davranmak, sözlü taciz, muziplik yapmak, alay etmek ve etnik veya ırksal taciz verilebilir (Robinson & Bennett 1995; Bennett & Robinson 2000). Kişilerarası çarpıklık, değişik yoğunluklarda (düşük, orta, yüksek) olup, aleni olarak karşısındakine (çalışma arkadaşına) zarar vermeyi hedef alır (Blau & Andersson, 2005). Özellikle, çalışanların birbirlerine karşı gösterdikleri incitici davranışlar ve onur kırıcı söylemler, etnik kökenleri ve inançları hakkında küçük düşürücü eylemlerde bulunma düşük ve orta yoğunlukta kişilerarası çarpıklık olarak nitelendirilebilirken, şiddet kullanma ve fiziksel anlamdaki her türlü temas ise kişilerarası çarpıklığın yüksek yoğunluğuna işaret etmektedir (Beğenirbaş & Çalışkan, 2014).

Örgütsel normlar, genel olarak ahlaki olduğu kadar resmi ve gayri resmi standartları ve gösterilmesi gereken davranış biçimlerini (kurallar, politikalar, vb.) ortaya koyarken (Feldman 1984; Bennett & Robinson 2000), kişilerarası çarpıklık örgüt içerisinde çoğu zaman ve durumda etik dışı davranış biçimi olarak da düşünülebilir (Treviño, Weaver & Reynolds, 2006; Meier, Semmer & Spector, 2014).

Yöneticiler ve denetçilerin çalışanları zorlayıcı tavırlar sergileyerek işlerini yapmalarını istemeleri, baskı altında bırakarak onlarla alay etmeleri,

başkalarının önünde küçük düşürmeleri veya bu tür algılamalar yoğun olumsuz duygular neticesinde zamanla kişilerarası çarpık davranışlara dönüşebilir (Liang vd., 2016). Araştırmalar ayrıca çalışma arkadaşlarınıza yönlendirilen çarpık davranışlara (örneğin etnik ayrımcılık) tanık olmanın bile sizin refah, benlik saygısı ve iş tatmininiz de azalmaya neden olabileceğini ortaya koymaktadır (Low, Radhakrishnan, Schneider & Rounds, 2007). Ayrıca, örgüt içerisindeki kişilerarası çarpık davranışların, çalışanların duygusal deneyimlerine olumsuz yansımaları onlardaki agresif tutum ve eylemlere bulunma olasılığını önemli ölçüde artırmaktadır (Liang vd., 2016). Çalışanların kişilerarası çarpık davranışları da, bu tür durumlarla ilgilenen yönetici ve denetçiler için çevresel bir stres faktörü olarak işlev görür ve bu durum örgüt içerisinde istenmeyen duygular yaşanmasına katkıda bulunarak örgütü her anlamda olumsuzluğa itebilir (Porath & Erez 2009).

2.3. İşten Ayrılma Niyeti

En genel hali ile işten ayrılma niyeti çalışanın yakın zamanda işine son verme isteğine ilişkin düşüncesini (Mobley, 1982) ve bu konudaki bilinçli ve temkinli bir kararını veya eğilimini ifade eder (Bartlett, 1999; Çalışkan & Bekmezci, 2019). İşten ayrılma niyetinin ise çalışanın kendi kararı ile işe son verme davranışıyla ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). Bu noktada, çalışanın kendi isteği ile işi bırakmasına neden olabilecek işten ayrılma niyeti örgütlere getirebileceği maliyetler açısından değerlendirildiğinde üzerinde durulması gereken bir konudur. Zira çalışanların sık sık işten ayrılmaları, diğer bir ifade ile iş gücü devrinin yüksek olması örgütler için istenilen bir durum değildir (Demir & Tütüncü, 2010). Bir çalışanın işten ayrılması diğer örgüt üyeleri arasında uyumun bozulmasına (Cascio, 1991) ya da işten ayrılan nitelikli bir personelin yerine alınacak yeni bir çalışan için işe alım ve adaptasyon süreci gerektirebilecektir (Baysal, 1984). Tüm bu durumlar ise örgütler için yeni maliyetlere ve istenmeyen sonuçlara sebep olacaktır (Çalışkan & Pekkan, 2019; Çalışkan & Urtekin, 2019).

2.4. Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Kişilerarası Çarpıklık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Zorunlu ÖVD sonuçlarının sosyal mübadele kuramı, karşılıklılık ve lider üye etkileşimin esasları kapsamında açıklamak mümkündür. İlk olarak, sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964) davranışları algı ve tutumların sonuçları olarak değerlendirmektedir. Diğer bir ifade ile algılar, tutumlar ve davranışlar arasında mübadele ilişkisi

vardır ve bu noktada olumlu algıların olumlu davranışlara, olumsuz algıların ise örgütlerce istenmeyen sonuçlara neden olabileceği beklenmektedir. Diğer yandan; Yukl, Gordon ve Taber (2002) liderlerin çalışanlar üzerindeki etki gücüne işaret etmekte ve yapılan çalışmalar da birer rol model olarak liderlerin olumlu davranışların ortaya çıkmasını kolaylaştırdığı (Demirtaş & Akdoğan, 2014) ve yıkıcı ya da zararlı çalışan davranışlarını ise engellediğini ortaya koymaktadır.

Ayrıca, Levinson'a (1965) göre, karşılıklılık ilkesi, çalışan-örgüt ilişkisinde karşılıklı beklenti ve memnuniyetin oluşturulması sürecidir. Bu nedenle ister olumlu isterse olumsuz karşılıklılık, sosyal sistemlerde ve özellikle örgütlerde dengenin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, bireyin örgüt ile ilişkisi, rol içi, vatandaşlık davranışları ve bağlılık açısından bireyin katkıları sosyal mübadele ve onunla ilişkili karşılıklılık normlarına da dayandırılabilir (Settoon, Bennet & Liden, 1996). Sosyal yaşamın karşılıklılık normları çalışan-örgüt ilişkisinin de temellerini oluşturabileceği ifade edilmektedir (Gouldner, 1960). Çalışan davranışları ve iş çıktıları, örgütün çalışandan beklentilerinden etkilenebilir. Çalışanın karşılıklılıktan beklentisi ödemeler, iyi bir çalışma ortamı, kariyer desteği ve fırsatlar olabilir (Vigoda-Gadot, 2007). Diğer yandan sosyal mübadele ve karşılıklılık normları lider-üye etkileşimi ile de ilişkilendirilmiştir (Hoffman, Morgeson & Gerras, 2003). Temelde, çalışanlar liderlerinin ya da yöneticilerinin sağladığı desteğe, lider ya da yöneticilerinin beklentilerine uyumlu davranışlar sergileyerek karşılık verirler. Kaliteli bir lider-üye etkileşimi ise iş performansı ve vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilemektedir (Settoon vd.,1996). Olumlu sosyal mübadelenin daha iyi performansa ve daha az işten ayrılma niyetine neden olduğu ifade edilmektedir (Wayne vd., 1997).

Diğer yandan, karşılıklılık ilkesinin olumsuz normu (Negative Norm of Reciprocity)'na göre ise, insan kendisine zarar verene zarar vermeye çalışır. Bu anlamda teoriye göre, bir iş yerindeki çalışanlar da sosyal değişim sürecinde kendisine haksızlık ettiğini düşündüğü örgüte ve diğer çalışanlara karşı zarar verme ve kötülük yapma eğilimi göstermektedirler (Gouldner,1960).

ÖVD, yapılan birçok çalışmada, iş yerinde verimliliği artırmak amacıyla ve çalışandan kaynaklanan, spontan ve gönüllü davranışlar olarak ele alınmıştır. Bazı çalışmalar (Bolino, 1999; Organ, 1997) ÖVD'de bireysel çıkarlar, izlenim yönetimi gibi faktörlerin de etkili olduğunu ifade etse de konu ile ilgili genel yaklaşım ÖVD'nin

desteklenmesi gereken olumlu ve yapıcı bir davranış olduğu yönündedir.

Diğer yandan, Organ (1997) ÖVD'nin isteğe bağlı doğasını kabul ederken, en azından bireyin isteğinden bağımsız ortaya çıkan ekstra rol davranışların da ÖVD kapsamında değerlendirilip değerlendirilemeyeceği konusunun sorgulanmasına neden olmuştur. Müşterilere daha iyi hizmet etmek ve etkili performans için örgütler üzerindeki büyüyen baskı ise örgütlerde zorunlu vatandaşlık davranışını yaygınlaştırmıştır (Vigoda-Gadot, 2007). Çalışanlar sık sık informal iş faaliyetlerini yerine getirmek için toplumsal ya da yönetsel baskı altında kalmaktadır. Örgütlerde vatandaşlık davranışının baskı sonucu ortaya çıktığı durumlarda ise çalışanlar kendilerini suistimal edilmiş hissetmekte (Tepper, Hoobler, Duffy & Ensley, 2004) ve ekstra örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemede daha az gönüllülük sergilemektedir. Bu noktada, yapılan bazı teorik (Salamon & Deutsch, 2006; Vigoda-Gadot, 2006) ve ampirik (Vigoda-Gadot, 2007) çalışmalar çalışanların vatandaşlık davranışını gönüllülük esaslı algılamadıklarını hatta zorunlu gördüklerini ortaya koymuştur. Çalışanlara ÖVD sergileme konusunda baskı yaratan unsurlar arasında ise yöneticilerin örgüte yardımcı olmak için formal iş tanımlarının ötesinde özveriyle çalışılması gerektiği yönündeki beklentileri (Vigoda-Gadot, 2006) ya da çalışanların işlerini kaybetme korkusuyla ÖVD'yi benimsemeye çalışması (Boline, Klotz, Turnley & Harvey, 2013) olabilmektedir.

ZÖVD ve diğer örgütsel davranış değişkenleri arasındaki ilişki çok çalışılmasa da, daha önce ÖVD ile test edilen birçok iş çıktısı ile ters yönlü ilişkili olması beklenmektedir (Vigoda-Gadot, 2007). Çalışanların karşılığında herhangi bir formal ödül almadan iş tanımlarının gereğinden daha fazla enerji harcamaya zorlanmaları durumunda,

tepkilerinin de negatif olması beklenmektedir. Zira çalışmalar, ZÖVD ile ÖVD arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Zhao vd., 2014; Vigoda-Gadot, 2006). Dolayısıyla geleneksel ÖVD, işten ayrılma niyeti (Chen vd., 1998) ve iş yeri çarpıklığı (Dalal, 2005) ile negatif ilişkili olduğuna göre zorunlu ÖVD ile bu değişkenler arasındaki ilişkinin tam tersi yönde gerçekleşmesi beklenmektedir. Bu bağlamda, yapılan çeşitli çalışmalarda ZÖVD'nin işten ayrılma niyeti ile arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Vigoda-Gadot, 2007; Bolino vd., 2010; Şeşen & Soran, 2013). Diğer yandan, ZÖVD ve kişilerarası çarpıklık arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu kapsamda sosyal mübadele kuramı, karşılıklılık ve lider üye etkileşimin esasları, daha önce yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular ve incelediğimiz değişkenlerin diğer örgütsel davranış değişkenleri ile ilişkilerinden yola çıkarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

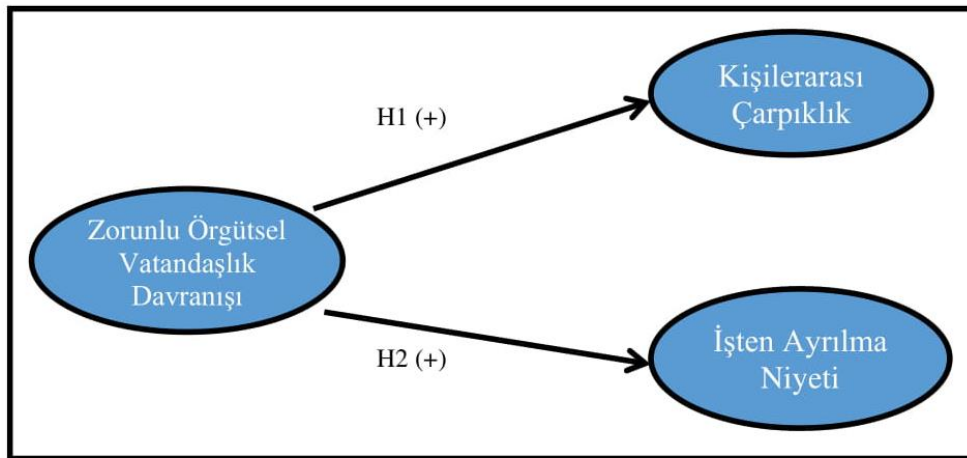
Hipotez 1:Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı kişilerarası çarpıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 2:Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı işten ayrılma niyetini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

3. YÖNTEM

Çalışmanın amacı ZÖVD'nin, çalışanların örgüt içerisinde yaşadıkları kişilerarası çarpıklığa ve işten ayrılma niyetlerine olan etkisini tespit etmektir. Bu maksatla Şekil-1'deki araştırma modeli kurulmuş ve model üzerinde geliştirilen hipotezlere yer verilmiştir.

Bu çalışmada, korelasyonel araştırma deseninden faydalanılmıştır. Söz konusu desenin amacı,



Şekil 1: Araştırmanın Modeli ve Geliştirilen Hipotezler

değişkenler arasındaki nedensel ilişkiyi ortaya çıkarmak olduğundan (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2008), araştırmada bu ilişkilerin test edilebileceği katılımcılardan yararlanılmış ve kolayda örneklem metoduyla veriler toplanmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler öncelikle ölçeklerin geçerlemesi kapsamında yapısal eşitlik modeli (SPSS AMOS 21) kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizlerine tabi tutulmuş, daha sonra SPSS (21) paket programı kullanılarak güvenirlik analizleri yapılmış, değişkenler arasındaki ilişkiler için korelasyon, etkilerin ortaya konması ve hipotezlerin test edilmesi için ise regresyon analizleri uygulanmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik değişkenlerine (eğitim durumu, yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi) göre ZÖVD, kişilerarası çarpıklık ve işten ayrılma niyetleri ortalamaları arasındaki farklılıkların ortaya çıkarılması için t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Değişkenlerin normallik testleri için ise Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmış, test değerlerinin $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde ve verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir (Büyüköztürk, 2007).

3.1. Katılımcılar

Çalışmanın evrenini Ankara'da Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) ile kamu ve vakıf üniversitesi bünyesinde görevli öğretmen ve akademisyenler oluşturmaktadır. Bu kapsamda değişkenler arası nedensel ilişkiyi ortaya koyabilecek ve çalışmanın teorik alt yapısına uygun olarak kolayda örneklem metodu kullanılarak 237 katılımcıya anket formu ulaştırılmış ancak söz konusu ölçeklerden 189'u geri dönüş olarak alınabilmektedir. Toplanabilen veriler üzerinde yapılan uç analizi neticesinde uygun doldurulmadığı veya aykırı değerlerin (outliers) tespit edildiği 14 ölçek formu çalışma kapsamında dışında bırakılarak analizler 175 katılımcıdan toplanan veriler ışığında yapılmıştır.

Katılımcıların % 39'unu (68) kadınlar, % 61'ini (107) erkekler oluşturmaktadır. Eğitim düzeyleri kapsamında % 57'si (100) lisans, % 28'si (50) yüksek lisans, % 15'i (25) ise doktora ve üzeri eğitime sahiptir. Söz konusu katılımcılardan %26'sı (46) MEB, % 74'ü (129) üniversiteler bünyesinde görev yapmaktadır. %73'ü (128) evli, % 27'si (47) ise bekârdır. Yaş kategorisine bakıldığında, % 35'i (61) 20-29, % 32'si (56) 30-39, %30'u (53) 40-49 yaş aralığında, %3'ü(5) ise 50 yaş ve üstündedir.

3.2. Ölçekler

Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği. Çalışmada, Vigoda-Gadot'un (2007) geliştirdiği tek

boyutlu ZÖVD ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Harmanlı Seren ve Ünalı Baydın (2017) tarafından yapılmış ve Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0.83 olarak bulunmuştur. Ölçek tek boyutlu, 5 maddeden oluşan ve 5'li Likert tipi ölçek olup, sorular "Bu kurumda herhangi bir resmi ödül olmadan, resmi iş yükünün ötesinde ekstra sürelerde çalışmak için sosyal bir baskı vardır.", "Kendimi isteksiz hissetsem de diğer çalışanlara işlerinde yardımcı olmam konusunda benden bir beklenti olduğunu hissediyorum." şeklindedir. Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri $\Delta\chi^2=4.119$, $sd=2$, $\Delta\chi^2/sd=2.060$, $RMR=0,025$, $CFI=0,996$, $GFI=0,991$, $AGFI=0,931$ olarak bulunmuş ve bu değerler ölçeğin önceki çalışmalarda tek faktörlü yapısını doğrulamıştır. Bu çalışmada ölçeğe ait Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0.892 olarak tespit edilmiştir.

Kişilerarası Çarpıklık Ölçeği. Çalışmada kişiler arası çarpıklık seviyesini tespit etmek için Aquino ve çalışma arkadaşlarının (1999) geliştirdiği ve 6 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçekteki sorular "Bu kurumda iş arkadaşlarıyla konuşmayı reddedenler vardır." ve "Bu kurumda iş arkadaşı ile diğer çalışanların önünde alay edenler vardır." şeklindedir. Ölçekte 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Çelik ve arkadaşları (2011) tarafından ölçeğin Türkçe uyarlama ve geçirme çalışması yapılmış ve Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0.90 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA) için yapısal eşitlik modelinden istifade edilmiştir. Yapılan DFA neticesinde kişilerarası çarpıklık ölçeğinin Aquino ve çalışma arkadaşları (1999) ile Çelik ve arkadaşları (2011) tarafından da ortaya konan tek faktörlü yapıyı doğruladığı ve bu kapsamda analiz neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerlerinin $\Delta\chi^2=14.456$, $sd= 5$, $\Delta\chi^2/sd=2.891$, $RMR=0.051$, $CFI=0.981$, $GFI=0.974$, $AGFI=0.890$ olduğu bulunmuştur. Çalışmada Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0.822 kabul edilebilir düzeydedir.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği. Wayne ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen, tek boyutlu ve 3 maddeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 5'li Likert tipi ölçek olup, farklı çalışmalarda (Küçükusta, 2007; Turunç & Çelik, 2010; Begenirbaş & Çalışkan, 2014) kullanılarak geçerliliği ve güvenirliliği test edilmiştir. Bu çalışmada yapısal eşitlik modeli kullanılarak ölçeğe ilişkin DFA yapılmış ve uyum iyiliği değerleri $\Delta\chi^2=0.548$, $sd=1$, $\Delta\chi^2/sd=0.548$, $RMR=0.009$, $CFI=0.998$, $GFI=0.998$, $AGFI=0.984$ olarak tespit edilmiştir. Bu değerler ölçeğin tek faktörlü modelini doğrulamaktadır. Ölçeğe ait Cronbach alfa güvenirlik katsayısı ise 0.877 olarak bulunmuştur.

Tablo 1: Ölçeklere Ait Uyum İyiliği Değerleri

	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/ sd$ <5	RMR <.08	CFI >.90	GFI >.85	AGFI >.85
Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ZÖVD)	4.119	2	2.060	0.025	0.996	0.991	0.931
Kişilerarası Çarpıklık (KAÇ)	14.456	5	2.891	0.051	0.981	0.974	0.890
İşten Ayrılma Niyeti (İAN)	0.548	1	0.548	0.009	0.998	0.998	0.984

Çalışmada kullanılan ve yukarıda bahsedilen ölçeklere DFA neticesinde ulaşılan uyum iyiliği değerleri toplu olarak Tablo 1’de verilmiştir.

4. BULGULAR

Çalışmada ilk olarak verilere ait ortalamalar, standart sapmalar ile değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini ortaya koyan korelasyon düzeylerine bakılmıştır. Analiz neticeleri Tablo-2’de verilmiştir.

Tablo-2’de görüldüğü üzere, ZÖVD ile hem kişilerarası çarpıklık, hem de işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde ilişkilerin (Büyüköztürk, 2008) olduğu tespit edilmiştir. ZÖVD ile kişilerarası çarpıklık ($r=.458$, $p<0,01$) ve çalışanların işten ayrılma niyetleri ($r=.485$, $p<0,01$) arasındaki ilişkiler pozitif ve anlamlıdır. Bu bulgular bağımsız değişken ZÖVD’nin bağımlı değişkenler ile aralarında orta düzeyde ilişkilerin olduğuna işaret etmektedir.

Ayrıca, demografik değişkenlerin (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, kurum) diğer değişkenler üzerindeki ortalamaları arasında anlamlı farklılıklara t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile

bakılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, çalışma ele alınan değişkenler ile genel anlamda demografik değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Çalışmada, ZÖVD’nin kişilerarası çarpıklık ve işten ayrılma niyetine olan etkisini ölçülme ve ortaya konan hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Söz konusu analizlerde demografik değişkenlerin etkilerini kontrol altına almak amacıyla ilk aşamada söz konusu demografik değişkenler, daha sonraki aşamada ise bağımsız değişken olan ZÖVD değişkeni modele dâhil edilerek, bağımlı değişken olan kişilerarası çarpıklık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Yapılan regresyon analizlerine ait sonuçlar Tablo 3’te görülmektedir.

Tablo 3’te de görüldüğü üzere, kişilerarası çarpıklık ve işten ayrılma niyeti genel anlamda ve teker teker çalışmada ele alınan demografik değişkenler tarafından anlamlı olarak yordanmamıştır (kişilerarası çarpıklık değişkeni için: $\Delta F=1.630$, $\Delta R^2=0.046$, $p>0,05$, işten ayrılma niyeti değişkeni için: $\Delta F=1.166$, $\Delta R^2=0.033$, $p>0,05$).

Tablo 2: Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

	Ort.	Ss.	ZÖVD	KAÇ	İAN
Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ZÖVD)	2,504	0,988	(0,98)		
Kişilerarası Çarpıklık (KAÇ)	2,068	0,737	,458**	(0,82)	
İşten Ayrılma Niyeti (İAN)	2,087	1,118	,485**	,433**	(0,87)

* $p<0,005$, ** $p<0,001$, **Not:** Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde verilmiştir

Tablo 3: Kişilerarası Çarpıklığı ve İşten Ayrılma Niyetini Yordayan Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Kişilerarası Çarpıklık (KAÇ)		İşten Ayrılma Niyeti (İAN)	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2
1. Demografik Değişkenler		.046		.033
Cinsiyet	-,147		,067	
Medeni Durum	-,010		,159	
Yaş	,022		-,007	
Eğitim	,135		,054	
Kurum	-,006		,037	
ΔF		1.630		1.166
2. Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı				
	.467	.205	.544	.279
ΔF		46.097**		68.302**

*p<0,05 **p<0,01

Analiz neticesinde, ZÖVD'nin hem kişilerarası çarpıklığı ($\beta=,467$, $p<0,01$) hem de işten ayrılma niyetini ($\beta=,544$, $p<0,01$) pozitif ve anlamlı olarak yordadığı tespit edilmiştir. Ayrıca ZÖVD kişilerarası çarpıklık toplam varyansının % 20.5'ini, işten ayrılma niyeti toplam varyansının ise %27'9'unu açıklamaktadır. Ulaşılan bu bulgular, eğitimcilerin ZÖVD sergilemeleri veya yöneticilerin bu yönde onlardan bir beklenti içerisine girmelerinin, onların görevlerini icra ederken yatay veya dikey olarak iletişime geçebileceği kişilerle ilişkilerinde davranışsal boyutta çarpıklık meydana getirebileceğini ve hatta işten ayrılma niyetlerine pozitif yönde etki edebileceğini göstermektedir. Bu anlamda çalışmada geliştirilen Hipotez-1 ve Hipotez-2 desteklenmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

ZÖVD çalışmalarının aslında gönüllülük esaslı vatandaşlık davranışlarının sorgulanması sonucu ortaya çıktığı ifade edilebilir. Zira, müşterilere daha iyi hizmet emek ve daha etkili sonuçlar elde edebilmek için örgütler üzerinde büyüyen toplumsal ve yönetsel baskı sonucu çalışanlar iş tanımları dışındaki faaliyetleri gönülsüz de olsa yerine getirmek zorunda olduklarını hissetmeye başlamışlardır. ZÖVD kavramıyla açıklanan bu durum ise iş stresi, işten ayrılma niyeti, iş-aile çatışması, tükenmişlik ve düşük iş tatmini gibi hem çalışanlar hem de örgütler açısından istenmeyen sonuçlara neden olabildiği ifade edilmektedir (Bolino vd., 2010; Vigoda-Gadot, 2007).

Bu çalışmanın amacı ise, ZÖVD'nin öğretmenler ve akademisyenler özelinde, işten ayrılma niyeti ve kişilerarası çarpıklık ile ilişkisini incelemektir. Blau (1964)'ün davranışları algı ve tutumların sonucu olarak ele alan yaklaşımına benzer şekilde Settoon ve arkadaşları (1996) da bireyin örgüt ile ilişkisini rol içi, vatandaşlık ve bağlılık açısından bireyin katkılarını sosyal mübadele ve onunla ilişkili karşılıklı normları esasında değerlendirmektedir. Dolayısıyla iş yaşamında karşılığında herhangi bir formal ödül olmaksızın, rol ötesi davranışlar için çalışanlar üzerindeki yönetsel ve toplumsal baskının bir noktadan sonra çalışanlarda işten ayrılma niyeti ve kişilerarası çarpıklığa neden olabileceği hipotezleri geliştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre de öğretmen ve akademisyenlerde ZÖVD'nin hem işten ayrılma niyeti hem de kişilerarası çarpıklığa neden olduğu sonucuna varılabilir. Bu sonuçlardan ZÖVD ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki hem Bollini ve arkadaşları (2010) hem de Ahmadian vd. (2017) tarafından ulaşılan sonuçları destekler niteliktedir. Diğer yandan, ZÖVD ve kişilerarası çarpıklık ilişkisini inceleyen bir araştırmaya ulaşamamasına rağmen, Apaydın ve Şirin (2016) ve Dalal (2005)'in ortaya koyduğu ÖVD ve işyeri çarpıklığı arasındaki negatif yönlü ilişkinin çalışmamızın sonucu ile paralel olduğu düşünülmektedir. Zira, örgüte karşı olumlu bir tutumu ifade eden vatandaşlık davranışının artan beklenti ve baskılara paralel olarak zorunlu bir zeminde olumsuz bir tutuma dönüşmesinin sonuçları da aynı yönde etkilemesi muhtemeldir.

Araştırma, örneklemimiz açısından değerlendirildiğinde ise öğretmenlerin özelde görev yaptıkları okullarına ya da genelde bir parçası

oldukları milli eğitim sistemine karşı olumsuz duygu ve tutumlarının işlerine yansması olasılığı oldukça kritik görünmektedir. Zira öğretmenlikte temel çıktı toplumun geleceğini inşa edecek olan gençlerdir. Örgütlerine karşı vatandaşlık duygusu ve davranışları ise hem gençleri hem de toplumu geleceğe hazırlayan öğretmenliğin aslında temel unsurudur. Dolayısıyla artan beklenti veya baskı sebebiyle ve duyguları göz ardı edilerek öğretmenleri vatandaşlık davranışlarını zorunlu olarak sergilemeye itmek eğitim başarısını ve etkililiğini de doğrudan azaltabilecek sonuçlara neden olabilir. Bu bağlamda, öğretmenler üzerindeki baskının azaltılarak, onları kişilerarası çarpıklığa ya da işten ayrılma niyetine kadar götüren olumsuzlukların tespit edilerek ortadan kaldırılmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Bu çalışma sonuçlarına göre ileride yapılacak çalışmalar için bazı önerilerde bulunulabilir. Öncelikle, örgütsel vatandaşlık davranışlarının hem örgütler hem de çalışanlar için sonuçları üzerinde pek çok araştırma yapılmasına rağmen ZÖVD'nin öncüllüğündeki çalışmaların ise oldukça sınırlı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla ZÖVD'nin sebep olabileceği sonuçların farklı değişkenlerle çalışılarak yazına katkı sağlanabileceği ve örgüt yöneticilerine ışık tutulabileceği değerlendirilmektedir. Kullandığımız değişkenler ile ilgili genellenebilir sonuçlara ulaşabilmek için ise farklı meslek gruplarında da çalışmalara ihtiyaç vardır.

Çalışma bazı sınırlılıklar da içermektedir. İlk olarak, bu çalışmada elde edilen bulgular Ankara'da eğitim sektöründe görev yapan öğretmen ve akademisyenlerden oluşan katılımcı özellikleri ile sınırlıdır. Diğer yandan, veriler katılımcıların kendi değerlendirmelerini yansıtmakta ve dolayısıyla sonuçlar değerlendirilirken ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik faktörleri göz önünde bulundurulmalıdır.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışma, kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

Çıkar Çatışması: Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

Etik Onay: İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki

değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Çalışmaya katılan tüm bireysel katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formu alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Ahmadian, S., Sesen, H. & Soran, S. (2017). Expanding the boundaries of compulsory citizenship behavior: Its impact on some organizational outputs. *Business and Economic Horizons*, 13(1), 110-118.
- Alkan, S. E. & Turgut, T. (2015). A Research about the relationship of psychological safety and organizational politics perception with compulsory citizenship behavior and the pressures behind compulsory citizenship behavior. *Research Journal of Business and Management*, 2(2), 185-203.
- Apaydın, C. & Sirin, H. (2016). The relationship between organizational citizenship behavior, group cohesiveness and workplace deviance behavior of Turkish teachers. *International Education Studies*, 9(10), 58-69.
- Aquino, K., Lewis, M.U. & Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1073-1091.
- Bartlett, K.R. (1999). *The relationship between training and organizational commitment in the health care field*. The Degree of Doctor of Philosophy, Urbana, The University of Illinois.
- Baysal, A.C. (1984). İşletmelerde işgücü devri sorunu, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Güz(6): 81-97.
- Begenirbaş, M. & Çalışkan, A. (2014). Duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 109-127.
- Bennett, R.J. & Robinson, S.L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.
- Blau, P.M. (1964), *Power and exchange in social life*, Wiley, New York, NY.
- Blau, G. & Andersson L. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. The British Psychological Society, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 595-614.
- Bolino, M. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?. *Academy of Management Review*, 24, 82-98
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B. & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do? *Journal of Organizational Behavior*, 31, 835-855.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H. & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542-559.
- Brashear, B. & Zinta, S. (2005), Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior and job performance, *Journal of Business and Psychology*, 20, (2).
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri, Geliştirilmiş 2. Baskı*, Ankara: Pegem Akademi.
- Cascio, W. (1991). *Costing human resources: the financial impact of behavior in organizations, 3rd edition*, Boston, PWS Kent.
- Chen, X.P., Chun H. & Douglas, J.S. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83, 922-931.
- Çalışkan, A. & Bekmezci, M. (2019). Aşırı iş yükünün işten ayrılma niyetine etkisinde iş tatmini ve yaşam tatmininin rolü: sağlık kurumu çalışanları örneği. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 381-431.
- Çalışkan, A. & Pekkan, N.Ü. (2019). Sağlık sektörü çalışanlarında tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyetine etkisi: kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(2), 469-481.
- Çalışkan, A. & Urtekin, S. (2019). Yenilikçi davranışların bireylerin işten ayrılma niyetine etkisi, çalışma arkadaşları ile çatışmanın aracılık rolü üzerine Mersin ili serbest muhasebesi mali müşavirlerine ve muhasebe çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 19-34.
- Çelik, M., Turunç, Ö. & Beğenirbaş, M. (2011). Örgütsel performansın sağlanmasında örgütte güven, tükenmişlik ve kişiler arası çarpıklığın rolü, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 1, 1-29.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and unproductive workbehavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255.
- Demir, M. & Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama işletmelerinde örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1), 64-74
- Demirtas, O. & Akdoğan, A. A. (2014). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 1-9. doi:10.1007/s10551-014-2196-6
- Feldman, D.C. (1984). The development and enforcement

- of group norms. *Academy of Management Review*, 9, 47–53.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. & Gaertner, S. (2000). A Meta analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26: 463–488.
- Harmancı Seren A.K. & Ünalı Baydın, N. (2017). Validity and reliability study of the compulsory citizenship behaviour scale in Turkish: a study among nurses. *Journal of Health and Nursing Management*, 4(2): 43-49.
- Hofmann, D. A., Morgeson, F. P. & Gerrass, S. J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 170–178.
- Judge, T.A., Scott, B.A. & Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 126–38.
- Küçükusta, D. (2007). *Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesinin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, İzmir.
- Liang, L.H., Lian, H., Brown, D.J., Ferris, D.L., Hanig, S. & Keeping, L.M. (2016). Why are abusive supervisors abusive? A dual system self-control model. *Academy of Management Journal*, 59, 1385–1406.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Low, K.S.D., Radhakrishnan, P., Schneider, K.T. & Rounds, J. (2007). The experiences of bystanders of workplace ethnic harassment. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 2261–2297.
- McAllister, D. J., Kamdar, D., Morrison, E. W. & Turban, D. B. (2007). Disentangling role perceptions: How perceived rolebreadth, discretion, instrumentality, and efficacy relate to helping and taking charge. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1200–1211.
- Meier, L.L., Semmer, N. K. & Spector, P. E. (2014). *Unethical behavior as a stressor*. In R. A. Giacalone & M. D. Promislo (Eds.), G. Eissa et al., *Handbook of unethical work behavior: Implications for individual well-being (168–182)*. New York: Routledge.
- Mitchell, M.S. & Ambrose, M.L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159-1168.
- Mobley, W.H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research, *Academy of Management Review*, 7(1), 111–116.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behaviour: The importance of the employee's perspective, *Academy of Management Journal*, 37, 1543–1567.
- O'Neill, T.A. & Hastings, S.E. (2011). Explaining workplace deviance behavior with more than just the “Big Five, *Personality and Individual Differences* 50, 268–273.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books. Publishing Ltd. 2006.
- Organ, D.W. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations, *Journal for the Theory of Social Behavior*, 36(1), 77-93.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85–97.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1997). The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10, 133–151.
- Porpara, D.V. (1989). Four concepts of social structure, *Journal for the Theory of Social Behavior*, 19, 195–211.
- Porath, C. L. & Erez, A. (2009). Overlooked but not untouched: How rudeness reduce on lookers' performance on routine and creative tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 29–44.
- Robinson, S. & Bennett, R., (1995). A Typology of deviant workplace behaviors: A Multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- Salamon, S. D. & Deutsch, Y. (2006). OCB as a handicap: An evolutionary psychological perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 185–199.
- Scandura, T. A. & Schriesheim, C. A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as

- complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal*, 37, 1588–1602.
- Settoon, R. P., Bennett, N. & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219–228.
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653–663.
- Şeşen, H. & Soran, S. (2013). *Örgütsel vatandaşlıktan zorunlu vatandaşlığa: Zorunlu vatandaşlık davranışının bazı faktörlerle ilişkisi*. 21. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 407-410.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.
- Tepper, B.J., Hoobler, J., Duffy, M.K. & Ensley, M.D. (2004). Moderators of the relationship between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89, 455–465.
- Tepper, B., Carr, J.C., Breaux, D.M., Geider, S., Hu, C. & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 109, 156–167.
- Topçu, M.K., Beğenirbaş, M. & Turgut, E. (2017). Örgütsel sinizm, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmininin bireysel iş performansına etkilerinin belirlenmesine yönelik imalat sanayide bir uygulama, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2), 505-522.
- Treviño, L.K., Weaver, G. R. & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32, 951-990.
- Turunç, Ö. & Çelik, M. (2010). Örgütsel özdeşleşme ve kontrol algılamalarının, çalışanların işten ayrılma niyeti ve iş performansına etkileri, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 163-181.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36, 77–93.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCB? An Empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 377-405.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111.
- Yıldız, H. & Yıldız, B. (2016). The Effects of ethical leadership, servant leadership and leader-member exchange on compulsory citizenship behaviors, *International Business Research*, 9(2), 19-33.
- Yukl G, Gordon A. & Taber T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9, 15–32.
- Zhang, Y., Liao, J. & Zhao, J. (2011). Research on the organizational citizenship behavior continuum and its consequences. *Frontiers of Business Research in China*, 5(3), 364-379.
- Zhao, H., Peng, Z. & Chen, H.K. (2014). Compulsory citizenship behavior and organizational citizenship behavior: The role of organizational identification and perceived interactional justice, *The Journal of Psychology*, 148(2), 177–196.



Research Article

İş Güvencesizliği Algısında Sosyo-Demografik Değişkenlerin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir İnceleme

The Effect of Socio-Demographic Variables in the Perception of Job Insecurity: A Study in Hotel Enterprises

Eray Polat^a

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
İş Güvencesizliği,
Sosyo-Demografik Değişken,
Otel İşletmeleri, Lojistik
Regresyon Analizi.

Tarihler :
Geliş 4 Nisan 2020
Düzeltilme geliş 22 Mayıs
2020
Kabul 24 Haziran 2020

ÖZ

Günümüzde toplumsal, örgütsel, teknolojik ve politik alanda ortaya çıkan ve çalışma hayatını etkileyen değişiklikler, bazı açılardan çalışanları olumsuz etkileyebilmektedir. Bu olumsuzluklardan biri olan ve bu çalışmada üzerinde durulacak olan konu iş güvencesizliğidir. Bu kapsamda çalışmada iki soruya cevap aranmıştır. Bu sorulardan ilki, otel işletmeleri çalışanlarının iş güvencesizliği algısının hangi düzeyde olduğu ile ilgili iken; ikincisi sosyo-demografik değişkenlerin iş güvencesizliği algısı üzerinde hangi yönde ve ne derece etkisi olduğu ile ilgilidir. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmada, Antalya ilinde bulunan otel işletmeleri çalışanları ile yüz yüze görüşülmüş ve anket tekniği ile veri toplanmıştır. İlk araştırma sorusunun cevabını verebilmek için ölçek ortalaması hesaplanmış; ikinci sorunun cevabı ise ikili lojistik regresyon analizi ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar otel işletmeleri çalışanlarının anket yapılan dönem itibarıyla düşük seviyede iş güvencesizliği algısı taşıdıklarını göstermektedir. Ayrıca cinsiyet ve gelir düzeyinin iş güvencesizliği algısını etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre erkek ve alt gelir grubunda yer alan çalışanların daha fazla iş güvencesizliği algısı taşıdıkları ifade edilebilir. Çalışmada, ulaşılan sonuçlara göre uygulayıcılara çeşitli öneriler sunulmuştur.

ARTICLE INFO

Keywords:
Job Insecurity, Socio-
Demographic Variable,
Hotel Enterprises, Logistic
Regression Analysis.

Article history:
Received 4 April 2020
Received in revised form 22
May 2020
Accepted 24 June 2020

ABSTRACT

Women entrepreneurship makes significant contributions to the level of economic development in the world. However, different from developed economies women entrepreneurs meet more difficult and challenging situations in developing economies. Further to that women participation in workforce and entrepreneurship process is much lesser in the countries where the gender gap is high. According to some study findings, independently of disadvantageous conditions and the level of economic development, how women entrepreneurs become successful is the issue of concern. Thus, the aim of the study is to explore the experiences, success factors, and personal and social results of women entrepreneurship process. The semi-structured interview method was employed in the study. A total of 30 entrepreneur women participated in the research. The results showed that apart from personal characteristics the environmental support is also significant in the women entrepreneurship process. It was also understood that the self-perceptions change positively with the effects of decreasing inequality attitudes towards women.

^a Corresponding author, Dr. Öğr. Üyesi, Gümüşhane Üniversitesi Turizm Fakültesi Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Gümüşhane, Türkiye. E-mail: eraypolat38@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1470-4298

1. GİRİŞ

Sanayi devrimi ile başlayıp Fordist dönemin sonlarına kadar etkisi devam eden süreçte emek ile sermaye arasındaki güven ya da bağlılık gibi duygular oldukça kuvvetliydi (Man, 2014: 59). Bu dönemlerde emekli olacak bir çalışan, ortalama dört işyerinde çalışır ve genelde emekli olacağı işyerindeki çalışma süresi uzun süreli olduğundan o işyeri ile adeta bütünleşirdi. Ancak günümüz işgücü piyasası koşulları, bunu çok da mümkün kılmamaktadır. Çünkü daha otuzlu yaşlarını biraz geçmiş ve henüz genç sayılabilecek çalışanlar neredeyse dokuz kez işyeri değiştirmektedir (Standing, 2017: 68). Bunun sebepleri arasında üretim teknolojilerinde, ekonomilerde, kamusal ve politik alanda yaşanan büyük değişim ve dönüşümler bulunmaktadır.

İşletmelerin, yaşanan bu değişim ve dönüşümlerden etkilenmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle işletmeler bunlara uyum sağlayabilmek için üretim teknolojilerinde, iş süreçlerinde ya da çalışanları ile ilgili politikalarında çeşitli yenilikler yapmakta ve uygulamalar hayata geçirmektedir. Aynı zamanda bunların bir seçenek olarak değil, bir yükümlülük olarak yapıldığı da söylenebilmektedir. Örneğin bunlardan biri, işletmenin esnekliğini artırabilmek ve değişen talebe göre çalışan sayısını artırıp azaltabilmesine imkân tanıyabilmek adına esnek çalışma sistemlerine geçmesi olabilir. Bu değişiklikler ile elbette ki, işletmenin en başta hayatına devam edebilmesi ve böylelikle çalışanların da bundan fayda sağlaması amaçlanmaktadır. Ancak çalışan tarafından bakılınca bunlar dezavantajlı sonuçları da beraberinde getirebilmektedir. Bunlar arasında, çalışmanın konusunu oluşturması nedeniyle üzerinde durulacak olan konu iş güvencesizliğidir.

İş güvencesizliği algısının kaynağı, çalışanlar dışında gelişen olaylar olduğu gibi bir de bireysel bir yönü bulunmaktadır. Bu nedenle aynı işletmede, aynı kademedeki ve aynı haklara sahip çalışan bireyler farklı düzeylerde iş güvencesizliği algısı taşıyabilmektedirler. Bu durum, iş güvencesizliği kaynağı olması bakımından hem dışsal koşulların hem de içsel (bireysel) özelliklerin üzerinde durulmasını gerekli kılmaktadır. Bu çalışmada içsel özellikler üzerinde durularak sosyo-demografik değişkenlerin iş güvencesizliği algısı üzerinde ne derece etkisi olduğu araştırılacaktır.

İş güvencesizliği konusu ile ilgili özellikle Türkçe yazın ve bunun içerisinde turizm yazını incelendiğinde yapılan araştırma sayısının sınırlı

düzeyde olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca iş güvencesizliği algısının sosyo-demografik değişkenlere göre nasıl değiştiği söz konusu olduğunda, araştırma sayısı daha da azalmaktadır. Bu nedenle araştırmanın yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Buna ek olarak araştırmanın, ilgili sektöre ve uygulayıcılara da fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Şöyle ki, iş güvencesizliği, birey, işletme ve nihayet toplum olmak üzere birçok kesime zararı dokunabilen oldukça yıpratıcı bir süreçtir. Bu noktada, iş güvencesizliği algısını etkileyebilen faktörlerin tespit edilmesi ile öncelikle iş güvencesizliği algısı daha yüksek olabilecek kişilere çeşitli destekler verilebilir ve bu zararlı sonuçlar minimize edilebilir.

Bu düşünceler ışığında ortaya çıkan araştırmada iki soruya yanıt aranacaktır:

- Otel çalışanlarının alan uygulaması yapılan dönem itibarıyla iş güvencesizliği algısı hangi düzeydedir?
- Sosyo-demografik değişkenler, iş güvencesizliği algısını hangi yönde ve ne derece etkilemektedir?

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İş güvencesi kavramı, çalışanların işini güvence altına alıp, iş sözleşmesinin geçersiz veya keyfi fesihlere karşı korunması ve böylelikle istihdamın garanti altına alınması şeklinde tanımlanmaktadır (Polat, 2019a: 6). İş güvencesizliği ise bunun zıt anlamı olarak işletme yönetimi ve psikoloji yazınında, bir çalışanın mevcut işinin devamlılığına yönelik bir tehdit “algısı” taşınması olarak tanımlanmaktadır (Seçer, 2007: 167).

İş güvencesizliği kavramı 1980’li yıllarda tek boyut olarak işin gelecekteki varlığına yönelik ortaya çıkan belirsizlik (Hellgren, Sverke ve Isaksson, 1999: 181) ve bunun yarattığı endişe hali olarak tanımlanmıştır. Ancak kavram sonraki yıllarda daha geniş bir bakış açısı ile tanımlanmaya başlamıştır (Hellgren vd., 1999: 182). Böylelikle kavram, iş kaybına yönelik tehdit ile birlikte önemli iş özelliklerinin olumsuz yönde değişmesi (Greenhalgh ve Rosenblatt, 2010: 10) (kariyer ilerlemesi, iş ortamının fiziki koşulları, ücret ve ek ücretler gibi iş özellikleri) ve çalışanın işyerinde kendini etkileyecek gelişmelere müdahale gücünün olmayışı olarak tanımlanan “güçsüzlük” (Ashford, Lee ve Bobko, 1989: 805) durumlarını da içerecek şekilde tanımlanmaya başlanmıştır (Sverke, Hellgren ve Naswall, 2006: 243). Özetle, iş güvencesizliği kavramı son yıllarda yapılan

çalışmalarda “iş kaybına yönelik algılanan tehdit (nicel iş güvencesizliği)”, “iş özelliklerinin kötüleşme olasılığına yönelik algılanan tehdit (nitel iş güvencesizliği)” ve “güçsüzlük algısı” olmak üzere üç boyutta tanımlanmaktadır (Polat, 2019a: 8).

İş güvencesizliği kavramı, üç boyut altında incelendiği gibi objektif ve sübjektif olarak da incelenmektedir (Otluoğlu, 2014: 27). Buna göre iş güvencesizliğinin objektif yönüne vurgu yapan araştırmacılar (örneğin, Büssing, 1999), temel olarak dışsal koşullara odaklanmakta ve çalışanın şahsi özelliklerini göz ardı etmektedir (Sverke vd., 2006: 5). Örneğin ekonomik durgunluk/kriz dönemleri, örgütsel yapılanma faaliyetleri (küçülme, birleşme, özelleştirme vb.) ya da yeni bir teknolojik aracın çalışanların yerini alması ihtimalinin belirmesi gibi (Clark, 2005: 8) gözlemlenebilir ve somut faktörler objektif iş güvencesizliği kaynağı olabilmektedir. Ancak bazı araştırmalarda, objektif iş güvencesizliği kaynağı olabilecek faktörler açısından benzer özelliklere sahip olan çalışanların farklı düzeylerde iş güvencesizliği algısına sahip olduğunun tespit edilmesi, bu varsayımların tekrar gözden geçirilmesini gerekli kılmıştır. Bu çerçevede iş güvencesizliğinin, sübjektif bir algı olarak incelenmesi gerektiği görüşü de yazında dile getirilmeye başlanmıştır (Otluoğlu, 2014: 27).

İş güvencesizliğinin sübjektif tanımı, çalışanların işlerini kaybetme korkusu yaşamaları ve işlerinin devamlılığı konusundaki içsel kaygıları olarak yapılmaktadır (Atılğan, 2019: 4). Sübjektif iş güvencesizliğinin zihinsel bir algıyı içermesi, kuşkusuz ki, onun birçok farklı kişisel faktörün etkisi altında şekillenmesine ve böylelikle kişiden kişiye farklı düzeyde hissedilmesine kapı aralamaktadır. Bir diğer deyişle, tüm çalışanların aynı riske sahip olduğu bir işyerinde, çalışanlar farklı düzeylerde iş güvencesizliği algısına sahip olabilirler (Nart, 2015: 72). Bu araştırmada da temel olarak bu konuya odaklanılmış ve iş güvencesizliği algısı sübjektif bir olgu olarak ele alınmış ve sosyo-demografik yönden hangi özelliklerin iş güvencesizliği algısına etki ettiği araştırılmıştır.

İş güvencesizliği algısı oluşturabilecek durumlar, devamında işsizliğe ve dolayısıyla finansal gelirin kaybedilmesine yol açabileceğinden oldukça yıkıcı olabilmektedir. Bu konuda yapılmış araştırmalarda iş güvencesizliği algısının düşük düzeyde “iyi olma hali”, yaşamdan memnuniyetsizlik, tükenmişlik, kaygı ve depresyon hali gibi psikolojik sağlık ile ilgili belirtilere ve çok sayıda fiziksel şikayete neden olduğu ifade edilmektedir (Sümer, Solak ve Harma, 2013: 77).

İş güvencesizliğinin bireysel sonuçları olduğu gibi örgütsel sonuçları da olabilmektedir. Bunlar arasında düşük örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetinde artış, örgütsel iklimde bozulma ve düşük iş tatmini gibi olumsuz sonuçlar vardır (Polat, 2019a: 40-43). Bu sonuçlar arasında çalışanların performans düşüklüğü yaşayabilecekleri ve örgütsel performansın da düşebileceği sıklıkla ifade edilmektedir. Bu çerçevede, iş güvencesizliği algısı yükselen çalışanların düşük kalitede çıktı üretebilecekleri (Probst, Stewart, Gruys ve Tierney, 2007: 482) ve işyerindeki güvenlik politikalarına uyum davranışlarının azalması nedeniyle iş kazalarına ve yaralanmalarına sebep olabilecekleri ifade edilmelidir (Lewchuk, Wolff, King ve Polanyi, 2003: 26). Ek olarak Staufenbiel ve König (2010: 103), iş güvencesizliği algısının artışı ile çalışanların iş kazalarını işletme yönetimine daha az bildirdiğine değinmektedir. Ayrıca işletme içerisinde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili konular, müşteri memnuniyeti ya da ürün kalitesi gibi değer görmüyorsa, iş kazaları ve yaralanmaları daha da artabilir. Tüm bunlar bireysel performansla birlikte örgütsel performansın düşmesine neden olabilecek faktörler olarak ifade edilebilir.

İş güvencesizliğinin bahse konu olumsuz sonuçları ve sübjektif yönü, bireysel özelliklerin iş güvencesizliği algısı üzerindeki etkisine dikkatle bakılmasını gerekli kılmaktadır. Böylelikle hangi özelliklerin iş güvencesizliği algısını etkilediğinin tespiti ile bunun azaltılması ya da ortadan kaldırılması için gerekli önlemler daha etkin bir şekilde alınabilmektedir.

İş güvencesizliğinin çalışanların demografik özelliklerine göre nasıl farklılaştığı konusunda yazında ciddi sayıda araştırma yapılmıştır (Selvi ve Sümer, 2018: 4). Bunlar arasında önemli yer tutan değişkenlerden biri yaştır (Naswall vd., 2002: 70). Bu çalışmalar incelendiğinde tutarlı bir sonuç olduğunu söylemek güçtür. Çünkü bazı araştırmalarda iş güvencesizliği algısının yaş ile farklılaşmadığı ifade edilirken (Hellgren ve Sverke 2003; Sümer vd. 2013; Dede, 2017); bazı araştırmalarda iş güvencesizliği algısının yaş ile arttığı ya da azaldığı tespit edilmiştir. Örneğin, Kinnunen ve Natti (1994), Naswall ve De Witte (2003), Dığın ve Ünsar (2010), Aslan (2011), Dereli (2012) ile Dursun ve Bayram (2013), yaşın artışı ile iş güvencesizliği algısının arttığını belirtmektedirler. Buna neden olabilecek birkaç argüman ileri sürülebilir. Birincisi, yaş ile birlikte aynı işletmedeki çalışma süresinin uzayabilmesi, çalışanın becerilerinin işletmenin faaliyet alanı ile sınırlandırılmasına neden olabilmekte (Sennett, 2017: 105-106) ve böylelikle bu çalışanların başka işletmede veya sektörde istihdamı zorlaşabilmektedir. Dolayısıyla yaşlıların mevcut

işlerine bağımlılıkları artabilmektedir. İkincisi, genç çalışanların, yaşça büyük olanlara göre finansal veya çocuk bakımı gibi yükümlülüklerinin olmaması iş güvencesizliği algılarını azaltabilir. Üçüncüsü, gençlerin, dinamik yapıları nedeniyle iş kaybı karşısında kolay iş bulabilmeleri iş güvencesizliği algılarını artırmayabilir. Burada şunu da belirtmenin faydası var: Mevcut çalışmalarda yaş değişkeni ile ilgili tespit, 30-50 yaş diliminin 30 yaş altı ile kıyaslanması sonucunda görülmektedir. Buradan hareketle 50 yaş üstü grupta iş güvencesizliği algısının daha da artması beklenir. Ancak 50 yaş üstü grupta 30-50 yaş aralığına göre iş güvencesizliği algısı azalmakta ve beklentilere aykırı düşmektedir. Çünkü 50 yaş üzerindeki çalışanların genel olarak finansal yükümlülüklerinin ya da çocuklarına ait sorumlulukların azalmış/bitmiş olması gibi nedenler iş güvencesizliği algısını da azaltabilmektedir (De Witte, 1999: 162). Ayrıca buna göre iş güvencesizliği algısı ile yaş değişkeninin ilişkisi hakkında akla gelebilecek ikinci bir sonuç, ilişkinin doğrusal değil, eğrisel bir yapıda olabileceğidir.

Karkoulian, Mukaddam, McCarthy ve Messara (2013) ise bahse konu çalışmaların aksine yaşın azalışı ile iş güvencesizliği algısının arttığını tespit etmiştir. Bu sonuç şu nedenden ileri gelebilir. Genç çalışanların bilgi-beceri bakımından yaşça büyükler göre eksikliklere sahip olabilmesi, onları iş kaybı ihtimaline daha hassas kılabilmektedir. İkinci olarak, genç çalışanların sözleşme sürelerinin kısa olabilmesi de iş güvencesizliği algılarını artırabilir (Kinnunen, Makikangas, Mauno, De Cuyper ve De Witte, 2014: 245).

İş güvencesizliği ile ilişkisi araştırılan önemli bir diğer değişken de cinsiyettir (Naswall ve De Witte, 2003: 194). Kimi çalışmalarda (Kinnunen, Mauno, Natti ve Happonen, 1999; Rosenblatt, Talmud ve Ruvivo, 1999; Poyraz ve Kama, 2008; Dede, 2017) erkeklerin; kimilerinde ise (Kinnunen, Mauno, Natti ve Happonen, 2000; Naswall ve De Witte, 2003; Sümer vd., 2013) kadınların daha yüksek iş güvencesizliği algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Özellikle geleneksel toplumlarda kadınların ev işleri, erkeklerin ise ev geçindirme rolünü üstlenmeleri, işi erkekler açısından daha önemli hale getirmekte ve kayıp ihtimaline karşı iş güvencesizliği algısını artırabilmektedir (Naswall vd., 2002: 70). Kadınlar ise özellikle aileye gelir sağlayan tek kişi oldukları durumda (De Witte, 1999: 161) ya da iş yaşamında erkeklere göre bilgi-beceri, kıdem vb. konularda dezavantajlı olduklarını düşünüyorlarsa daha yüksek iş güvencesizliği algısı taşımaktadırlar (Sümer vd., 2013: 145).

Medeni durum değişkeni de iş güvencesizliği algısını etkileyebilmektedir. Araştırmalar, evli

çalışanların daha düşük düzeyde iş güvencesizliği algısı taşıdığı yönünde bulgular sunmaktadır (Naswall vd., 2002; Sümer vd., 2013; Yıldırım ve Yirik, 2014; Karacaoğlu, 2015). Bu sonuç, sosyal destek konusu ile ilişkilendirilerek açıklanabilir. Lim (1996), iş dışında alınabilecek sosyal desteğin iş güvencesizliği algısını azaltabileceğini ifade etmektedir. Evli çalışanlar bu desteği eşlerinden alabileceği için iş güvencesizliği algıları bekarlara kıyasen daha az olabilir. Esasında, evlilik bazı yükümlülükleri getirdiğinden iş kaybı ihtimalini daha endişe verici hale getirebilir. Ancak eşin desteği, bu endişeyi, stresi ve beraberinde iş güvencesizliği algısını da azaltabilmektedir. Naswall ve De Witte (2003: 209)'nin araştırmasında ise eşin varlığının iş güvencesizliği ile ilişkili olduğu hipotezi desteklenmemiştir. Bu araştırmada sosyal destek eş sahibi olma ile ilişkilendirilmiş ve evli olmanın iş güvencesizliği algısı üzerinde herhangi bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Eğitim seviyesi, iş güvencesizliği algısını etkileyebilecek bir başka değişkendir. Düşük eğitim seviyesine sahip bireylerin günümüz iş piyasalarında aranan yetkinliklere sahip olabilmesi oldukça zordur. Bu nedenle bu kişilerin mevcut işlerine bağımlılıkları artabilmekte ve işlerini kaybettiklerinde daha zor iş bulabilmektedirler. Tüm bunlar, bu durumdaki çalışanların daha yoğun iş güvencesizliği algısı hissetmesine zemin hazırlamaktadır (Kinnunen ve Natti, 1994; Naswall vd., 2002: 77; Naswall ve De Witte, 2003: 208). Probst (1998) ile Green, Felstead ve Burchell (2000) ise eğitim seviyesinin artması ile iş güvencesizliği algısının arttığını ifade etmektedir. Ek olarak, Green vd. (2000: 856) yüksek eğitilmiş kişiler arasında iş kaybının daha sık rastlandığını ifade etmektedir. Bu ise iş kaybı durumunda benzer özelliklere sahip bir işi bulabilmeyi zorlaştırabilmektedir. Bu nedenle yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların iş güvencesizliği algısının artabileceği dile getirilmektedir (Dede, 2017: 21).

İşletmedeki çalışılan pozisyona göre iş güvencesizliği algısının nasıl değiştiği ile ilgili olarak Kovach (1995)'in ifadeleri yol gösterici olabilir. Kovach (1995: 93-95)'in 1946-1995 yılları arasındaki 50 yıllık dönemi ele alan araştırmasına göre iş güvencesi, yönetici kademesinde çalışanlar açısından bir işte bulunması gereken en önemli ikinci gereklilik iken; alt kademe çalışanlar açısından dördüncü sırada gelmektedir. Yani yönetici kademesinde bulunan çalışanlar iş güvencesi konusuna daha duyarlıdır. Buna göre yönetici kademesindekilerin iş kaybı ihtimaline karşı daha hassas olabilecekleri ve daha yüksek iş güvencesizliği algısı taşıyabilecekleri söylenebilir.

Nitekim Şenol (2010) ve Karacaoğlu (2015)'nin elde ettikleri sonuç bu yöndedir.

İş güvencesizliği algısına etki eden bir başka değişken olarak sözleşme tipi ele alınabilir. Sözleşme tipi “geçici süreli” ve “daimi sözleşme” olarak düşünülebilir. Yazında bu konu, iş güvencesizliği ile ilişkisi araştırılan önemli konulardan biridir. Bu çalışmalarda, geçici çalışanların işletmeye karşı aidiyet duygusu hissetmedikleri, işletme tarafından korunmadıkları ve ilk işten çıkarma operasyonlarında kendilerini risk altında gördükleri belirtilmektedir (Polat, 2019a: 29). Buna paralel olarak bu çalışanların iş güvencesizliği algıları daimi sözleşmeye sahip çalışanlara göre daha yüksek olabilir (Kinnunen ve Natti, 1994; Naswall vd., 2002; Parker, Griffin, Sprigg ve Wall, 2002; Naswall, Sverke ve Hellgren, 2005; Bustillo ve Pedraza, 2010; Polat, 2019a). Ancak bazı durumlarda geçici sözleşmeli çalışanların iş güvencesizliği algıları düşük de olabilmektedir. Bu çalışanların sözleşmeleri belirli bir süreyi kapsadığından, işin ne zaman son bulacağı bilinir (Sverke vd., 2006: 10). Bu sayede örneğin, mevcut işten ayrıldıktan sonra çalışabilecekleri bir iş olması gibi kendilerine alternatif oluşturabilirler. Bu bağlamda geçici çalışanların mevcut işlerindeki iş güvencesizliği algısı, daimi çalışanlara göre düşük olabilir. Nitekim Naswall ve De Witte (2003)'nin araştırması bunu teyit etmektedir.

Yazında, sektör deneyimi ya da iş tecrübesine göre de iş güvencesizliği algısının değişebileceğine ilişkin bulgular bulunmaktadır. Örneğin Aslan (2011) ve Şeker (2011), iş tecrübesindeki artış ile iş güvencesizliği puanında anlamlı bir düşüşün olduğunu gözlemlemiştir. Elman ve O’Rand (2002) ise ABD’deki araştırmasında, iş tecrübesinin iş güvencesizliği algısı üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığını tespit etmiştir. Günümüz meslek yapılarındaki hızlı değişim ve çalışanların iş piyasasında tutunabilmek için temel becerilerini bile değiştirmek zorunda kalabilmesi iş ya da sektör tecrübesinin iş güvencesizliği algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmasını engelleyebilir. Çalışanların mevcut işlerini kaybetmeleri durumunda iş bulabilmeye karşı bakış açıları da iş güvencesizliği algısına etki edebilir. Sektör tecrübesi arttıkça bireylerin, çalıştıkları sektörde istenen becerilere sahip olmaları beklenir. Böylelikle çalışanlar, mevcut işleri son bulsa bile hemen başka bir iş bulabileceğini düşünürse daha az iş güvencesizliği algısına sahip olabilir. Nitekim, Seçer (2007)'in istihdam edilebilirlik algısının nicel iş güvencesizliği üzerinde negatif etkileri olduğuna dair bulgusu, buna destekleyici bir argüman olarak ileri sürülebilir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, otel çalışanlarının sahip oldukları iş güvencesizliği algısının düzeyini ve sosyo-demografik değişkenlerin iş güvencesizliği algısını nasıl etkilediğini tespit etmektir. Kuramsal kısımda değinildiği üzere iş güvencesizliği, artan önemi ile son yıllarda çok sayıda araştırmaya konu edilmektedir. Ancak turizm yazınında konunun yeterince araştırıldığı söylenemez. Özellikle bireyden bireye değişen yapısı nedeniyle sosyo-demografik değişkenlerin iş güvencesizliği üzerinde önemli etkileri olabileceği düşünülmektedir. Bu araştırmada yapılacak tespitlerle konu hakkında hem yazındaki boşluğa katkı sağlamak hem de işletmelere çeşitli öneriler getirmek planlanmaktadır. Bu nedenle araştırmanın önem taşıdığı söylenebilir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Antalya ilindeki otel çalışanları oluşturmaktadır. Sosyal Güvenlik Kurumu'nun 2018 yılı verilerine göre Antalya'daki (sigortalı) otel çalışanlarının sayısı 66.019'dur (Sosyal Güvenlik Kurumu [SGK], 2020). Bu evren büyüklüğüne ulaşmak, maliyet, zaman veya kontrol güçlüğü gibi nedenlerle imkan dâhilinde olmadığından kolayda örneklem yöntemine göre örneklem alınmıştır. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmasının bir diğer nedeni, otel işletmelerinin anketin uygulandığı dönemde oldukça yüksek bir yoğunlukta çalışmalarını nedeniyle çalışanlara tesadüfi örneklem yoluyla ulaşmanın mümkün olmamasıdır.

Örneklem büyüklüğü %95 güvenilirlik düzeyinde 381 olmalıdır (Sekaran, 2003: 294). Anket formu, 2019 yılının Eylül ayı içerisinde 750 çalışan ile ve yüz yüze görüşülerek uygulanmış, geriye dönen 707 anket formundan 653 tanesi değerlendirmeye alınabilmiştir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Kuramsal ve alan incelemesi olarak iki aşamada gerçekleştirilen bu araştırmada öncelikle yazın taraması ile konu hakkında fikir sahibi olmak amaçlanmış, ardından birincil verilerin elde edilebilmesi için otel çalışanları ile yüz yüze görüşülerek anket uygulaması yapılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgi formu yer alırken; ikinci bölümde Polat (2019a)'in çalışmasından uyarlanan ve 11 sorudan oluşan iş güvencesizliği ölçeği yer almaktadır. Ölçek, nitel iş güvencesizliği, nicel iş güvencesizliği ve güçsüzlük olmak üzere üç

boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler 5'li Likert derecelendirmesine sahiptir (1: Kesinlikle Katılmıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum).

3.4. Verilerin Analizi

Veriler, IBM SPSS 21.0 ve Lisrel 8.80 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışanların demografik özellikleri frekans ve yüzde dağılımları ile betimlenmiştir. Verilerin normal dağılım şartını sağlayıp sağlamadıklarının kontrolü için çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edilmiş; güvenilirlik içsel tutarlık analizi; geçerlik, yapı geçerliği ile sağlanmaya çalışılmıştır. Değişkenleri daha sağlıklı belirleyebilmek amacıyla, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Çalışanların iş güvencesizliği puanını hesaplayabilmek için ölçek ortalaması hesaplanmış; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ikili lojistik regresyon analizi ile belirlenmiştir.

Lojistik regresyon analizi, değişkenlerin evet-hayır, olumlu-olumsuz, var-yok, başarılı-başarısız şeklinde sürekli olmayan, kategorik verileri içermesi durumunda bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin incelenmesinde kullanılmaktadır (Peng ve So, 2002: 33). Çokluk (2010: 1368), lojistik regresyonu analizinde bağımsız değişkenlerin dağılımına ilişkin herhangi bir varsayımın karşılanmasını gerektirmediğini ifade ederken; Can (2018: 309-313) bağımsız değişkenler arasında yüksek düzeyli bir korelasyon bulunmaması, uç değerlerin olmaması ve en az aralık ölçeğinde sürekli olan bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenin logit dönüşümü arasında doğrusal bir ilişkinin olması şeklinde üç varsayımdan bahsetmektedir.

Bu çalışmada, ikili lojistik regresyon analizi kullanılacaktır. Bağımlı değişkenin iki seçenekli bir kategorik değişken olması durumunda "İkili Lojistik Regresyon Analizi (Binary Logistic Regression Analysis)" kullanılmalıdır (Çokluk, 2010: 1362). Bu nedenle ilk olarak çalışmada bağımlı değişken olan iş güvencesizliğinin alt boyutları iki sonuçlu olacak şekilde yeniden kodlanmıştır. Polat (2019b)'ın izlediği yöntem benzer şekilde, iş güvencesizliği ölçeğinden aritmetik ortalamasının bir standart sapma üstü puan alanlar, yüksek iş güvencesizliği algısına sahip çalışanlar (YİG); bir standart sapma altı puan alanlar ise düşük iş güvencesizliği algısına sahip çalışanlar (DİG) olarak belirlenmiştir. DİG 0 (sıfır) ile YİG 1 (bir) ile kodlanmıştır. Buna göre DİG referans kategoriyi, YİG hedef kategoriyi oluşturmaktadır. İş güvencesizliği algısına etki edebileceği düşünülen bağımsız değişkenler ise şu şekilde kodlanmıştır:

- Cinsiyet (0: Kadın; 1: Erkek)
- Medeni hal (0: Evli; 1: Bekar)
- Yaş (1: 16-20; 2: 21-30; 3: 31-40; 4: 41-50; 5: 51 ve üstü)
- Eğitim seviyesi (1: İlköğretim; 2: Ortaöğretim; 3: Önlisans; 4: Lisans)
- Aylık gelir (0: 0 – 2300 TL; 1: 2301 TL ve üstü)
- Turizm gelirin bütçedeki yeri (0: Tek gelir kaynağı turizm; 1: Gelirin bir kısmı turizmden)
- İşletmedeki görev (0: Yönetici/Şef; 1: Alt kademe çalışan)
- Sektör deneyimi (1: 1-2 yıl/sezon; 2: 3-4 yıl/sezon; 3: 5 yıl/sezon ve üzeri)
- Daha önce aynı işletmede çalışma durumu (0: Evet; 1: Hayır)
- Çalışma biçimi (0: Tüm yıl çalışan; 1: Sezonluk çalışan)
- İş sözleşmesinin varlığı (0: Var; 1: Yok)
- İş kaybı durumunda iş bulabilme durumu (1: Hemen yeni bir iş bulabilirim; 2: Zorlanarak yeni bir iş bulabilirim; 3: Yeni bir iş bulamam)

Analiz sonrasında görülecek tablolardaki B değeri, bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki pozitif ya da negatif etkisini gösteren regresyon katsayısıdır. Negatif işaret olayın görülme olasılığının azaldığı, pozitif işaret arttığı şeklinde yorumlanmaktadır. Exp (B) değeri ise diğer değişkenler sabitken, bağımsız değişkende görülecek bir birimlik artışın olayın görülme olasılığındaki artışı belirtmektedir (Çokluk, 2010: 1383).

4. BULGULAR

Araştırmaya katılan bireylerin demografik özellikleri Tablo 1'de sunulmuştur. Katılımcılar ağırlıklı olarak erkek (%63,7), bekar (%56), 21-30 yaş aralığında (%44,7), ortaöğretim düzeyinde eğitime sahip (%50,7), 0 – 2300 TL gelire sahip (%79,3), alt kademe çalışan (%84,4), 1-2 yıl/sezon sektör deneyimine sahip (%44,1), daimi çalışandır (%58,2). Katılımcıların %62,4'ü iş sözleşmesinin olmadığını ifade ederken; %85,9'u turizmden elde ettiği gelirin tek gelir kaynağı olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca katılımcıların %65,8'i mevcut işletmede daha önce çalışmadığını ifade etmiştir. Son olarak katılımcılara mevcut işin kaybı durumunda yeni iş bulabilme konusundaki soruya %73,5 oranında hemen yeni bir iş bulabilirim şeklinde yanıt vermiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişkenler		n	%	Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	229	35,1	Sektör Deneyimi	1-2 yıl/sezon	288	44,1
	Erkek	416	63,7		3-4 yıl/sezon	175	26,8
Medeni Hal	Evli	274	42		5 yıl/sezon ve üzeri	177	27,1
	Bekar	366	56	Turizm gelirinin bütçedeki yeri	Tek gelir kaynağı turizm	561	85,9
Yaş	16 – 20	48	7,4		Gelirimin bir kısmı turizmden	81	12,4
	21 – 30	292	44,7		Daha önce aynı işletmede çalışma durumu	Evet	203
	31 – 40	142	21,7	Hayır		430	65,8
	41 ve üzeri	168	25,8	Çalışma Biçimi	Daimi çalışan	380	58,2
Eğitim Seviyesi	İlköğretim	124	19		Sezonluk çalışan	273	41,8
	Ortaöğretim	331	50,7	İş sözleşmesinin varlığı	Var	240	36,9
	Önlisans	87	13,3		Yok	407	62,4
	Lisans	107	16,4		Hemen yeni bir iş bulabilirim	480	73,5
Aylık Gelir	0 – 2300 TL	518	79,3	Zorlanarak yeni bir iş bulabilirim	65	10	
	2301 TL ve üstü	131	20,1	Yeni bir iş bulamam	105	16,1	
İşletmedeki görev	Yönetici/Şef	100	15,3	Mevcut işin kaybı durumunda yeni bir iş bulabilme durumu			
	Alt kademe çalışan	551	84,4				

Veri analizine geçmeden önce normal dağılım şartının kontrolü için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Buna göre verilerin çarpıklık değerlerinin -0,369 ile 1,650 arasında, basıklık değerlerinin 2,194 ile -0,511 arasında yer aldığı görülmüş ve normal dağılım şartının sağlandığı anlaşılmıştır (Kline, 2016: 77).

Araştırmada kullanılan ölçeğin yapı geçerliğini test etmek amacıyla düzenlenen DFA sonucunda Polat (2019a)'ın çalışmasına uygun olacak şekilde üç boyutlu bir yapı elde edilmiştir. Analiz sonucunda uyum iyiliği değerlerinin ($\chi^2/df=3,37$; RMSEA=0,06; SRMR=0,042; GFI=0,96 AGFI=0,94 NFI=0,98 CFI=0,99) iyi ya da kabul

Tablo 2: İş Güvencesizliği Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonucu

Örtük Değişkenler ve Maddeler	Faktör Yüğü	CA	CR	AVE
Nicel İş Güvencesizliği ($\bar{X}=1,78$; S.S.=0,89)		0,65	0,78	0,64
İfade1	0,80			
İfade3	0,71			
Nitel İş Güvencesizliği ($\bar{X}=2,10$; S.S.=0,89)		0,87	0,88	0,55
İfade8	0,79			
İfade9	0,79			
İfade7	0,78			
İfade10	0,78			
İfade11	0,68			
İfade12	0,62			
Güçsüzlük ($\bar{X}=3,45$; S.S.=1,26)		0,90	0,90	0,76
İfade14	0,88			
İfade15	0,87			
İfade13	0,85			

Tablo 3: Fornell-Larcker Ölçütü

Değişkenler	1	2	3
1. Nicel iş güvencesizliği	,80*		
2. Nitel iş güvencesizliği	,58	,74*	
3. Güçsüzlük	-,35	-,53	0,87*

edilebilir uyum indeksleri değer aralığı içerisinde olduğu gözlenmiştir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003: 52). Tablo 2’de iş güvencesizliği ölçeğine yönelik faktör yükleri, Cronbach Alfa katsayıları (CA), bileşik güvenilirlik değerleri (CR) ve açıklanan ortalama varyans değerleri (AVE) görülmektedir. Buna göre örtük değişkenlerin maddelerine ilişkin faktör yükleri 0,30’dan (Seçer, 2017: 188), faktörlerin CR değerleri 0,70’ten; AVE değerleri ise 0,50’ten yüksek olmalıdır. CR ve AVE değerlerine ait sınır değerler, yakınsama geçerliğinin sağlanması için gerek şartlardır (Sop, 2019: 215). Tablo 2’de yer alan sonuçlar ölçeğin yakınsama geçerliğinin ve güvenilirliğin sağlandığını göstermektedir.

Faktör yapıları arasındaki ayrışma geçerliği ise Fornell-Larcker Ölçütü (FLÖ) ile incelenmiştir. FLÖ’ye göre bir yapıya ait AVE değerinin

karekökü, diğer yapılar ile bu yapı arasındaki korelasyon katsayılarından yüksek olmalıdır (Sop, 2019: 215). Tablo 3’te (*) ile gösterilen değerler, diğer yapılar ile ilgili yapı arasındaki korelasyon katsayılarından yüksektir. Bu durum, ölçekteki yapılar arasındaki ayrışma geçerliğinin sağlandığının delilidir.

Araştırma sorularından ilki olan otel çalışanlarının sahip olduğu iş güvencesizliği düzeyinin ölçülebilmesi için ölçeğin aritmetik ortalaması hesaplanmıştır ($\bar{X} = 2,41 \pm 0,51$). Elde edilen sonuçlara göre alan uygulaması yapılan dönem itibarıyla otel çalışanlarının düşük seviyede iş güvencesizliği algısı taşıdıkları söylenebilmektedir.

Araştırmada, sosyo-demografik değişkenlerin iş güvencesizliği üzerindeki etkisinin tespiti için ikili lojistik regresyon analizi yapılmıştır. Bunun için

Tablo 4: Lojistik Regresyon Modelindeki Değişkenler ve Katsayıları

	B (sh)	Wald	df	Sig.	Exp (B) (%95 GA)
Cinsiyet(1)**	,763 (.37)	4,323	1	,038	2,145 (1,045 – 4,404)
Medeni Hal(1)	-,034 (.43)	,006	1	,936	,967
Yaş	,095 (.27)	,130	1	,719	1,099
Eğitim Durumu	-,157 (.18)	,828	1	,363	,855
Aylık Gelir(1)*	-,815 (.47)*	3,084	1	,079	,443 (.178 – 1,099)
Turizm gelirinin bütçedeki yeri(1)	,519 (.47)	1,255	1	,263	1,681
İşletmedeki görev(1)	,217 (.46)	,224	1	,636	1,242
Sektör Deneyimi	,459 (.29)	2,534	1	,111	1,583
Daha önce aynı işletmede çalışma durumu(1)	,427 (.39)	1,234	1	,267	1,533
Çalışma Biçimi(1)	-,282 (.40)	,503	1	,478	,755
İş sözleşmesi(1)	-,287 (.34)	,718	1	,397	,750
İş kaybı durumunda iş bulabilme durumu	,064 (.22)	,087	1	,768	1,066
Sabit	-1,024 (1,1)	,771	1	,380	,359
Varyans Açıklama Oranı					Cox ve Snell=%12; Nagelkerke=%16
Ki-kare					22,067
Hosmer & Lemeshow					,551
Omnibus sig.					,037

B: Beta; sh: Standart Hata; GA: Güven Aralığı; **p<0,05; *p<0,1

öncelikle analiz için gerekli varsayımların kontrolü gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, bağımsız değişkenler arasında yüksek düzeyli bir korelasyon olmadığı gözlenmiştir. Bir diğer varsayım olan en az aralık ölçeğinde sürekli olan bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenin logit dönüşümü arasında doğrusal bir ilişkinin olmaması varsayımının, bu çalışmada sürekli bağımsız değişkenin bulunmaması nedeniyle karşılanması gerekmemektedir. Son olarak ölçekteki uç değerler kontrol edilmiş ve bu anketler veri setinden çıkarılmıştır.

İş güvencesizliği algısını artırması ya da azaltması bakımından, demografik değişkenlerin etkisini göstermek amacıyla kurulan lojistik regresyon denklemi sonucunda modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($\chi^2=22,067$; $p<0,05$). Hosmer ve Lemeshow Uyum İyiliği Testi sonrasında ortaya çıkan $p=0,551>0,05$ sonucu da modelin anlamlılığına katkı yapmaktadır. Model, Nagelkerke R^2 katsayısına göre bağımlı değişkendeki değişimin %16'sını açıklamaktadır. Bu, kurulan modeldeki sosyo-demografik değişkenlerin, iş güvencesizliği algısındaki değişimin %16'sını açıkladığı anlamında da yorumlanabilir (Tablo 4). Ayrıca model, katılımcıların %63,4'ünü doğru kategorilerde sınıflandırmaktadır.

Elde edilen sonuçlara göre cinsiyet (%5 anlamlılık seviyesinde) ve aylık gelir (%10 anlamlılık seviyesinde), çalışanların iş güvencesizliği algısına etki eden iki sosyo-demografik değişkendir. Cinsiyet açısından erkeklerin iş güvencesizliği algısının, kadınlara göre yaklaşık 2,15 kat daha fazla olduğu görülmektedir. Aylık gelir bakımından ise alt gelir grubunda olan çalışanların (burada 0-2300 TL arasında gelire sahip olanlar) iş güvencesizliği algısı, üst gelir grubundakilere göre yaklaşık olarak 2,25 kat (1/0,443) daha yüksektir.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

İş güvencesi, çalışanlar tarafından özellikle Türkiye gibi yüksek işsizlik oranlarının görüldüğü ülkelerde, bir işte bulunması gereken en öncelikli özelliklerinden biri olarak talep edilmektedir. Buna rağmen iş güvencesi özellikle 1970'li yıllardan itibaren, tüm dünyada görülen politik, ekonomik, kamusal ve örgütsel değişiklikler neticesinde zayıflamış ve iş güvencesizliği özellikle de işsizlik oranlarının yüksek olduğu ülkelerde genel-geçer bir durum haline gelmiştir. Bunun sonucunda iş güvencesizliği, iş çevrelerinde ve toplumda artan bir şekilde konuşulmaya, tartışılmaya, üzerinde çeşitli araştırmalar yapılmaya ve politikalar üretilmeye

başlanmıştır. Ancak Türkçe yazın ve özellikle turizm yazını açısından konu, çok ilgi çekmemiş ve yapılan araştırma sayısı sınırlı düzeyde kalmıştır.

İş güvencesizliği, öncelikli olarak çalışanların dışında gelişen olaylar neticesinde artış göstermiş ancak ilk ve en belirgin etkileri çalışanlara yönelik ortaya çıkmıştır. Turizm sektörünün dışsal olaylara karşı oldukça duyarlı olan yapısı ve sektörde görülen yüksek işgören devir hızı ise çalışanların iş güvencesizliğini çok daha derinden hissetmesine yol açmaktadır. Buna ek olarak, iş güvencesizliğinin çevresel etkenlerle birlikte bireysel özelliklerden etkilenen ve bu özelliklere göre şekil alabilen bir yönü de bulunmaktadır. İşte bu çalışmada temel olarak bu konuya odaklanılmış ve otel çalışanlarının iş güvencesizliği algılarının düzeyini belirleyebilmek ve sosyo-demografik özelliklerin iş güvencesizliği algısını nasıl etkilediğini tespit edebilmek amaçlanmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre otel çalışanlarının iş güvencesizliği algısının ortalama puanı 2,41 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, alan uygulaması yapılan dönemle sınırlı olmak kaydıyla, otel çalışanlarının iş güvencesizliği algılarının düşük seviyede olduğunu söylemek mümkündür. İş güvencesizliği algısının dışsal ve içsel kaynakların ayrı ayrı ya da ortak etkisi ile ortaya çıkabilmesi nedeniyle dönemsellik konusuna özel bir vurgu yapmak gerekmektedir. Bu açıdan, araştırma yürütülen bölgede, araştırma yapılan dönemde otelcilik sektöründe görülen yüksek talep ve yüksek doluluk oranları iş güvencesizliği algısının düşük olarak gerçekleşmesindeki neden olarak ileri sürülebilir. Zira konu hakkında turizm sektöründe araştırmalar yapmış olan Şenol (2010) otel çalışanlarının iş güvencesizliği puanını 3,36; Darvishmotevali, Araslı ve Kilic (2017) ise 3,90 olarak tespit etmiştir. Bu çalışmadaki sonuç ile otel çalışanları açısından dönemsel koşulların, iş güvencesizliği algısını azaltıcı yönde etkileri olduğu ifade edilebilir.

Çevresel koşullar çalışanların iş güvencesizliği algısını etkilese de bunun bir de subjektif yönü olduğunu unutmamak gerekir. Bu nedendir ki, koşulları tamamen aynı olan çalışanların bile iş güvencesizliği algıları birbirinden farklı olabilmektedir. Bu farklılığı ortaya çıkarabilecek faktörlerden biri, çalışanların çevrelerindeki olayları yorumlama biçimlerini ve dolayısıyla bunlardan çıkardığı sonuçları etkileyebilen sosyo-demografik özellikleridir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre, iş güvencesizliği algısındaki farklılığı ortaya çıkarabilecek sosyo-demografik değişkenlerden birisi çalışanların cinsiyetleridir. Buna göre erkeklerin kadınlara göre yaklaşık 2,15 kat daha fazla iş güvencesizliği algısı taşıdıkları tespit

edilmiştir. Bu sonuç, ülkemizdeki sosyo-kültürel yapıyla da uyumlu olarak, ev geçimini sağlama yükümlülüğünün –genelde– erkekler tarafından üstlenilmesi ile ilişkilendirilebilir. Bunun sonucunda erkekler açısından iş kaybı yaşama ihtimali daha fazla endişe ve kaygı verici bir hale gelmiş olabilir. Ayrıca bu sonuç yazındaki önceki çalışmalar ile de uyumludur (Kinnunen vd., 1999; Rosenblatt vd., 1999; Poyraz ve Kama, 2008; Dede, 2017).

Analizler sonucunda iş güvencesizliği algısını etkileyen bir diğer değişkenin aylık gelir olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmada alt gelir grubu olarak sınıflanan 0-2300 TL grubunun iş güvencesizliği algısı, üst gelir grubuna göre yaklaşık olarak 2,25 kat daha yüksektir. Ferrie, Shipley, Newman, Stansfeld ve Marmot, (2005) ile Berglund vd. (2014) de aylık gelir düşüğe iş güvencesizliği algısının arttığını tespit etmişlerdir. Ayrıca Ferrie vd. (2005) bu durumu cinsiyetler açısından ayrı ayrı ele almış ve bu durumun erkekler açısından geçerli olduğunu tespit etmiştir. Aylık geliri düşük olanların genelde düşük beceri gerektiren işlerde çalıştıkları ve mavi yakalı çalışan grubunda yer aldıkları söylenebilir. Bu grubun mevcut işleri haricinde başka finansal kaynaklarının olması, Türkiye açısından pek de mümkün değildir. Ek olarak, bu grupta yer alanlar yüksek düzeyde finansal yükümlülüklerle de sahipse, işten çıkarılmaları yıkıcı sonuçları doğurabilecektir. İşte bu ihtimallere karşılık, bu grubun iş güvencesizliği algısı diğer gruba nazaran daha yüksek olabilir.

İlgili analizler, bu çalışma özelinde bazı sosyo-demografik değişkenlerin iş güvencesizliği algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ifade etmeye imkan tanımaktadır. Bu değişkenler şu şekildedir: Medeni hal, yaş, eğitim seviyesi, turizm gelirinin bütçedeki yeri, işletmedeki görev, sektör deneyimi, daha önce aynı işletmede çalışma durumu, çalışma biçimi, iş sözleşmesinin varlığı, iş kaybı durumunda iş bulabilme durumu.

İş güvencesizliğinin zararlı etkilerinin azaltılması için öncelikle hangi sosyo-demografik özelliklere sahip çalışanların daha yüksek iş güvencesizliği algısına sahip olduklarının tespit edilmesi önem arz etmektedir. Bu araştırmada ortaya çıkan sonuçlara göre turizm sektörü çalışanları açısından erkek ve alt gelir grubunda yer alanların, diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde iş güvencesizliği algısı taşıdığı söylenebilmektedir. Bu nedenle işletmeler, turizm sektöründe de etkileri hissedilmeye başlanan çeşitli kriz dönemlerinde bu gruplara, iş güvencesizliği sürecine karşı psikolojik dayanıklılığın nasıl sağlanacağı ve bunun nasıl sürdürülebilir kılınacağı gibi başlıklara sahip bilinçlendirme çalışmaları yapabilir. Ayrıca bu

eğitimlerde, çalışanların beceri gelişimlerinin sağlanması ve dolayısıyla istihdam edilebilirlik algılarının artırılması amacıyla iş mülakatlarına hazırlanma ya da kariyer gelişimlerini sağlayabilecek çeşitli seminerler de konu edilebilir.

Bahse konu öneriler belki ilk bakışta, işletme maliyetlerini artıran ve uygulanması zor olan öneriler olarak değerlendirilebilir. Ancak unutulmamalıdır ki, eğitim faaliyetlerinin uzun vadede ortaya çıkan faydaları, bu maliyetlerin üzerinde olmaktadır. Ek olarak, bu eğitimlerin iş güvencesizliğinin azaltılmasına olan katkısının yanında, çalışanların performansını artırdığı, hatta kimi zaman buna örgün eğitimden bile daha fazla katkı sağladığı da (Pfeffer, 1995: 13) söylenebilir.

Bu araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Bunlardan birisi, araştırmanın kesitsel bir yapıda olmasıdır. Belirli bir zaman dilimini kapsayan kesitsel araştırmalar, ancak o zaman dilimindeki ilişkileri tespit edebilmekte ya da betimleyebilmektedir. Bu nedenle konu hakkında boyamsal (izlemeye yönelik) araştırmalar yapılması, iş güvencesizliği algısındaki seyrin takibine imkân tanıyacaktır. Bir diğer kısıt örnekleme yöntemi ile ilgilidir. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılması nedeniyle ulaşılan sonuçların evrene genellenmesi noktasında dikkatli davranmak gerekmektedir.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışma, kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

Çıkar Çatışması: Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

Etik Onay: İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Çalışmaya katılan tüm bireysel katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formu alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Ashford, S., Lee, C. & Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test. *The Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829.
- Aslan, K. (2011). *Çalışanlarda iş güvencesizliği ve işini kaybetme kaygısının iş verimi ve iş üretkenliği üzerindeki etkilerinin incelenmesi: bilişim sektöründe bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atılğan, Ö. (2019). İş yaşamında farklı kuşaklardaki iş güvencesizliği ve iş-aile çatışması algısı. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1), 1-12.
- Berglund, T., Furaker, B. & Vulkan, P. (2014). Is job insecurity compensated for by employment and income security? *Economic and Industrial Democracy*, 35(1), 165-184.
- Bustillo, R. & Pedraza, P. (2010). Determinants of job insecurity in five european countries. *European Journal of Industrial Relations*, 16(1), 5-20.
- Büssing, A. (1999). Can control at work and social support moderate psychological consequences of job insecurity? Results from a quasi-experimental study in the steel industry. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 219-242.
- Can, A. (2018). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Clark, L. J. (2005). Moderators of the effects of perceived job insecurity: a comparison of temporary and permanent employees. (Unpublished Doctoral Dissertation). Queensland University of Technology.
- Çokluk, Ö. (2010). Lojistik regresyon analizi: kavram ve uygulama. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(3), 1357-1407.
- Darvishmotevali, M., Arasli, H. & Kilic, H. (2017). Effect of job insecurity on frontline employee's performance: looking through the lens of psychological strains and leverages. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6), 1724-1744.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177.
- Dede, E. (2017). İş güvencesizliği algısının ve örgütsel güven düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri: devlet ortaokulu ve özel ortaokul öğretmenleri üzerine bir araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Derele, B. (2012). İş güvencesizliği kavramı ve banka çalışanlarının iş güvencesizliğine yönelik algılarının demografik özelliklerine göre incelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 237-256.
- Dıgın, Ö. & Ünsar, S. (2010). Çalışanların iş güvencesi algısının belirleyicileri ve iş güvencesinden memnuniyetin organizasyonel bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 133-145.
- Dursun, S. & Bayram, N. (2013). İş güvencesizliği algısının çalışanların kaygı düzeyleri üzerine etkisi: bir uygulama. *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15(3), 20-27.
- Elman, C. & O'Rand, A. (2002). Perceived job insecurity and entry into work-related education and training among adult workers. *Social Science Research*, 31, 49-76.
- Ferrie, J., Shipley, M., Newman, K., Stansfeld, S. & Marmot, M. (2005). Self-reported job insecurity and health in the whitehall ii study: potential explanations of the relationship. *Social Science & Medicine*, 60, 1593-1602.
- Green, F., Felstead, A. & Burchell, B. (2000). Job insecurity and the difficulty of regaining employment: an empirical study of unemployment expectations. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 62, 855-883.
- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. (2010). Evolution of research on job insecurity. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 6-19.
- Hellgren, J. & Sverke, M. (2003). Does job insecurity lead to impaired well-being or vice versa? Estimation of cross-lagged effects using latent variable modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 215-236.
- Hellgren, J., Sverke, M. & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (2), 179-195.
- Karacaoğlu, K. (2015). Çalışanların iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi: Alanya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 13-21.
- Karkoulian, S., Mukaddam, W., McCarthy, R. & Messara, L. (2013). Job insecurity: a whirlpool of chronic powerlessness. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 6(1), 55-70.

- Kinnunen, U. & Natti, J. (1994). Job insecurity in Finland: antecedents and consequences. *European Work and Organizational Psychology*, 4(3), 297-321.
- Kinnunen, U., Mauno, S., Natti, J. & Happonen, M. (1999). Perceived job insecurity: a longitudinal study among Finnish employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 243-260.
- Kinnunen, U., Makikangas, A., Mauno, S., De Cuyper, N. & De Witte, H. (2014). Development of perceived job insecurity across two years: associations with antecedents and employee outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(2), 243-258.
- Kinnunen, U., Mauno, S., Natti, J. & Happonen, M. (2000). Organizational antecedents and outcomes of job insecurity: a longitudinal study in three organizations in Finland. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 443-459.
- Kline, R. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. NY: The Guilford Press.
- Kovach, K. (1995). Employee motivation: addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*, 95, 93-107.
- Lewchuk, W., Wolff, A., King, A. & Polanyi, M. (2003). From job strain to employment strain: health effects of precarious employment. *Just Labour*, 3, 23-35.
- Lim, V. (1996). Job insecurity and its outcomes: moderating effects of work-based and non-work based social support. *Human Relations*, 49(2), 171-194.
- Man, F. (2014). Üretim teknolojilerinin bilgisayarlaştırılması ve sonuçları. İçinde V. C. Özgüler (Ed.). *Yeni teknolojiler ve çalışma hayatı* (ss. 40-67). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Nart, S. (2015). *Tükenmişliğe etki eden faktörler ve tükenmişliğin yaratıcılık üzerine etkisi: televizyon programları yapımıcılığı sektörüne yönelik bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Naswall, K. & De Witte, H. (2003). Who feels insecure in Europe? Predicting job insecurity from background variables. *Economic and Industrial Democracy*, 24 (2), 189-215.
- Naswall, K., De Witte, H., Chirumbolo, A., Goslinga, S., Hellgren, J. & Sverke, M. (2002). Who feels job insecurity? What characterizes insecure workers in Europe? İçinde M. Sverke vd. (Eds). *European Unions in the Wake of Flexible Production*. (ss. 67-86). The National Institute for Working Life Report, Report No: 6.
- Naswall, K., Sverke, M. & Hellgren, J. (2005). The moderating role of personality characteristics on the relationship between job insecurity and strain, *Work & Stress*, 19(1), 37-49.
- Otluoğlu, K. (2014). Algılanan iş güvencesizliğinin örgütler arası hareketlilik tercihine etkisi: algılanan istihdam edilebilirliğin biçimlendirici değişken rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 41, 25-41.
- Pfeffer, J. (1995). *Rekabette üstünlüğün sırrı: insan*. (Çev. S. Gül). İstanbul: Sabah Kitapçılık.
- Parker, S., Griffin, M., Sprigg, C. & Wall, T. (2002). Effect of temporary contracts on perceived work characteristics and job strain: a longitudinal study. *Personnel Psychology*, 55, 689-719.
- Peng, C. & So, T. (2002). Logistic regression analysis and reporting: a primer, *Understanding Statistics*, 1(1), 31-70.
- Polat, E. (2019a). *İş güvencesizliği algısı ile iş üretkenliği ilişkileri: mevsimlik ve mevsimlik olmayan konaklama işletmelerinde karşılaştırmalı bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Polat, E. (2019b). Demografik değişkenlerin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisinin lojistik regresyon analizi ile belirlenmesi: konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(2), 742-757.
- Poyraz, K. & Kama, B. (2008). Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.
- Probst, T. (1998). Antecedents and consequences of job security: an integrated model. (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Probst, T., Stewart, S., Gruys, M. & Tierney, B. (2007). Productivity, counterproductivity and creativity: the ups and downs of job insecurity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 479-497.
- Rosenblatt, Z., Talmud, I. & Ruvivo, A. (1999). A gender-based framework of the experience of job insecurity and its effects on work attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 197-217.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Seçer, B. (2007). *Kariyer sermayesi ve istihdam edilebilirliğin iş güvencesizliği üzerindeki etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business*. (Fourth Edition). NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Selvi, Ü. & Sümer, N. (2018). İş güvencesizliğinin etkileri: temel yaklaşımlar ve olumsuz etkileri düzenleyici faktörler üzerine bir derleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(1), 1-17.
- Sennett, R. (2017). *Karakter aşınması*. (Çev. B. Yıldırım). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sosyal Güvenlik Kurumu. (2020). SGK istatistik yıllıkları. http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/sgk_istatistik_yilliklari, Erişim Tarihi: 22.03.2020.
- Sop, S. A. (2019). Müşteri memnuniyetinin öncülleri ve ardılları: otel işletmeleri üzerine bir model analizi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 30(3), 210 – 220.
- Standing, G. (2017). *Prekarya, yeni tehlikeli sınıf*. (Çev. E. Bulut) İstanbul: İletişim Yayınları.
- Staufenbiel, T. ve König, C. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 101–117.
- Sümer, N., Solak, N. & Harma, M. (2013). *İşsiz yaşam: işsizliğin ve iş güvencesizliğinin birey ve aile üzerindeki etkileri*. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Sverke, M., Hellgren, J. & Naswall, K. (2006). Job insecurity: a literature review. National Institute for Working Life Report, Report No 1: 2006.
- Şeker, S. (2011). *Çalışanlarda iş güvencesizliği ve tükenmişlik ilişkisi: tıbbi tanıtım sorumlularına yönelik bir alan araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şenol, F. (2010). *Motivasyon araçlarının algılanmasında iş güvencesinin etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Yıldırım, B. & Yirik, Ş. (2014). İşgörenlerin iş güvencesi algıları ve işten ayrılma niyetleri ilişkisi: Belek bölgesi beş yıldızlı otel çalışanları örneği. *İğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 37-53.



Research Article

İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma^a

The Impact of Human Resources Management Practices on Job Stress: A study of Hospitality Services

Lütfi Sürücü,^b Harun Şeşen^c

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
İnsan Kaynakları Yönetim
Uygulamaları,
İş Stresi,
Hizmet Sektörü, Otel

Tarihler :
Geliş 9 Nisan 2020
Düzeltilme geliş 21 Mayıs
2020
Kabul 29 Mayıs 2020

ARTICLE INFO

Keywords:
Human Resources
Management Practices,
Job Stress,
Hospitality Sector, Hotel

Article history:
Received 9 Nisan 2020
Received in revised form 21
May 2020
Accepted 29 May 2020

ÖZ

Araştırmanın amacı, insan kaynakları yönetim uygulamalarının iş stresi üzerindeki etkisini incelemektir. Bu maksatla KKTC’de faaliyet gösteren 302 otel çalışanına anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları vasıtasıyla analiz edilmiştir. Araştırma hipotezini test etmek hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları insan kaynakları uygulamalarının çalışanlarda iş stresini artırdığı göstermektedir. Araştırma, insan kaynakları yönetim uygulamalarına eleştirel bir bakış açısı ile yaklaşmakta ve insan kaynakları yönetim uygulamalarının tüm örgütler için faydalı sonuçları olmayacağı konusunda yöneticilerde farkındalık yaratmaktadır.

ABSTRACT

The purpose of the research is to examine the impact of human resources management practices on job stress. For this purpose, a survey was applied to 302 hotel employees operating in TRNC. The obtained data were analyzed through SPSS and AMOS package programs. A hierarchical regression analysis was used to test the research hypothesis. Analysis results show that human resources management practices increase work stress in employees. The study approaches human resource management practices with a critical perspective and creates awareness among managers that human resource management practices will not yield beneficial results for all organizations.

^a Bu çalışma Lütfi Sürücü’nün “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Çıktıları: Liderin Rolü Üzerine Turizm Sektöründe Bir Araştırma” konulu tezinden üretilmiştir. İkinci yazar tez danışmanıdır.

^b Corresponding author, Dr., Avrupa Liderlik Üniversitesi, İşletme Bölümü, Gazimağusa, KKTC, E-mail: lutfi.surucu@elu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6286-4184

^c Prof. Dr. Lefke Avrupa Üniversitesi, İşletme Bölümü, Lefke, KKTC, E-mail: hsesen@eul.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7068-2487

1. GİRİŞ

Bugünün örgütleri, hızlı teknik değişikliklerle karakterize edilen küresel rekabet ortamında bulunmaktadır. Örgütlerin hayatta kalabilmesi, bu değişimlere hızlı bir şekilde cevap verme yeteneğine ve esnekliğine bağlıdır (Ekingen, Ekemen, Yıldız, & Korkmazer, 2018; Maslakçı & Sesen, 2019). Bu doğrultuda insan kaynakları yönetim uygulamalarının (İKYU) temel amacı örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlamak ve bu gibi, çalkantılı bir rekabet ortamında örgüte bir yön duygusu vermek ve yönetime yardımcı olmaktır. Önemi nedeniyle sıkça araştırma konusu olan İKYU, ağırlıklı olarak üretim sektörüne yönelik yapılmış ve hizmet sektörüne yönelik araştırmalar yeterince ilgi görmemiştir (Garg & Dhar, 2017). Aslında bu önemli bir eksiklik, çünkü modern ekonominin büyük bir parçası olan hizmet sektörü (Garg & Dhar, 2017), ülkelerin ekonomik gelişimine ve zenginliğe katkı sağlayan, dünya çapında en hızlı büyüyen (yıllık %10) sektörlerden biridir (Solvoll, Alsos, & Bulanova, 2015). Ayrıca hizmet sektörleri ülkeler için önemli bir istihdam kaynaklarıdır (Sürücü & Sesen, 2019). Bu bağlamda düşünüldüğünde hizmet sektörlerine yönelik yapılacak araştırmalar kıymetlidir.

Hizmet sektöründeki örgütler, İKYU'nun faydalı bireysel ve örgütsel sonuçlarıyla performanslarını arttırmayı amaçlamaktadırlar. İnsan kaynakları yönetimi konusunda artan bir literatür yapısı, İKYU'nun, kişisel ve örgütsel düzeyde olumlu etkilerini savunarak, örgütler için yararlı olduğunu desteklemektedir (Chaudhuri, 2009). Bununla birlikte, İKYU'nun ana görüşü yararlı sonuçlara yönelik olduğu iddia edilse de, İKYU'nun tüm sonuçları olumlu olmayabilir. Son zamanlarda bazı araştırmacılar, İKYU'ya daha eleştirel bir bakış açısı ile yaklaşmakta ve İKYU olumlu sonuçlarının ötesinde, karanlık bir tarafının bulunduğunu göstermektedir (Jensen, Patel, & Messersmith, 2013). Bu araştırmacılar, İKYU'nun çalışanlar ve örgütler için eşit derecede yararlı olarak görülmemesi gerektiğini savunmaktadırlar. Yapılan araştırmalarda İKYU'nun faydalı bireysel sonuçlarına ek olarak, iş yükünün artmasına neden olduğu (Danford, Richardson, Stewart, Tailby, & Upchurch, 2008), bu durumun da yüksek işten ayrılma niyetlerine yol açan kaygı (Jensen vd., 2013) ve iş stresini artıracığı (Topcic, Baum, & Kabst, 2016) ve bu bağlamda da çalışanlarda tükenmişlik sendromunun oluşacağı belirtilmektedir (Kroon, Voorde, & Veldhoven, 2009). Bu çalışmalar, İKYU'ya karşı eleştirel bir bakış açısını

desteklemekte ve İKYU'nun karanlık tarafının da olduğunu göstermektedir (Jensen vd., 2013). Yapılan bu araştırmalar doğrultusunda İKYU'nun, çalışanlarda iş stresini artırması mümkün görülmektedir. İKYU'nun olumsuz sonuçlarına yönelik literatür henüz başlangıç aşamasındadır ve bu yönde araştırma eksikliği bulunmaktadır (Jensen vd., 2013; Topcic vd., 2016). Bu nedenle araştırma modeline iş stresi eklenmiştir. Böylelikle araştırma ile literatürde oluşan bu boşluğu gidermek ve İKYU'nun iş stresine etki etme potansiyeli hakkındaki bilginin genişletilmesine katkı sağlanabilecektir.

Literatür, yönetim tarafından tasarlanan İKYU ile çalışanlar tarafından algılanan İKYU uygulamaları arasında farklılıklar olduğunu belirtmektedir (Wright & Nishii 2012). Bu bağlamda, örgütsel düzeyde yürütülen İKYU ile ilgili geleneksel çalışmalar, çalışanların deneyim ve algılarının yeterince araştırılmaması nedeniyle sık sık eleştirilmektedir (Zhang, Di Fan, & Zhu, 2014). Gerhart, Wright ve McMahan (2000), İKYU'nun değerlendirilmesi için yöneticilerin aksine, çalışan görüşlerinin önemli olduğunu ve bilgi kaynağı olarak çalışanların kullanılması gerektiğini savunmaktadır. Bu nedenle araştırmada yalnızca çalışanlardan veri toplanarak, çalışanların İKYU'ya bakış açısı değerlendirilmiştir.

Hizmet sektörüne yönelik yapılan bu araştırma, literatüre üç şekilde katkıda bulunmaktadır. Öncelikle İKYU'ya yönelik araştırmalar genellikle üretim sektörüne odaklanmış ve hizmet sektörüne yönelik araştırmalar kısmen göz ardı edilmiştir (Hernández-Perlines, 2016; Garg & Dhar, 2017). Bu bağlamda araştırmamızın, hizmet sektöründeki bu araştırma eksikliğinin tamamlanmasına yönelik katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

İkinci katkı olarak şunlar ifade edilebilir: Literatürde insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgütsel sonuçları (iş stresi, örgütsel bağlılık, iş tatmini) üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Bu araştırma, diğer çalışmaların ötesindedir, çünkü geçmiş araştırmalarda İKYU gruplar (Örn. beceri artırıcı, motivasyon artırıcı, fırsat artırıcı İK uygulamaları) halinde incelenmiştir. Literatür "demet" içerisinde yer alan İKYU'nun çalışan davranışlarını homojen bir şekilde etkilemeyeceği ve "demet" içerisindeki bazı İKYU'nun, diğerlerine göre daha fazla etkisinin olabileceği ihtimali üzerinde durmaktadır (Batt & Colvin, 2011). Nitekim Seec ve Diehl (2017) İKYU uygulamalarının, farklı etkilere sahip olabileceğinden, bir demet olarak değil, bağımsız olarak analiz edilmesi gerektiğini önermektedir. Araştırmada bu ihtimal ortadan kaldırılmış ve İKYU'nun her bir etkisi ayrı ölçülerek, her bir

uygulamanın etkisi ayrı ayrı incelenmiştir. Bu bağlamda düşünüldüğünde araştırma, insan kaynakları yönetimi literatürünü genişletmektedir. Son olarak araştırmada elde edilen bulguların, hizmet sektöründe faaliyet gösteren İK yöneticilerinde İKYU'nun olumsuz sonuçlarının da olabileceği konusunda farkındalığı artıracak şekilde değerlendirilmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları ve İş Stresi İlişkisi

Modern toplumlarda ve günümüz örgütlerinde iş stresi sosyal olgulardan biridir ve işgücü verimliliğini etkileyen önemli bir faktördür. İş stresi, çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlığını, tutumlarını ve çalışma davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Efe, Karabal, & Sagbas, 2015). Verimliliği büyük oranda azaltan ve organizasyonlarda çatışmalara sebep olan iş stresi, yöneticilerin önemli sorunlarından biridir. Buna karşın küreselleşme, hızlı teknolojik ilerlemeler, azalan kaynaklar ve artan maliyetlerin yanı sıra uzun çalışma saatleri, yöneticilerin ve çalışanların, stresli çalışma koşullarına sahip olmalarına neden olmuştur.

İş stresi örgütlerde birçok olumsuz sonuçlara sebep olur. Yapılan araştırmalarda; Chullen (2014), iş stresinin çalışanlarda tükenmişliğin temel kaynağı olduğunu, Kim ve Barak (2015) benzer şekilde çalışanlar iş yerlerinde stres yaşadıklarında bu stresi ile başa çıkmak için çalışanın işten ayrılacağını, Garg ve Dhar (2014) iş stresi nedeniyle çalışanların örgütsel bağlılıklarının azalacağını, Bitmiş ve Ergeneli (2012) ise çalışanların iş stresi nedeniyle motivasyonlarının azalacağını ve performanslarının düşeceğini belirtmektedir. Bu sonuçlar örgütler için önemlidir, çünkü giderek artan rekabetçi bir ortamda örgütler, uzun vadeli rekabet güçlerini geliştirmek için güçlü bir çalışan desteğine ihtiyaç duymaktadır (Suprawa, Brahmasari, & Brahmarahtih, 2018). Bu olumsuz sonuçların örgütlere maliyeti düşünüldüğünde, iş stresi örgütler için önemli bir sorun olarak görülür (Kavosi, Kordshouli, Saadabadi, & Ghorbanian, 2018). Bu nedenle pek çok araştırmacı, iş stresini etkileyen faktörler üzerine çalışmalar yürütmüş ve iş stresinin öncüllerini belirlemeye çalışmıştır.

İKYU ve iş stresi arasındaki ilişkiye yönelik ampirik araştırmalar henüz başlangıç aşamasındadır. İKYU araştırmacıları, iş stresini araştırmak için iş talepleri-kaynakları modelinden sıklıkla faydalanır (Topcic vd., 2016; Kang & Kang, 2016). İş talepleri-kaynakları modelinin merkezinde, her

mesleğin, iş stresiyle ilişkili kendine özgü risk faktörlerine sahip olabileceği ve bu faktörlerin iki genel kategoride (iş talepleri ve iş kaynakları) sınıflandırılabilirliği düşüncesi vardır. İş talepleri ve iş kaynakları, örgüt içerisinde farklı şekillerde olumlu ve olumsuz sonuçlara neden olur (Demerouti & Bakker, 2011). Bu modele göre iş talepleri, olumsuz bir sürecin başlatıcısı, iş kaynakları ise, motivasyon sürecinin başlatıcısıdır. Araştırmacılar, İKYU'yu çalışanlar için, anlamlı ve yeterli kaynak ve aynı zamanda iş taleplerini artıran bir uygulama olarak kabul ederler (Monnot & Beehr, 2014; Sürücü & Sesen, 2019).

İş talepleri, sürekli fiziksel ve/veya psikolojik (bilişsel ve duygusal) çaba ve beceri gerektiren, bu nedenle de belirli fizyolojik ve/veya psikolojik maliyetlerle ilişkili olan işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönlerini ifade eder. Örneğin, yüksek bir çalışma baskısı ve elverişsiz bir fiziksel ortam zorlu iş talepleridir. Bitmiş ve Ergeneli (2012), işe bağlı stresin, esnek olmayan çalışma saatleri, aşırı zaman baskısı, ağır iş yükü, çok fazla veya çok az verilen sorumluluklar, çalışanlara fırsatların az tanınması gibi çeşitli faktörlerden kaynaklandığını belirtmektedir. Malik, Wan, Ahmad, Naseem ve Rehman (2015), iş stresinin oluşum sürecinde, çalışanların ihtiyaçları ile elindeki kaynakların eşleşmemesi (iş talepleri ve kaynakları) ve iş yükünün çok olmasının etkili olduğunu belirtmektedir. Kavosi vd. (2018) ise yaptıkları meta analiz çalışmada 2000-2012 yılları arasında yapılan 637 araştırmayı incelemiş ve iş stresi üzerindeki en etkili faktörün iş yükü olduğunu ve iş yükü arttıkça iş stresinin artacağını belirtmişlerdir. Araştırmalar doğrultusunda çalışanlar iş talepleri yerine getirmek için yüksek bir çaba harcadığında ve yeterli kaynak sunulmadığında iş stresi yaşayabilecekleri söylenebilir.

İKYU'nun iş stresi ile ne zaman ve nasıl ilişkili olduğu konusunda ortak bir görüş hâkim değildir (Jensen vd., 2013). İKYU konusunda artan literatür, İKYU'nun bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerindeki olumlu etkilerini savunarak İKYU'nun örgütler için yararlı sonuçlar sağladığını belirtmektedir (Chaudhuri, 2009; Sürücü & Sesen, 2019). Bununla birlikte, İKYU'nun ana görüşünün yararlı sonuçlara yönelik olduğu iddia edilse de, İKYU'nun çalışanlarda iş yükünü artıracak için tüm sonuçları olumlu değildir (Topcic vd., 2016). Son araştırmalar, gerçekliğe karşı meydan okuyarak, İKYU üzerine daha eleştirel bir bakış açısı ile yaklaşmış ve olumlu sonuçların ötesinde, İKYU'nun karanlık bir tarafının da bulunduğunu göstermiştir (Jensen vd., 2013). Kroon vd. (2009) İKYU ile tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki olduğunu, Godard (2001) İKYU'nun stresli bir

çalışma ortamına neden olabileceğini, Jensen vd. (2013) ise faydalı bireysel sonuçlara ek olarak, İKYU, işten ayrılma niyetlerine yol açan kaygıya neden olabileceğini belirterek, İKYU'nun olumsuz sonuçları olabileceğini tespit etmiştir. Bu bulgular, İKYU'nun çalışandan beklentilerini artırarak iş taleplerini ve iş yoğunluğunu artıracaklarını ve böylelikle iş stresinin artmasına sebep olabileceğini göstermektedir (Godard, 2001; Jensen vd., 2013).

İKYU ile iş stresine yönelik son dönemdeki ampirik araştırmalar incelendiğinde aralarındaki ilişkiye yönelik farklı iki bakış açısının olduğu ve araştırma bulgularında farklılıkların olduğu görülmektedir. Bu farklılık, İKYU'nun iş taleplerini artırmasının yanı sıra İKYU'nun örgüt içinde birbiri ile uyumlu ve tutarlı bir şekilde uygulanmamasından kaynaklanmaktadır. İKYU'nun çalışanlar tarafından tutarsızlık olarak uygulandığı algısı çalışanlarda iş stresini artırabilir (Zhang vd., 2014; Lewicka & Krot, 2015). Bu konuda Kang ve Kang (2016) İKYU'nun yönetim tarafından birbiri ile uyumlu ve tutarlı bir şekilde uygulandığında, çalışanlarda iş stresini azaltacağını aksi durumunda iş stresini artıracaklarını belirtmektedir.

Mevcut literatür ve yapılan araştırmalar doğrultusunda araştırılmak üzere aşağıdaki hipotez önerilmiştir.

Hipotez: *İnsan kaynakları yönetim uygulamaları çalışanlarda iş stresini artırır.*

3. YÖNTEM

3.1. Evren ve Örneklem

Li ve Hsu (2016) otel zincirinin bir üyesi olan büyük otellerin, profesyonel yönetim anlayışına ve geniş kaynaklara sahip olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda araştırma için uygun bir evren olarak İKYU uygulamalarının etkin olarak uygulandığı değerlendirilen otel zincirinin bir üyesi olan beş yıldızlı oteller tercih edilmiştir. KKTC'de faaliyet gösteren beş otele anket uygulaması yapılmıştır. Otellerin İK yöneticileri ile görüşülmüş ve gerekli izinler alındıktan sonra çalışanlara; verilerin yalnızca araştırma kapsamında kullanılacağı ve isimlerinin gizli tutulacağı konusunda bilgi verilmiştir. Cevap oranını arttırmak ve çalışanlarda endişeyi azaltmak için kapalı zarfta anketler teslim edilmiş ve anketleri toplamak için özel olarak hazırlanan anket kutularına, kapalı zarfta bırakılması istenmiştir. Kolayda örneklem yöntemi kullanılarak gönüllülük esasına göre kapalı zarfta dağıtılan 550 anketten 355 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır (%64). 355 anket incelenerek hatalı ve eksik doldurulan 53 anket araştırma kapsamı

dışında bırakılmış ve araştırma 302 anket verileri üzerinden tamamlanmıştır. Anket çalışmasına katılmayanlarda (%36) herhangi bir ön yargının olup olmadığını anlamak için Rogelberg ve Stanton'ın (2007) önerdiği yöntem kullanılmıştır. İK yöneticilerinin yardımıyla araştırmaya katılan ve katılmayanların demografik özellikleri analiz edilmiş, yapılan karşılaştırmalı analizde iki grup arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, dolayısı ile bir ön yargının bulunmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Katılımcılara Ait İstatistik Bilgiler

	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Erkek	182	60,26
Kadın	120	39,74
Medeni durum		
Evli	119	39,40
Bekâr	183	60,60
Yaş grubu		
25 yaş ve altı	75	24,83
26-30 yaş arası	154	51,00
31 yaş ve üzeri	73	24,17
Eğitim durumu		
İlköğretim	51	16,89
Ortaöğretim	167	55,30
Önlisans	46	15,23
Lisans	38	12,58
İş Tecrübesi		
1 yıldan az	66	21,85
1-5 yıl arası	160	52,98
6 yıl ve üzeri	76	25,17
Toplam	302	100,00

Tablo 1 incelendiğinde araştırma kapsamına alınan katılımcılardan 182 (%60,26)'sinin erkek, 120 (%39,74)'ünün kadın, 119 (%39,40)'nın evli, 183 (%60,60)'nın bekâr olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların 51 (%16,89)'u ilköğretim, 167 (%55,30)'u ortaöğretim, 46 (%15,23)'ü önlisans, 38 (%12,58)'i lisans mezunudur. 25 yaş ve altı çalışan sayısı 75 (%24,83), 26-30 yaş arası çalışan sayısı 154 (%50,99), 31 yaş ve üzeri çalışan sayısı ise 73 (%24,17)'dir. Katılımcıların büyük bir oranının 30 altında (%75,83) ve 1-5 yıl arasında iş tecrübesine sahip olduğu (%50,33) görülmektedir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler üç bölümden oluşan anket formu ile toplanmıştır. Anket formunun birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik olarak 5 ifade, ikinci bölümünde katılımcıların insan kaynakları yönetim uygulamalarına yönelik algılarının tespitine yönelik

olarak 22 ifade ve üçüncü bölümde ise iş stresini tespit etmeye yönelik olarak 4 ifade bulunmaktadır. Anket formunu 31 maddeden oluşmaktadır.

Demografik özellikler: Katılımcıların yaş, medeni durumu, eğitim ve iş tecrübesini belirlemek üzere 5 ifadeden oluşmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları: İnsan kaynakları yönetim uygulamaları bu araştırmanın bağımsız değişkenidir. İlgili yazındaki ölçekler incelenerek Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından geliştirilen altı boyutlu (eğitim, ücret, ödüllendirme, iletişim, performans değerlendirme, kariyer) 22 maddelik ölçek kullanılmıştır. 1 (Hiç Katılmıyorum) ile 5 (Tamamen Katılıyorum) arasında değişen 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeğe ait örnek ifadeler; “Şirketimizde ödül sistemi üstün nitelikli personeli motive edecek şekildedir”, “Aldığım ücret ailem ve benim ihtiyaçlarımı karşılaması bakımından yeterlidir”, “Verilen eğitimler sayesinde yeni beceriler kazanmaktayım”, “Mevcut performans değerlendirme sistemimde performansımı geliştirmek için neler yapmam gerektiğini görebiliyorum” ve “Çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesi yüksektir” şeklindedir.

İş Stresi: İş stresi araştırmanın bağımlı değişkenidir ve ilgili literatür incelenerek, çalışanlarda algılanan iş stresini ölçmeye yönelik olarak Cohen, Kamarck ve Mermelstein (1983) tarafından tek boyutlu olarak geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Dört maddeden oluşan ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışması Küçükusta (2007) tarafından yapılmış ve ölçek güvenilirliği 0,76 olarak bildirilmiştir. 1 (Hiç Katılmıyorum) ile 5 (Tamamen Katılıyorum) arasında değişen 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeğe ait örnek ifadeler; “Yoğun bir gerilim altında çalışıyorum.”, “Farklı bir işim olsaydı, sağlığım

daha iyi olurdu.”, “Burada yapılan işlere öfkeleniyor ve rahatsız oluyorum.” ve “Çok çabuk yoruluyor gibiyim.” dir.

3.3. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Ölçeklerin yapısal geçerliği analiz etmek için veriler, temel bileşenler analizi yöntemiyle (Principle Component Analyses) dik döndürme tekniklerinden varimax tekniği kullanılarak keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde Kaiser Meyer Olkin (KMO) test sonuçlarının (İKYU: 0,905, İş Stresi: 0,805) 0,7'den büyük olması örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve Barlett küresellik testi sonucunun (İKYU: $X^2(231) = 3850,094$, $p < 0,001$, İş Stresi: $X^2(6) = 587,607$, $p < 0,001$) anlamlı olması araştırma kapsamına alınan değişkenlerin ifadeleri arasındaki korelasyon ilişkisinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Tabachnick, Fidell, & Ullman 2007).

İKYU'larına yönelik yapılan faktör analizinde, bir ifadenin çapraz yüklenmesine rağmen yükler arasında 0,3 fark olması ve büyük faktör yükünü doğru faktörde altında olması nedeniyle araştırma kapsamı dışına alınmamıştır. Faktörlerin açıkladıkları varyanslar dikkate alınarak, özdeğeri 1'den büyük olanların bir faktör oluşturulması sağlanmış ve böylelikle altı faktörlü yapının uygun olacağı görülmüştür. Bu kapsamda birinci faktör toplam varyansın %14,168'ini, ikinci faktör %13,045'ini, üçüncü faktör ise %11,083'ünü, dördüncü faktör %9,679'unu, beşinci faktör %7,437'sini ve altıncı faktör %6,810'nu açıklamaktadır. Toplam açıklanan varyans ise % 62,222'dir. Maddelerin faktör yükleri 0,553 ve üzerindedir.

Tablo 2: Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları

Faktörler	İfade Sayısı	Faktör Yük Aralıkları	Varyans	Cronbach alfa	AVE	CR
Ücret Sistemi	4	0,578-0,851	14,168	0,86	0,514	0,839
Ödüllendirme	5	0,609-0,671	13,045	0,86	0,513	0,777
Performans Değ.	3	0,553-0,777	11,083	0,79	0,512	0,800
Kariyer Sistemi	3	0,607-0,793	9,679	0,83	0,513	0,809
İletişim ve Kar. Kat.	5	0,558-0,724	7,437	0,83	0,501	0,765
Eğitim Uyg.	2	0,701-0,741	6,810	0,73	0,520	0,684
İKYU	22	0,553-0,851	62,222	0,93	0,497	0,94
İş Stresi	4	0,751-0,856	62,517	0,87	0,624	0,869

İş stresine yönelik yapılan faktör analizinde faktörlerin açıkladıkları varyanslar dikkate alınarak, özdeğeri 1'den büyük olanların bir faktör oluşturulması sağlanmış ve böylelikle tek faktörlü yapının uygun olacağı görülmüştür. Toplam açıklanan varyans ise % 62,517'dir. Maddelerin faktör yükleri 0,751 ve üzerindedir. Geçerlik ve güvenilirliğe yönelik yapılan analiz sonuçları Tablo 2' de gösterilmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde, değişkenlerin; ortalama açıklanan varyans (AVE) değerinin 0,5'den büyük olması ve birleşik güvenilirlik (CR) değerinin, ortalama açıklanan varyans (AVE) değerinden büyük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar ilgili ölçeklerin yakınsak geçerliliğinin olduğunu göstermektedir (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). Bu bulgulara ilave olarak Cronbach alfa değerlerinin 0,7 ve üzerinde olması ölçeklerin iç tutarlılığı olduğunu ve araştırma kapsamında ölçeklerin kullanılabilirliğini göstermektedir.

Keşfedici faktör analizinden sonra yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları insan kaynakları yönetim uygulamaları ölçeğinin altı boyutlu yapısını (CMIN/DF 4,124, GFI 0,958, NFI 0,973, CFI 0,985, RMSEA 0,054), iş stresi ölçeğinin ise tek boyutlu yapısını (CMIN/DF 2,177, GFI 0,969, NFI 0,969, CFI 0,972, RMSEA 0,065) doğrulamaktadır.

4. BULGULAR

4.1. Korelasyon Analizleri

Araştırma kapsamına alınan değişkenler arasındaki ilişkinin yönünün ve kuvvetini belirlemek için SPSS 23 paket programı yardımıyla Pearson

momentler korelasyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucu elde edilen bulgular ve değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3' te sunulmuştur.

Tablo 3 incelendiğinde ücret sistemin ile iş stresi arasında korelasyonun ($r = 0,078$, $p > 0,05$) olmadığı, bunun dışında tüm değişkenlerin birbiri ile $r = 0,143$, $r = 0,815$ arasında değişken korelasyonu olduğu görülmektedir.

4.2. Araştırma Hipotezinin Testi

İnsan kaynakları uygulamalarının iş stresi üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin ilk aşamasında demografik değişkenler (yaş, cinsiyet ve çalışma süresi) iş stresi üzerindeki etkisi kontrol altına alınmış ve ikinci aşamada modele bağımsız değişken dâhil edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4'de sunulmuştur.

Demografik değişkenler kontrol altında iken İKYU'nun çoklu yapısının iş stresi üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta = 0,291$, $p = 0,001$) bir etkisinin olduğu ve İKYU'nun alt boyutlarından iletişim ve kararlara katılım uygulamasının iş stresi üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin ($\beta = 0,104$, $p = 0,009$) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular dışında; ödüllendirme ($\beta = 0,026$, $p = 0,736$), ücret ($\beta = -0,157$, $p = 0,055$), eğitim ve geliştirme ($\beta = 0,144$, $p = 0,175$), kariyer ve terfi ($\beta = 0,094$, $p = 0,230$) ve performans değerlendirme ($\beta = 0,070$, $p = 0,379$) uygulamalarının iş stresi üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3: Ortalama, Standart Sapmalar ve Korelasyonlar

	Ort.	SS	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.Ödüllendirme	3,76	0,74	1						
2.Ücret Sistemi	3,86	0,76	0,606**	1					
3.Eğitim Uyg.	3,84	0,82	0,575**	0,635**	1				
4.Performans Değ.	3,86	0,77	0,488**	0,399**	0,591**	1			
5.İletişim ve Kar. Kat.	3,93	0,70	0,467**	0,471**	0,428**	0,546**	1		
6.Kariyer Sistemi	3,88	0,88	0,537**	0,445**	0,472**	0,576**	0,601**	1	
7.İKYU	3,86	0,59	0,815**	0,770**	0,750**	0,744**	0,780**	0,778*	1
8.İş Stresi	3,59	0,89	0,143*	0,078	0,171**	0,209**	0,223**	0,219**	0,221**

** $p < 0,05$, * $p < 0,1$, (n=302)

Tablo 4: Regresyon Sonuçları

	Standardize		
	β	SH	p
Ödüllendirme → İş stresi	0,026	0,095	0,736
Ücret → İş stresi	-0,157	0,094	0,055
Eğitim ve Geliştirme → İş stresi	0,144	0,090	0,175
Performans Değerlendirme → İş stresi	0,070	0,092	0,379
İletişim ve Kararlara Kat. → İş stresi	0,104	0,099	0,009
Kariyer ve Terfi → İş stresi	0,094	0,080	0,230
İKYU → İş stresi	0,291	0,086	0,001
F	3,434		
R²	0,745		

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Son dönemdeki ampirik araştırmalar İKYU'ya yönelik iki farklı görüşü ortaya koymaktadır. İlk bakış açısı İKYU'nun iş tatmini, örgütsel bağlılık ve motivasyonu artırarak iş stresini azaltacağı yönünde, diğer bir bakış açısı ise, İKYU'nun iş taleplerini ve iş yoğunluğunu artırarak iş stresini artırdığını belirtmektedir. Literatürdeki bu çelişki, İKYU'nun iş stresi üzerindeki etkisine yönelik araştırmaları gerekli kılmaktadır. Araştırma, iş stresini etkileyen faktörleri daha iyi anlamak ve iş stresi literatürünü genişletmek maksadıyla İKYU'nun iş stresi üzerinde pozitif etkisi olduğunu önermiş ve test etmiştir. Araştırma sonuçları İKYU'nun çoklu yapısının çalışanlarda iş stresini artırdığını göstermektedir. Ana bulgular aşağıdaki gibidir.

Araştırma bulgularına göre İKYU'nun çoklu yapısı iş stresini artırmaktadır. Bu beklenmeyen bir sonuçtur. Aslında örgütler, İKYU vasıtası ile insan sermayelerini geliştirmeye ve örgüt performansını artırmayı amaçlamaktadır. Birikmiş ampirik literatür İKYU'nun çalışanlarda iş tatmini ve örgütsel bağlılığını artırdığı ve sosyal sermayeyi geliştirerek örgüt performansını olumlu yönde etkilediğini belgelemektedir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2017). Bu çalışma olumlu olarak değerlendiren birçok araştırmanın aksine, İKYU'nun olumsuz sonuçlarının da olabileceğini ve çalışanlarda iş stresini artırdığını göstermektedir. Nitekim yakın tarihli araştırmalar “gerçekliğe karşı söylemlere” meydan okuyarak, İKYU'nun “karanlık tarafını” vurgulamaktadır. Literatürde

İKYU'nun olumsuz örgütsel sonuçları olabileceğine dair kısıtlı araştırma bulunmaktadır (Jensen vd. 2013; Godard, 2001; Topcic vd. 2016). Mevcut bu araştırma İKYU ile iş stresi arasındaki ilişkiyi kuramsallaştırıp, ampirik olarak test ederek, ortaya çıkan bu literatür akışına ilave bir katkı sağlamaktadır. Ayrıca araştırma, İKYU'nun benimsenmesi ve uygulanmasından ortaya çıkan olumsuz sonuçlarının olabileceğini savunan bir paradigma oluşturur.

İKYU'nun iş stresini artırmasının iki sebebi olabilir. Öncelikle İKYU'nun uygulanış biçimi bu sonuçların elde edilmesinde önemli bir etkidir. Zhang ve diğerleri (2014) İKYU'nun “yönetim merkezli” ve “kar odaklı” olmak üzere iki şekilde uygulandığını belirtmektedir. İKYU'nun yönetim merkezli uygulanması bir kazan-kazan metodudur. Bu şekilde uygulanan İKYU çalışanların gelişimine, iş-yaşam dengesine ve refahına önem vererek ekonomik performansı artırır. Bu durumda karşılıklı kazanımlar söz konusudur. Kar odaklı uygulanan İKYU ise çelişkili sonuçlar verir. Bu tür örgütlerde, İKYU, çalışanların refahı pahasına uygulanabilir. Temel amaç örgütün kar elde etmesidir. Bu tarz İKYU'yu benimseyen örgütler çalışanlarının sürekli yüksek performans göstermesini bekler ve çalışanlarda iş yükünün artmasına sebep olur (Danford vd., 2008). Artan iş yükü ve performans beklentisi çalışanlarda iş stresinin oluşmasının temel nedenidir.

İKYU'nun iş stresini artırmasının diğer bir nedeni ise çalışanların İKYU'ya yönelik algıdır. Literatür, amaçlanan İKY uygulamaları (yönetim tarafından tasarlananlar), gerçek İKY uygulamaları

(yönetim tarafından uygulananlar) ve algılanan İKYU uygulamaları (çalışanlar tarafından) arasında farklılıklar olduğunu belirtmektedir (Wright & Nishii 2012). Dolayısı ile temel amacı olumlu sonuçlar elde etmek olan İKYU'nun doğru olarak uygulanmaması ya da çalışanlar tarafından yanlış anlaşılması olumsuz sonuçlar doğurur. Nitekim çalışanlarda olumlu psikolojik tepkileri oluşturacak olan yalnızca çalışanların İKYU'ya yönelik algılarıdır. Araştırma sonucunda İKYU'nun bazı alt boyutlarının (ücret, ödüllendirme, performans değerlendirme, eğitim, kariyer gelişim ve terfi sistemleri) iş stresi üzerinde etkisinin olmaması ve İKYU'nun çoklu yapısının iş stresini artırmasına yönelik bulgu, çalışanların İKYU'yu doğru bir şekilde algılayamadığını ya da kendine özgü şekillerde yorumladığını gösterir.

Araştırmada İKYU'nun alt boyutlarından; ücret, ödüllendirme, performans değerlendirme, eğitim, kariyer gelişim ve terfi sistemlerinin iş stresi üzerinde kesin bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, bu İKYU uygulamalarının çalışanlar tarafından avantaj ya da dezavantaj olarak algılanmadığını ve dolayısı ile iş stresi üzerinde etkili olmadığını söyleyebiliriz. Ayrıca bu sonuçlar, çalışmada kullanılan örneklemden kaynaklanabileceği gibi İKYU'nun çalışanlar tarafından doğru olarak algılanmadığından da kaynaklanmış olabilir. İKYU ne kadar mükemmel olursa olsun, çalışanlar tarafından nasıl algılandığı konusunda net bir anlayışın olmaması bu uygulamaların hedeflerine ulaşmasına engeldir. Nitekim örgüt çalışanlarının İKYU algılarındaki yetersizlik İKYU'ya yönelik yapılan araştırma sık sık eleştirilmektedir (Zhang vd., 2014).

İKYU'nun alt boyutlarından iletişim ve kararlara katılım uygulamaları iş stresini artırmaktadır. Bu bulgu Topcic vd.'nin (2016) araştırma sonuçları ile paraleldir ve çalışanın kararlara katılımının ve iletişimin artmasıyla iş stresinin artacağını göstermektedir. Beklentilerin aksine elde edilen bu bulgunun temel nedeni araştırmanın yapıldığı dönemle ve çalışanların kişisel yapılarından kaynaklı olabilir. Araştırma, turizm sektöründe yoğunluğun olduğu ve otellerin bu yoğunluğu karşılamak için daha çok geçici işlerin çalıştırıldığı yaz döneminde yapılmıştır. Bu bağlamda katılımcıların çoğu genç ve tecrübesiz çalışanlardan oluşmaktadır. İletişim eksikliği olan ve yüksek karar enlemine sahip olmayan çalışanların önemli kararların verildiği toplantılara katılması çalışmada kaygı ve aşırı rol yüklenmesine sebep olabilir. Dolayısı ile çalışanlar yanlış bir karar vermekten ve kararlarının sonuçlarından endişe duyarlar. Çalışanların yaşadıkları bu endişe ve korku, çalışanlar arasında iş stres düzeyini artırabilir.

Bununla beraber karar alma sürecine katılım, çalışanın rolünde bir değişiklik gerektirir. Bir çalışanın rolünü liderlik ve sorumluluk özellikleriyle zenginleştirmek, çalışanlarda algılanan stres düzeylerini artırabilecek rol karışıklığına veya ilave iş özelliklerinin artmasına neden olabilir.

İletişim ve kararlara katılım uygulamalarının iş stresini artırmasının diğer bir nedeni ise karar alma sürecine katılımın, çalışanın daha çok çalışmasına yol açmasıdır. Kararlara katılım uygulaması ile beraber çalışanlar örgütün geleceğine ve işleyişine dair kararlara ortak olur. Bu durum çalışanlarda örgüte karşı güçlü bir yükümlülük ve sorumluluk duygusu yaratır. Karşılıklılık normu perspektifinden bakıldığında çalışan bu sorumluluğu yerine getirmek için daha fazla çalışır. Fakat aldığı sorumluluğu yerine getirememesi korkusu ya da yanlış kararlar alınmasına sebep olma hissi çalışanın stresini artırır. Bununla beraber kendisinin uygun bulmadığı ama çoğunluğun kabul ettiği kararları uygulamak çalışmada doğruluğuna inanmadığı bir işin yapılması anlamına gelir ve bu da iş stresini artırabilir.

Araştırma kapsamında elde edilen en ilginç sonuçlardan birisi ise; iletişim ve kararlara katılım uygulamaları, iş stresinin %5,0'ını açıklarken, çok boyutlu olan İKYU iş stresinin %7,6'sını açıklamasıdır. Bu sonuç, diğer İKYU'nun (ücret, ödüllendirme, performans değerlendirme, eğitim, kariyer gelişim ve terfi sistemlerinin) ayrı ayrı uygulanmasıyla, iş stresi üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı, birlikte uygulandığında ise iş stresinin artmasında katkılarının olduğunu göstermektedir. Bu bulgu Kang ve Kang'ın (2016) çalışanların İKYU'nun yönetim tarafından tutarlı ve uyumlu bir şekilde uygulanması gerektiğini, aksi halde olumsuz sonuçlarının oluşacağı fikri ile özdeşleşmektedir. Dolayısı ile elde edilen bulgular doğrultusunda araştırma yapılan sektördeki İKYU uygulamalarının birbiri ile uyumlu olmadığını ve bu nedenle çalışanlar üzerinde iş stresini artırıcı bir rolü olduğunu söyleyebiliriz.

İKYU'nun stres artırıcı potansiyeli, geçmişte teorik hale getirilmiş olmasına rağmen, İKYU ve stres arasındaki ilişkinin ampirik değerlendirmeleri henüz başlangıç aşamasındadır (Topcic vd., 2016). Bu nedenle literatürde İKYU'nun iş stresi ile nasıl ve neden ilişkili olduğu yeterince açık değildir. Bhatti, Shar, Shaikh ve Nazar (2010) iş stresinin özel yaşamın bir sonucu da olabileceğini belirtse de genel stresin yaklaşık %67'sinin iç faktörlerden kaynaklanacağını ifade etmektedir. Araştırma bulgusu iç faktörlerden olan İKYU'nun stresi artırıcı potansiyeli hakkında bu anlayışımızı artırmaktadır. Ayrıca, İKYU'yu olumlu olarak

değerlendiren çoğu araştırmancının aksine, bu çalışma İKYU'nun iş stresi ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu göstererek, İKYU'nun karanlık tarafını vurgulayan literatüre katkıda bulunur. Bu sonuçlar, İKYU'nun sadece bireysel ve örgütsel sonuçları olumlu yönde etkilemediğini, aynı zamanda çalışanların refahı için en büyük tehditlerden birini oluşturan ve örgütlere önemli maliyetler yaratan strese neden olabileceğini göstererek insan kaynakları yöneticilerini ve bu konuda araştırma yapan araştırmacıları bilgilendirir. Elde edilen bulgular doğrultusunda İKYU'nun mutlaka işveren ve çalışanlar için bir kazan-kazan projesi olmadığını ve örgütün başarısını etkileyen çalışanlar için belirli riskler taşıdığını söyleyebiliriz. Özellikle kısa dönem çalışan işçilerin yoğun olduğu (konaklama sektöründe olduğu gibi) ve düşük maaş politikası belirleyen örgütlerde insan kaynakları uygulamalarından istenen sonuçlarının alınmaması muhtemeldir.

Araştırma sonuçları değerlendirilirken araştırmanın yapıldığı örneklem dikkate alınmalıdır. Araştırma, konaklama sektöründe geçici işçilerin yoğun olarak çalıştığı yaz döneminde yapılmış ve veriler yalnızca çalışanlardan elde edilmiştir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda yöneticilerin de araştırmaya dâhil edilmesi ve farklı zamanlarda (yaz, kış gibi) toplanacak veriler üzerinden karşılaştırma yapılması, daha genellenebilir sonuçlara ulaşma imkânı sağlayacaktır.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışma, kamu, ticari veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

Çıkar Çatışması: Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

Etik Onay: İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Çalışmaya katılan tüm bireysel katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formu alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Batt, R. & Colvin, A. J. (2011). An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 695.
- Bhatti, N., Shar, A. H., Shaikh, F. M. & Nazar, M. S. (2010). Causes of stress in organization, a case study of Sukkur. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 3-14.
- Bitmis, M. G. & Ergeneli, A. (2012). The moderating effect of work stress on the relationships between dimensions of leader member exchange and job satisfaction. *Journal of Global Strategic Management*, 11, 112-120.
- Chaudhuri, K. (2009). An empirical quest for linkages between HPWS and employee behaviors—A perspective from the non managerial employees in Japanese organizations. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 53(1), 621-635.
- Chullen, C. L. (2014). How does supervisor burnout affect leader-member exchange? A dyadic perspective. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 13(5), 1113.
- Cohen, S., Kamarck, T. & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 385-396.
- Danford, A., Richardson, M., Stewart, P., Tailby, S. & Upchurch, M. (2008). Partnership, high performance work systems and quality of working life. *New Technology, Work and Employment*, 23(3), 151-166.
- Demerouti, E. & Bakker, A.B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.
- Efe, M. N., Karabal, C. & Sagbas, M. (2015). An applied analysis on organizational stress management and the effect of stress on job performance of public sector staff 1. *IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 6(18), 57.
- Ekingen, E., Ekemen, M. A., Yildiz, A. & Korkmazer, F. (2018). The Effect of Intrapreneurship and Organizational Factors on the Innovation Performance in Hospital. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 62.
- Garg, S. & Dhar, R. (2017). Employee service innovative behavior: The roles of leader-member exchange (LMX), work engagement, and job autonomy. *International Journal of Manpower*, 38(2), 242-258.
- Garg, S. & Dhar, R. L. (2014). Effects of stress, LMX and perceived organizational support on service quality: Mediating effects of organizational

- commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 64-75.
- Gerhart, B., Wright, P. M. & McMahan, G. C. (2000). Measurement error in research on the human resources and firm performance relationship: Further evidence and analysis. *Personnel Psychology*, 53(4), 855-872.
- Godard, J. (2001). High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *ILR Review*, 54(4), 776-805.
- Gürbüz, S. & Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 41(2), 189-213.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 5, No. 3, pp. 207-219). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Hernández-Perlines, F. (2016). Entrepreneurial orientation in hotel industry: Multi-group analysis of quality certification. *Journal of Business Research*, 69(10), 4714-4724.
- Jensen, J. M., Patel, P. C. & Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699-1724.
- Kang, S.W. & Kang, S.D. (2016). High-commitment human resource management and job stress: Supervisor support as a moderator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(10), 1719-1731.
- Kavosi, Z., Kordshouli, H. R., Saadabadi, M. Z. & Ghorbanian, A. (2018). The factors related to the employees' job stress: A meta-analysis. *Journal of Health Management and Informatics*, 5(4), 145-151.
- Kim, A. & Barak, M. E. M. (2015). The mediating roles of leader-member exchange and perceived organizational support in the role stress-turnover intention relationship among child welfare workers: A longitudinal analysis. *Children and Youth Services Review*, 52, 135-143.
- Kroon, B., Van de Voorde, K. & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2009). Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review*, 38(5), 509-525.
- Küçükusta, D. (2007). *Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesinin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). *Dokuz Eylül Üniversitesi*, SBE, İzmir.
- Lewicka, D. & Krot, K. (2015). The model of HRM-trust-commitment relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 115(8), 1457-1480.
- Li, M. & Hsu, C. H. (2016). A review of employee innovative behavior in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2820-2841.
- Malik, M., Wan, D., Ahmad, M. I., Naseem, M. A. & ur Rehman, R. (2015). The role of LMX in employees job motivation, satisfaction, empowerment, stress and turnover: Cross country analysis. *Journal of Applied Business Research*, 31(5), 1897.
- Maslakci, A. & Sesen, H. (2019). Multicultural personality traits and employee-perceived service quality in the hospitality industry: The mediating role of cross-cultural psychological capital. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 65, 60.
- Monnot, M. J. & Beehr, T. A. (2014). Subjective well-being at work: Disentangling source effects of stress and support on enthusiasm, contentment, and meaningfulness. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 204-218.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Rogelberg, S. G. & Stanton, J. M. (2007). Introduction: Understanding and dealing with organizational survey nonresponse. 195-209.
- Seeck, H. & Diehl, M. R. (2017). A literature review on HRM and innovation-taking stock and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(6), 913-944.
- Solvoll, S., Alsos, G. A. & Bulanova, O. (2015). Tourism entrepreneurship-review and future directions. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 15(1), 120-137.
- Suprawa, T. A., Brahmasari, I. B. & Brahmartih, I. A. (2018). Effect of competence, leader-member exchange and teamwork on work discipline, job stress and their impact on employee performance of construction company in East Java, Indonesia. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 74(2), 67-78.
- Surucu, L. & Sesen, H. (2019). Entrepreneurial behaviors in the hospitality industry: Human resources management practices and leader member exchange role. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 66.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5). Boston, MA: Pearson.

- Topcic, M., Baum, M. & Kabst, R. (2016). Are high-performance work practices related to individually perceived stress? A job demands-resources perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 45-66.
- Wright, P. M. & Nishii, L. H. (2012). Strategic human resource management and organizational behaviour: Exploring variance as an integrating framework. *HRM and Performance: Achievements and Challenges*, 97-110.
- Zhang, M., Di Fan, D. & Zhu, C.J. (2014). High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: Exploring the missing links. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 423-435.



Research Article

İşyeri Nezaketsizliğinin Yaratıcı Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü

The Effect of Workplace Incivility on Employee Creative Performance: The Mediator Role of Leader-Member Exchange

Berat Çiçek^a, Ahmet Çiçek^b

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
İşyeri Nezaketsizliği,
Yaratıcı Çalışan
Performansı, Lider Üye
Etkileşimi

Tarihler :
Geliş 9 Kasım 2019
Düzeltilme geliş 6 Şubat 2020
Kabul 27 Nisan 2020

ÖZ

İşyerlerindeki nezaketsiz davranışlar çalışanlar arasındaki ilişkileri sekteye uğratabilmekte, çalışanların ve işletmelerin ortaya koyacağı çıktılar üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Bu çalışmada işyeri nezaketsizliğinin yaratıcı çalışan performansı üzerindeki etkisi ve bu ikisi arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracı; yaş ve çalışma süresinin ise düzenleyici etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu bağlamda oluşturulan aracılı düzenleyici yapısal eşitlik modelini test etmek amacıyla veri toplamak için Malatya ilindeki özel sektör ve kamu kesimi çalışan ve yöneticileri ile bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmanın sonucuna göre işyeri nezaketsizliği yaratıcı çalışan performansını ve lider-üye etkileşimini olumsuz olarak etkilemektedir. Ayrıca işyeri nezaketsizliği ile yaratıcı çalışan performansı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşimi aracı, mevcut işyerinde çalışma süresi ise düzenleyici role sahiptir.

ARTICLE INFO

Keywords:
Workplace Incivility,
Employee Creative
Performance, Leader
Member Exchange

Article history:
Received 9 November 2019
Received in revised form 6
February 2020
Accepted 27 April 2020

ABSTRACT

Discourteous behaviours in workplaces may hamper the relations between employees and this may have negative effects on the outputs of employees and enterprises. In this study, the impact of workplace incivility on employee creative performance and the mediating effect of leader-member exchange and the moderator role of age and tenure on the relationship between these two were aimed to be examined. In this context, a questionnaire was conducted with private and public sector employees and managers in Malatya Province to collect data in order to test the moderated-mediation structural equality model formed. The results of the research indicate that workplace incivility adversely affects employee creative performance and leader-member exchange. In addition, leader-member exchange has a mediator role and tenure has a moderator role in the relationship between workplace incivility and employee creative performance.

^a Corresponding author, Dr. Öğr. Üyesi, Muş Alparslan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Muş, Türkiye. E-mail: b.cicek@alparslan.edu.tr ORCID: 0000-0002-4584-5862

^b Öğretim Görevlisi, Muş Alparslan Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO Muş, Türkiye, E-mail: a.cicek@alparslan.edu.tr. ORCID: 0000-0002-3787-2123

1. GİRİŞ

Kişilerarası temel davranış kurallarına uymak ve sosyal zekaya göre hareket etmek, hayatın her alanında olduğu gibi iş yaşantısında da oldukça önemlidir (Pearson, Andersson, & Porath, 2000). İşyerinde geçen süre düşünüldüğünde, insan hayatının büyük bir bölümünü kapsadığı gözümüze çarpmaktadır. Bireylerin hayatında böylesine büyük bir yere sahip olan iş yaşantısında, hayatın her alanında olduğu gibi etkin bir iletişim kurma çabası içerisinde olmamız gerekmektedir. Fakat birçoğumuzun şahit olduğu gibi kaba söz ve davranışlarla insanlar zaman zaman nezaketten uzaklaşmaktadır. Estes ve Wang'e (2008) göre bu durum hayatın diğer alanlarında farklı sonuçlar sergilese de iş yaşantısında bireylerin performanslarına etki etmektedir.

Yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanan yaratıcılık (Amabile, 1983), örgütsel etkinlik ve işletmelerin hayatta kalması için kilit bir faktör olarak kabul görmektedir (Shalley & Gilson, 2004; Unsworth, 2001; Zhou & Shalley, 2003). Bu nedenle günümüzdeki işletmelerin ayakta kalabilmesi, büyümesi ve rekabet edebilmesi için yaratıcı bir performans sergilemesi gerekmektedir. Bir makineden veya teçhizattan yaratıcılık beklemek mümkün değildir. Bu performansı gösterecek olan ise şüphesiz insan kaynaklarıdır. Bundan dolayı günümüz işletmeleri çalışanları en önemli kaynak olarak görmektedir. Çünkü işletmelere rekabet avantajını sağlayacak olan faktörlerden birisi de yaratıcı çalışan fikirleridir.

Araştırmacılara göre (Blau, 2017; Gouldner, 1960) sosyal bir varlık olan insan doğası gereği sosyal yaşantı içerisinde bir beklenti içerisindedir. Bu beklentiyi sosyal değişim teorisine açıklamakta ve sosyal değişimi; “Bir kişi bir başkasına iyilik yaptığında, her ne kadar kesin bir tarihi veya şeklini bilmesede bir karşılık beklentisi içerisinde olması” şeklinde tanımlamışlardır. Buradan hareketle bireylerin iletişim biçimlerinin, davranışlarının, tutumlarının bu teoriye dayanarak şekillendiği sık sık tartışılmaya başlanmıştır. İşyerindeki bu değişim beklentisi iki şekilde görülmektedir. İlki aynı seviye iki çalışan arasında olan beklenti, diğeri ise çalışan ve yönetici arasındaki ilişkide olan beklentidir.

Sosyal beklenti teorisinden türetilen ve işletmeler açısından önemli olan konuların başında lider-üye etkileşimi gelmektedir. Çalışanlar ile yöneticilerin arasındaki etkileşime odaklanan bu teori örgüt içi iletişim açısından da oldukça önemli bir yaklaşımdır. Liderler organizasyonun işleyişine her

yönüyle tesir edebilmektedir. Çalışanların yaratıcılığını doğrudan etkileyebilecekleri gibi örgüt içerisindeki iletişimin seyrini de değiştirme gücüne sahiptir. Buradan hareketle çalışmada incelenen bir diğer değişken lider-üye etkileşimi olmuştur.

Çalışanların işletmeler açısından en önemli değer olduğu geniş kitlelerce kabul görmüş bir paradigmadır. Bu nedenle çalışanların davranışları birçok çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu çalışmada çalışanların yaratıcı performansını etkileyen bir unsur olarak işyeri nezaketsizliği ele alınmıştır. Bu bağlamda işyerindeki nezaketsizliğin yaratıcı performansa olan etkisi incelenmiş ve bu iki değişken arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin, bireyin yaşının ve çalışma süresinin nasıl bir rol üstlendiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla kamu ve hizmet sektörü çalışanları üzerinde nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, işyeri nezaketsizliğinin yaratıcı performansı olumsuz etkilemesi ve bu ikisi arasındaki ilişkiye lider-üye etkileşiminin aracılık etmesi beklenilmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

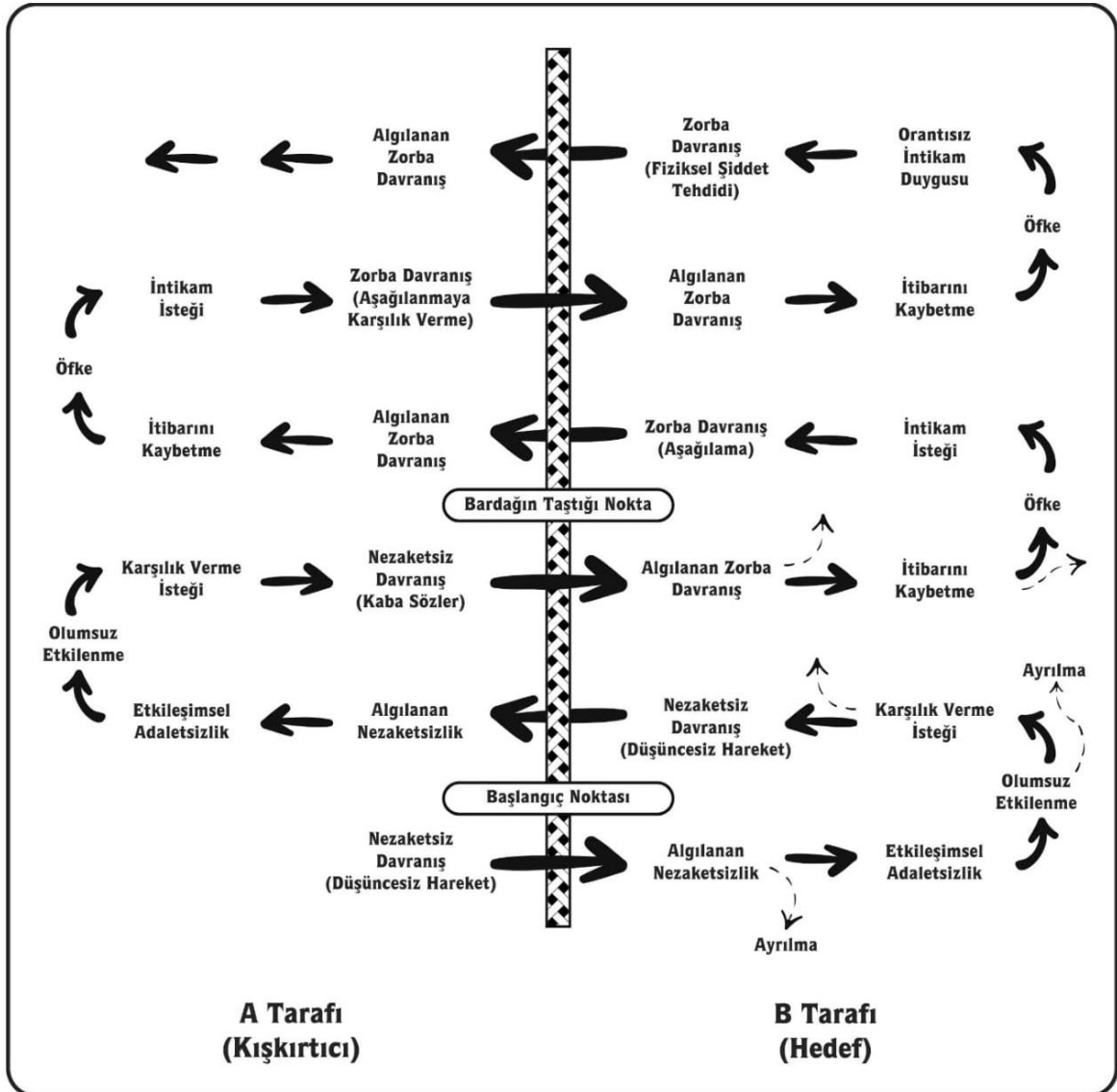
2.1. İşyeri Nezaketsizliği

Nezaketsizlik Oxford (2019) online sözlükte “kaba veya mantıksız konuşma veya davranış olarak ifade edilirken”, Türk Dil Kurumu (2019) online sözlüğünde “ince ve nazik olmama durumu, kabalık” olarak tanımlanmaktadır. Literatürde ise nezaketsizlik; geleneksel olarak kabul edilen norm ve değerlerin erozyonuna işaret eden topluluk standartlarının düşük seviyeli ihlalleri, olarak tanımlanmaktadır (LaGrange, Ferraro, & Supancic, 1992). Leiter'a (2013) göre günümüzde insanlar birbirleriyle iyi geçinmekte zorlanıyor. Bunun sonucu olarak anaokullarından hastanelere kadar olan her türlü işyerinde bireyler arasındaki iletişim zorbalık, dokunulmazlık ve saldırganlık şikayetleri ile sektöre uğrayabiliyor.

İşyerindeki nezaketsizlik aynı zamanda bir zorbalık türü olarak karşımıza çıkıyor ve özellikle bir güç dengesizliği içeriyor. Bu durum düşmanca bir çalışma ortamı yaratırken, diğer yandan bir veya daha fazla kişiye yönelik tekrarlanabilen ısrarcı ve olumsuz bir eylemler bütünü temsil etmektedir (Lutgen-Sandvik, Tracy & Alberts, 2007). Hiç şüphesiz bu tür davranışlar çalışanların moralini baltaladığı gibi işe başlama ve işgören devir hızını artırmakta, etkin ekip çalışmasını sabote etmekte, meslektaşlarına ve çalışanlara sıkıntı vermesine neden olmaktadır. Bu yönüyle işyeri nezaketsizliğini bir davranış bozukluğu olarak görmek mümkündür.

Bazı bireyler sürekli olumsuz, küçümseyici davranışlar sergileyerek yöneticiler veya akranları ile iş birliği içinde çalışmayı reddetmekte, iş arkadaşının itibarına zarar veren dedikodular yaparak bunu yaymakta, arkadaşlarına lakap takma ve herhangi bir örgütsel düzeyde gelen girdiyi gizlemeyle çalışmaktadır. İşyerindeki bu tür nezaketsiz davranışlar düşmanca bir çalışma ortamının oluşumuna neden olabilmektedir (Felblinger, 2008). Ayrıca bu davranışlar işyerindeki nezaketsizliğin günlük işleyiş içerisinde görülebileceği en hafif halidir. Çünkü Pfifferling'e (2003) göre işyerindeki nezaketsizliğin bir üst boyutu zorbalıktır. Zorbalık ise küfürlü bir dil kullanımı, iş arkadaşını utandırma, ekip üyelerini başkalarının önünde eleştirme, bir takım üyesinden intikam peşine düşme ve hatta şiddet veya işten kovdurmakla tehdit etmeye kadar varabilmektedir. İşyeri nezaketsizliği birçok kuruma ve içinde

çalışan insanlara sessizce zarar veren yaygın bir davranıştır. Bu nedenle çalışanların uzun bir hizmet döneminden sonra bile organizasyonlarını terk etmeyi düşünmelerine, organizasyonların bundan dolayı maddi bir külfetin altına girmelerine neden olabilmektedir. Dolayısıyla, organizasyonların iş yeri nezaketsizliğini görmezden gelmek yerine, üyelerinin iş yaşam kalitesini arttıran eylemler ve uygulamaları hayata geçirerek onları aktif olarak yönetmeleri gerekmektedir (Sguera, Bagozzi, Huy, Boss & Boss, 2016). Çünkü bir işyerindeki kaba ve nezaket dışı davranışlar, organizasyonun iş ve işleyişi üzerinde negatif yönlü bir etki oluşturmaktadır. Anderson ve Pearson (1999) işyerindeki nezaketsizliğin nerelere varabileceğine dair bir model geliştirip adını nezaketsizlik sarmalı koymuştur. Nezaketsizlik sarmalı Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1: Nezaketsizlik Sarmalı (Anderson & Pearson (1999: 460))

Hutton (2006) sarmalı şu şekilde açıklamaktadır: İlk olarak nezaketsiz bir davranışla başlayan süreç karşı tarafın algısıyla şekillenmektedir. Kaba bir davranışın veya sözün hedef üzerindeki algısı nezaketsizlik ise bu duruma örnek olarak verilebilir. Bu durumda karşı taraf spiralden ayrılabilir veya spiralde kalırsa karşılaşabileceği potansiyel durumlar; olumsuz etkilenme, karşılık verme isteği ve nihayetinde nezaketsiz bir davranış olacaktır. Bu durumda nezaketsiz davranış genelde düşüncesiz bir hareket olabilmektedir. Tabii işin doğasına göre sarmalı değerlendirmek gerekmektedir. Örneğin bir inşaat alanında bağırarak oldukça normal bir davranışken, kütüphanede bağırarak oldukça nezaketsiz ve düşüncesiz bir davranış olarak karşılanacaktır. Bu nedenle algılanan nezaketsiz davranış formları organizasyondan organizasyona farklılık gösterebilmektedir. Nezaketsizliğin başlatan tarafa dönmesi olayları daha da derinleştirip “bardağın taşmasına” neden olacaktır. Burada artık işyeri nezaketsizliği intikam düşüncesiyle harmanlanıp işyeri zorbalığına kadar gidebilmektedir. Bu da her iki taraf açısından artık sonu gelmez karşılıklı bir çekişmeye dönüşebilmektedir. İtibar kaybı, sürekli hissedilen bir öfke ile harmanlanıp intikam duygusunu sürekli olarak karşılıklı tetikleyen bir hale bürünecektir.

2.2. İşyeri Nezaketsizliği ve Yaratıcı Çalışan Performansı İlişkisi

Yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanan yaratıcılık, örgütsel açıdan bireylerin yaratıcı fikirlerini ve bu fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacak olan destekleyici örgüt iklimlerini ifade etmektedir (Amabile, 1983). Başka bir deyişle yaratıcı performans yaratıcılık potansiyelinin davranışsal bir tezahürüdür (Cummings & Oldham, 1997). Birey açısından yaratıcılığı geliştirmek onu motive etmekten geçerken, örgütteki yaratıcı iklim açısından; iş arkadaşlarına yardım etmek, organizasyonu korumak, yapıcı önerilerde bulunmak, kendini geliştirmek ve iyi niyeti yaymak oldukça önemlidir (George & Brief, 1992). Nobel fizik ödülü sahibi olan Arthur Schawlow da yaratıcılık konusunda içsel motivasyonun önemini vurgulamıştır. Bu motivasyon ilginç, dahil edici, heyecan verici, tatmin edici veya kişisel olarak zorlayıcı olduğunda insanları bir şeyler üzerinde çalışmaya sevk etmektedir. Ayrıca bireylerin kendiliğinden motive olduklarında en yaratıcı olacağına dair çok sayıda kanıt vardır (Amabile, 1997).

İşletmeler örgütsel inovasyonu başlatmak için yaratıcı çalışanlara ihtiyaç duyar. Beklendiği gibi, çalışanların yaratıcılığı, rekabet avantajı yaratmanın anahtarı olarak kabul edilmektedir (Coelho, Augustob, & Lages, 2011). Çalışanlar, yaratıcılıkla

alakalı kişisel özelliklere sahip olduklarında, karmaşık, zorlu işlerde çalıştıklarında ve işleri denetlendiğinde en yaratıcı işi ürettikleri gözlemlenmiştir. Fakat denetimin ve yaratıcı özelliklerinden herhangi birinin olmaması durumunda yaratıcı performansları olumsuz yönde etkilenmektedir (Oldham & Cummings, 1996). İşletmeler, yaratıcı bireyler seçerek veya çalışanları geliştirerek çalışan yaratıcılığının faydalarından yararlanabilirler. Fakat çalışanları yalnızca kendi öğrenme yönelimlerine göre seçmenin yaratıcılığı garanti etmeyeceğini, bunu sağlamak için çalışanlarının yaratıcı öz-yeterliliklerini sağlamanın gerekliliği unutulmamalıdır (Gong, Huang, & Farh, 2009).

Bu tanımlamalardan hareketle, organizasyonlarda yaratıcılığı ortaya çıkarabilmek için iki önemli unsurdan bahsedilebilir. İlki organizasyonda yaratıcılığı tetikleyecek bir iklimin oluşturulması. İkincisi ise çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarabilmek için onları motive etmek veya içsel motivasyonu yüksek bireyleri işe almaktır. Şiddet, saldırganlık, zorbalık, taciz, sapkınlık ve adaletsizlik her işyerinde kişilerarası kötü muamele ile ilgili bir formu temsil etmektedir (Cortina & Magley, 2001). Araştırmalar, işletmelerde nezaketsiz davranışlar, örgütsel kısıtlamalar ve kişilerarası çatışmanın iş tatmini ve yaratıcılık ile olumsuz; zarar verici iş davranışı ile olumlu yönde seyrettiğini göstermektedir (Penney & Spector, 2005). Çünkü baskı durumunda çalışanın öz yeterliliği azalır ve bu nedenle çalışanların yaratıcılığı zarar görür (Gutnick, Walter, Nijstad & Dreu, 2012). Bu araştırmalardan yola çıkarak, çalışmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotez üretilmiştir.

H1: *İşyeri nezaketsizliği, yaratıcı iş performansı üzerinde negatif bir etkiye sahiptir*

2.3. Aracı Değişken Olarak Lider-Üye Etkileşimi

Lider üye etkileşimi teorisi liderliğin yalnızca, liderin üyelerini etkileme süreci olarak değil de üyelerin de lideri etkilediği çift yönlü bir süreç olduğu varsayımıyla ortaya çıkmıştır (Graen & Uhl-Bien, 1995). Bu yaklaşıma göre, liderler kendilerine rapor veren bazı üyelere karşı daha yakın, daha dostça, daha kapsayıcı ve daha iletişimseldir. Başka bir deyişle, liderler, ekibinin bir alt kümesiyle yüksek kaliteli, güven, etki ve saygıya dayalı ilişkiler kurmaktadır (Bauer & Erdoğan, 2016).

Liderler ve takipçiler birbirlerine yakından bağlıdır. Aralarındaki ilişkiyi sık sık başlatan, iletişim bağlantılarını yaratan ve ilişkiyi sürdürme yükünü taşıyan ise liderdir (Northouse, 2010). Araştırmalara göre bir üyenin kuruluşta kalma kararını etkileyen

liderin genel davranışları değil, lider ile üye arasında gelişen benzersiz etkileşimdir. Üyeler, kendilerini çok yönlü olarak destekleyen liderler sayesinde organizasyonda çalışmaya devam ettiklerini belirtmektedir (Graen & Liden, 1982; Çiçek & Almalı, 2017). Bu nedenle yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi, zaman içinde başarılı bir güven oluşturmanın kanıtı olarak görülmektedir (Bauer & Green, 1996).

Dienesch ve Liden (1986), lider-üye etkileşimini etki, katkı ve bağlılık adını verdikleri üç boyutta ele alıp açıklamıştır. Etki boyutuna göre, liderin ve takipçilerinin beslediği karşılıklı bağlılık duygusu mesleki değerlerden ziyade kişiler arası cazibeye dayandırılmıştır. Bu tip kişiler arası çekim, kişisel bileşenler ve sonuçlar (arkadaşlık gibi) içeren bir ilişki arzusu veya arzunun ötesinde arkadaşlık durumunun ortaya çıkması halinde daha da belirgin bir hale gelebilmektedir (Maslyn & Uhl-Bien, 2001). Özetle lider ile takipçileri arasındaki etkileşime dikkat çeken bu boyut, bu etkinin lider-üye etkileşiminin düzeyini belirleyebileceği varsayımından hareketle ortaya çıkmıştır (Davis & Gardner, 2004). Katkı boyutu “örgüt içerisindeki işe dönük faaliyetlerde her üyenin, örgütün açık ve örtülü amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik kaliteli hizmet vermesi ve bu amaçlar için resmiyetten uzak, gönülden bir çalışma sergilemesi” olarak tanımlanmıştır (Dienesch & Liden, 1986: 624). Bağlılık ise takipçilerin ve liderlerin birbirlerine ne kadar sadık olduklarını ifade etmektedir (Gerstner & Day, 1997) ve “resmi olarak üye ve liderin birbirlerinin eylemlerini ve karakterini alenen ne ölçüde destekledikleri” olarak tanımlanmıştır (Dienesch & Liden, 1986: 625).

Harika bir iş yeri, insanların çalıştığı insanlara güvendiği, yaptıkları işle gurur duyduğu ve birlikte çalıştıkları insanlardan zevk aldığı bir yerdir. İyi bir lider her iletişiminde, her kararında, her etkileşiminde böyle bir ortamı oluşturabilen ve güçlendiren kişi konumundadır (Burchell & Robin, 2011). Yapılan araştırmalar göstermektedir ki kurum temsilcileri tarafından çalışanlara yönelik yapılan olumlu ve faydalı yaklaşımlar, yüksek kaliteli ilişkilerin kurulmasına katkıda bulunmaktadır (Dansereau, Graen, & Haga, 1975). Bu durumun tersi ise ilişkileri sekteye uğratıp bozulmasına neden olacaktır. Lider üye etkileşimi tek yönlü bir süreç olmadığı için liderin takipçilerine olan davranışı kadar takipçilerin lidere olan davranışı da oldukça önemlidir. Bu noktadan hareketle çalışmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2: İşyeri nezaketsizliği, lider-üye etkileşimi üzerinde negatif bir etkiye sahiptir

Liderler, organizasyonlardaki güncel bir soruna basit bir cevap arayan, var olan realitenin anlaşılmasına ve daha parlak bir gelecek kurulmasına yardımcı olan, yeni fırsatları görebilen, bireysel ve kolektif büyümeyi destekleyen karmaşık ve etkileşimli bir süreci yöneten kişi yada kişilerdir (Gallos, 2008). Çalışanlar ise liderle iş arkadaşlarından daha yakın bir ilişki kurarak daha iyi motive olurlar. Bir takımdaki kilit çalışanların liderle daha yakın bir ilişki içinde olduklarını hissetmelerini sağlamak, bu en güvenilir çalışanların performansını en üst düzeye çıkarabilir (Vidyarthi, Liden, Anand, Erdogan & Ghosh, 2010). Çalışanlara karşı adil olmak, onları daha iyi tanımak yüksek kaliteli bir lider üye etkileşimini beslemektedir. Bu durum ise gönüllü öğrenme davranışını arttırmakta ve böylece organizasyonları gelecekteki zorluklar için hazırlamaya yardımcı olmanın yanı sıra, rekabetçi bir avantaj yaratmaktadır (Walumbwa, Cropanzano & Hartnell, 2009).

Liderlerin en önemli davranışları, ekibin kendini gözlemleme, kendini değerlendirme ve kendi kendini pekiştirme yoluyla kendi kendini yönetmesini kolaylaştırmasıdır (Gupta & Singh, 2014). Bu durumların toplam çıktısı da örgütlerde yaratıcılığın, inovasyonun ve yaratıcı iş performansının ortaya çıkmasıdır (Tierney, Farmer & Graen, 1999; Pan, Sun & Chow, 2012). Bu bağlamda araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3: Lider-üye etkileşimi, yaratıcı çalışan performansını pozitif yönlü etkiler

Yapılan çalışmalar işyeri (lider/iş arkadaşı) ve işten olmayanların (aile/arkadaşlar) yaratıcılığa açıkça destek verdiğini, çalışanların yaratıcı performanslarına bağımsız katkılarda bulunduğunu ayrıca pozitif ruh halinin yaratıcılığa olumlu ve anlamlı bir katkı yaptığını göstermektedir (Madjar, Oldham, & Prat, 2002). Çalışanlar örgüt yöneticilerinin davranışlarını yaratıcılığı destekleyici olarak gördüklerinde, bu davranışları yaratıcılık beklentilerini iletme olarak yorumlama eğiliminde olduklarını göstermektedir. Nitekim en güçlü yaratıcı kapasiteye sahip olduklarını düşünen çalışanlar, amirlerinin rapor ettiği gibi çalışmalarında daha fazla yaratıcılık sergilemektedir (Tierney & Farmer, 2004). İyi yöneticiler çalışanlarıyla ilgilenenlerdir (Solomon, 1998). Liderler grupların, organizasyonların, bir şirketin ve hatta bir ülkenin kaderinden sorumlu olanlar olarak tanımlanabilir (Sadler, 2003). Bu tanımdan da hareketle liderlerin organizasyonlardaki işleyişin seyrine doğrudan katkıda bulunabilecek potansiyele sahip oldukları savunulabilir. Bundan ötürü işyeri nezaketsizliği ile yaratıcı çalışan performansı

arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin önemli bir rol oynayabileceği varsayılmıştır. Buradan hareketle araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H4: *Lider-üye etkileşimi, işyeri nezaketsizliği ve yaratıcı çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder*

Zhan, Li ve Luo (2019), işyeri nezaketsizliği ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide çalışanın yaşının ve çalışma süresinin etkisinin olduğunu altını çizmiştir. Bu bağlamda kontrol değişkenlerinin (yaş ve mevcut işyerinde çalışma süresi) işyeri nezaketsizliği ile yaratıcı çalışan performansı arasındaki ilişkideki düzenleyicilik etkisinin olabileceği var sayılmıştır. Bu varsayımı test etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H5: *Yaş değişkeni, işyeri nezaketsizliği ve yaratıcı çalışan performansı arasındaki ilişkiyi düzenler*

H6: *Çalışma süresi değişkeni, işyeri nezaketsizliği ve yaratıcı çalışan performansı arasındaki ilişkiyi düzenler*

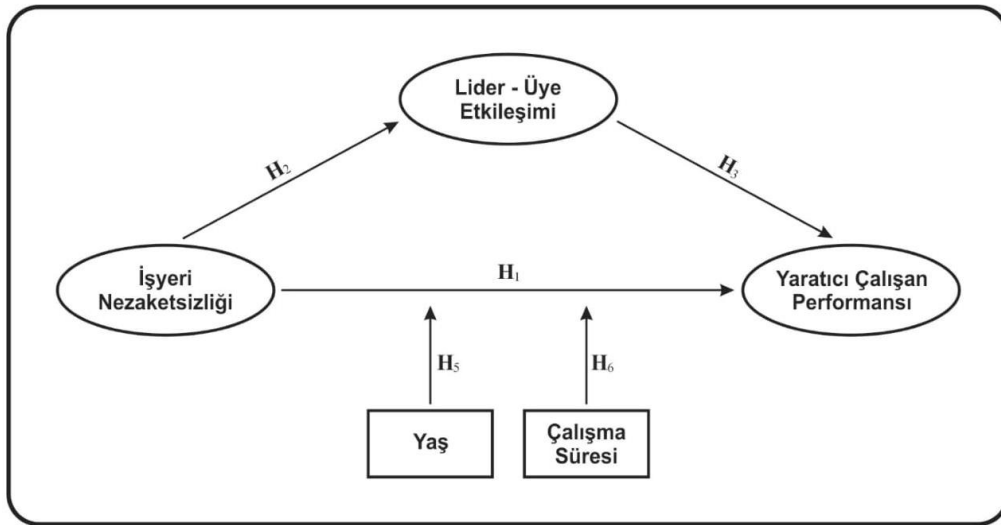
3. YÖNTEM

Çalışmada işyerindeki bireylerin maruz kaldığı nezaketsizliğin onların yaratıcı iş performanslarına olan etkisinin ortaya konulması ve bu iki değişken arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda toplanan verilerin analizinde, teorik ve ampirik çalışmaların istatistiki olarak daha

gelişmiş bir zeminde yapılmasını sağlayan (Iacobucci, Saldanha & Deng 2007) nicel veri analizine dayalı Yapısal Eşitlik Modelinden (YEM) yararlanılmıştır. YEM'in birinci nesil faktör analizi, çoklu regresyon analizi, doğrusal ayırmacılık analizi gibi analizlerin aksine, birden fazla bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki nedensel ilişkiyi aynı anda test edebilen ikinci nesil bir istatistiki yöntem olması ve geleneksel regresyondan daha iyi olduğu için, ölçüm hatalarını dikkate alarak önyargıyı azaltabilmesi (Urbach & Ahlemann, 2010) gerçeğinden hareketle verilerin analizinde YEM tercih edilmiştir. Ayrıca Iacobucci vd. (2007) YEM yaklaşımlarının tutarlı bir şekilde bir aracılık rolü sonucunu tespit etmede, regresyon yaklaşımından daha güçlü olacağını deneysel olarak kanıtlamıştır. Araştırmada aracılık rolünün analiz edilmesi de YEM'in tercih edilmesinin bir diğer sebebidir. Araştırmada test edilmek üzere oluşturulan model Şekil 2'de verilmiştir.

3.1. Katılımcılar

Araştırmaya veri toplamak amacıyla Malatya ilindeki özel sektör ve kamu kesimi çalışanları ve yöneticileri ile bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2013 yılı verilerine göre Malatya'nın toplam istihdam sayısı 48.910'dur. Cohen, Manion ve Morrison (2002)'a göre örneklem büyüklüğü %5 hata payı ile 381'dir. TÜİK daha güncel verileri paylaşmadığı için örneklem büyüklüğü bu rakam üzerinden hesaplanmıştır. 2013 yılından itibaren ilin nüfusunda artış olmadığı ve ilin 2013 yılı işsizlik oranları ile günümüz oranları arasında benzerlik olduğu düşünüldüğünde, anakütle büyüklüğünün güncel değerlere oldukça yakın olduğu düşünülmektedir.



Şekil 2: Araştırmanın Modeli

Tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden olan kolayda örnekleme yöntemine göre seçilen 800 çalışan ve yöneticiye; çalışmanın niteliğini, gizlilik konularını ve katılımın gönüllü olduğunu belirten bir kapak sayfası içeren anket formu Haziran 2019'da online olarak gönderilmiştir. Hazırlanan anket formu Eylül 2019'a kadar cevap verilebilir şekilde bırakılmıştır. Yeterli örneklem sayısına ulaşıldığı düşünüldüğünden form cevaba kapatılıp analizlere geçilmiştir. 800 kişiye iletilen anketlerin toplamda 440'ı cevaplanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %55'dir. Fakat 20 anket çoğunlukla boş olduğu veya hep aynı seçenek işaretlendiği için değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece toplamda 420 çalışan ve yöneticiden gelen anketler analiz üzere değerlendirmeye alınmıştır. Örneklem büyüklüğünün 381 olduğu göz önünde bulundurulduğunda, örneklemin ana kütleyi temsil ettiği varsayılmıştır.

Katılımcıların n=135'i (%32,1) kadın, n=285'i (%67,9) erkektir; n=269'u (%64) kamuda görev yaparken, n=151'i (%36) özel sektörde çalışmaktadır; n=334'ü (%79,5) çalışan, n=86'sı (%20,5) ise yöneticidir. Katılımcıların yaş ortalaması 35,9 iken mevcut işyerlerinde çalışma süreleri ortalama 7,4 yıldır.

3.2. Ölçüm Araçları

Veri toplamak için oluşturulan anket formu dört bölümden oluşmuştur. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgilerini öğrenmeye yönelik sorular yer almıştır. İkinci bölümde Cortina, Magley, Williams ve Langhout (2001) tarafından geliştirilen ve 7 maddeden oluşan işyeri nezaketsizliği ölçeği kullanılmıştır. Literatürde işyeri nezaketsizliğini ölçmek için en sık kullanılan ölçektir. Benzer diğer ölçekler işyeri nezaketsizliğinin yanında işyeri zorbalığı, işyeri suistimali gibi araştırmanın konusu dışında başka boyutları da ölçtüğü için bu ölçek tercih edilmiştir. Ölçeğin giriş kısmına, "İşyerinizdeki iş arkadaşlarınız veya yöneticileriniz tarafından aşağıdaki davranışlarla hiç karşılaştınız mı?" tarzında bir açıklama sorusu yazılmıştır. 5'li likert tipinde olan ölçek aralıkları "1- Hiç katılmıyorum" ve "5- Her zaman" olarak kodlanmıştır.

Anketin üçüncü kısmında lider-üye etkileşimi (LÜE) ölçeği yer almıştır. Ölçek Wayne, Shore ve Liden (1997) tarafından geliştirilen ve birçok diğer çalışmada geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanan 7 maddelik LÜE ölçeğidir. Özellikle LÜE'nin aracı rol olarak değerlendirildiği çalışmalarda tek boyutlu ölçekler tercih edilmektedir. Bu bağlamda ölçeğin temel tercih sebebi LÜE'nin aracı rol olmasıdır. 5'li likert tipindeki ölçeğin aralıkları "1- Hiç katılmıyorum" ve "5- Tamamen katılıyorum" şeklinde kodlanmıştır.

Anketin son kısmında ise yaratıcı işgören performansını ölçmek için George ve Zhou (2001) tarafından geliştirilen 7 maddelik yaratıcı performans ölçeği kullanılmıştır. Literatürdeki yaratıcı performans konusunda en önemli çalışmalara imza atan araştırmacıların geliştirdiği ölçek aynı zamanda en yaygın kullanılan ölçektir. 5'li likert tipindeki ölçeğin aralıkları "1- Hiç katılmıyorum" ve "5- Tamamen katılıyorum" şeklinde kodlanmıştır.

Kullanılan ölçeklerin dışında katılımcıların yaşı ve mevcut işyerlerindeki çalışma süreleri kontrol değişken olarak kullanılmıştır. Ölçekler paralel kör teknik kullanılarak (Brislin, 1980) Türkçeye çevrildikten sonra bir pilot uygulamaya tabi tutulmuştur. Ölçeklerin anlaşılabilirliği geçerliliği ve güvenilirliğiyle ilgili problem olmadığına kanaat getirildikten sonra nihai uygulamaya geçilmiştir.

Anket yöntemiyle toplanan veriler tüm çalışan ve yöneticilerden aynı anda toplandığı için ortak yöntem varyansının (common method variance) problem yaratabileceği göz önünde bulundurulmuştur. Ortak yöntem varyansını test etmek için öncelikle Harman'ın (1967) tek-faktör (single-factor) testi uygulanmıştır. Buna göre döndürme yöntemi uygulamadan tüm maddeler tek faktör altında incelenmiştir. Oluşturulan bu faktör tarafından açıklanan varyans miktarı %34,4'dür. Kline, (2005) bu değer %50'nin altında olması gerektiğini belirtmiştir. Çalışmada ölçülen değer %50'nin altında olduğu için ortak yöntem hatası olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Daha sonra gözlemlenen tüm öğelerin kendisiyle ilişkili olacak şekilde yeni bir gizli ortak değişken faktörü eklemekten oluşan Ortak Gizil Faktör (Common Latent Factor CLF) yöntemi kullanılmıştır. Yeni ortak gizli faktörün eklenmesinin, modeldeki uyum indekslerini önemli ölçüde iyileştirmemesi durumunda ortak yöntem varyansı bir problem olarak kabul edilemez. Modelimize CLF gizli değişkenini yerleştirdikten sonra uyum indekslerinde herhangi bir değişiklik olmadığı gözlemlenmiştir, ayrıca CLF'nin her bir gözlenen değişkene giden yolunun faktör değerinin 0 olduğu görülmüştür, bu durum modelde ortak yöntem hatasının olmadığını göstermektedir (Eichhorn, 2014).

3.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Kullanılan ölçekler Türkçe olarak ilk kez uygulandığı için yapı geçerliliklerini test etmek amacıyla SPSS v25 programı ile öncelikle açımlayıcı faktör analizine (AFA) tabi tutulmuştur. Ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu tespit etmek için KMO ve Bartlett testi yapılmıştır. KMO değerinin ,921 olduğu görülmüştür. Bartlett

Tablo 1: Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları

	1	2	3	Varyans
İşyeri Nezaketsizliği				
1- Aşağılanıp, küçümsendiniz mi?			,717	39,525
2- İfadelerinize çok az dikkat edildiği veya fikirlerinize ilgi gösterilmediği oldu mu?			,599	
3- Hakkınızda aşağılayıcı veya küçük düşürücü açıklamalar yapıldı mı?			,818	
4- Herkesin içerisinde veya özel alanlarda profesyonel sayılmayacak terimlerle hitap edildi mi?			,644	
5- Görmezden gelindiğiniz veya iş arkadaşları ekibinizden dışlandımanız oldu mu?			,840	
6- Sorumluluğunuzda olan bir konuyla ilgili görüşünüze şüpheyle yaklaşıldı mı?			,816	
7- Sizi bir tartışmaya veya kişisel meseleye çekmek için istenmeyen girişimlerde bulunuldu mu?			,739	
Lider-Üye Etkileşimi				
1- Yöneticime karşı konumumu genellikle bilirim.		,353		17,072
2- Yöneticim, ben olmasam dahi kararlarımı savunacak kadar bana güvenir.		,709		
3- Yöneticimle etkili bir iş ilişkisine sahibiz.		,857		
4- Yöneticim sorunlarımı ve ihtiyaçlarımı anlar.		,873		
5- Gerçekten ihtiyacım olduğu takdirde, yöneticimin kendi zararı pahasına beni zor durumdan kurtaracağına inanıyorum.		,873		
6- Yöneticim potansiyelimi bilir.		,672		
7- Yöneticim, pozisyonunun gücünden bağımsız olarak, işimdeki problemlerimi çözmek konusunda bana kişisel olarak yardımcı olmaya isteklidir.		,945		
Yaratıcı Çalışan Performansı				
1- Amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere yeni yollar öneririm.		,806		8,872
2- Performansı iyileştirmek için yeni ve kullanışlı fikirler üretirim.		,925		
3- Kaliteyi artırmak için yeni yollar öneririm.		,900		
4- Yaratıcı fikirler için iyi bir kaynağım.		,808		
5- Fırsat verildiğinde işimde yaratıcılık sergilerim.		,866		
6- Sıklıkla yeni ve inovatif fikirlerim vardır.		,879		
7- Sıklıkla problemlere karşı taze yaklaşımlarım vardır.		,865		
Toplam Varyans: % 65,47 ; Tekrarlama Sayısı: 4 ; Döndürme Yöntemi: Promax ; KMO Uygunluk: 0.921 ; Bartlett Küresellik Testi: 7180,651(210) , Anlamlılık: p =,000 ; Goodness of Fit: $\chi^2 = 623,842(150)$, p=,000 .				

değerinin ise $\chi^2 = 7180,651(210)$; $p = ,000 < 0,05$ bulunmuştur. Literatürde KMO testi ölçüm sonucunun 0.50 ve daha üstü, Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir (Tavşancıl, 2002). Elde edilen sonuçlara göre kullanılan ölçeklerin AFA'ya uygun olduğu görülmüştür. Yapılan AFA sonuçları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1'den de görüleceği üzere yapılan AFA sonucunda 3 faktörlü bir yapı oluşmuştur. Tüm ifadeler kendi ölçeği içerisinde yerini aldığı için faktör yapısının uygun olduğuna ve Türkçe çevirisinde sorun olmadığına kanaat getirilmiştir.

Anderson ve Gerbing (1988) yapısal eşitlik modellemesinin iki aşamalı olarak test edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Buna göre ilk aşamada bir ölçüm modeli kurularak yapı geçerliliğinin test edilmesini, ikinci aşamada ise yapısal modelin test edilmesini önermiştir. AMOS v26 programı ile maximum likelihood modunda kurulan ölçüm modelinin iyilik uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde (Hu & Bentler, 1999; Sivo, Fan, Witta & Willse, 2006) olduğu görülmüştür ($\chi^2/df = 3.106$, RMSEA = 0.076, GFI = 0.940, AGFI = 0.938, TLI = 0.957, CFI = 0.963). Ölçeklere ilişkin uyum ve ayırt edici geçerlilik ile tanımlayıcı istatistiklere ilişkin veriler Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort.	SS	CR	AVE	MSV	1	2	3
1. İşyeri Nezaketsizliği	1,98	,89	0,896	0,555	0,325	-		
2. Lider-Üye Etkileşimi	3,44	1,15	0,916	0,618	0,325	-,570***	-	
3. Yaratıcı Çalışan Performansı	4,08	,86	0,953	0,742	0,150	-,388***	,314***	-

Fornell ve Larcker (1981) ise yapısal modelde anlamlı bir ilişki için test yapmadan önce, ölçüm modelinin yeterli düzeyde bir geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğunun kanıtlanması gerektiğini savunmuştur. Bunun için ölçeklerin uyum ve ayırt edici geçerliliği sağlaması ve iyi uyum değerlerine sahip olması, ayrıca Cronbach's α değerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olması beklenmektedir. Ölçeklerin uyum geçerliliğini sağlaması için tüm faktör yüklerinin 0,50 eşliğinden önemli ölçüde fazla olması (Fornell & Larcker, 1981), maddelerde kendi yapılarıyla çıkarılan ortalama varyansın (AVE) açıklanamayan varyansın (AVE>0.50) büyük olması (Bagozzi & Yi, 1988) ve faktör kompozit güvenilirliğinin (CR) 0,60'a eşit veya daha büyük olması gerekmektedir (Fornell & Larcker, 1981).

Tablo 1'de görüleceği üzere lider-üye etkileşimi ölçeğinin ilk maddesinin faktör değeri 0,50'nin altındadır. Bu nedenle bu madde ölçüm modelinden çıkarılmıştır. Böylece kalan maddelerle tekrarlanan analizde tüm AVE değerleri 0.500 eşliğinin üzerine çıkmış ve uyum geçerliliği sağlanmıştır. Ayırt edici geçerlilik için çıkarılan varyans tahmin değerlerinin (AVE) korelasyon değerlerini geçmesi gerekmektedir (Fornell & Larcker, 1981; Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). Tablodan da anlaşılacağı üzere değişkenlerin AVE değerleri korelasyon değerlerini aşmaktadır. İkinci koşul olarak AVE değerlerinin MSV değerlerini aşması beklenmektedir. Değişkenler arasında bu koşul da sağlandığından ötürü ayırt edici geçerliliğin de sağlandığı görülmüştür. Bununla birlikte Henseler, Ringle ve Sarstedt (2015) ayırt edici geçerliliği test etmek için korelasyonların heterotrait-monotrait oranının (HTMT) hesaplanmasını önermiştir. Bu değer 0.85'den düşük olması gerekmektedir. Yapılan analizlerde HTMT değerlerini 0.85'den oldukça düşük olduğu tespit edilmiştir (Sırasıyla; ,606; ,384; ,384). Bu sonuçlara göre ölçeklerin yapı geçerliliği açısından herhangi bir problemi olmadığı ve oldukça iyi bir geçerliliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın güvenilirliğini, normallliğini ve çoklu bağlantı sorununun olup olmadığını test etmeye yönelik yapılan analizlerin sonuçları Tablo 3'de verilmiştir.

Kovaryans temelli yapısal eşitlik modellemesi yapabilmek için ön koşullardan biri olarak dağılımın normalliği gösterilmektedir. Normalliği test etmek için ortalaması alınan değişkenlerin çarpıklık ve basıklıkları kontrol edilmiştir (tablodaki çarpıklık ve basıklık değerleri en yüksek olan maddeye aittir). Değerler +1,5 ve -1,5 sınırını aşmadığı için dağılım normal kabul edilmiştir (Tabachnick, Fidell, & Ullman 2007). Daha sonra çoklu bağlantı sorunu olup olmadığına bakılmıştır. Değişkenler arasındaki doğrusal regresyon analizi ile elde edilen VIF değerleri literatürde sıkça kabul gören 5 değerinin oldukça altında olduğu için çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmüştür (Craney & Surlles, 2002). Son olarak değişkenlerin cronbach's α değerlerine bakılmıştır ve ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu görülmüştür (Zinbarg, Revelle, Yovel, & Li, 2005). Tüm bu analizler sonucunda ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmıştır ve yapısal modele geçilmiştir.

Yapısal Eşitlik Analizi

Çalışmada işyeri nezaketsizliğinin yaratıcı çalışan performansı üzerindeki etkisi ve bu ilişkide lider-üye etkileşiminin rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu bağlamda oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Model, AMOS v26 programıyla maximum likelihood modunda test edilmiştir. Kurulan modelde doğrudan ve aracı model üzerinden açıklanan dolaylı ilişkiler test edilmiştir. Baron ve Kenny (1986) yaptıkları çalışmada aracı değişkeni; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkinin üretkenliği şeklinde tanımlamıştır. Ayrıca aracılık etkisi üç koşula bağlanmıştır. Buna göre, birinci koşul bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi, ikinci koşul bağımsız değişkenin aracı değişkenler üzerinde bir etkisinin olması, üçüncü koşul aracı değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesidir. Tüm bu koşulların sağlanması durumunda; aracı etki modele girdiği takdirde bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişki azalıyorsa kısmi, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişki anlamsızlaşıyorsa tam aracılığın olduğunu savunmuşlardır. Bu yaklaşım iyi sonuçlar vermektedir ancak Sobel testinde olduğu gibi tek bir p-değeri vermemektedir ayrıca dolaylı etki için bir güven aralığı da yaratmamaktadır (Falk, 2017). Bu

Tablo 3: Normallik, Doğrudaşlık, Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık	Tolerance	VIF	Alpha
İşyeri Nezaketsizliği	1,250	1,136	,692	1,445	,893
Lider-Üye Etkileşimi	-,414	-,839	,719	1,390	,930
Yaratıcı İş Performansı	-1,362	1,474	,858	1,166	,952

Tablo 4: Doğrudan İlişki Analizi Sonuçları

			Estimate ¹	S.E.	C.R.	P
LÜE	←	İşyeri_Nezaketsizliği	-,564	,064	-9,864	***
Yaratıcı_Performans	←	İşyeri_Nezaketsizliği	-,320	,059	-5,093	***
Yaratıcı_Performans	←	LÜE	,125	,050	2,102	,036
Yaratıcı_Performans	←	Yaş	-,081	,005	-1,769	,077
Yaratıcı_Performans	←	ÇalSür	,115	,050	2,102	,036

¹Standadize edilmiş katsayılar verilmiştir; ***p<0.001.

nedenle Mallinckrodt, Abraham, Wei ve Russell (2006) çalışmalarında deneysel araştırmalarda bootstrap analizlerinin kitle parametresine ilişkin güven aralığının hesaplanmasının faydalı olduğunu belirtmişlerdir. Efron ve Tibshirani (1986) ise bootstrap metodunu; standart sapma, güven aralığı gibi istatistiklerde ve parametrik olmayan tahminleme problemlerinde yeniden örnekleme için kullanılan basit ve güvenilir bir metot olarak tanımlamıştır. Mallinckrodt vd., (2006) bootstrap örnekleminin 1000'den az olmaması koşulunun daha rasyonel bir fikir olacağını da ayrıca belirtmişlerdir (Burmaoğlu, Polat, & Meydan 2013). Bu nedenle aracı etkinin analizinde Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği adımlar, bootstrap metoduyla test edilmiştir. Bootstrap örnekleme ise 5000 olarak belirlenmiştir.

Kurulan modelin uyum indeksleri $\chi^2/df = 3.181$, RMSEA = 0.074, GFI = 0.928, AGFI = 0.934, TLI = 0.948, CFI = 0.951 olarak ölçülmüştür. Bu değerler göz önünde bulundurulduğunda modelin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür (Hu & Bentler, 1999; Sivo vd., 2006). Kurulan modeldeki doğrudan ilişki analizleri Tablo 4'de verilmiştir.

Modeldeki ilişkiler incelendiğinde; işyeri nezaketsizliğinin lider üye etkileşimi ($\beta = -.564$; $p < 0,001$) ve yaratıcı performans ($\beta = -.320$; $p < 0,001$) üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Lider üye etkileşiminin yaratıcı performans üzerinde ($\beta = ,125$; $p < 0,001$) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır. Araştırmanın bu sonuçlarına göre H1, H2 ve H3 hipotezleri desteklenmiştir. Ayrıca modelde test edilen kontrol değişkenlerden yaşın yaratıcı performans üzerinde ($\beta = -.081$, $p > 0,05$) anlamlı bir

etkiye sahip olmadığı, çalışma süresinin ise ($\beta = ,115$, $p < 0,05$) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre H5 hipotezinin ön koşulu sağlanamadığı için reddedilmiştir. Araştırmada test edilen dolaylı ilişki analizinin sonuçları Tablo 5'de verilmiştir.

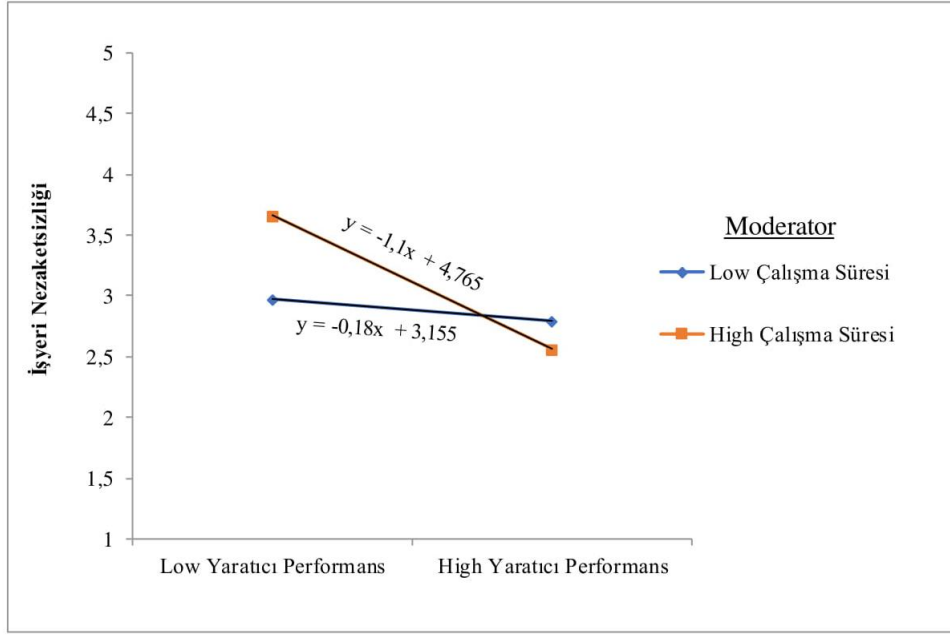
H4 hipotezi işyeri nezaketsizliği ile yaratıcı performans arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolüne sahip olduğunu öngörmekteydi. Tablodan da anlaşılacağı üzere işyeri nezaketsizliği ile yaratıcı performans arasındaki ilişki aracı değişken eklenmeden önce ($\beta = -.320$, $p < 0.001$) anlamlıdır. İkinci aşamada aracı değişken olan lider-üye etkileşimi değişkeni modele eklendiğinde işyeri nezaketsizliği ile yaratıcı performans arasındaki ilişki ($\beta = -.081$, $p > 0.05$) azalarak anlamsızlaşmaktadır. Ayrıca bootstrap yöntemiyle test edilen modelde lider-üye etkileşiminin eklendiği modelin anlamlı bir dolaylı etkiye sahip olduğu da ($\beta = -.271$, $p < 0.001$) görülmüştür. Bu sonuçlarla lider-üye etkileşiminin işyeri nezaketsizliği ile yaratıcı performans arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiği doğrulanmış ve H4 hipotezi kabul edilmiştir.

H6 hipotezi işyerindeki çalışma süresinin işyeri nezaketsizliği ile yaratıcı iş performansı arasındaki ilişkiyi düzenleyeceğini öngörmektedir. Düzenleyici değişken, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin etki gücünü ve yönünü etkileyen bir değişkendir (Baron & Kenny, 1986). Bu ilişkiyi test etmek amacıyla öncelikle değişkenlerin merkezlenmiş ortalaması (mean centered - zscore) alınmıştır. Daha sonra etkileşim terimi oluşturularak hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında bağımsız değişkenin (işyeri

Tablo 5: Dolaylı İlişki Analizi Sonuçları

Hipotez	Doğrudan Etki ¹	Doğrudan Etki ²	Dolaylı Etki β	Aracılık Durumu
	β	β		
H4: İN → LÜE → YP	-,320***	-,081(ns) ³	-,271***	Tam Aracılık

¹Aracı Değişken Eklenmeden Önce; ²Aracı Değişken Eklendikten Sonra; ³ns(not significant) = anlamlı değil; ***p<0.001



Şekil 3: Düzenleyici Etki Analizi Slope Matrisi

nezaketsizliği) bağımlı değişken (yaratıcı çalışan performansı) üzerindeki etkisi, ikinci aşamasında bağımsız ve düzenleyici (çalışma süresi) değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, üçüncü aşamasında ise bağımsız, düzenleyici değişken ve etkileşim değişkeninin aynı anda bağımlı değişken üzerindeki etkisi analiz edilmiştir.

SPSS v25 programı ve Process Macro 3.3 (Hayes, 2017) eklentisiyle yapılan analizlerin sonucuna göre çalışma süresi (İNXÇalSür, $\beta = -.230$, $p < 0.05$) işyeri nezaketsizliği ile yaratıcı çalışan performansı arasındaki negatif ilişkiyi düzenlemektedir. İlişkinin yönüyle ilgili daha detaylı inceleme yapmak için Cohen, West ve Aiken (2014) tarafından önerilen süreç izlenmiştir. Bu doğrultuda, değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığını ayrıntılı bir şekilde görebilmek için regresyon eğrisi çizilmiş ve Aiken, West ve Reno (1991) tarafından önerilen Slope test analiz yöntemi uygulanmıştır. Çizilen regresyon eğrisi Şekil 3'de verilmiştir.

Şekil 3'te görüldüğü üzere, doğruların paralel olmaması düzenleyici etkinin varlığını kanıtlamaktadır. Buna göre çalışma süresi, işyeri nezaketsizliği ile yaratıcı performans arasındaki negatif yönlü ilişkiyi artırmaktadır. Çalışma süresi düşük ($\beta = -.018$, $p > 0.05$) ve orta ($\beta = -.076$, $p > 0.05$) olduğu durumlarda anlamsız iken yüksek olduğu durumda ($\beta = -.281$, $p < 0.01$) negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Buna göre bireylerin çalışma süresi arttıkça işyeri nezaketsizliğinin yaratıcı performans üzerindeki negatif etkisi de artmaktadır. Bu sonuçlara göre H6 hipotezi kabul edilmiştir.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Son yıllarda çeşitli sektörlerde yapılan araştırmalar, işyerlerindeki nezaketsiz davranışların çalışanlar arasındaki ilişkileri sekteye uğratabileceğini bu durumun da çalışanların ve işletmelerin ortaya koyacağı çıktılar üzerinde olumsuz etkilere sebep olabileceğini göstermiştir (Cortina & Magley, 2009; Sakurai & Jex, 2012; Sliter, Pui, Sliter, & Jex, 2011). Bu çalışmada işyeri nezaketsizliğinin yaratıcı çalışan performansı üzerindeki etkisi ve bu ikisi arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracı; yaş ve çalışma süresinin ise düzenleyici etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda literatür taramasıyla oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla nicel bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya veri toplamak için Malatya ilindeki özel sektör ve kamu kesimi çalışanları ile bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi ile oluşturulan araştırma modelinin analizinin sonucunda, işyeri nezaketsizliğinin yaratıcı çalışan performansı üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Çalışmanın bu bulgusu Zhan, Li ve Luo'nun (2019), Hur, Moon ve Jun'un (2016), Porath, Foulk ve Erez'in (2015) çalışmaları ile paralellik göstermektedir.

Araştırmada, işyeri nezaketsizliğinin lider-üye etkileşimi üzerinde de negatif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu durum Thompson, Buch ve Glasow'nun (2018) çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. İşyerindeki nezaketsiz davranışlar

şüphesiz lider ve takipçileri arasındaki etkileşimi etkileyebilmektedir. Çalışanların nezaketsiz davranışları liderin iletişim süreci içerisindeki çabalarını tıkayabileceği gibi, liderin nezaketsiz davranışlarının çalışanları, sinikleştirmeye, sessizleştirmeye, düşük performans sergilemeye ve hatta işten ayrılmaya kadar itebilecektir.

Waples ve Friedrich'e (2011) göre performans yönetimi, bir kuruluşun işgücünün liderlerin ortaya koyduğu hedeflere ulaşmasını sağlamak için temel bir uygulamadır. Liderler, buldukları organizasyondaki takipçilerinin görev performansını iyileştirdiği gibi problem çözme kolaylaştırır ve diğerlerinin psikolojik iyi oluşlarını etkilemeye yönelik davranışlar sergilerler (Çiçek & Deniz, 2017). Ayrıca Dul ve Ceylan (2011), çalışanların yaratıcılığını organizasyonun her kademesinde geliştiren çalışma ortamları tasarlayarak ergonominin yenilikçiliğe katkıda bulunabileceğini önermektedir. Araştırmada lider-üye etkileşiminin yaratıcı çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunun görülmesi yukarıdaki yargıları desteklemiştir. Liderin organizasyon içerisinde yerine getirdiği önemli fonksiyonlardan birinin takipçilerinin yaratıcılığını tetiklemek olduğu göz önünde bulundurulduğunda, aslında bu beklenen bir sonuçtur.

Araştırmanın bir diğer bulgusu, işyeri nezaketsizliği ile yaratıcı çalışan performansı arasındaki ilişkiye lider-üye etkileşiminin aracılık ettiği. Başka bir deyişle nezaketsizlik davranışı her ne kadar çalışanın yaratıcılığını olumsuz etkilese de lider ve takipçileri arasındaki başarılı etkileşim bu olumsuzluğa bir son verebilmektedir. Organizasyonlar açısından düşünüldüğünde, her çalışanın nasıl davranması gerektiğini, tarzını, kişiliğini değiştirmek pek mümkün değildir. Fakat olası bir olumsuz durumda insanların performanslarının hemen etkilenip, çıktıların düşmesinin önüne geçebilecek bir unsur olarak liderlik göz önünde bulundurulmalıdır. Lider birçok olumsuzluğu, çatışmayı vb. yönetebildiği gibi işyerindeki nezaketsizliği de iyi yöneterek bu durumun üstesinden gelebilecek potansiyele sahiptir.

Çalışmada işyeri nezaketsizliği ile yaratıcı çalışan performansı arasındaki ilişkiye bireyin yaşının ve mevcut işyerindeki çalışma süresinin etkisi de analiz edilmiştir. Buna göre bireyin yaşı bu ilişkinin seyrine bir etkide bulunmamaktadır. Fakat bireylerin mevcut işyerilerindeki çalışma süreleri arttıkça, nezaketsiz davranışların onları daha çok etkilediği ve yaratıcılıklarını daha fazla öldürdüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Günümüz toplum yapısı, özellikle kitle iletişim araçlarında verilen ve dünyanın hemen her kültüründen enformasyon çeşitliğinin artışı ve insanların birçoğunun bunları algılayışındaki farklılıkları bir arada bulundurmaya zorunda olan insanlar için, anlaşma ve uyuma yönüyle sıkıntılar yaratabilmektedir. Özellikle bir işyerinde farklı düşüncedeki insanların bir arada bulunma zorunluluğu beraberinde anlaşmazlıkları hatta çatışmaları getirebilmektedir. Bu durum organizasyonların işleyişini ve performansını düşürebilmektedir. Bu nedenle bireyler arasındaki ilişkilerin iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Burada liderlik kilit kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderin organizasyona bu yönde mutlak suretle olumlu bir katkı sunabileceği bu çalışmada ampirik olarak da kanıtlanmıştır.

Yapılan araştırmada kamu kesimi ile özel sektör çalışanları arasında davranışlar ve çıktılar açısından herhangi bir farklılık olmadığı görülmüştür. İlk bakışta bu bulgu şaşırtıcı bir sonuç gibi görünse de aslında beklenen bir durumdur. Gerek kamuda gerekse de özel sektörde olsun, çalışanlar işyerinde nezaketsizliğe uğradığında bu durum yaratıcı performansları üzerinde olumsuz bir etkiye neden olmaktadır. Ayrıca her iki sektörde de lider-üye etkileşiminin kalitesinin artması nezaketsizliğin olumsuz çıktıları azaltabilmektedir. Sonuçta burada etkilenen insan psikolojisi ve davranışı olduğu için bu duruma sektörün etki etmemesi oldukça olağan bir durumdur.

Çalışma neticesinde birtakım öneriler de sunulmaktadır. Buna göre;

- Nezaketsizlik sarmalı düşünüldüğünde (Anderson & Pearson, 1999) nezaketsizliği kim başlatırsa başlatırsın, nezaket dışı davranış her iki tarafa da bulaşmakta ve aynı oranda zarar verebilmektedir. Bu nedenle organizasyon içerisinde hangi kademede olursa olsun nezaketsiz davranışlardan kaçınmak gerekmektedir.

- Tüketicilerin farklı ve benzersiz ihtiyaçlara sahip olduğu günümüz dinamik pazar yapısında ister kamu kuruluşu ister özel işletmelerin, hizmet sunumu sürecinde belirli kurallara değil, yenilikçi ve uyarlanabilir davranışlara odaklanması önerilebilir.

- Lider organizasyonda birçok işlevi yerine getirebilecek bir fonksiyona sahiptir. Liderin takipçileri ile olan etkileşimi de örgütsel açıdan oldukça faydalı çıktılar sunabilmektedir. Buradan hareketle yaratıcılığı artırmak için lider-üye etkileşiminin güçlendirilmesi gerektiği önerilebilir.

Bu araştırmanın bazı kısıtlılıkları da bulunmaktadır. Çalışanların kendilerine karşı nezaketsizliği ölçmeye yönelik ölçeğe zaman zaman dürüst cevaplar vermekten kaçınmış olabilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Her ne kadar gizlilik ve üçüncü kişilerle paylaşılmadığı beyan edilse de bu durum bir sınırlılık olarak değerlendirilmelidir. Ayrıca kamu ve özel sektördeki kurumsal firmalardan verilerin toplanmış olması, çoğu çalışanın günlük işleyiş içerisinde pek fazla nezaketsizliğe maruz kalmadığı bir örnekleme çalışmaya neden olmuştur. Bu durum da başka bir kısıt olarak değerlendirilmiştir.

Gelecek çalışmalara özellikle yukarıda bahsedilen sınırlılıkları giderebilecek bir örneklem üzerine yoğunlaşmaları önerilebilir. Ayrıca paternalistik ve otantik liderlik tarzlarının da işyeri nezaketsizliği ile çalışan yaratıcı performansı arasındaki ilişkiye aracılık edeceği düşünülmektedir. Ayrıca nezaketsizliğin işten ayrılma niyeti ile sonuçlanabileceği de düşünülmektedir. Gelecek çalışmaların bu değişkenlerin nedensel ilişkileri üzerine yoğunlaşmaları önerilebilir.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışma kamu, ticari veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

Çıkar Çatışması: Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

Etik Onayı: İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve/veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Çalışmaya katılan tüm bireyler, araştırmanın içeriği konusunda ve çalışmanın gönüllük esasına göre yürütüldüğüne dair bilgilendirilmiştir.

KAYNAKÇA

- Aiken, L. S., West, S. G. & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411.
- Andersson, L. M. & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- 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.
- Bauer, T. N. & Erdoğan, B. (2016). *The oxford handbook of leader-member exchange* (T. N. Bauer & B. Erdoğan Eds.). New York: Oxford University Press.
- Bauer, T. N. & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. London: Routledge.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. In J. W. Berry & H. C. Triandis (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology* (Vol. 2, pp. 389-444).
- Burchell, M. & Robin, J. (2011). *The great workplace how to build it, how to keep it and why it matters*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Burmaoğlu, S. Polat, M., & Meydan, C. H. (2013). Örgütsel davranış alanında ilişki analiz yöntemleri ve Türkçe yazında aracılık modeli kullanımı üzerine bir inceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 13-26.
- Coelho, F. Augustob, M., & Lages, L. F. (2011). Contextual factors and the creativity of frontline employees: The mediating effects of role stress and

- intrinsic motivation. *Journal of Retailing*, 87(1), 31-45.
- Cohen, L. Manion, L., & Morrison, K. (2002). *Research methods in education*. London: Routledge.
- Cohen, P. West, S. G., & Aiken, L. S. (2014). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. London: Psychology Press.
- Cortina, L. M. & Magley, V. J. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1).
- Cortina, L. M. & Magley, V. J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 272.
- Cortina, L., M. Magley, V. J., Williams, J. H. & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64.
- Craney, T. A. & Surles, J. G. (2002). Model-dependent variance inflation factor cutoff values. *Quality Engineering*, 14(3), 391-403.
- Cummings, A. & Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40(1), 22-38.
- Çiçek, B. & Almalı, A. (2017). E-Devlet uygulamalarının lider üye etkileşimi üzerindeki etkisi. *Route Educational & Social Science Journal* 4(8), 455-467.
- Çiçek, B. & Deniz, M. (2017). Liderlere ve organizasyonlara değer temelli yaklaşım: Değer merkezli liderlik ve etik iklim ilişkisi üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 9(2), 150-168.
- Dansereau, F. J., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations a longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Davis, W. D. & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 439-465.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dul, J. & Ceylan, C. (2011). Work environments for employee creativity. *Ergonomics*, 54(1), 12-20.
- Efron, B. & Tibshirani, R. (1986). Bootstrap methods for standard errors, confidence intervals, and other measures of statistical accuracy. *Statistical Science*, 54-75.
- Eichhorn, B. R. (2014). Common method variance techniques. *Cleveland State University, Department of Operations & Supply Chain Management*. Cleveland, OH: SAS Institute Inc.
- Estes, B. & Wang, J. (2008). Integrative literature review: Workplace incivility: Impacts on individual and organizational performance. *Human Resource Development Review*, 7(2), 218-240.
- Falk, C. F. (2017). Mediation analysis. Retrieved from: <http://www.psych.mcgill.ca/perpg/fac/falk/mediation.html>
- Felblinger, D. M. (2008). Incivility and bullying in the workplace and nurses' shame responses. *Journal of Obstetric, Gynecologic & Neonatal Nursing*, 37(2), 234-242.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Gallos, J. V. (2008). *Business leadership: A jossey-bass reader*. San Francisco: Jossey- Bass.
- George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- George, J. M. & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513-524.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827.
- Gong, Y., Huang, J.-C. & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161-178.
- Graen, G. B. & Liden, R. C. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 868-872.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

- Gupta, V. & Singh, S. (2014). Leadership and creative performance behaviors in R&D laboratories: Examining the mediating role of justice perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 1-16.
- Gutnick, D., Walter, F., Nijstad, B. A. & Dreu, C. K. W. D. (2012). Creative performance under pressure. *Organizational Psychology Review*, 2(3), 189-207.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis (6th Edition)*. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- Harman, H. H. (1967). *Modern factor analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- 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.
- Hur, W. M., Moon, T. & Jun, J. K. (2016). The effect of workplace incivility on service employee creativity: The mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation. *Journal of Services Marketing*, 30(3), 302-315.
- Hutton, S. A. (2006). Workplace incivility: State of the science. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 36(1), 22-27.
- Iacobucci, D., Saldanha, N. & Deng, X. (2007). A meditation on mediation: Evidence that structural equations models perform better than regressions. *Journal of Consumer Psychology*, 17(2), 139-153.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- LaGrange, R. L., Ferraro, K. F. & Supancic, M. (1992). Perceived risk and fear of crime: Role of social and physical incivilities. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 29(3), 311-334.
- Leiter, M. (2013). *Analyzing and theorizing the dynamics of the workplace incivility crisis*. Canada: Springer.
- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J. & Alberts, J. K. (2007). Burned by bullying in the american workplace: Prevalence, perception, degree and impact. *Journal of Management Studies*, 44(6), 837-862.
- Madjar, N., Oldham, G. R. & Prat, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(4), 757-767.
- Mallinckrodt, B., Abraham, W. T., Wei, M. & Russell, D. W. (2006). Advances in testing the statistical significance of mediation effects. *Journal of Counseling Psychology*, 53(3), 372.
- Masllyn, J. M. & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership theory and practice*. Los Angeles: Sage Publications.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Oxford. (2019). Incivility. Retrieved from: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/incivility?q=incivility>
- Pan, W., Sun, L. Y. & Chow, I. H. S. (2012). Leader-member exchange and employee creativity: Test of a multilevel moderated mediation model. *Human Performance*, 25(5), 432-451.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137.
- Penney, L. M. & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777-796.
- Pfifferling, J.-H. (2003). Developing and implementing a policy to deal with disruptive staff members. *Oncology Issues*, 18(3), 16-21.
- Porath, C. L., Foulk, T. & Erez, A. (2015). How incivility hijacks performance. *Organizational Dynamics*, 44(4), 258-265.
- Sadler, P. (2003). *Leadership*. London: Kogan Page.
- Sakurai, K. & Jex, S. M. (2012). Coworker incivility and incivility targets' work effort and counterproductive work behaviors: The moderating role of supervisor social support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 150.
- Sguera, F., Bagozzi, R. P., Huy, Q. N., Boss, W. R. & Boss, D. S. (2016). Curtailing the harmful effects of workplace incivility: The role of structural demands and organization-provided resources. *Journal of Vocational Behavior*, 95(96), 115-127.
- Shalley, C. E. & Gilson, L. L. (2004). What leaders need

- to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Sivo, S. A., Fan, X., Witta, E. L. & Willse, J. T. (2006). The search for "optimal" cutoff properties: Fit index criteria in structural equation modeling. *The Journal of Experimental Education*, 74(3), 267-288.
- Sliter, M. T., Pui, S. Y., Sliter, K. A. & Jex, S. M. (2011). The differential effects of interpersonal conflict from customers and coworkers: Trait anger as a moderator. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 424.
- Solomon, R. C. (1998). The moral psychology of business: Care and compassion in the corporation. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 515-533.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5). Boston, MA: Pearson.
- Tavşancılı, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu. (2019). Nezaketsizlik. Retrieved from: <https://sozluk.gov.tr/>.
- Thompson, G., Buch, R. & Glasø, L. (2018). Low-quality LMX relationships, leader incivility, and follower responses. *Journal of General Management*, 44(1), 17-26.
- Tierney, P. & Farmer, S. M. (2004). The pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413-432.
- Tierney, P., Farmer, S. M. & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2019). Retrieved from: http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1059
- Unsworth, K. (2001). Unpacking creativity. *Academy of Management Review*, 26(2), 289-297.
- Urbach, N. & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(2), 5-40.
- Vidyardhi, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B. & Ghosh, S. (2010). Where do i stand? Examining the effects of leader-member exchange social comparison on employee work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 849-861.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R. & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103-1126.
- Waples, E. P. & Friedrich, T. L. (2011). Managing creative performance: Important strategies for leaders of creative efforts. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 366-385.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Zhan, X., Li, Z. & Luo, W. (2019). An identification - based model of workplace incivility and employee creativity: evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(4), 528-552.
- Zhou, J. & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 165-217). Emerald Group Publishing Limited.
- Zinbarg, R. E., Revelle, W., Yovel, I. & Li, W. (2005). Cronbach's α , Revelle's β , and McDonald's ω H: Their relations with each other and two alternative conceptualizations of reliability. *Psychometrika*, 70(1), 123-133.



Research Article

Kadin Girişimcilerin Girişim Süreçleri Üzerine Bir Araştırma

A Research on Entrepreneurship Process of Women Entrepreneurs

Sıdıka Ece Yılmaz^a, Fatmagül Karaçelebi^b

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Girişimcilik,
Kadın Girişimciliği,
Kadın Girişimci,
Kadın-Erkek Eşitsizliği,
Nitel Araştırma

Tarihler :
Geliş 10 Ekim 2019
Düzeltilme geliş 30 Ocak
2020
Kabul 3 Nisan 2020

ÖZ

Dünyada kadın girişimciliği ekonomik gelişmişlik düzeyine önemli katkılar sunmaktadır. Ancak, gelişmiş ekonomilerden farklı olarak gelişmekte olan ekonomilerde kadın girişimciliği daha zorlu ve mücadelecı biçimde yaşanmaktadır. Buna ek olarak, kadın erkek eşitsizliğinin yüksek olduğu toplumlarda kadınların iş yaşamına ve girişim süreçlerine katılımının nispeten daha az olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalarda, gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak ve eşitsizliğin yaratmış olduğu dezavantajlı durumlara rağmen girişimci kadınların girişim süreçlerinde nasıl başarılı olduğu merak uyandırmaktadır. Buradan hareketle mevcut çalışmada, girişimci kadınların bu süreçteki deneyimlerinin neler olduğu, başarıya nasıl ulaştıkları ve bu sürecin kişisel ve sosyal sonuçlarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma, 30 işveren girişimci kadınla yapılan yarı-yapılandırılmış mülakat tekniğiyle yürütülmüştür. Elde edilen sonuçlar, kadınların kişisel nitelikleri yanında çevresel desteğin girişimcilik sürecinde önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca sosyal çevre tarafından eşitsizliğe yönelik tutumların azaldığı ve kadınların kendilerine yönelik algılarının farklılaştığı anlaşılmıştır.

ARTICLE INFO

Keywords:
Entrepreneurship,
Women Entrepreneurship,
Women Entrepreneurs,
Women-Men Inequality,
Qualitative Research

Article history:
Received 10 October 2019
Received in revised form 30
January 2020
Accepted 3 April 2020

ABSTRACT

Women entrepreneurship makes significant contributions to the level of economic development in the world. However, different from developed economies women entrepreneurs meet more difficult and challenging situations in developing economies. Further to that women participation in workforce and entrepreneurship process is much lesser in the countries where the gender gap is high. According to some study findings, independently of disadvantageous conditions and the level of economic development, how women entrepreneurs become successful is the issue of concern. Thus, the aim of the study is to explore the experiences, success factors, and personal and social results of women entrepreneurship process. The semi-structured interview method was employed in the study. A total of 30 entrepreneur women participated in the research. The results showed that apart from personal characteristics the environmental support is also significant in the women entrepreneurship process. It was also understood that the self-perceptions change positively with the effects of decreasing inequality attitudes towards women.

^a Öğretim Görevlisi, Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, Rektörlük, Kariyer Planlama Uygulama ve Araştırma Birimi, Adana, Türkiye. E-mail: eyilmaz@atu.edu.tr. ORCID: 0000-0002-0375-3505

^b Araştırma Görevlisi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Niğde, Türkiye, E-mail: fkaracelebi@ohu.edu.tr. ORCID: 0000-0001-8165-0491

1. GİRİŞ

Kadın girişimciliği geçmişten bugüne araştırılan, toplum ve devletler açısından mühim bir konudur. Ulusların kalkınması açısından girişimciliğin avantajları göz önünde bulundurulduğunda, tüm dünyada kadın girişimciliği akademik ve politik çalışmaların önemli bir parçası haline gelmiştir (Minniti, 2009). Kadınların ekonomik faaliyetleri, özellikle serbest meslek sahibi olmak, onları ekonomik olarak güçlendirmekte ve genel olarak ülkelerinin kalkınmasına daha fazla katkıda bulunmalarını sağlamaktadır (Sarri ve Trihopoulou, 2004). Bunun önemini bilerek, dünyadaki birçok hükümet kadınlara ait işletmelerin kurulması adına elverişli bir ortam yaratmak için uğraş vermektedir, araştırmalar yapmaktadır (Roomi, 2009). Kadın girişimciler üzerine yapılan çalışmaların artması kadınların bu alanda kendilerini göstermelerine ilişkilendirilebilir.

Literatürde kadın girişimciliğinin dünyada ekonomik gelişmişlik düzeyine önemli katkılar sağladığı görülmüştür (Minniti, Bygrave ve Autio, 2005; Brush ve Brush, 2006). Örneğin, Minniti ve Arenius, (2003)'e göre, kadınlar aynı bir kaldıraç gibi ülke ekonomisini geliştirmede potansiyel girişimcilik faaliyetleri ile önemli bir kuvvettir. Kadın girişimciler, ekonomik gelişmenin önemli bir kaynağını oluşturmaktadırlar. Kadın girişimcilerin ekonomik kalkınmaya yaptığı katkı, iş hayatındaki aktif katılımın artmasından kaynaklanan ekonomik büyümenin yanı sıra iş olanağı yaratmayı da içermektedir. Aynı zamanda iş süreçlerini, erkek meslektaşlarına göre yürütme ve yönetmeleri bakımından farklılıklar olmasından dolayı zenginleşmektedirler (Huarng, Mas-Tur ve Yu, 2012). Kadınların girişimcilik sürecine başlaması çeşitli kişisel ve dış koşullara bağlıdır. Bireysel motivasyon, aile desteği, eğitim, sosyal algı, kadın girişimciliğine karşı tutumlar, kadın girişimci olma kararını etkileyen faktörlerden bazılarıdır (Ascher, 2012). Kadınların girişimcilik süreçleri erkeklerin girişimcilik süreçlerine göre farklı olabilir.

Buradan hareketle mevcut çalışmada, girişimci kadınların girişimcilik sürecindeki deneyimlerinin neler olduğu, başarıya nasıl ulaştıkları ve bu sürecin kişisel ve sosyal sonuçlarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Girişimci kadınların başarı faktörleri üzerine yapılan çalışmalar literatürde kısıtlıdır. ABD'de yapılan çalışmalarda kadınların performansını açıklayan bireysel düzey değişkenleri, genellikle, erkeklere ait işletmelerde belirtilen faktörlerle aynı olarak görülmüştür. Bu faktörler önceki mesleki deneyim, iş becerileri, eğitim düzeyi ve motivasyon gibi kişisel faktörler ve mentörlük olarak sıralanabilir. Bu faktörlere ek olarak sosyal öğrenme, insan sermayesi, demografik özellikler, çevresel faktörler ve network vb. faktörlerin de başarı düzeyini etkilediği görülmüştür (Hechavarria, Bullough, Brush, Edelman, 2019).

Kadınların iş kurma sürecinde ve girişimi boyunca çok sayıda zorluk ve engeller karşılaştıkları belirtilmektedir. Bu zorluk ve engellerden bazıları finansmana erişim, olumsuz işletme düzenlemeleri, kültürel engeller, işletme türleri ve sektörün seçimi, bilgi ve eğitim eksiklikleri, iletişim eksikliği, sosyal destek eksikliği, bağlantı kurma (network) problemleri, eğitimsel ve mesleki ayrımcılık ve ev ile iş sorumluluklarının çifte yükü olarak görülebilmektedir (EIGE, 2017). Sosyolojik teoriler, toplumsal yapıların (işyeri, aile ve örgütlü sosyal yaşam), kadınların girişimcilik fırsatlarına erişimini etkilediğini ve performansı etkileyebileceğini iddia etmektedir. Mesleki ayrımcılık, üst düzey yönetim pozisyonlarında yetersiz temsil ve aile rolleri ile ilgili beklentiler, kadınları belirli sanayi sektörlerine yönlendirmektedir. Bu durum kadınların iş girişimleri için motivasyonlarını ve hedeflerini etkileyebilmektedir. Kadın girişimcilerin bu alanlardaki performansları ise yapısal engellerle ne derecede karşı karşıya kaldıkları ile belirlenmektedir (Aldrich, Reese ve Dubini, 1989). Dünya genelinde kadın girişimcilerin girişim süreçleri incelendiğinde farklı toplumlarda ve coğrafyalarda farklı şekillerde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durum girişimci kadınların kaynaklara, fırsatlara ve pazarlara erişimleri konusunda farklı deneyimlere sahip olduğunu göstermektedir (Hechavarria vd., 2019).

Kadınların çalışmalarının değeri ve toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki kültürel tutumlar, dünyanın her yerinde girişimciliğe katılım göstermelerini etkilemekte, ancak Arap bölgesinde tartışmalı olarak daha fazla rol oynamaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere, kadın erkek eşitsizliğinin yüksek olduğu toplumlarda kadınların iş yaşamına ve girişim süreçlerine katılımının nispeten daha az olduğu görülmektedir (Global

Gender Gap Report, 2017). Orta Doğu ve Kuzey Afrika lkelerindeki Arap kadınlarının, sermaye ve teknolojiye erişim için zorluk çekmelerinin yanı sıra fırsatları tanımlamak ve elde etmek için ağ kurma ve diğer becerilere de ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Doğu Avrupa lkelerinde, kadınların dşuk eğitim ve teknik bilgi düzeylerine sahip olmaları kadınların girişimcilik çabalarında başarılı olmalarını kısıtlamaktadır (OECD, 1993).

Türkiye ele alındığında, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK, 2015) verilerine göre 2015 yılında Türkiye’de kadın girişimci oranı % 8,1 ile bir önceki yıla oranla % 0.1 artmıştır. The Global Entrepreneurship and Development Institute (GEDİ, 2015) tarafından 2015 yılında yapılan bir başka araştırmada, Female Entrepreneurship Index’de Türkiye, 77 lke arasından 42. sıradadır; bu sıranın bir önceki yıla oranla daha iyi bir seviyede olduğu görülmektedir. Tüm bunlara ek olarak Türkiye Kadın Girişimciler Değneği [KAGİDER] tarafından yayımlanan Türkiye Kadın Girişimcilik Endeksi 2019 raporunda Global Girişimcilik İzleme Raporu’na (2018/2019) dayanan bilgiye göre Türkiye erken-aşama girişimcilik aktivitesi bakımından 48 ülke içinde 15. sırada, Avrupa ve Kuzey Amerika bölgesi içinde ise 3. sırada yer almaktadır (KAGİDER, 2019).

Kalleberg ve Leicht (1991) kk işletme performansının altında yatan süreçlerin girişimcinin cinsiyeti ne olursa olsun benzer olduğunu öne sürmektedir (Lerner, Brush ve Hisrich, 1997). Cohoon, Wadhwa ve Mitchell (2010)’e göre başarılı kadın ve erkek girişimciler hemen hemen her açıdan birbirine benzediği, ancak başarılı girişimciler arasında kk ama potansiyel olarak bilgilendirici cinsiyet farklılıklarını da tanımlamıştır. Örneğin, bir işe başlamak için gereken motivasyon erkekler ve kadınlar arasında biraz farklılık göstermektedir. Yapılan çalışmaların çoğu kadınların işe başlama motivasyonlarını ve bu motivasyonların büyüme üzerindeki etkisini göstermektedir.

Belirlenen cinsiyet farklılıklarının birçoğu, kilit kişilerden gelen destek ve teşviklerin, özellikle başarılı teknik şirketler bulma çabalarında kadınlara fayda sağlayabileceğini göstermektedir. İlgili literatür, iki kategoride büyümeyi etkilediği düşünülen faktörleri tanımlamaktadır. Birincisi, girişimcilerin davranış, kişilik, tutum (Storey, 1994) gibi özellikleri, bazı endüstri sektörlerinde daha yüksek beklentiler yaratan eğitim ve ğretimi (Henry, Hill ve Leitch, 2005) ve bunların kaynaklara erişimini etkileyen sosyal sermayeleri gibi yeteneklerini içermektedir (Brush, Carter, Gatewood, Greene ve Hart, 2004). Storey (1994) tarafından tanımlanan diğer girişimci faktörler, önceki yönetim tecrübesi, aile geçmişi, fonksiyonel

beceriler ve ilgili iş sektörü bilgisi olarak belirtilmektedir. Buna ek olarak, bazı çalışmalar bir ülkenin veya bölgenin kültürel, politik ve ekonomik koşullarının işletmelerin büyümesi ve gelişmesi üzerindeki etkisini vurgulamıştır. Ayrıca, kadınların sahip olduğu işletmelerin daha iyi performans göstermesinin farklı sermaye kaynaklarına erişim, daha geniş finansal kaynaklara erişim, organize yapı, kalite kontrol ve daha erken planlamadan kaynaklandığı belirtilmiştir (Roomi, 2009).

Literatürde Loveline, Uchenna ve Karubi (2014) tarafından perakende ve hizmet sektörlerinde 31 kadın girişimci ile yürütülen bir çalışmada kadınların aşırı rekabet, güvenilmez tedarikçiler, ev sorumlulukları, uygunsuz sermaye yönetimi ve vasıflı çalışanların eksikliği gibi çeşitli zorluklarla karşılaştığı belirtilmektedir. Bir diğer çalışmada Maina (2015), iş ve ev sorumlulukları ile yetersiz iş becerilerinin kadınların girişimcilik sürecini olumsuz etkilediğini ifade etmektedir. Başka bir çalışmada Sharma (2013), kadın girişimcilerin aile bağları tarafından ortaya çıkan problemler, erkek egemen toplum, aracılar (komisyoncu) tarafından yapılan sömürü, yetersiz eğitim durumu, toplumsal engeller, yetersiz hammadde, finansal kaynaklara erişim problemi, yoğun rekabet, yüksek üretim maliyeti, yasal formaliteler, sınırlı hareket kabiliyeti, girişimcilik yeteneğinin olmaması, yetersiz yönetim kapasitesi, dşuk risk taşıma kapasitesi ve zgven eksikliği gibi engellerle karşılaştığına değinmektedir.

KAGİDER’in yapmış olduğu çalışmada kadın girişimci sayısının Türkiye’de arzu edilen seviyede olmadığı belirtilmektedir. Buna ek olarak, kadın girişimci olmanın cesaret, g ve özgürlük olarak nitelendirildiği ve finansal kaynak olarak kadın girişimcilerin genellikle ailesinden yardım aldığı belirtilmektedir. Kadınların risk alma eğilimlerinin olduğu ve önlerine çıkan fırsatları değerlendirdikleri görülmektedir (KAGİDER, 2019). Ascher (2012) tarafından yapılan bir çalışmada kadın girişimcilerin işletmelerinin yaşam döngüsü boyunca kıyaslama olasılıklarının olmaması, finansal ve sosyal sermayenin eksikliği, deneyim problemi, zaman eksikliği, cinsiyet ayrımcılığı, basmakalıp yargılar ve yerel problemlerle karşılaştığı belirtilmektedir. Chinomona ve Maziriri (2015) tarafından yürütülen bir çalışmada kadınların girişimcilik sürecinde eğitim ve geliştirme eksikliği, finansmana erişim eksikliği, cinsiyet ayrımcılığı, olumsuz tutumlar ve yetersiz kaynaklar engelleriyle karşılaştığı ifade edilmektedir.

Girişimci kadın, evinin dışında bir mekanda, kendi kurduğu bir işletmeye sahip olan, tek başına çalışan ya da işletmesinde başkalarına da istihdam sağlayan, elde ettiği kazanç üzerinde söz sahibi

olan, işletmesi adına girişimciliğin tüm aşamalarını tecrübe eden ve tüm riski üstlenen kadındır. Erkekler gibi kadınlar da içsel, dışsal veya insan bilincini aşan çeşitli nedenlerle bir iş yaratmaktadırlar (Akehurst, Simarro ve Mas-Tur, 2012). Bunun yanı sıra toplumsal ön yargılar, geleneksel baskı, cinsiyete dayalı rol ayrımcılığı, aile sorumlulukları, mesleki bilgi eksikliği, sermaye eksikliği (Soysal, 2010; Huarng vd., 2012; Allen ve Truman 1993; Nucci ve Boden, 2000) gibi engellere rağmen, gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak ve eşitsizliğin yaratmış olduğu dezavantajlı durumlara rağmen girişimci kadınların girişim süreçlerinde nasıl başarılı olduğu büyük bir soru işareti oluşturmaktadır. Bu sebeple, mevcut çalışmada girişimci kadınların bu süreçteki deneyimlerinin neler olduğu, başarıya nasıl ulaştıkları ve bu sürecin kişisel ve sosyal sonuçlarının ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

3. YÖNTEM VE BULGULAR

Çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Böylelikle kadın girişimcilerin girişimlerini kurma aşamasında karşılaştığı sorunlar, başarıya nasıl ulaştıkları, girişimcilik sürecinin kişisel ve sosyal sonuçları ile kadınların almış oldukları desteklerin girişimcilik sürecinde etkisi olup olmadığını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Çalışma kapsamında örneklem oluşturulurken kendi hesabına çalışan ve işveren kadınlar seçilmiştir. 30 kadın girişimci ile görüşülmüştür. Bu amaçla Adana ve Niğde illerinde bulunan kadın girişimciler ile detaylı bilgi toplamak, katılımcıların duygu, düşünce ve bilgi, tecrübe ve gözlemlerine ulaşma amacı ile yarı-yapılandırılmış derinlemesine mülakat tekniği (Tekin ve Tekin, 2006) kullanılarak Tablo 1’de yer alan sorulara cevap aranmıştır.

Araştırmaya katılan kadın girişimcilere girişim kurma esnasında karşılaştıkları sorunlar, varsa destekler, toplumun, ailenin ve bireyin kendisine bakış açısının değişip değişmediğine ilişkin sorular sorulmuştur. Sorular konu ile ilgili daha önce yapılan araştırmaların incelenmesi ile oluşturulmuştur. Bunun yanı sıra katılımcılara eğitim, medeni durum, girişim sayısı, yaş ve sektör gibi demografik bilgileri de sorulmuştur. Kadın girişimcilerin çoğunluğunun eğitim durumunun lise ve üniversite olduğu, medeni durumunun evli olduğu, ilk girişimi olduğu, yaş aralığının 25-55 arasında olduğu ve tekstil, iç giyim, güzellik ve bakım ile tuhafiyeye sektöründe faaliyet gösterdiği görülmüştür.

Mülakatlar için önceden katılımcılar ile görüşülüp randevu alınmıştır. Mülakatlar katılımcıların iş yerlerinde ve mesai saatleri içerisinde gerçekleştirilmiştir. Kadınların hassasiyetleri göz önüne alınarak görüşmeler iki kadın araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Görüşme esnasında katılımcılardan izin alınarak kayıt cihazı ile görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Böylelikle, hem zaman kazanılmıştır hem de görüşmecilerin duygusal değişimlerinin gözlemlenmesi sağlanmıştır. Veriler, Aralık 2017 – Ocak 2018 tarihleri arasında toplanmıştır. En uzun görüşme 18 dakika, en kısa görüşme ise 4 dakika olarak gerçekleşmiştir.

Mülakatlar sonrasında veriler kelimesi kelimesine rapor haline getirilmiş ve iki araştırmacı ve konunun uzmanı bir akademisyen tarafından okunmuş ve kodlanmıştır. Her yazar ayrı ayrı her bir soru için sorunun içeriğini analiz etmiştir. Her bir içeriğe ilişkin faktörler geliştirmiştir. Daha sonra karşılıklı tartışmalar sonunda sorulara ilişkin faktörlerdeki farklılıklar üstünde mutabakat sağlanmıştır. Ayrıca elde edilen cevaplara teoriye ve örnek çalışmalara dayanarak çıkarımlarda bulunulmuştur.

Tablo 1: Katılımcılara Yöneltilen Sorular

Madde No	Katılımcılara Yöneltilen Sorular
1	İşletmeyi kurup bu aşamaya getirmenizdeki en temel faktör nedir? Başarınızın sırrı nedir?
2	Bu süreçteki başarınızda kadın olmanızın avantajları ve dezavantajları nelerdir?
3	Toplumumuzdaki kadınlar üzerindeki algıyı düşündüğünüzde siz iş kurma sürecince bu algıyı ne derecede yaşadınız?
4	Toplumdaki kadın-erkek eşitsizliğini bu girişim süresince ne derecede hissettiniz?
5	Kadın olarak kendinizi Türkiye’de güçlü hissediyor musunuz?
6	Girişimcilik sürecinde karşılaştığınız engeller nelerdir?
7	Girişimcilik sürecini kolaylaştıran faktörler(destekler) nelerdir?

Tablo 2: Katılımcıların Başarı Faktörlerine İlişkin Cevaplarının Sınıflandırılması

Kişisel Faktörler	Yakın Sosyal Çevre faktörleri	Uzak Sosyal Çevre Faktörleri	Ortamsal Faktörler
Kendine güvenmek	Eş desteği	KOSGEB desteği	Fırsatların bulunması
Amaç belirlemek ve kişisel çaba göstermek (Çevrenin başarısızlık beklentilerini tersine çevirme isteği)	Ebeveyn ve kardeş desteği	Kredi olanakları	Doğru sektörde bulunmak
Başarma ihtiyacı	Akraba desteği	Vergi olanakları	Zorlayıcı ortam koşulları (hayatta kalma zorunluluğu)
Güç elde etme ihtiyacı			
İşle ilgili eğitilmiş olmak			
Meslek sevgisi			
İyimser (pozitif) olmak			
Önceden bir girişim veya iş deneyimine sahip olmak			
Önceki işte başarılı olmak			
Kendini geliştirme ihtiyacı			
Kendini gerçekleştirme ihtiyacı			

Girişimcilerin başarı faktörlerini anlamaya yönelik olan soruya (1. soru) verilen cevaplar Tablo 2'deki gibi sınıflandırılmıştır.

Birinci soru için verilen cevapları analiz etmek için konunun uzmanı bir akademisyen ile toplantı yapılarak kadın girişimcilerin başarısının hangi faktörlere dayandığı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Yapılan karşılıklı görüşmeler sonunda araştırmacılar birinci sorunun dört temel faktör

altında toplandığı sonucuna ulaşmıştır. Bu faktörler kişisel, yakın çevre, uzak çevre, ve ortamsal faktörler olarak adlandırılmıştır. Bu süreçte yakın çevrenin ailevi ve akrabaya dayalı destek olarak, uzak çevreyi devlet veya çeşitli örgütsel destek olarak değerlendirilmiştir. Ortamsal faktör ise genel olarak sosyal ekonomik veya sektörel çevre şartlarının durumu göz önüne alınarak oluşturulmuştur. Bu oluşturulan faktör yapısına ilişkin örnek cevaplar Tablo 3' te yer almaktadır.

Tablo 3: Katılımcıların Örnek Cevapları

Faktör Örnekleri	Katılımcı Kodları ve Cevapları
Kişisel faktör örneği:	K1: « <i>Kişisel azim öncelikle ve önüme çıkan fırsatları değerlendirme... Bir şekilde hem kendime güven hem o azim başarma isteği bu fırsatları değerlendirince oldu</i> »
Yakın sosyal çevre faktörü örneği :	K8: « <i>Ailem arkamdaydı, eşim destek oldu. Eşim benden daha çok istekliydi</i> »
Uzak sosyal çevre faktörü örneği :	K1: « <i>Devletten hem KOSGEB desteği hem de vergi muafiyeti . Vergi muafiyeti için şahıs şirketi kurduk, 3 sene boyunca belli bir gelire ulaşamadığımız sürece vergi ödemiyoruz. Bu da ciddi bir avantaj oluyor</i> »
Ortamsal faktör örneği:	K2: « <i>2 tane çocuğumun olması</i> »

Tablo 4: Avantaj ve Dezavantaj Örneği

Avantaj ve Dezavantaj Örneği	Katılımcı Kodları ve Cevapları
<i>Avantaj örneği:</i>	<i>KI: «Zaten bu sektörü seçmemdeki en önemli etken kadın olmamdı. Kadın girişimcilere özel projeydi (SAKURA). En büyük avantajım kadın oluşumdu.»</i>
<i>Dezavantaj örneği:</i>	<i>KII: «Dezavantajları var tabi ki, mesela bayanlar bayan kuaförüne çok güvenmiyor, erkeklere daha çok güveniyorlar. Ağzımızla kuş da tutsak bir erkeğin verdiği güveni kadınlara veremiyoruz.»</i>

Kadın girişimcilerin girişim kurma sürecinde kadın olduğu için yaşadığı avantajlar ve dezavantajları anlamaya yönelik olarak sorulan soruya (2. soru) katılımcılar, kadın olmanın başlı başına bir avantaj olduğunu, ev geçindirme sorumlulukları olmadığı için daha fazla risk üstlenilebilmelerinin, empati ve iletişim becerilerinin yüksek olmasının ve devlet (KOSGEB, İŞKUR, SGK) ile örgüt (KAGİDER, banka-kredi destekleri, TOBB Kadın Girişimciler Kurulu) desteğinin önemli bir avantaj olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların vermiş olduğu avantaj ve dezavantaj cevaplarının sınıflandırılmasına ilişkin örneklerden bazıları Tablo 4'te yer almaktadır.

İkinci soruya verilen cevaplar için yapılan analizlerde kadın müşteriye yönelik sektörlerde (tuhafiye, kuaför, iç giyim) çalışıyor olmanın da bir avantaj sağladığı ifade edilmiştir. Sorunun ikinci kısmı olan dezavantajlar için ise kadınların problemleri çözme konusunda daha yavaş olduğunu bunun sebebinin ise kadınların genel olarak sorun ile ilgili daha fazla bilgi topladığı ve rasyonel karar verme çabalarından kaynaklandığı belirtilmiştir. Diğer dezavantajlar, kadınların erkeklere oranla yöneticilik becerileri eksikliği olduğu, kadınlığın erkekler tarafından istismarı, gücü kullanmada erkeğe göre yetersizlik (yaptırım gücü), mesleki bilgi, beceri eksikliği görülmüştür.

Toplumdaki kadına yönelik algının girişimcilik üzerindeki etkisini anlamaya yönelik soruda (3. soru) katılımcılar genel olarak toplumdaki kadına yönelik algının farkında olmakla ve bunu zaman zaman yaşadığı olaylarda görmüş olması ile birlikte bu algıyı önemsemeyerek ve gelecek odaklı düşünerek üstesinden geldikleri görülmüştür. Diğer görüşler “erkek gibi güçlü olduğunu göstererek mücadele etme, ailedeki eşitlik anlayışının yaygınlaşması ve fırsatların cinsiyetten bağımsız olduğunu düşünme” şeklindedir. Kadına yönelik algının girişimcilik üzerindeki etkisine ilişkin örnek ifadeler Tablo 5'te yer almaktadır.

Kadınların girişim süreçlerinde toplumdaki kadın-erkek eşitsizliğini ne derecede hissettiklerini anlamaya yönelik olan soruya (4. soru) katılımcılar çoğunlukla hissetmedikleri yönünde cevap vermiştir. Bu durumun nedeni, erkek egemen sektörde kadın dayanışması, girişimin başarısı ve kadının “erkek rolü” oynamasıyla eşitsizlik algısı azalmakta ve yalnızca saygı gereği, bazı durumlarda erkeğin bir adım önde olması düşüncesi ile açıklanmaktadır. Bu soruya ilişkin örnek bir ifade şu şekildedir: “K5: «...çarşydakiler (erkek esnaf) destek oldular....ancak biz (kadın esnaf) mücadele ettik, hepimiz birbirimizle konuşuruz, irtibat halindeyiz....rekabete gelince onlar ne fiyata sattıysa biz de o fiyata sattık, ama onlar bittiler!»

Tablo 5: Kadına Yönelik Algının Girişimcilik Üzerindeki Etkisine İlişkin Örnek İfadeler

Örnek İfadelere İlişkin Katılımcı Kodları ve Cevapları
<i>K15: «Yok hayır hiçbir zaman, olsa bile o tarz şeyleri umursamıyorum. Kendi işini yapıyorsan becerebiliyorsan kimseyi umursamayacaksın!»</i>
<i>K9: «Evet, ilk işyerimi açtığımda bir işyeri tuttum. Çevrem hep erkek esnaf doluydu. Bana ezikmişim gibi bir şey yapılacağı zaman 'sen anlamazsın, ama bu böyle' gibi hepsi bir fikir vermeye çalıştı. Ben de 'ben kadımm, boğazınızda kalır midenize de otururum, sakın benimle inatlaşmayın, ben bu işi kendim istedim, kendim başardım. Güçlüyüm, yapabilirim, herkes kendi işine baksın' diye ağırlığımı koydum.»</i>

Tablo 6: Katılımcıların Türkiye’de Kendilerini Kadın Olarak Güçlü Hissettiklerine İlişkin Örnek İfadeler**Örnek İfadelere İlişkin Katılımcı Kodları ve Cevapları**

Kod 14: «Evet ben bir Atatürk kadınıyım...haklarımı da biliyor her şeyden önce o hak kendine güvenen bir kadın yapıyor, araştırma, okuma ve eğitim»

Kod 6: «Türkiye’de değil ama kendi bölgemde güçlü hissediyorum, Niğde’de daha güçlüğüm, ekonomik özgürlüğüm var, eşimden ayrılısam mesleğim var, kendi ayaklarım üzerinde durabilirim.»

Kadınların Türkiye’de kendilerini güçlü hissedip hissetmediğini ortaya çıkarmaya yönelik olan soruya (5. soru) katılımcılar genel olarak kendilerini Türkiye’de güçlü hissettiklerini ifade etmişlerdir. Hissedilen bu gücün eskiye oranla daha fazla olduğunu ancak ülkenin her yerinde değil sadece bazı bölgelerinde olduğunu belirtmişlerdir. Soruya verilen cevaplar incelendiğinde kadınlarda, kadınların kendini güçlü hissedebilmesi için para kazanması, ekonomik özgürlük elde etmesi, başarılı olması ve aile desteği görmesi gerektiği görüşünün yaygın olarak var olduğu görülmüştür. Bu tip faktörlerin olmayışı kadının daha az güçlü hissetmesine neden olmaktadır. Buna ek olarak kadının başarı elde etme isteği diğer bir ifade ile çevrenin başarısızlık beklentilerini tersine çevirme azmi kadınların güçlü hissetmesini sağlamaktadır. Katılımcıların Türkiye’de kendilerini kadın olarak güçlü hissettiklerine ilişkin örnek ifadeler Tablo 6’da yer almaktadır.

Kadınların girişimcilik sürecinde karşılaştığı engelleri ortaya çıkarmaya yönelik olan soruya (6. soru) katılımcılar rekabet engeli (fiyat kırma), negatif sosyal baskı (yapamazsın baskıları), erkeklerin iş süreçlerinde profesyonel olmamaları ve istismar niyetleri, mesleki eğitim eksikliği, çekememezlikten/imrenmeden kaynaklanan engeller ve vasıflı çalışan eksikliği olarak cevap vermiştir.

Kadın girişimcilerin iş yaşamları süresince birçok

farklı engelle karşılaştıkları anlaşılmıştır. Bunlardan ilki erkek müşterilerin veya iş yapılan erkek esnafların kadınlığı istismar ederek iş süreçlerini halletmeye çalışmasıdır. Konu ile ilgili olarak kadınların ilk başlarda bu konulardan daha fazla rahatsızlık duymakla beraber zamanla bu durumu olağan görmeye başladıkları görülmüştür. Bir diğer engel olan rekabet ile ilgili hem genel olarak hem de fiyat kırma gibi nedenlerle esnaf odalarına şikâyet etme gibi olaylarla karşılaştıkları ifade edilmiştir. Toplumsal negatif baskı kadınların girişimcilikleri esnasında karşılaştıkları bir başka engel olarak görülmektedir. Toplumun “yapamazsın” engeli, köstek olma hali “neden çalışıyorsun git otur evinde keyfine bak” veya “Niye yapıyorsun” söylemidir. “Bu işin sonunda batmakta var çıkmakta var” tarzı yaklaşımları ve bunlara ek olarak ailenin erkek egemen sektörlerle karşı olan olumsuz bakış açısı kadın girişimcilerin bu alanda yaşadıkları engelleri göstermektedir.

Kadınların eğitim eksikliği konusunda da yaşadığı sıkıntılar mevcuttur. Kadınlar en büyük sıkıntıyı muhasebe konusunda yaşamakta ve bunu aile desteği alarak çözüme yoluna gitmektedirler. Tüm bu olumsuzlukları aşma konusunda kadınların en çok kişisel özelliklerine güvendiği görülmektedir. Kendini geliştirme isteği ve potansiyelini görme isteğinin (Ben kimim?) kadın dezavantajını yok etmektedir. Kadınların girişim sürecinde karşılaştığı engellere ilişkin örnek ifadeler Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7: Kadınların Girişim Sürecinde Karşılaştığı Engellere İlişkin Örnek İfadeler**Örnek İfadelere İlişkin Katılımcı Kodları ve Cevapları**

K4: «Bu işletmeyi açmadan önce çok tepki aldım ‘niye yapıyorsun bu işin sonunda batmakta var çıkmakta var’. Ben çalıştığım yerlerde birçok patronumu zengin ettim artık zengin olma sırası bende dedim»

K6: «‘Senin işin de çok zor çocuk, ev, bulaşık, yemek’ diyenler de oluyor. Ama sonuçta evde otursam kimse bana 5 kuruş vermez. Kimsenin dediğini de umursamam»

Tablo 8: Girişimcilik Sürecini Kolaylaştıran Faktörler

Kişisel Faktörler	Sosyal Faktörler	Çevresel Faktörler
Kendine güvenme ve başarılı olma	Eşin psikolojik desteği ve söylemi	Sektörel kadın işbirliği
Başarıya inanç sonrasında olumsuz çevreyi umursamama	Ailevi destek	Rekabetin düşük olması
Zor dönemlerde akışına bırakma	Akraba desteği	Müşteri memnuniyeti
Düzenli olma ve çok çalışma	Yakın arkadaş çevresi desteği	Sektörel avantaj (doğru sektörde olmak)
	Mahalle ve tanıdık desteği	

Yedinci soruya verilen cevaplar sonucunda kadın girişimcilerin girişimcilik süreçlerini kolaylaştıracak durumların kişisel, sosyal ve çevresel faktörler olarak sınıflandığı görülmüştür. Bu süreçle kendine güven, başarıya inanç ve çok çalışma kişisel olarak, eş, aile ve akraba desteğinin sosyal faktörler, müşteri memnuniyeti, kadın işbirliğinin ise çevresel faktörler olarak ortaya çıktığı görülmüştür. Bu faktörler Tablo 8’de gösterilmektedir.

Girişimcilik sürecini kolaylaştıran faktörlere ilişkin katılımcıların vermiş olduğu örnek ifadelerden bazıları Tablo 9’da yer almaktadır.

süreçlerinin erkeklerden farklı olduğunu belirtmektedir (Ascher, 2012). Buradan yola çıkarak, kadınların girişim süreçlerine dair görüşler elde edebilmek adına çalışmada girişimci kadınların girişimcilik sürecindeki deneyimlerinin neler olduğu, başarıya nasıl ulaştıkları ve bu sürecin kişisel ve sosyal sonuçlarının ortaya çıkarılması amaçlanmış ve bu sürece ilişkin sonuçlar raporlanmıştır.

Elde edilen sonuçlar, kadınların kişisel nitelikleri yanında çevresel desteğin girişimcilik sürecinde önemli olduğunu göstermiştir. Kadın girişimcilerin özgüveninin, başarıya ve kendini geliştirme

Tablo 9: Girişimcilik Sürecini Kolaylaştıran Faktörlere İlişkin Örnek İfadeler

Örnek İfadelere İlişkin Katılımcı Kodları ve Cevapları

K9: «Ben mesleğimin doruğunda olduğumda bu işin üniversitesini de okumak istediğimde annem ‘sen kadınsın, 2 çocuk annesinin, ne işin var!’ dediğinde eşim ‘bizden hiçbir şey istemiyor, heveslenmiş ben onun arkasındayım, hiç kimse karışmasın’ dedi. Eşimden hep destek gördüm. Hem eşimle gurur duyuyorum hem de eşim başarmam da büyük etken»

K13: «Başta yanımda elemanım yoktu, ama çok iş de yoktu. İşler yoğunlaştıkça akrabalarım, görümceme, ablama söyledim. Onlara öğrettim, beraberiz dışardan eleman almadım hiç»

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Girişimcilik süreçlerinin cinsiyet açısından farklılık gösterip göstermediği soru işareti uyandırmaktadır. Bazı görüşler kadın ve erkeklerin aynı süreçleri izlediğini belirtirken (Lerner vd., 1997; Hechavarria vd., 2019), bazıları ise kadınların girişim

isteğinin yüksek olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra eş, akraba, devlet ve özel kurumların desteklerinin girişim sürecinde önemli fayda sağladığı ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarının KAGİDER’in 2019 yılında yayımladığı Kadın Girişimcilik Endeksinde ortaya çıkan sonuçlar ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Kadın girişimci olmanın cesaret, güç ve özgürlük olarak

nitelendirilmesi, finansal kaynak olarak kadın girişimcilerin genellikle ailesinden yardım alması, kadınların risk alma eğilimlerinin olması ve önlerine çıkan fırsatları değerlendirmesi mevcut çalışmanın bulgularını desteklemektedir. Ascher'in (2012) kadınların girişimcilik sürecinde karşılaştığı basmakalıp yargılar ve cinsiyet ayrımcılığı bulgusu mevcut çalışmada da görülmektedir. Ancak mevcut çalışmada, cinsiyet ayrımcılığının zaman zaman yaşandığı katılımcıların bu durumları göz ardı ederek kendi işine odaklandığı belirtilmektedir. Basmakalıp yargılar, çalışmanın katılımcılarının karşılaştığı önemli bir problemdir. Chinomona ve Maziriri'nin (2015) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada elde edilen eğitim eksikliği ve kadınlara yönelik olumsuz tutumlar bulgusu mevcut çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Loveline, Uchenna ve Karubi (2014) tarafından kadınların girişimcilik süreci üzerine gerçekleştirilen çalışmanın aşırı rekabet ve vasıflı çalışanların eksikliği bulguları mevcut çalışmanın bulguları arasında da yer almaktadır. Sharma'nın (2013) kadın girişimciler üzerine yapmış olduğu çalışmada kadınların girişimcilik sürecinde karşılaştığı engeller olan erkek egemen toplum, yetersiz eğitim durumu, toplumsal engeller ve yoğun rekabet mevcut çalışmanın da bulguları arasında gözükmektedir.

Çalışmada, kadın girişimci sayısının artmasının ülkenin gelişmişlik seviyesi ile değil ancak girişimciliği teşvik eden çevre şartlarının oluşması ile mümkün olacağı görülmüştür. Bazı girişimci kadınların çevresinde yer alan diğer kadınların kıskançlık nedeni ile bu işi daha fazla yürütmemesi gerektiği gibi yargılarda bulunduğu ifade edilmiştir. "Senin işin de zor çocuk, ev, bulaşık, yemek" gibi söylemlerin çok fazla duyulduğu belirtilmektedir. Bu durumun bir diğer sebebi kadının beklenen rolün dışına çıkması anlayışı ile ilişkilendirilebilir. Kadının evde olması görüşünü destekleyen bir kitlenin olduğu anlaşılabilir.

Yapılan çalışma, sosyal çevre tarafından eşitsizliğe yönelik tutumların azaldığını ve kadınların kendilerine yönelik algılarının farklılaştığını göstermiştir. Girişim başarısıyla birlikte toplumun, ailenin, eşin ve kendisinin bakış açısı ile davranışlarının değiştiği, kadının yeni bir sosyal kimlik kazandığı görülmüştür. Buna ek olarak, ekonomik özgürlüğünü eline alan kadının daha dominant bir yapı sergilediği sonucuna varılmıştır. Çoğu girişimci kadının eşinin davranışının kadın işletmeye sahip olduktan sonra daha esnek yapıda olduğu görülmüştür. Kadının kişisel yaşamına müdahalenin azaldığı ifade edilmiştir. Yine de maddi olarak bağımsız olan kadının psikolojik olarak kendini eşine karşı sorumlu hissettiği anlayışı hakimdir. Erkek egemen bir toplumda

kadın, gerektiğinde yumuşak stratejilerle amaca ulaşmaya (güçlü olma, amaç belirleme ve kararlılık) çalışmakta, gerektiğinde ise sert rekabet ederek güçlülere kendini kabul ettirmeye çalışmaktadır.

Kadınların özel hayatında yaşamış olduğu durumlardan dolayı erkeklere karşı önyargılı ifadelerde bulunabileceği gözlemlenmiştir. Örneğin, boşandığı eşi veya kavgalı olduğu eşi sebebiyle tüm erkeklere yönelik ifadeler de bulunulmuştur: "Erkeklerin Allah belasını versin!". Özel hayatla, profesyonel hayat birbirine karıştırılmıştır.

Rekabete yönelik olarak ev geçindirme sorumluluğu olmayan kadınların erkeklere göre daha olumlu tutumlar sergilediği görülmüştür. Çoğu erkeğin piyasada rekabet istemediği ve riskten kaçındığı gözlemlenmiştir. Kadınların riskli bir durumda cesur ve istekli davrandığı, amacına yönelik hareket ettiği ortaya çıkmıştır.

Çalışmada girişimcilik sürecini kolaylaştıran faktörlerin kişisel, sosyal ve çevresel faktörler olduğu bulgulanmıştır. Özgüven, işe odaklanma, düzenli çalışma, eş, aile, akraba vb. kişiler tarafından alınan destekler, sektörel avantaj, sektörde kadın işbirliği ve müşteri memnuniyeti sağlama gibi faktörlerin kadın girişimcilik sürecinde başarıyı belirleyen faktörler olduğu görülmüştür. Kadınların girişimcilik sürecinde karşılaştığı engellerin ise rekabet engeli, basmakalıp yargılar, negatif sosyal baskı, erkeklerin iş süreçlerinde profesyonel olmamaları ve istismar niyetleri, mesleki eğitim eksikliği, çekememezlikten/imrenmeden kaynaklanan engeller ve vasıflı çalışan eksikliği olduğu görülmüştür. Bu çalışma özgün bir bulgu olarak kadınların girişimcilik sürecinde erkeklerin iş süreçlerinde profesyonel olmamaları ve istismar niyetleri ile engel yarattıklarını ve kadınlar arasında çekememezlikten/imrenmeden kaynaklanan engelleri ortaya koymaktadır. Elde edilen bu bulgu literatürdeki çalışmalardan farklılık göstermektedir. Erkeklerin kadınların girişimcilik süreçlerini profesyonel davranmayarak olumsuz yönde etkilediklerini, ayrıca, kadınların kendi arasında çekememezlik göstererek birbirlerine engel olduklarını göstermektedir.

Konuyla ilgili olarak ileride çeşitli çalışmalar yürütülebilir. Mevcut çalışma, Adana ve Niğde illerinde faaliyet gösteren kadın girişimciler ile gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle, farklı bölgelerde yer alan kadınlar ile gelecek çalışmaların gerçekleştirilmesi literatüre katkıda bulunabilir. Böyle bir çalışma, kadınların girişimcilik süreçlerindeki kültürel bakış açısını ele alarak kültürel farklılıkları ortaya koyabilir. Buna ek olarak, yapılan bir çalışma belirli bir zaman

periyodu sonrasında tekrarlanabilir ve katılımcıların zamanla görüşlerinde bir değişiklik olup olmadığı ortaya konabilir. Böylece, zaman ile kadınların girişimcilik süreçlerinin hangi yönde ve nasıl değiştiği görülebilir.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışma, kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

Çıkar Çatışması: Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

Etik Onay: İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Çalışmaya katılan tüm bireysel katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formu alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Akehurst, G., Simarro, E., & Mas - Tur, A. (2012). Women entrepreneurship in small service firms: motivations, barriers and performance. *The Service Industries Journal*, 32(15), 2489-2505.
- Aldrich, H., Reese, P. R., & Dubini, P. (1989). Women on the verge of a breakthrough: Networking among entrepreneurs in the United States and Italy. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1(4), 339-356.
- Allen, S., & Truman, C. (1993). Women and men entrepreneurs: Life strategies, business strategies. na.
- Ascher, J. (2012). Female entrepreneurship—An appropriate response to gender discrimination. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 8(4), 97-114.
- Brush, C. G., & Brush, C. G. (2006). *Growth-oriented women entrepreneurs and their businesses: A global research perspective*. Edward Elgar Publishing.
- Brush, C., Carter, N., Gatewood, E., Greene, P., & Hart, M. (2004). *Clearing the hurdles: Women building high-growth businesses*. FT Press.
- Chinomona, E., & Maziriri, E. T. (2015). Women in action: Challenges facing women entrepreneurs in the Gauteng Province of South Africa. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 14(6), 835-850.
- Cphoon, J. M., Wadhwa, V., & Mitchell, L. (2010). Are Successful Women Entrepreneurs Different From Men?
- European Institute for Gender Equality (2017). Gender in Entrepreneurship. Erişim Tarihi: 29 Ocak 2020, <https://eige.europa.eu/publications/gender-entrepreneurship>
- Global Gender Gap Report (2017), <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2017> (Erişim Tarihi: 10.04.2018).
- Hechavarria D., Bullough A., Brush C., & Edelman L. (2019). High-Growth women's entrepreneurship: Fueling social and economic development. *Journal of Small Business Management* 57(1), 5-13.
- Henry, C., Hill, F., & Leitch, C. (2005). Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part I. *Education+ Training*, 47(2), 98-111.
- Huang, K. H., Mas-Tur, A., & Yu, T. H. K. (2012). Factors affecting the success of women entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 487-497.
- KAGİDER (2019). Türkiye Kadın Girişimcilik Endeksi,

- Erişim Tarihi: 29 Ocak 2020, https://www.kagider.org/docs/default-source/kagider-raporlar/kagider-t%c3%bcrk-tuborg-kad%c4%b1n_girisimcilik_endeksi_2019.pdf?sfvrsn=6
- Lerner, M., Brush, C., & Hisrich, R. (1997). Israeli women entrepreneurs: An examination of factors affecting performance. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 315-339.
- Loveline, A. A., Uchenna, O. I., & Karubi, N. P. (2014). Women entrepreneurship in Malaysia: An empirical assessment of the challenges faced by micro and small business owners in Kuching-Sarawak. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*, 4(1), 48-58.
- Maina, W. (2015). Factors influencing performance of women owned micro and small enterprises in Kikuyu sub county, *Kiambu county Kenya (Doctoral dissertation)*. University of Nairobi.
- Minniti, M. (2009). Gender issues in entrepreneurship. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 5(7-8), 497-621.
- Minniti, M., & Arenius, P. (2003). Women in entrepreneurship. In *The entrepreneurial advantage of nations: First Annual Global Entrepreneurship Symposium*, 29.
- Minniti, M., Bygrave, W. D., & Autio, E. (2005). Global entrepreneurship monitor. *2004 Report on Women and Entrepreneurship*.
- Nucci, A. R. & Boden Jr, R. J., (2000). On the survival prospects of men's and women's new business ventures. *Journal of Business Venturing*, 15(4), 347-362.
- OECD (1993), Organisation for Economic Co-operation and Development, *Small and Medium Sized Enterprises: Technology and Competitiveness*, (Paris: France)
- OECD (2004), Organisation for Economic Co-operation and Development, "Women's Entrepreneurship: Issues and Policies," 2. OECD Conference of Ministers Responsible for Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) (İstanbul: Turkey).
- Roomi, M. A. (2009). Impact of social capital development and use in the growth process of women-owned firms. *Journal of Enterprising Culture*, 17(04), 473-495.
- Sarri, K., & Trihopoulou, A. (2004). Female entrepreneurs' personal characteristics and motivation: a review of the Greek situation. *Women in Management Review*, 20(1), 24-36.
- Sharma, Y. (2013). Women entrepreneur in India. *Journal of Business and Management*, 15(3), 9-14.
- Soysal, A. (2010). Türkiye'de kadın girişimciler: Engeller ve fırsatlar bağlamında bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(01), 083-114.
- Storey, D. J. (1994). New firm growth and bank financing. *Small Business Economics*, 6(2), 139-150.
- Tekin, H. H., & Tekin, H. (2006). Nitel araştırma yönteminin bir veri toplama tekniği olarak derinlemesine görüşme. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi*, 3(13), 101-116.



Research Article

Liderlikte Kibir ve Aşırı Pozitiflik: Bir Literatür İncelemesi

Hubris and Excessive Positivity in Leadership: A Literature Review

Ülkühan Bike Esen^a

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Kibir, Güç Zehirlenmesi,
Hubristik Liderlik,
Prozac Liderlik.

Tarihler :
Geliş 20 Kasım 2019
Düzeltilme geliş 11 Nisan
2020
Kabul 4 Mayıs 2020

ÖZ

Liderlik madalyonunun iki yüzü olduğu ifade edilmektedir. Sürekli parlayan yüzünde, başarı, özgüven, pozitiflik ve istek yer alırken; diğer yüzünde, kibir, aşırı gurur ve küçümseme bulunmaktadır. Kötü liderlikten bahsedilirken, genellikle, karanlık yüzdeki özellikler sayılmaktadır. Ancak, bir özelliğin sadece anlamına bakarak, bir liderin iyi veya kötü lider olarak sınıflandırılması mümkün değildir. Hubristik (kibirli) liderler ve prozac liderler bu duruma örnektir. Hubristik liderlik, liderlerin zamanla artan başarılarının ve özgüvenlerinin sonucunda, hubris (kibir) sendromuna kapılmaları ile ortaya çıkmaktadır. Prozac liderlik ise, liderin aşırı pozitifliği sonucunda, yaklaşan tehlikeleri öngörememesidir. Dolayısıyla, özgüven ve pozitiflik gibi iki olumlu özellik, aşırıya kaçtığında, olumsuz sonuçlar doğurarak, bu iki kötü liderlik türünün ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Çalışmanın amacı da zararları çok büyük boyutlara ulaşabilecek bu liderlik türlerini kapsamlı olarak ele almak ve yapılan kavramsal inceleme ile sınırlı sayıda yayın bulunan Türkçe yazına katkıda bulunmaktır.

ARTICLE INFO

Keywords:
Hubris, Power Poisoning,
Hubristic Leadership,
Prozac Leadership

Article history:
Received 20 November 2019
Received in revised form 11
April 2020
Accepted 4 May 2020

ABSTRACT

Leadership medallion has two sides. Shiny side reflects success, self-confidence, positivity and enthusiasm, where the other dark side consists of hubris, overpride and sneer. While talking about bad leadership, it is often considered that it has features of the dark side. However, it is not possible to classify a leader as good or bad, just by looking to one particular characteristic. Hubristic leaders and prozac leaders are some good examples to this sort of issue. Hubristic leadership originates as a result of the continuously increasing success and self-confidence. So, they find themselves in hubris syndrome. On the other hand, as a result of the over-positivity, prozac leadership is the inability to predict upcoming dangerous situations. Therefore, self-confidence and positivity may have negative consequences regarding these types of leadership. The aim of this study is to analyze these types of leadership in a comprehensive manner and to contribute to the leadership literature, which is very limited, through a conceptual analysis.

^a Corresponding author, Dr. Öğr. Üyesi, Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Çankırı, Türkiye. E-mail: ubesen@karatekin.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0967-2140

1. GİRİŞ

19. yüzyılda baskın olan, liderliğin doğuştan geldiğini ve genel olarak erkeklere özgü olduğunu ileri süren “Büyük Adam” (Great Man) teorisiyle başlayan, etkili ve iyi liderliği tanımlama çabaları tarih boyunca devam etmiştir. Etkili liderliği açıklamada, önceleri liderin özelliklerine, daha sonra davranışlarına yönelen bu çabalar, durumsallık teorileriyle, her kuruma, duruma veya zamana uyan tek tip liderliğin olmadığını ortaya koymuştur. Etkileşimci, dönüşümcü, hizmetkâr, etik, otantik vb. kavramlar ile günümüzde karşılaşılan liderlik türleri açıklanmaya çalışılmıştır. Liderlerin her zaman başarılarıyla anılmamaları ve sadece kendine güven, alçak gönüllülük, güvenilirlik, dışa dönüklük, isteklilik, kararlılık gibi olumlu kişisel özellikler taşımamaları veya bu özellikleri ile tanımlanmamaları, liderliğin karanlık yönlerinin varlığını da hatırlatmıştır. Bireysel başarının grup başarısından daha önemli görüldüğü bireyci kültürler, başarısız bir kurumsal yönetim, politik ve ekonomik kriz zamanları da bu karanlık yönlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır (Furnham, 2018).

1980’lerin başlarında McCall ve Lombardo (1983’den aktaran Hogan, Hogan & Kaiser, 2010) tarafından ortaya atılan “kötü liderlik” kavramı ve kötü liderlerin sahip olduğu özellikler halen tanımlanmaya çalışılmaktadır. Kötü liderliğin temelinde, gücü kötüye kullanma, başkalarına zarar verme (zorbalık, baskı, tek yönlü iletişim vb.), kendi ihtiyaçlarını karşılamaya aşırı odaklanma ve kendi amaçlarına hizmet etmek için kuralları çiğneme davranışları bulunmaktadır (Higgs, 2009).

George Orwell’in hayvan metaforları üzerinden yazdığı siyasi hiciv türündeki Hayvan Çiftliği, elde edilen başarıların ve artan gücün, liderlerin davranışları üzerindeki olumsuz etkilerini başarılı bir şekilde anlatmaktadır. Roman, İngiltere’deki bir hayvan çiftliğinde, hayvanların daha iyi ve eşit şartlar için, devrim yapma planları ile başlar. Sonraki günlerde yapılan ayaklanmada başarılı olunur ve çiftliğin sahibi Bay Jones çiftliği terk etmek zorunda kalır. Devrim fikri yaşlı bir domuzdan çıktığı için ve planlama sürecinde aktif oldukları için, devrim sırasında ve sonrasında domuzlar hep lider konumdadırlar. İnsanoğlunun idaresinden kurtulan hayvanlar, kendileri için çalışacakları, daha huzurlu ve özgür olacakları bu yeni dönemin başında domuzlar tarafından ahırın duvarına yazılan “yedi emir”i benimserler.

1. İki ayaküstünde yürüyen herkesi düşman bileceksin.
2. Dört ayak üzerinde yürüyen ya da kanatları olan herkesi dost bileceksin.
3. Hiçbir hayvan giysi giymeyecek.
4. Hiçbir hayvan yatakta yatmayacak.
5. Hiçbir hayvan içki içmeyecek.
6. Hiçbir hayvan başka bir hayvanı öldürmeyecek.
7. Bütün hayvanlar eşittir.

Ancak günden güne, domuzlar idareyi daha fazla ele geçirip, güçlerini artırdıkça, kendilerini diğer hayvanlardan üstün görmeye başlarlar ve yedi emir -bu emirleri belirleyen domuzlar tarafından- teker teker çiğnenir. Her emir çiğnendiğinde, hayvanlar şaşkınlık içerisinde duvarda yazılı olan emir listesine bakmaya koşarlar. Her seferinde de yazılı olan emirin domuzların hareket ettiği biçimde bir şekil almış olduğunu görürler. Ve son olarak da, duvardaki yedinci emir: "Bütün hayvanlar eşittir, ancak bazı hayvanlar öbürlerinden daha eşittir." şeklinde değişmiştir. Dolayısıyla, başarılı bir liderliğin kolayca kötü bir liderliğe dönüşebileceği ifade edilebilir.

Bu çalışmanın amacı da kötü liderlik türleri arasında sayılan hubristik liderlik ve prozac liderlik ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturmak ve böylece bu kavramlarla ilgili yetersiz çalışma bulunan yerli yazına katkı sağlamaktır. Çalışma temel olarak üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, hubristik liderlik, ikinci bölümde ise prozac liderlik ele alınmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise, her iki liderliğin işletmeler üzerinde yarattığı olumsuz etkiler incelenmiştir.

2. HUBRİSTİK (KİBİRLİ) LİDERLİK

Kibir, liderliğin karanlık yönündeki en baskın özelliklerden birisidir ve tek başına bir sendroma ismini vermiştir: Hubris (Kibir) sendromu. Dolayısıyla, öncelikle, hubristik liderliğin temelindeki kibir ve hubris sendromunun tanımlanması gerekmektedir.

2.1. Kibir ve Hubris (Kibir) Sendromu

Kibir, kendini beğenme, abartılı gurur, aşırı özgüven, kendini başkalarından üstün tutma, başkalarının tavsiye ve eleştirilerini dikkate almama öğelerini içermektedir (Owen, 2006; Owen & Davidson, 2009). Kendi kabiliyetlerini, çıktılarını ve başarı ihtimallerini abartma, başarıları kendine başarısızlıkları ise dış etkenlere bağlama, sahip olunan bilgi, düşünce ve sezgilerin olduğundan daha doğru olduğuna inanma ve kendi

performansını diğerlerinden çok daha üstün görme şeklinde ortaya çıkmaktadır (Picone, Dagnino & Mina 2014). Judge, Piccolo ve Kosalka (2009), lider özelliklerin aydınlık ve karanlık yönlerini inceledikleri çalışmalarında kibri, narsisistlik, baskınlık ve çıkarıcılık (makyavelizm) ile birlikte liderlik özelliklerinin karanlık yönü olarak ifade etmişlerdir.

Owen ve Davidson (2009) liderlikte kibri, başarı elde ettikçe, ortaya çıkan mesleki bir tehlike olarak (Claxton, Owen & Sadler-Smith, 2015) tanımlayanların yanı sıra, gücü elinde tutanların/tutmak isteyenlerin çirkin bir yönü olarak değerlendirenlerin de olduğunu belirtmektedir. Kendileri ise kibri, güç gibi belirli tetikleyicilerle ortaya çıkan, çoğu kişilik bozukluğunun aksine, - güce sahip olunan süreye bağlı olarak- geçici özellik gösteren ve her yaşta ortaya çıkabilen bir sendrom olarak görmekte ve bu sendromu majör depresif bir hastalık hikayesi bulunmayan kişilerle sınırlı tutmaktadırlar. Çünkü psikiyatrik bir hastalığın geçerli olabilmesi için, klinik tanımlama, laboratuvar çalışmaları, diğer rahatsızlıklara karşı sınırları tanımlama, takip çalışması ve aile çalışması evreleri gerçekleştirilmelidir. Bir toplumda çok az insan gerçek güce sahip olduğu için risk altındaki kişi sayısının az olması, hubris sendromuna bu ölçütlerin uygulanmasını sınırlandırmaktadır. Hubris sendromunun önemi, etkilenen insan sayısı az olsa da gerçekleştirebilecekleri hasarın büyük olabileceği ihtimalinden kaynaklanmaktadır.

Owen ve Davidson (2009) hubris sendromunun başlıca on dört semptomunu belirlemişlerdir:

1. Dünyayı, güçlerini kullanabilecekleri ve ihtişama kavuşabilecekleri bir arena olarak görme gibi narsisistik bir eğilim,
2. Her şeyden önce, kişisel imajını yükseltmeye yönelik faaliyetlerde bulunma eğilimi,
3. Görüntü ve sunum için aşırı endişe,
4. Mevcut faaliyetler hakkında mesihvari konuşma ve yapılanları yüceltme eğilimi,
5. Görüş ve çıkarlarını ulus veya işletme ile bütünleştirme,
6. Konuşmalarında "biz" hitabını kullanma eğilimi (Bknz. Garrard, Rentoumi, Lambert & Owen, 2014),
7. Kendi kararlarına aşırı güvenme, başkalarının tavsiye ve eleştirilerini küçümseme,
8. Kişisel olarak başarabilecekleri hakkında abartılı öz inanç,
9. Meslektaşlarının veya kamuoyunun sıradan mahkemesinde hesap vermektense ziyade, tarih veya Tanrı tarafından yargılanabileceğine inanma,

10. Bu mahkemede haklı çıkarılacağına dair sarsılmaz bir inanç,
11. Gerçek ile ilişkinin kesilmesi (aşamalı izolasyon ile ilişkilendirilir),
12. Huzursuzluk, pervasızlık ve dürtüsellik,
13. Önerilen bir sürecin/yolun ahlaki doğruluğu ile ilgili olarak, pratiklik, maliyet veya sonuçlarını düşünmeksizin 'geniş vizyon'unu kullanma eğilimi,
14. Aşırı özgüvenden dolayı işler ters gittiğinde, liderin politika üretmenin temellerini/ayrıntılarını önemsememesi.

Amerika Psikiyatri Birliği tarafından geliştirilen, ruhsal bozukluk sınıflandırma sisteminin güncellenmiş versiyonu olan DSM-4'e göre, 1., 2., 3., 4., 7., 8., ve 9. semptomlar narsisistik kişilik bozukluğunun; 11. semptom antisosyal kişilik bozukluğunun; 14. semptom histriyonik kişilik bozukluğunun (aşırı duygusallık ve her zaman ilgi odağı olma isteği) semptomları arasında yer almaktadır. 5., 6., 10., 12. ve 13. semptomlar, hubris sendromunu hem narsisistik kişilik bozukluğundan hem antisosyal kişilik bozukluğundan hem de histriyonik kişilik bozukluğundan ayıran sadece hubris sendromuna ait olan semptomlardır. Bir kişi bu on dört semptomdan, biri sadece hubris sendromuna ait olmak üzere, en az üçünü gösteriyorsa, hubris sendromuna sahiptir denilmektedir. Farklı semptomlara sahip olduğunu belirtse de yazarlar, hubris sendromunun narsisistik kişilik bozukluğunun farklı bir formu olup olmadığını sorgulamaktadırlar. Narsisistlikten farklı olduğunu düşünmelerindeki temel sebep ise, hubris sendromunun bir kişilik bozukluğu olmaması, ortaya çıkmasının çevresel şartlara bağlı olması ve şartlar değiştiğinde ortadan kalkmasıdır (Owen & Davidson, 2009).

Owen (2011'den aktaran Claxton vd., 2015), hubris sendromunun psikiyatrik ve nörobiyolojik nedenleri hakkında narsisistik ve sosyopatik kişilik bozukluklarıyla ortak özellikler¹ içerdiği, serotonin² eksikliğinin bu sendroma yol açabileceği, dopaminerjik reseptörlerin³ hubris sendromunu destekleyebileceği gibi birtakım görüşler ileri sürmüştür. Ancak bu ilişkiler yazarın tahminlerinden ibarettir.

2.2. Lider Kibrini Artıran Temel Faktörler: Güç, Başarı ve Özgüven

Langer ve Benevento (1978'den aktaran Tourish, 2018) tarafından gerçekleştirilen bir deneyde, insanlardan önce bireysel olarak, sonra da ikili

¹Empati eksikliği, karar vermede, dürtü kontrolünde ve saldırganlığı düzenlemede zayıflık gibi.

²Karar verme ve cezaya ilişkin bilgilerin düzenlenmesinde yer almaktadır.

³Owen, bağımlılık davranışının gelişmesinde yer alan bu reseptörlerin, lideri güce bağımlı hale getirebileceğini ileri sürmektedir.

gruplar halinde matematik problemlerini çözmeleri istenmiş. Bireysel çözümlerden sonra, grup halinde çözümlenmeye geçilmiş. Ancak grup olarak yapılan çalışmada, bazı deneklere kronometre verilmiş ve soruyu çözme sürelerini hesaplamaları istenmiş. Kronometreyi elinde bulunduran deneklere farklı gruplarda farklı isimler verilmiş. Bazıları “zamanlayıcı”, bazıları “patron”, bazıları da “asistan” olarak adlandırılmış. Grup olarak problemlerin çözümü yapıldıktan sonra, deneklerden tekrar bireysel olarak, problemleri çözmeleri istenmiş. Deneyin sonucunda, “patron” olarak adlandırılan deneklerin performansının artarken, “zamanlayıcı”ların performansının değişmediği, ancak “asistan”ların performansının düştüğü görülmüştür. Bu deney güç, özgüven ve başarı arasındaki yakın ilişkinin ispatıdır: Sahip olunan gücün desteklediği özgüven ve sonucunda elde edilen başarı.

Güç Faktörü. Güç sadece kişinin özgüvenini artırmaz. Güce sahip olmanın birçok olumlu yönü vardır ve herkes özel hayatında veya iş hayatında güce sahip olmak ister. Ancak gücü elde etme, birtakım olumsuzlukları da beraberinde getirebilir (Tourish, 2018). Gücü elinde bulunduran insanlar, daha çok ben merkezli olma ve daha az başkalarının ihtiyaçlarına, isteklerine ve yaptıklarına önem verme eğilimindedirler. Daha da kötüsü, bu insanlar bir tür “güç zehirlenmesi” yaşamaktadırlar. Merkeziyetçiliğin yanığı olarak adlandırılan bu zehirlenme, gücü elinde bulunduran kişinin, işletme içinde yaşanan her önemli olayın farkında olduğuna ve bildiğine inanmasıdır (Sutton, 2009). See, Morrison, Rothman ve Soll (2011) gücün, güven, tavsiye alma ve doğruluk/kesinlik üzerindeki zararlı etkilerini araştırmışlardır. Araştırmalarının sonucunda, kendilerini işletmenin kaynakları ve kararları üzerinde “daha fazla güce sahip” olarak tanımlayan kişilerin özgüvenlerinin daha yüksek olduğu, tavsiye alma eğilimlerinin daha düşük olduğu ve kararlarının tekrar gözden geçirilmesine daha az istekli oldukları ortaya çıkmıştır. Li ve Tang (2010) da, liderin yönetsel takdir yetkisi daha geniş olduğunda ve yönetim kurulu üyesi olduğunda, yani daha güçlü olduğunda, lider kibri ve risk alma arasındaki pozitif ilişkinin güçlendiğini belirtmişlerdir.

Başarı Faktörü. Hubris sendromu, başarıya bağlı olan güçle yakından ilişkilidir (Jakovljević, 2011). Başarı, kendisine hedef koyan her insanın ulaşmak istediği noktadır ve her zaman daha fazlası vardır. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi’nde “saygınlık ihtiyacı”na denk gelir ve “kendini gerçekleştirme”nin bir önceki adımıdır. Bilindiği üzere, piramitte bir üst basamağa ancak bulunulan basamaktaki ihtiyacın karşılanması ile geçilebilmektedir. Ancak Kerfoot’un (2010)

ifadesiyle, “Başarı, kolayca kibiri doğurabilir.” Çünkü, başarı, özgüveni artırmaktadır. Liderler başarılı oldukça kendilerini ulaşılamaz hissetmekte ve artan bu kibir, sıklıkla, çevrelerine duvar örmelerine sebep olmaktadır. Bu duvar, liderin çevresiyle iletişimini kesmesine ve kendi niteliklerini daha abartılı görmesini sağlayacak şekilde izole olmasına sebep olmaktadır ki, kesinlikle kaçınılması gereken bir durumdur (Kerfoot, 2010). Aslında hubris sendromu, kişinin liderlikte gerçekten başarılı olup, olmamasına bağlı değildir; liderin çıktılara bakmaksızın her zaman kendisini başarılı görmesiyle alakalıdır. Liderin her olayda kendini başarılı görmesinin temelinde de geçmişte kazandığı zaferler, elde ettiği başarılar vardır (Owen & Davidson, 2009). Başarılı olmuş bir lider, yeni bir durumla karşılaştığında, insan beyninin yapısı gereği, geçmişte başarılı olmasını sağlayan yöntemleri kullanmaya odaklanacak ve bu durum öğrenmesini de kısıtlayacaktır (Kerfoot, 2010). Dolayısıyla başarı hem liderin özgüvenini aşırı artırarak hem de öğrenme çabasını azaltarak, kibire hizmet edecektir.

Özgüven Faktörü. İnsanlar, olumlu özelliklerde, kendilerini ortalamanın üstünde görme eğilimine sahiptirler. Kendini ortalamanın üstünde görme eğilimi, sonuçtaki nedensellik atfını da etkilemektedir ve kişinin başarıyı kendisine, başarısızlığı ise kötü şansa atfetmesine neden olmaktadır. Bu da aşırı kendine güveni körüklemektedir (Malmendier & Tate, 2009). Kendine güven, başarılı liderliğin ön şartlardan biridir. Ancak aşırıya kaçan kendine güven, kolaylıkla kibire dönüşebilmekte ve aşırı hırsla, abartılı bir kararlılığa ve düşünmeden risk almaya neden olabilmektedir (Picone vd., 2014). Hayward, Shepherd ve Griffin (2006) göre, özgüven kişinin girişimcilik ruhunu ortaya çıkartırken, özgüvenin kibire dönüşmesi girişimlerin başarısız olmasına neden olmaktadır.

Bir lider için, “Çok değişti”, “Artık aynı insan değil”, “Bizimle konuşmuyor bile, bütün vaktini yöneticilerle geçiriyor”, “Kararları tek başına alıyor ve bizim de itirazsız uymamızı bekliyor” cümlelerinin kurulmaya başlanması, kendine güvenin, kendini beğenme ve kibire dönüştüğünün göstergesidir (Kerfoot, 2010).

Hubristik bir liderlik kurumlar, kuruluşlar ve liderin kendisi de dâhil olmak üzere toplumdaki diğer paydaşlar için etkisi büyük olan kötü sonuçlar doğurabilir. Dolayısıyla, bu olası kötü sonuçlarından kurtulmak için, öncelikle mevcut kibir belirtilerini anlamak ve tanımak büyük önem taşımaktadır (Sadler-Smith, Akstinaite, Robinson & Wray, 2017). Russell’e (2011) göre, kişinin belli bir süredir gücü elinde bulunduran bir pozisyonda

olması, kendisine ve başkalarına zarar verecek şekilde işlevsiz davranıp davranmaması ve stresli kişisel veya mesleki olaylarda aşırı tepki veren davranışlarda bulunup bulunmaması hubris sendromunun belirtilerini anlamaya yardımcı olacaktır. Liderin önceki tecrübeleri, başarıları, kurumsal ve organizasyonel ortamı, sahip olduğu pozisyonel gücün de etkisiyle akılcı olmayan karar verme ve davranışların ortaya çıkmasına sebep oluyorsa, o liderde hubris sendromunun varlığından söz edilebilir (Sadler-Smith vd., 2017). Kendi zayıf ve güçlü yönlerinin farkında olan, insanlarla sağlam ilişkiler kuran, tutarlı ve öz disiplinli olma özelliklerini taşıyan liderlerin hubris sendromuna kapılma ihtimallerinin ise daha düşük olduğu ifade edilmektedir (Petit & Bollaert, 2012).

3. PROZAC LİDERLİK

Prozac liderlik kavramı, ilk defa Collinson (2012) tarafından kullanılmıştır. Collinson liderdeki aşırı pozitifliği/iyimserliği vurgulamak için, yapay mutluluk veren bir antidepresan olan Prozac'ı metafor olarak kullanmıştır. Prozac liderliği daha anlaşılır kılmak için, bu bölümde öncelikle pozitif liderlik ele alınmaktadır.

3.1. Pozitif Liderlik

Cameron (2016), pozitif liderliği, “Bireylere ve kurumlara sahip oldukları en yüksek potansiyele erişmeleri, iş ortamında gelişmeleri, giderek artan bir enerjiye sahip olmaları ve aksi halde elde edilmesi mümkün olmayan verimlilik derecelerine erişmeleri için yol gösteren pozitif uygulamaların gerçekleştirilmesi.” şeklinde tanımlanmaktadır. Pozitif liderlikte, pozitif enerji vardır. Pozitif enerji, pozitif ilişkiler kurularak elde edilen, bağlamsal bir enerjidir. Bağlamsal enerji, bedensel, ruhsal ve duygusal enerjinin aksine kullanıldıkça artar. Pozitif, destekleyici, samimi ilişkiler bağlamsal enerjinin kaynağıdır (Cameron, 2016).

Cameron (2008) pozitif liderliğin üç farklı çağrışım yaptığını ifade etmektedir. Birincisi, beklenen veya ortalama performansın oldukça üstünde bir performansa ulaşılmasını sağlayarak, kişilerin ve/veya kurumların olağanüstü sonuçlar elde etmesine yardımcı olma. İkincisi, engellerden ziyade güçlü yönleri, yeteneklere ve kişinin potansiyeline odaklanmayı içeren bir olumlu olma eğilimi⁴. Üçüncüsü ise, erdemli olmaya yönelme, insanları iyiye teşvik etme. Kısacası, pozitif

liderliğin merkezinde, olumlu olana yönelme, olumlu olana yönelme bulunmaktadır.

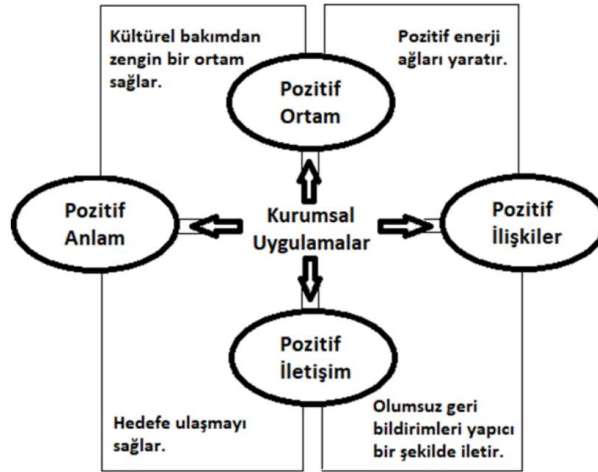
Niyogi (2017), pozitifliğin, liderin etkinliği üzerindeki etkilerini incelediği çalışmasının sonuçları şunlardır:

- Pozitifliğin insanlar arasındaki güven düzeyini etkileyen duygusal ve davranışsal bir boyutunun olması, lider ve çalışan arasındaki güvenin gelişimine yardımcı olmaktadır.
- Pozitif liderlerin sahip oldukları iyimserlik, tehditlerin içindeki fırsatları görmelerine yardımcı olmaktadır.
- Pozitiflik, çalışanların birbirine daha ılımlı yaklaşımları ve daha iyi iletişim kurmalarını sağlayarak, örgütteki takım ruhunun gelişimine katkı sağlamaktadır.
- Liderin pozitifliği, çalışanların da pozitif düşüncelerini sağlayarak, öz yeterliliklerini ve performanslarını artırmalarına katkı sağlamaktadır.

Pozitif liderler, insani koşulları en üst seviyeye çıkarma, sorunları çözme, engelleri aşma, rekabet gücünü artırma, hatta kar elde etmenin yanı sıra olağanüstü olumlu sonuçlar yaratmayı amaçlar. Bunu da zayıf yönleri ve hatalara odaklanarak değil, güçlü yönleri, becerileri ve yeterlilikleri ortaya çıkararak gerçekleştirirler. Pozitif liderlik, dört temel liderlik stratejisini içermektedir: Pozitif iklim, pozitif ilişkiler, pozitif iletişim ve pozitif anlam (Cameron, 2008). Pozitif iklim, örgütte, çalışanlar arasındaki yüksek derecedeki güven ve saygı, çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri ve örgüte yüksek derecede bağlılık duymaları, problemlerin çözümüne yönelik açık tartışmaların yapılması, kişisel gelişim ve kariyer gelişimi için fırsatların olması, takım çalışması ve işbirliğinden kaynaklanan yüksek düzeyde yaratıcılık ve iş tatmini vb. koşullarının varlığını ifade etmektedir (Victorian Public Sector Commission, 2015). Pozitif ilişkiler, örgütteki kişiler arası iyi ilişkileri ifade etmektedir. Olumlu ve destekleyici dil, olumsuz ve eleştirel dilin yerini aldığı zaman o örgütte pozitif iletişimin varlığından söz edilebilir. Pozitif anlam ise, çalışanın işinin önemli olduğunu veya önemli bir amaç için çalıştığını düşünmesidir, yani, yaptığı işin çalışan için olumlu bir anlam ifade etmesidir (Cameron, 2008). Şekil 1’de bu stratejilerin, pozitif liderliğe katkıları görülmektedir (Cameron, 2016).

Cole, Bruch ve Vogel (2012) beş ülke, 145 departman ve 5000’den fazla çalışan üzerinde

4 Ancak Polyannacılıktan oldukça farklıdır. Pozitif liderlikte, sorunlar ve zayıflıklar gözardı edilmez. Sorunlar, çözülmeye; zayıflıklar da güçlendirilmeye çalışılır. Pozitif lider, olumsuzlukların içindeki değer ve fırsatların da farkındadır.



Şekil 1: Pozitif Liderlik Stratejileri ve Pozitif Liderliğe Katkıları (Cameron, 2016)

yaptıkları bir araştırma ile örgütteki pozitifliğin, çalışanların ortak amaçları gerçekleştirme, örgüte bağlı hissetme ve yaptıkları işten tatmin olma eğilimlerini artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Örgütün pozitif enerjisinin, performansı doğru orantılı olduğu da aynı çalışmanın bir diğer sonucudur. Seligman ve Schulman'ın (1986), 94 satış acentesi üzerinde yaptıkları çalışmada ise, iyimser acentaların kötümserlere oranla %37 daha fazla satış yaptıklarını ortaya çıkmıştır. Cameron, Mora, Leutscher ve Calarco (2011) iki aşamalı olarak gerçekleştirdikleri bir çalışmanın finans sektörü üzerine yapılan ilk aşamasında, yüksek finansal performans, başarılı bir örgütsel iklim, düşük işgören devir hızı, üst düzey yöneticilerin etkinliklerinin olumlu olarak değerlendirilmesi ile pozitif uygulamalar arasında yüksek korelasyon bulunmuştur. Aynı çalışmanın, sağlık birimleri üzerinde gerçekleştirilen ikinci aşamasında ise, pozitif uygulamaların düşük işgören devir hızı, yüksek hasta memnuniyeti, başarılı bir örgütsel iklim, yüksek çalışan katılımı, yüksek bakım kalitesi, yüksek yönetim desteği ve kaynak yeterliliği konularında gelişmeler kaydedilmesine yardımcı olduğu görülmüştür. Ayrıca pozitif liderlik uygulamaları ile çalışanların hayatlarından memnun olmaları arasında da pozitif ilişki bulunmuştur (Nel, Stander & Latif, 2015).

3.2. Pozitif Ama Ne Kadar? Pozitif Liderlikten Prozac Liderliğe Geçiş

Her olaya veya duruma pozitif yaklaşmak her zaman olumlu sonuçlar doğurmamaktadır. Yapılan bir çalışmada, iyimser kumarbazların kaybetmelerine rağmen oyunda kalmaya devam ettikleri görülmüştür (Gibson & Sanbonmatsu, 2004). Başka bir çalışmada ise, 385 kelimelik bir metine 49 hata (imla hatası, noktalama hatası veya tekrarlama) yerleştirilmiş ve 193 lisans

öğrencisinden gördükleri hataları belirtmeleri istenmiştir. İyimser öğrencilerin daha fazla hatayı gözden kaçırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Spirrison & Gordy, 1993). İyimserler, pozitiflikleri ile kötü veya olumsuz durumları göz ardı edip, gerçekleşmesi zor olan durumları gerçekleşmesi mümkünmüş gibi yorumlarken, kötümserler olumsuzluklara karşı daha tetiktedirler ve çelişkili bilgileri ele alırken daha özenli davranmaktadırlar (Geers & Lassiter, 2002).

Shipman ve Mumford'a (2011) göre, bir lideri başarılı kılan stratejik plan yapma yeteneğidir. Yoksa bir liderin olaya pozitif yaklaşımı onu, daha az pozitif olan liderden başarılı kılmamaktadır. Stratejik planlamanın önemi de, liderin olumsuzlukları da dikkate almasından, ihtimallere karşı hazırlıklı olmasından gelmektedir. Olaylara pozitif bakmak, kişiyi güçlü hissettirebilir ama aynı zamanda, gerçekleşebilecek diğer ihtimallere karşı savunmasız da bırakmaktadır. Risk alırken, bazen, savunmacı bir karamsarlığı da ihtiyaç vardır (Fineman, 2006). Dolayısıyla, belirli bir düzeydeki pozitifliğin sonuçlarının olumlu olacağı, belli bir noktadan sonraki pozitifliğin ise, riske girme ve hata yapma ihtimalini artıracığı ifade edilebilir.

Maxwell (2018), "Liderlik Yasaları" adlı kitabında, liderlerin, takipçilerini yönlendirebilmek için ne yapacaklarını iyi bilmeleri ve istedikleri sonuca ulaşacaklarına dair kesin bir inanca sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir. Bunun da ancak doğruların gerçekçi bir şekilde görülmesi ile mümkün olabileceğini vurgulayan Maxwell (2018), gerçekleri görmenin önemini "Ola ki göremezseniz, engelleri en aza indiremezsiniz veya mücadelenizi sağlam bir zemine oturtamazsınız." cümlesi ile ifade etmektedir.

Liderin pozitifliğinin, takipçilerinin/çalışanlarının motivasyon ve performansını arttıracığı yapılan çalışmalar sonucunda ispatlanmıştır (Wijewardena, Samaratunge & Härtel, 2014; Avey, Avolio & Luthans, 2011; Youssef & Luthans, 2007). Ama bu motivasyon ve performans artışı, takipçilerin liderlerinin sözlerinin ve eylemlerinin, doğruluğuna ve tutarlılığına güvendikleri sürece devam etmektedir. Eğer lider, sürekli olarak herşeyin daha iyi olacağına veya işlerin yoluna gireceğine söz verir, ancak işler daha kötüye gider veya yoluna girmezse, takipçilerin liderlerine olan güveni sarsılmakta ve giderek daha şüpheli davranmaktadırlar (Collinson, 2012). Bu noktada pozitif liderliğin, prozac liderliğe dönüşmeye başladığı ifade edilebilir. Prozac liderlik, aşırı pozitiflik içeren, olaylara hep olumlu bakan ve/veya olayların hep olumlu yönlerini gören ve bu aşırı pozitifliğin sürekli olması için çevresindekileri de aşırı pozitif bakış açısına zorlayan bir liderlik türüdür.

Prozac liderlik, birbiri ile ilişkili dört özellik ile karakterize edilmektedir (Collinson, 2012).

1. Liderin, rahatsız edici haberleri ve gelecekte karşılaşılabilecek olumsuzlukları reddetme eğiliminde olması, belli bir süre sonra, liderin bu olumlu mesajlara kendisinin de inanmasına yol açmaktadır. Her şeyin iyi, düzgün ve başarılı ilerlediği inancı, bir sorunla karşılaşıldığında, liderin hazırlıksız yakalanmasına sebep olmaktadır.

2. Liderin, sadece yukarı yönlü olumlu iletişimi tercih etmesi, çalışanlarının fikirlerini söylemelerini, açık tartışmalarda bulunmalarını engellemekte ve sessiz kalmalarına neden olmaktadır.

3. Liderlerin olumlu söylemlerinin gerçeklikle bir ilişkisi kalmadığında, takipçilerin lidere olan güvenleri sarsılmakta ve şüphelilikleri artmaktadır.

4. Liderin kararlarının ve eylemlerinin olası sonuçlarının farkında olmaması, hatalardan ders almasını ve/veya öğrenmesini engellemekte, böylelikle de hataların tekrarlanmasına sebep olmaktadır. Oysaki öğrenme, bir sonraki krizin öngörülmesinde ve yönetilmesinde daha başarılı olunmasını sağlamaktadır (Roux-Dufort & Metais, 1999).

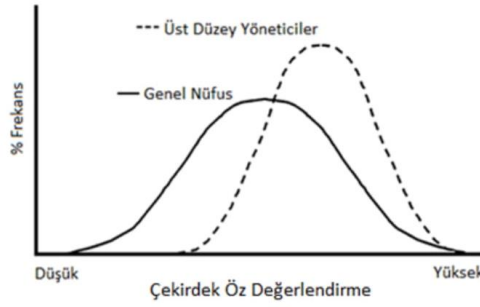
4. KÖTÜ LİDERLİĞİN İŞLETME ÜZERİNDEKİ OLUMSUZ ETKİLERİ

Hambrick ve Mason, 1984 yılında, “Üst Kademedekiler Teorisi”ni ileri sürmüşlerdir. Teoriye göre, organizasyondaki güçlü aktörlerin (yöneticilerin ve/veya yönetici grupların) sahip olduğu değerler ve bilişsel özellikler örgütsel çıktılar üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Örgütsel çıktılar, yöneticilerin karşılaştıkları durumlar karşısında aldıkları kararlar ve geliştirdikleri stratejiler sonucunda oluşmaktadır. Geliştirilen bu stratejiler de yöneticilerin deneyimlerinin, değerlerinin ve kişiliklerinin bir fonksiyonudur (Hambrick, 2007). Dolayısıyla, yöneticinin/liderin kişilik özellikleri, tecrübesi ve sahip olduğu değerler işletmenin başarı durumunu etkileyecektir. Bu çalışmada liderliğin karanlık yönü ele alındığı için, liderin işletme üzerindeki etkileri de olumsuz olacaktır.

4.1. Hubristik (Kibirli) Liderliğin İşletme Üzerindeki Olumsuz Etkileri

İş hayatındaki kibir ilk defa Roll (1986) tarafından şirket devralmaları konusuyla ele alınmıştır. Roll, devralmalarda şirketin değerinden fazla fiyat teklif edildiğinde, bu tekliften geri dönülmemesindeki sebeplerden birinin kibir olduğunu ileri sürmüştür. Benzer şekilde Collins (2009) de, günümüz şirketlerinin başarısız olma nedenlerinden biri olarak başarıdan doğan kibri saymaktadır. Çünkü kibir, şirketlerin karşılaştıkları riskleri tanımlama, değerlendirme ve bunlara tepki verme ile ilgili yönetsel tutumları şekillendirmektedir (Picone vd., 2014). Aynı zamanda liderlerin, kararlarının doğruluğuna tereddütsüz inanmalarına sebep olmakta ve kurallara, kanunlara, ahlaka ve sözleşmelere uymalarını da zorlaştırmaktadır (Jakovljević, 2011; Hribar & Yang, 2016). Ancak şunu da unutmamak gerekir ki, liderin kibri ne kadar yüksek olursa olsun, bu kibri destekleyen bir örgüt kültürü olmadıkça ortaya çıkamayacaktır. Cameron ve Quinn’in klan, adokrasi, hiyerarşi ve pazar boyutlarından oluşan örgüt kültürü modeli üzerinden ele alınacak olursa; yapının, kontrolün ve istikrarın önemli olduğu hiyerarşi kültürleri ile işin, başarının ve çıktının önemli olduğu pazar kültürlerinde kibrin ortaya çıkma eğilimi daha fazla olacaktır (Gürbüz, Bayık & Şahin, 2016).

Liderlikte kibir ise ilk defa David Owen (2006) tarafından kullanılmıştır ve liderin kendi yeteneklerini abartması, kendini herkesten üstün görmesi, eleştirilere ve önerilere kapalı olması anlamına gelmektedir. Başarılı bir liderlik için, karizma, ilham verme becerisi, ikna kabiliyeti, geniş bir vizyona sahip olma, risk alma istekliliği, cesaret



Şekil 2: Genel Nüfus ve Üst Düzey Yöneticilerin Çekirdek Öz-Değerlendirme Düzeylerinin Tahmini Dağılımı (Hiller & Hambrick, 2005)

ve özgüven olmazsa olmaz özelliklerdir, ancak bu madalyonun diğer yüzünde acelecilik, dikkatsizlik, dinlemeyi ve tavsiye almayı reddetme, diğerlerini aşağılama, kendi niteliklerini abartma bulunmaktadır. Bu karanlık yüzdeki özellikler, hubristik lider özellikleridir (Owen, 2006); aynı zamanda güçlü ve başarılı liderlerin hem kendileri hem de başkaları için olumsuz sonuçlar yaratmalarına neden olmaktadır.

Kibir, liderlerin kendi sınırlılıklarını görmelerine engel olup, kapasitelerini, performanslarını ve başarı şanslarını abartmalarına ve büyük riskler almalarına neden olmaktadır (Picone vd., 2014). Bu da şirket liderlerinin aşırı özgüven ve kibirlerinin arttıkça, paydaşların kayıplarının artması anlamına gelmektedir (Hayward & Hambrick, 1997; Malmendier & Tate, 2009). Liderlerin kötü davranışları, öncelikle ve en fazla astları etkilemektedir, liderlerin hubristik davranışları arttıkça, çalışanların kendilerini mutsuz, güvensiz, yetersiz, depresif ve gergin hissettiği ve bunun da çalışanların liderlerine ve işletmelerine bağlılıklarını azalttığı yapılan çalışmaların sonuçları arasındadır (Schaubroeck, Walumbwa, Ganster & Kepes, 2007; Uysal & Çelik, 2016).

Hiller ve Hambrick (2005), genel nüfusun ve üst düzey yöneticilerin, özsaygı, kontrol odağı olma, duygusal dengelilik ve öz yeterlilik boyutlarından oluşan, çekirdek öz değerlendirme düzeylerini Şekil 2'deki gibi öngörmüşlerdir. Yazarlara göre, üst düzey yöneticilerin kendilerini sevme ve yeterli görme düzeyi genel nüfusa oranla çok daha ileri seviyededir. Bu da hubris sendromuna yakalanma ihtimallerini artırmaktadır.

Hayward ve Hambrick (1997) da çalışmalarında, 106 büyük şirket satın alma örneğinden yola çıkarak, şirket liderlerindeki kibrin nedenlerini sıralamışlardır:

- Şirketin başarılı performansı, bu başarıyı sağlayan kişilerin daha fazla kendini

beğenmelerine, kendi niteliklerini abartılı görmelerine ve işletmeler arası itibar sağlamalarına temel oluşturmaktadır.

- Medyanın lideri övmesi, liderin itibarının daha geniş kitlelere yayılmasını sağlamaktadır. Bu da liderin, işletme içi ve işletmeler arasındaki gücünü artıracak, kendini beğenmişlik ve saygınlık algısını güçlendirecektir. Aynı zamanda, medya bir lideri başarılı olarak gösterdiğinde, başarısızlık durumunu saklama eğiliminde olacaktır.
- Liderin diğer yöneticilerden daha fazla ücret alması, kendini diğerlerinden daha üstün görmesine neden olmaktadır. Bir şirket liderinin ücreti ne kadar yüksek olursa, kendini üstün görme derecesi ve kibre bulaşma olasılığı da o denli artmaktadır.

Benzer şekilde, Carver ve Johnson (2010) çalışmalarında, kibrin, tanınırlık ve finansal başarı ile yakından ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, cinsiyet⁵ (Barber & Odean, 2001; Carver & Johnson, 2010; Dahlbom, Jakobsson, Jakobsson & Kotsadam, 2011), alınan iyi eğitim (Bhandari & Deaves, 2006; Tourish, 2018), mensup olunan meslek grubu⁶ (Uysal & Çelik, 2018), toplumsal kültür (Gürbüz, Bayık & Şahin, 2016)⁷ ve savaş/kriz durumları, takipçilerin aşırı bağlılığı vb. gibi içinde bulunulan şartlar (Ronfeldt, 1994) da kibri tetikleyen diğer unsurlar arasındadır.

Hubristik liderler, önce kendilerini iyi ve başarılı gösterecek faaliyetleri gerçekleştirir, sonra

⁵ Araştırmalar, erkeklerinin -kibre dönüşebilecek- özgüvenlerinin kadınlara oranla çok daha fazla olduğunu göstermiştir.

⁶ Uysal ve Çelik (2018), sağlık meslek grupları üzerine yaptıkları araştırmada, beyin cerrahları, genel cerrahlar ve kalp ve damar cerrahlarında kibir sendromu olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

⁷ Gürbüz, Bayık ve Şahin (2016), güç mesafesinin fazla olduğu ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde liderlerin kibre kapılma ihtimallerinin daha fazla olduğunu ileri sürmüşlerdir.

sonuçlarını düşünürler (Otazo, 2018). Richard Fuld liderliğindeki Lehman Brothers, lider kibrinin bir örneğidir. Gayrimenkul kredilerinin ve diğer toksik varlıkların bilanço üzerindeki potansiyel etkilerini göz ardı ettiği eleştirisini reddeden Fuld, Lehman Brothers'ın sonunu hazırlamıştır (Claxton vd., 2015). Enron, Tyco, World Com (Sadler-Smith, 2017), Farrow Bank (Hollow, 2014) ve Vivendi Universal (Petit & Bollaert, 2012) da lider kibrine kurban giden şirketlerdendir.

Hubristik liderlerin aşırı güven ve risk alma davranışlarının altında, kendi problem çözme yeteneklerini ve şirketin kaynak yeterliliklerini abartmalarına karşın ihtiyaç duyulan kaynakları ve karşılaşılan belirsizlikleri hafife alma eğiliminde olmaları yatmaktadır (Claxton vd., 2015). Bu hafife alma eğilimi, çok riskli Ar-Ge yatırımları yapma, birleşmeler ve büyümeler gerçekleştirme, altından kalkılamayacak kadar fazla çeşitlendirmeye gitme, gerçekleştirilemeyecek uluslararası stratejiler belirleme, aşırı borçlanma ve şeffaflığı gölgeleyecek şüpheli finansal işlemler gerçekleştirme şeklinde şirket faaliyetlerine yansımaktadır (Bürkner, 2013; Picone vd., 2014).

Sadler-Smith vd. (2017) kibrin, liderliğin karanlık yönü veya açgözlü/hırslı yönü olarak değerlendirildiğini, ancak liderin bir amaca istekli bir şekilde yönelmesini sağlayabilecek bir özellik olarak, aydınlık bir yönünün de olduğunu vurgulamışlardır ve Steve Jobs'u, Apple'ı başarıya taşıyan hem karizmatik hem de hubristik bir lider olarak tanımlamışlardır. Ghaemi de (2017), "Birinci Sınıf Delilik" kitabında bazı mental rahatsızlıkların (depresyon ve mani) gerçekçilik, esneklik, empati kurma ve yaratıcılık unsurlarının kriz liderliğini geliştirdiğini ileri sürmüş ve "en iyi kriz liderleri ya akıl hastasıdır ya da zihinsel olarak anormaldir, en kötü kriz liderleri ise zihinsel olarak sağlıklıdır" ifadesini kullanmıştır. Benson ve Hogan (2008'den aktaran Higgs, 2009) ise, kibrin olumlu yönlerinin, başarılı bir liderliğe öncülük edebileceğini düşündürse de bu başarının kısa vadeli olacağını ve uzun vadede problemlerin ve işlevsiz performansın ortaya çıkacağını belirtmişlerdir. Picone ve çalışma arkadaşları da (2014), hubris sendromunun üst düzey yöneticilerin yargı ve kararları üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini Tablo 1.'deki gibi özetlemişlerdir.

Sonuç olarak, liderin sergileyebileceği bütün olumsuz davranışlar gibi kibrin de kontrol altında tutulması gerekmektedir. Kibri kontrol altında tutmadaki en büyük yardımcı da liderin yakınında, fikirlerini ve önerilerini dikkate alacağı bir danışmanın olmasıdır. Liderin yaptıklarının sorumluluğunu üstleneceği ve hesap vereceği bir işletme kültürünün yaratılması da hubristik

özelliklerin ortaya çıkmasına engel olacaktır. Bir liderin hubris sendromuna yakalandıktan sonra, doğru ve objektif kararlar vermesi oldukça zor olduğu için; açık, şeffaf ve adil bir işletme kültürü yaratarak, kibrin ortaya çıkmadan önlenmesi büyük önem taşımaktadır.

4.2. Prozac Liderliğin İşletme Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Prozac liderliğin dört temel özelliği sayılırken, bu özelliklerin yarattıkları olumsuzluklar da (çalışanların gerçekleri ve/veya fikirlerini gizlemeleri, lidere olan güvenlerinin azalması, öğrenmenin gerçekleşmemesi sonucunda hataların tekrarlanması vs.) belirtilmiştir. Ancak prozac liderliğin olumsuz özellikleri bunlarla sınırlı değildir. Öncelikle, prozac liderler, bütün pozitifliklerine rağmen, çalışanları tarafından, çelişkili, mesafeli, fikir almaya isteksiz ve hatta samimiyetsiz ve manipülatif olarak değerlendirilebilirler (Collinson, 2012). Çünkü sadece olumlu şeyler duymak istemektedirler, sadece olumlu tahminler yapmaktadırlar ve sadece olumlu söylemlerde bulunmaktadırlar. Bu olumsuzluktan kaçınma çabaları, çalışanların yaratıcılıklarının ortaya çıkmasını da engellemektedir. Sadece olumlu olmaya, hata yapmamaya odaklanan çalışan, yaratıcılığını da kullanamamaktadır (Icekson, Roskes & Moran, 2014). Ayrıca, bu her şeyi pozitif görme/pozitif yorma davranışı liderin tehlikeleri göremeyip, büyük riskler almasına da

Tablo 1: Üst Düzey Yöneticilerdeki Kibrin İyi ve Kötü Yönleri

Kibrin İyi Yönleri		Kibrin Kötü Yönleri
Liderin kendi yeteneklerini, çıktılarını ve başarı ihtimalini abartması		
• Aşırı hırslı vizyon	Takipçileri cezbeder ve yüksek motivasyon sağlar.	“Gerçekleştirilemeyecek” şeklinde algılanır; bireylerde hayal kırıklığı ve hoşnutsuzluk yaratır.
• İşletme stratejisine düşük dikkat	Karar süreçlerini hızlandırır ve yüksek rekabetçi durumlarda rekabet avantajı sağlar.	Yöneticilerin, rekabetçi oyundaki değişiklikleri görmeye ve daha fazla senaryo geliştirmeye isteksiz olmalarına sebep olur.
• Zihinsel haritaların ve yönetim uygulamalarının kristalleştirilmesi (geçmişte başarıya ulaştıran uygulamaların tekrarlanması)	Stratejik süreçlerde, liderlerin geçmişteki başarılı deneyimlerinden ilham alınır.	Stratejik süreçler, sabitlik ve akılsızlık ile karakterize edilir, yöneticilerin yeni öncelikler konusunda bilinçsizce davranmalarına neden olur.
Liderin kendi inançlarına aşırı hassasiyeti		
• Sığ stratejik analizler	İş fırsatlarını ele geçirme amaçlanır.	Yöneticiler potansiyel sorunları zamanında algılamakta ve stratejik girişimlere yönelik olası tehditleri fark etmekte yetersiz kalırlar.
• Israrcı yaklaşım	Liderlerin, firma stratejisini ve organizasyonel hedefleri gerçekleştirmek için azmetmesini sağlar.	İhtiyaç duyulsa bile değişimlerin öngörülmesini engeller.
Liderin başkaları ile kıyasladığında, kendi performansını aşırı yüksek görmesi		
• Güçlü bir şekilde merkezileşmiş karar süreçleri	Stratejik karar süreçlerinin hızlı ve tüm çalışanlarla iletişimin verimli olmasını sağlar.	Stratejik kararları alabilmek için bilişsel yetenek ve teknik becerilere sahip olmasa bile, stratejik karar vermenin, başkalarının potansiyel katkılarına bakılmaksızın, tek bir kişide toplanmasına neden olur.
• Eleştirel geri bildirim karşı savunma davranışı	Liderlerin kendi hedeflerine ve stratejilerine odaklanmalarını ve onları takip etmelerini sağlar.	Liderler, eleştirel geribildirim cevap verecek düzenlemelerin yapılması ihmal edilir.

Kaynak: Picone vd., 2014.

neden olmaktadır. Alınan bu büyük risklerin sonucu da, genellikle, hayal kırıklığı ve pişmanlık olmaktadır (Shepperd, Klein, Waters & Weinstein, 2013). Yapılan çalışmalarda, girişimcilerin faaliyete geçmeden önce aşırı iyimser davrandıkları, kendi yeteneklerini ve başarılı olma ihtimallerini abartma eğiliminde oldukları görülmüştür. Ancak, bu pozitiflikleri, maalesef, girişimlerinin devamlılığını sağlamada onlara pek fazla yardımcı olamamaktadır (Hmieleski & Baron, 2009).

Prozac liderlerin, “Yalnızca iyi haberler duymak istiyorum.”, “Bana çözümü söyle, problemi değil.” vb. cümlelerini çok sık kullanmaları, sıklıkla bu cümlelerle karşılaşan çalışanlarda sadece iyi haberleri liderlerine bildirerek, olumlu izlenim oluşturma çabasına girmelerine neden olabilmektedir. Kısacası, “kötü” haberlerin, liderleri tarafından iyi karşılanmayacağını düşünen çalışanlar, kariyerlerini, itibarlarını veya iş güvenliklerini korumak için gerçekleri saklama yolunu seçebileceklerdir (Collinson, 2012). Bu durum, sadece işletme içindeki şeffaf ve dürüst iletişimi değil, gerçekleşebilecek tehlikelere karşı önlem alınmasını da engelleyecektir. Kendi zayıflıklarının ve çevresindeki tehditlerin farkında olmayan bir işletme, en ufak bir kriz durumunda derinden sarsılacaktır.

Liderlerine mevcut olumsuzluğu ilet(e)meyen çalışanlar tepkilerini göstermek için, grev, sınırlı çalışma, sabotaj gibi büyük çaplı veya devamsızlık, işi yavaşlatma, işten ayrılma (Collinson, 2012) gibi bireysel yollara başvuracaklar ve bütün bunlar da işletmenin verimliliğini olumsuz etkileyecektir.

Prozac liderliğin işletme üzerindeki olumsuz etkilerinden birisi de, liderin çalışanları ile sadece olumlu/iyi haberler üzerinden iletişim kurması sonucunda, gücüne ve sağlamlığına olan inancının artması ile hubristik ve narsisistik özelliklerinin ortaya çıkmasına aracı olmasıdır (Collinson, 2012).

Sonuç olarak, pozitif düşünmenin, pozitif ilişkiler kurmanın, pozitif bir örgüt yapısı oluşturmanın, örgütün performansı ve çalışanların mutluluğu için vazgeçilmez bir unsur olduğu göz önündedir. Ancak bu pozitif ortamı yaratmak ve korumak, olumsuzluklardan ve hatalardan kaçmak anlamını taşımamalıdır. Pozitifliği devam ettirmek, negatiflikleri ortaya çıkartmak, onları pozitive dönüştürmeye çalışmak ve böylece ortadan kaldırmaktır. Aksi takdirde, negatiflikleri görmezden gelmek, liderin ve örgütün hem performansını hem de devamlılığını olumsuz etkileyecektir. Maxwell’in ifadesiyle (2018) “Bazen iyimserlikle gerçekçiliği, sezgiyle planlamayı ve inançla doğruyu dengede tutmak zordur. Ancak

kılavuzluk edecek bir liderin bunlar arasında denge kurmada etkin olması gerekir.”

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlik, uzun yıllardır incelenen ve zaman geçtikçe de yeni kavramlarla güçlendirilen bir alandır. Genellikle liderliğin hep iyi, güçlü ve başarılı yönleri görülmek istense de mutsuz insanlar ve başarısız şirketler kötü liderliğin de araştırılmasına neden olmaktadır. McCall ve Lombardo’nun 1983’te (aktaran Hogan, Hogan & Kaiser, 2010) kötü liderlik olarak tanımladıkları özellikler, günümüzde liderliğin karanlık yönü olarak araştırılmaya devam edilmektedir. Hubristik ve prozac liderlik, karanlık yönde yer alan liderlik türlerinden ikisidir. İşletmeler üzerindeki olumsuz etkileri açısından bakıldığında, benzer sonuçlar yarattıkları da görülmektedir. Her iki liderlik türünde de, liderin mevcut durumu iyi analiz etmeden risk alması, çalışanların motivasyonunun, lidere güveninin işe bağlılıklarının ve verimliliklerinin düşmesi ve hatta işletmenin iflası söz konusudur. Ele alınan bu “kötü” liderlik türlerinin ortaya çıkmasını veya devam etmesini önlemek için yapılması gerekenler de genel olarak ortaktır. Öncelikle, “dinlemek” en temel noktadır. Önerileri dinlemek, eleştirileri dinlemek, uyarıları dinlemek... Dinlemek, Adair’e (2012) göre, çok nadir görülen ancak bir liderde bulunması gereken temel özelliklerden birisidir. Karar alma aşamasında, diğerlerinin fikir, görüş ve önerilerini almak, onları dinlemek de liderin olaylar karşısında sadece tecrübe ettiği yolları denemesini engelleyen bir kurtarıcıdır. Çünkü liderin karşısındakini dinlemesi, yeni düşünceler, fikirlere edinmesini; çözümler ve modeller geliştirmesi kolaylaştıracaktır. Ayrıca, yapılan tartışma ve görüşmeler, liderin insanlara yakın olmasını sağlayacak ve liderin gerçeklikten uzaklaşmasını ve kibire düşmesini de engelleyecektir (Kerfoot, 2010). Lider ile sürekli iletişimde olan güvenilir bir yardımcı/eş/arkadaş da lideri bilgilendirerek, lidere rehberlik ederek gerçekleri görmesine yardımcı olacaktır (Kerfoot, 2010; Hyde, 2018; Owen, 2018).

Tevazu, şükür, takdir, cömertlik, nezaket, saygı, ılımlılık, öz farkındalık ve empati (Kerfoot, 2010; Otazo, 2018) de liderin karanlık yönlerinin ortaya çıkmasını önleyecek kişilik özellikleri olarak sayılmaktadır.

Nahavandi de (2014) liderlerdeki, olumsuz kişilik özelliklerinin ortaya çıkmasını engellemek için yapılabilecekleri şu şekilde sıralamıştır:

- Hesap verebilirlik: Yaptıklarından ve sonuçlarından sorumlu tutulacağını bilen liderler, düşüncelerini eyleme dönüştürmeden önce daha tedbirli davranacaklardır. Bu yüzden, denetim mekanizmalarının kurulması veya var olan mekanizmaların uygulanması gerekmektedir.
- Açık iletişimi destekleme ve geri besleme: Takipçilerin veya diğerlerinin, lidere veya otoritelere geri bildirim yapabilme derecesi arttıkça, yıkıcı liderin tespit edilmesi ve gücü kötüye kullanmasının engellenmesi kolaylaşacaktır.
- Günlük aktivitelere liderin katılımı: Liderin günlük aktivitelere katılımı arttıkça, görevi kötüye kullanma düzeyi azalacaktır.
- Takipçilerin lidere bağımlılığının azaltılması: Takipçilerin ödeme, terfi, kariyer vb. durumlarında yöneticinin öznel görüşüne bağlılık derecesi, liderin görevini kötüye kullanma döngüsüne kasten veya istemeyerek katkıda bulunmalarını etkileyecektir.
- Objektif performans ölçütleri kullanma: Liderin aşırı gücünü azaltmanın ve doğru bilgi akışını sağlamanın bir yolu olan objektif performans ölçütleri, takipçilerin veya astların lider veya yöneticinin çıkarına değil müşterilerin veya paydaşların yararına hareket etmelerini kolaylaştıracaktır.
- Yabancıların karar verme sürecine dâhil edilmesi: Karar verme sürecini dışarıdan gelen kişilere açarak, işletme hem daha objektif bir görüşe hem de yolsuzluk döngüsünü kırabilecek yeni bir bakış açısına kavuşabilir.
- İşletme kültürünü değiştirmek ve izlemek: Gücü kötüye kullanmayı engellenmenin en zor fakat en etkili yolu işletme kültürünü değiştirmektir. Ancak değişiklik, lideri tatmin etmek yerine performans, verimlilik ve müşteri hizmetlerine odaklanmalıdır.

Gelecek çalışmalarda, sadece liderdeki kibrin ve/veya aşırı pozitifliğin takipçiler üzerindeki olumsuz etkileri değil, liderin kendi sağlığı, yaşam stili ve liderlik tarzına etkilerinin araştırılması alan yazınına büyük katkı sağlayacaktır. Çünkü Barling ve Cloutier'in (2016) de ifade ettiği gibi, Taylor'ın bilimsel yöntemlerle ve duygusal faktörlerden

arınmış bir yönetim şeklinin verimliliği artıracığı savı, maksimum verimin sadece psikolojik olarak sağlıklı bireylerle elde edileceğinin görülmesiyle, geçerliliğini yitirmiştir. Buradaki psikolojik olarak sağlıklı bireylerden kasıt, sadece çalışanlar, astlar veya takipçiler değil, aynı zamanda mental olarak sağlıklı liderlerdir.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışma, kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

Çıkar Çatışması: Sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

Etik Onay: Bu çalışma derleme türünde bir çalışmadır, insan katılımcılarını içermemektedir.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Derleme türündeki bu çalışmada bilgilendirilmiş onam formu kullanılmamıştır.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2012). *Patronlar değil liderler*, 4. Baskı, Çev. G. Doğançalı, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Avey, J., Avolio, B. J. & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 282-294. doi:10.1016/j.leaqua.2011.02.004
- Barber, B. M. & Odean, T. (2001). Boys will be boys: gender, overconfidence, and common stock investment. *Quarterly Journal of Economics*, 116(1), 261-292.
- Barling, J., Cloutier, A. (2016). Leaders' mental health at work: empirical, methodological, and policy directions. *Journal of Occupational Health Psychology*, advance online publication. doi: 10.1037/ocp0000055
- Bhandari, G. & Deaves, R. (2006). The demographics of overconfidence. *Journal of Behavioral Finance*, 7(1), 5-11.
- Bürkner, H.-P. (2013). Fighting corporate hubris. The Boston Consulting Group, Perspectives, ss.1-6. http://img-stg.bcg.com/Fighting_Corporate_Hubris_June_2013_tcm9-97860.pdf
- Cameron, K. (2008). *Positive leadership strategies for extraordinary performance*. California: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. (2016). *Pozitif liderlik uygulamaları olağanüstü sonuçlar yaratan alıştırmalar ve yöntemler*. Çev. T. Çekinirer. İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T. & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308.
- Carver, C. & Johnson, S. (2010). Authentic and hubristic pride: differential relations to aspects of goal regulation, affect, and self-control. *J Res Pers.*, 44(6), 698-703. doi:10.1016/j.jrp.2010.09.004.
- Claxton G., Owen, D. & Sadler-Smith, E. (2015). Hubris in leadership: a peril of unbridled intuition? *Leadership*, 11(1), 57-78. doi:10.1177/1742715013511482
- Cole, M. S., Bruch, H. & Vogel, B. (2012). Energy at work: a measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 445-467. doi:10.1002/job.759
- Collins, J. (2009). *How the mighty fall and why some companies never give in*. New York: HarperCollins.
- Collinson, D. (2012). Prozac leadership and the limits of positive thinking. *Leadership*, 8(2), 87-107. doi:10.1177/1742715011434738
- Dahlbom, L., Jakobsson, A., Jakobsson, N. & Kotsadam, A. (2011). Gender and overconfidence: Are girls really overconfident? *Applied Economics Letters*, 18(4), 325-327. doi:10.1080/13504851003670668
- Fineman, S. (2006). On being positive: Concerns and counterpoints. *The Academy of Management Review*, 31(2), 270-291.
- Furnham, A. (2018). Management failure and derailment. *The Leadership Hubris Epidemic Biological Roots and Strategies for Prevention*, (Ed: Peter Garrard), Palgrave Macmillan: Switzerland. doi:10.1007/978-3-319-57255-0
- Garrard, P., Rentoumi, V., Lambert, C. & Owen, D. (2014). Linguistic biomarkers of hubris syndrome. *Cortex*, 5, 167-81. doi:10.1016/j.cortex.2013.08.014.
- Geers, A. & Laasiter, G. D. (2002). Effects of affective expectations on affective experience: the moderating role of optimism-pessimism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(8), 1026-1039. doi:10.1177/01461672022811002
- Ghaemi, N. (2017). *Birinci sınıf delilik* (5. Baskı, (Çev.: Y. Alogan), İstanbul: İthaki.
- Gibson, B. & Sanbonmatsu, D. M. (2004). Optimism, pessimism, and gambling: the downside of optimism. *PSPB*, 29(X), 1-12. doi: 10.1177/0146167203259929
- Gürbüz, S., Bayık, M. E. & Şahin, F. (2016). A conceptual model for leadership hubris in the military context. *Negative Leadership: International Perspectives*, (Ed: Daniel Watola & Dave Woycheshin), Canadian Defence Academy Press: Canada.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: an update. *The Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hayward, M. L. A. & Hambrick, D. C. (1997). Explaining the premiums paid for large acquisitions: evidence of ceo hubris. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 103-127. <http://www.jstor.org/stable/2393810>
- Hayward, M. L. A., Shepherd, D. A. & Griffin, D. (2006). A hubris theory of entrepreneurship. *Management Science*, 52(2), 160-172. doi:10.1287/mnsc.1050.0483
- Higgs, M. (2009). The good, the bad and the ugly: leadership and narcissism. *Journal of Change*

- Management*, 9(2), 165–178. doi:10.1080/14697010902879111
- Hiller, N. J. & Hambrick, D. C. (2005). Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-)core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26, 297–319. doi:10.1002/smj.455
- Hmieleski, K. M. & Baron, R. A. (2009). Entrepreneurs' optimism and new venture performance: a social cognitive perspective. *Academy of Management Journal*, 52(3), 473–488
- Hogan J., Hogan R. & Kaiser, R. B. (2010). Management derailment: personality assessment and mitigation. *American Psychological Association Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Ed. S. Zedeck), American Psychological Association, Washington.
- Hollow, M. (2014). The 1920 Farrow's bank failure: a case of managerial hubris? *Journal of Management History*, 20(2), 1-16. doi:10.1108/JMH-11-2012-0071
- Hribar, P. & Yang, H. (2016). CEO overconfidence and management forecasting. *Contemporary Accounting Research*, 33(1), 204–227. doi:10.1111/1911-3846.12144
- Hyde, G. (2018). Influential partnerships—a possible role for a modern-day court jester. *The leadership hubris epidemic biological roots and strategies for prevention*, (Ed. P. Garrard), Palgrave Macmillan, Switzerland. doi: 10.1007/978-3-319-57255-0
- Icekson, T., Roskes, M. & Moran, S. (2014). Effects of optimism on creativity under approach and avoidance motivation. *Mini Review Article*, 8, 1-6. doi:10.3389/fnhum.2014.00105
- Jakovljević, M. (2011). Hubris syndrome and a new perspective on political psychiatry: need to protect prosocial behavior, public benefit and safety of our civilisation. *Psychiatria Danubina*, 23(2), 136–138. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21685850>
- Judge, A. T., Piccolo R. F. & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: a review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20, 855–875. doi:10.1016/j.leaqua.2009.09.004
- Kerfoot, K. M. (2010). Leaders, self-confidence, and hubris: what's the difference? *ANNA Update*, 40(6), 37-38. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21158259>
- Li, J. & Tang, Y. (2010). CEO hubris and firm risk taking in china: the moderating role of managerial discretion. *Academy of Management Journal*, 53(1), 45–68. doi:10.5465/AMJ.2010.4803691
- Malmendier, U. & Tate, G. (2009). Does overconfidence affect corporate investment? Ceo overconfidence measures revisited. *European Financial Management*, 11(5), 649–659. doi:10.1111/j.1354-7798.2005.00302.x
- Maxwell, J. (2018). *Liderlik yasaları*. Beyaz Yayınları: İstanbul.
- Nahavandi, A. (2014). *The art and science of leadership*. US: Pearson.
- Nel, T., Stander, M. W. & Latif, J. (2015). Investigating positive leadership, psychological empowerment, work engagement and satisfaction with life in a chemical industry. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 41(1), 1-13. Doi:10.4102/sajip.v41i1.1243
- Niyogi, S. (2017). Impact of optimism on leadership effectiveness: a review of literature, *International Journal of Management*, 8(6), 1–8.
- Otazo, K. (2018). Preventing and curing hubris in leaders. *The leadership hubris epidemic biological roots and strategies for prevention* (Ed. P. Garrard), Palgrave Macmillan, Switzerland. doi:10.1007/978-3-319-57255-0
- Owen, D. (2006). Hubris and nemesis in heads of government. *Journal of The Royal Society of Medicine*, 99, 548-551. doi:10.1258/jrsm.99.11.548
- Owen, D. (2018). Heads of government, 'toe-holders' and time limits. *The leadership hubris epidemic biological roots and strategies for prevention* (Ed. P. Garrard), Palgrave Macmillan, Switzerland. doi:10.1007/978-3-319-57255-0
- Owen, D. & Davidson, J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? a study of us presidents and UK prime ministers over the last 100 years. *Brain*, 132(5), 1396–1406. doi:10.1093/brain/awp008
- Petit, V. & Bollaert, H. (2012). Flying too close to the sun? hubris among ceos and how to prevent it. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 265-283. doi:10.1007/s10551-011-1097-1
- Picone P. M., Dagnino, G. B. & Mina, A. (2014). The origin of failure: A multidisciplinary appraisal of the hubris hypothesis and proposed research agenda. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 447–468. doi:10.5465/amp.2012.0177
- Roll, R. (1986). The hubris hypothesis of corporate takeovers. *Journal of Business*, 59, 197–216. <http://www.jstor.org/stable/2353017>
- Ronfeldt, D. Beware the hubris-nemesis complex a concept for leadership analysis. *National security research division, RAND*, ISBN: 0-8330-1578-8 https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2005/MR461.pdf

- Roux-Dufort, C. & Metais, E. (1999). Building core competencies in crisis management through organizational learning the case of the french nuclear power producer. *Technological Forecasting and Social Change*, 113–127. PII S0040-1625(98)00033-X
- Russell, G. (2011). Psychiatry and politicians: The hubris syndrome. *The Psychiatrist*, 35, 140–145. doi:10.1192/pb.bp.110.031575
- Sadler-Smith, E., Akstinaite, V., Robinson, G. & Wray, T. (2017). Hubristic leadership: a review. *Leadership*, 13(5), 525–548. doi:10.1177/1742715016680666
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F. O., Ganster, D. C. & Kepes, S. (2007). Destructive leader traits and the neutralizing influence of an “enriched” job. *The Leadership Quarterly*, 18, 236–251. doi:10.1016/j.leaqua.2007.03.006
- See, K. E., Morrison, E. W., Rothman, N. B. & Soll, J. B. (2011). The detrimental effects of power on confidence, advice taking, and accuracy. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 116, 272–285. doi:10.1016/j.obhdp.2011.07.006
- Seligman, M. E. P. & Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance agents. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 832-838.
- Shepperd, J. A., Klein, W. M. P., Waters, E. A. & Weinstein, N. D. (2013). Taking stock of unrealistic optimism. *Perspect Psychol Sci.*, 8(4), 395–411. doi:10.1177/1745691613485247.
- Shipman, A. S. & Mumford, M. D. (2011). When confidence is detrimental: Influence of overconfidence on leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 22, 649–665. doi:10.1016/j.leaqua.2011.05.006
- Sutton, R. (2009). How to be a good boss in a bad economy. *Harvard Business Review*. Retrieved from <http://hbr.org/2009/06/how-to-be-a-goodboss-in-a-bad-economy/ar/1>
- Spirrison, C. L. & Gordy, C. C. (1993). The constructive thinking inventory and detecting errors in proofreading. *Perceptual and Motor Skills*, 76, 631-634.
- Tourish, D. (2018). Dysfunctional leadership in corporations. *The leadership hubris epidemic biological roots and strategies for prevention*, (Ed. P. Garrard), Palgrave Macmillan, Switzerland. doi:10.1007/978-3-319-57255-0
- Uysal, Ş. A. & Çelik, R. (2016). Yöneticilerde hubristik davranışlara dair nitel bir araştırma. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 1(1), 274-285. doi:10.17740/eas.soc.2016.MSEMP-23
- Uysal, Ş. A. & Çelik, R. (2018). Sağlık meslek gruplarında hubris sendromunun varlığına ilişkin keşfedici bir çalışma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 17. *UİK Özel Sayısı*, 103-118.
- Victorian Public Sector Commission, (2015). How positive is your work environment? <https://vpssc.vic.gov.au>
- Wijewardena, N., Samaratunge, R. & Härtel, C. (2014). Creating better employees through positive leadership behavior in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 37(5), 288-298. doi:10.1080/01900692.2013.835320
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: the impact of hope, optimism and resiliency. *Journal of Management*, 33, 774-800. doi:10.1177/0149206307305562



Araştırma Makalesi

Otel Çalışanlarında Algılanan Örgütsel Destek, İş Yeri Yalnızlığı ve İş Tatmini İlişkisi

The Relationship Among Perceived Organizational Support, Workplace Loneliness and Job Satisfaction on Hotel Employees

Filiz Gümüş Dönmez^a, Cafer Topaloğlu^b

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Algılanan Örgütsel Destek,
İş Yeri Yalnızlığı, İş Tatmini,
Yapısal Eşitlik Modeli,
Aracılık Etkisi

Tarihler :
Geliş 13 Mart 2020
Düzeltilme gelişi 21 Mayıs
2020
Kabul 29 Mayıs 2020

ARTICLE INFO

Keywords:
Perceived Organizational
Support, Loneliness in the
Workplace, Job Satisfaction,
Structural Equation Model,
Mediating Effect

Article history:
Received 13 March 2020
Received in revised form 21
May 2020
Accepted 29 May 2020

ÖZ

Günümüzde işletmelerde algılanan örgütsel destek ve iş tatminin sağlanması kadar iş yeri yalnızlığının en aza indirilmesi de büyük önem arz etmektedir. Bu sebeple bu araştırmada Muğla'da faaliyet gösteren ve her şey dâhil sistemiyle hizmet sunan dört ve beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde algılanan örgütsel destek, iş yeri yalnızlığı ve iş tatmini ilişkisi araştırılmıştır. Bunun için nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği ile 406 adet geçerli veri toplanmıştır. Kurulan araştırma modeli ve yapılan yapısal eşitlik modeli analizleri sonucunda algılanan örgütsel destek ve iş tatmini ilişkisinde duygusal yalnızlığın kısmi aracılık rolü tespit edilirken sosyal yalnızlığın aracılık rolü istatistiki açıdan anlamlı bulunmamıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda konu ile ilgili araştırmacılara ve sektör temsilcilerine öneriler sunulmuş ve araştırma sonuçlandırılmıştır.

ABSTRACT

Today, alleviating the loneliness in the workplace is as significant as proving job satisfaction and perceived organizational support. For this reason, in this research the relationship between perceived organizational support, loneliness in the workplace and job satisfaction has been investigated on four and five-star hotel employees operating in Mugla and servicing with all-inclusive system. To conduct the research, 406 valid data were collected by using survey technique which was one of the quantitative research methods. As a result of developed research model and structural equation model analysis, the partial mediating role of emotional loneliness was determined in the relationship between perceived organizational support and job satisfaction while the mediating role of social loneliness was not found statistically significant. Within the results, the research was completed by presenting suggestions to the researchers and hotel owners/managers.

^a İletişim kurulacak yazar, Arş.Gör. Dr. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Turizm Fakültesi Turizm İşletmeciliği, Türkiye. E-mail: flizgumus@mu.edu.tr. ORCID: 0000-0003-1661-3277

^b Prof. Dr. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Turizm Fakültesi Konaklama İşletmeciliği, Türkiye. E-mail: ctopaloglu@mu.edu.tr. ORCID: 0000-0002-6578-2125

1. GİRİŞ

Rekabetçi yapı, bireyselliğin ve bilgisayarlı teknolojilerin ön plana çıkmasıyla daha çok belirginleşen iş yeri yalnızlığı, iş ortamında işgörenleri olumsuz etkileyen, onları stres ve baskıya maruz bırakan ve işgörende duygusal-sosyal ilişki yoksunluğu meydana getiren bir durumdur (Rhoades & Eisenberger, 2002). Bir işgören ailesi ile oldukça mutlu ve huzurlu iken, iş ortamında tam aksine mutsuz ve yalnız olabilir. Bu sebeple, iş yeri yalnızlığı (İYY) normal yalnızlık duygusundan farklı bir kavramdır (Doğan, Çetin & Sungur, 2009; Wright, 2005).

Algılanan örgütsel destek (AÖD), işgörenin örgüte sağladığı katkı sonucunda, işletmenin işgörene sağladığı destek, bağlılık ve ilgiye duyulan işgören inancındır (Eisenberger, 2002). Yapılan araştırmalarda algılanan örgütsel destek ile işyeri yalnızlığı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel öncül veya ardıl değişkenler ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Rhoades & Eisenberger, 2002).

AÖD ve İYY'nin ilişkili olabileceği örgütsel değişkenlerden bir diğeri de iş tatminidir (İT). İş tatmini, bir işletmede işgörenler açısından işlerin ters gittiğini ve çalışma koşullarının kötüleştiğini gösteren en önemli çıktılardan biridir. Bu bağlamda, iş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerdir (Roodt, Rieger & Sempane, 2002: 24).

AÖD, İYY ve İT'nin birbiri ile ilişkili olduğu ve turizm sektöründe de görülebileceği varsayımından yola çıkarak bu araştırmanın temel amacı, her şey dâhil sistemiyle hizmet sunan dört ve beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde AÖD ve İT ilişkisinde İYY'nin aracılık etkisini araştırmaktır. Daha önceki araştırmalarda AÖD ve İT ilişkisinde İYY'nin aracı rolü ve bu üç değişkenin birbiriyle ilişkisi araştırılmadığı için araştırmanın özgün bir değere sahip olduğu ve ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Algılanan örgütsel destek

İşgörenler işletmelerinden kendilerine karşı olumlu veya olumsuz bir tutum ve davranış sergilendiğini hissetmektedirler. Adından da anlaşıldığı üzere

örgütsel destek sağlanan değil algılanan bir yapıya sahiptir. Aynı zamanda AÖD, işgörenlerin işletmelerine ve işlerine karşı tutumlarını etkilemektedir (Turunç & Çelik, 2010). İnsan kaynağının öneminin bilindiği işletmelerde görülen AÖD, işgörenin işletmeye sağladığı yararın örgüt tarafından değer görme ve örgüt çalışanlarının refahına önem verme derecesini ifade etmektedir. İşgörenlerin AÖD algısı ne kadar yüksekse, teorik olarak örgüte katkı sağlama davranışı da o denli yüksek olmaktadır (Sears, Zhang & Han, 2016).

AÖD'nin açıklanması aşamasında örgütsel destek teorisi, karşılıklılık normu ve sosyal değişim teorisinden yararlanılmıştır. Örgütsel destek teorisi, çalışanların örgütü insani özelliklerle ifade etme eğilimini açıklamaktadır. Karşılıklılık normu, işgörenin işletmesinden gördüğü fayda karşısında fayda sağlamak için gösterdiği çabayı ifade etmektedir. Sosyal değişim teorisi ise işgörenlerin işletmelerine bağlılıklarını kapsayan inançlarını ele almaktadır. Teoriye göre etkileşimde bulunan iki birey arasındaki değerli varlıkların karşılıklı değişimi ve kişilerarası ilişkilerin oluşumu söz konusudur. Bu bağlamda, işgörenler ve işletme arasında açık bir şekilde ifade edilmeyen ancak ihlal edildiğinde ortaya olumsuz sonuçlar çıkaran zorunlu ve karşılıklı bir ilişki söz konusu olmaktadır (Turunç & Çelik, 2010). Bu haliyle sosyal değişim teorisi, örgütsel destek teorisini ve karşılıklılık normunu kapsayarak AÖD'yi açıklamaktadır.

2.2. İş tatmini

İT, bir işgörenin işinin ve işyerindeki deneyiminin sonucunda hissettiği olumlu duygu durumudur (Riggle vd., 2009). Birey İT için kendi norm, değer ve beklentilerini göz önüne alarak iş ve iş koşullarına içsel bir tepki geliştirmektedir. Eğer bu içsel tepki işgörenin beklentilerini karşılıyorsa işgörende İT, karşılıymıyorsa iş tatminsizliği oluşmaktadır. İş kavramı çok kapsamlı bir konudur. Bir iş bir öğretmen için sadece öğrenciye soru sormak, bir önbüro personeli için konaklama kaydı almak, bir akademisyen için veri toplamak, bir otel müdürü için otel gelirlerini artırmak değildir.

İT dinamik bir yapıya sahiptir. Bu nedenle İT'nin herhangi bir örgütte bir sefer sağlanması süreklilik arz etmemektedir. Dinamik yapı özelliğinden dolayı İT'nin sürekli gözden geçirilmesi ve bununla ilgili yenilikler yapılması gerekmektedir. İT'yi etkileyen bireysel ve örgütsel olmak üzere iki faktör bulunmaktadır. Bireysel faktörler, bireylerin kişisel özellikleri, inançları, duyguları ve niyetlerinden ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda, bireysel faktörler, bireyin doğuştan sahip olduğu kalıtsal özellikler ve sonradan yaşam deneyimleriyle kazandığı özelliklerden oluşmaktadır. Örgütsel

faktörler, işgörenin iş yerinde deneyimlediği ve işgörenin tatminini etkileyen ücret, terfi, çalışma koşulları gibi faktörlerden oluşmaktadır (Zopiatis, Constanti & Theocharous, 2014).

2.3. İş yeri yalnızlığı

Sosyal bir varlık olan insan için diğer insanlarla iletişim kurmak ve sosyal bütünleşme sağlamak en temel ihtiyaçlar arasında yer almaktadır (Beutel vd., 2017). Bu ihtiyacın karşılanmadığı durumlarda ortaya çıkan olumsuzlardan birisi yalnızlık olgusudur. Yalnızlık, toplumda oldukça sık görülen ancak kolay bir şekilde dile getirilemeyen ve bireyde psikolojik, fizyolojik ve örgütsel anlamda olumsuz sonuçlar ortaya çıkaran bir durumdur. Bu sebeple yalnızlık kavramı tek başına olma, toplumsal dışlanma, yabancılaşma, kendi halinde olma, sosyal destek eksikliği ve bunalım kavramları ile karıştırılmaktadır (Yadav & Chadha, 2017). Örneğin tek başına olma kavramında birey bu durumu kendi isteği doğrultusunda tercih ederken, yalnızlık kavramında birey bu durumu kendisi istememekte ve bu duruma maruz bırakılmaktadır.

İYY ise normal yalnızlık duygusundan farklı olup bireyin iş ortamında yaşadığı yalnızlığı ifade etmektedir. Aile hayatında gayet mutlu ve huzurlu olan bireyler, iş hayatında yaşadıkları rekabet ortamı, sanal takımlar, teknolojik cihazların iletişim ağına dâhil olması, herhangi bir gruba dâhil olamama, örgüt-iş uyumsuzluğu gibi sebeplerle kendilerini iş yerinde yalnız hissedebilmektedir (Doğan vd., 2009; Peng vd., 2017). Bu kapsamda İYY “işgörenin çalışma arkadaşlarıyla kişisel yakınlık kurma ihtiyacının karşılanmadığı durumlarda ortaya çıkan ve işgörenin iş arkadaşlarına sosyal ve/veya duygusal anlamda yabancılaşmasıyla tetiklenen olumsuz, hoş olmayan ve acı verici bir durum” olarak tanımlanabilir (Gümüş Dönmez, 2019: 55).

İYY duygusal (DY) ve sosyal yalnızlık (SY) olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır (Ayazlar & Güzel, 2014; Doğan vd., 2009; Wright, 2005; Wright, Burt & Strongman, 2006). DY, yakın ve samimi ilişkilerin yokluğunda ortaya çıkan ve bireyin iş yaşamındaki arkadaşlık ilişkilerinin niteliğini ölçen bir yalnızlık türüdür. DY yaşayan bireylerde aşırı duygusallık, iş arkadaşlarını yanlış anlama eğilimi, kaygılı bir ruh hali, endişe ve korku gibi olumsuz duygular görülebilmektedir (Doğan vd., 2009). SY, iş çevresinde yeterli sosyal arkadaş çevresine sahip olmayan işgörenlerde ortaya çıkan ve işgörenin iş yaşamındaki arkadaş çevresini nicelik bakımından değerlendiren yalnızlık türüdür. SY yaşayan bireylerde utangaçlık, reddedilme, herhangi bir gruba ait olamama, düğün, nişan,

cenaze gibi topluluklara katılmama gibi durumlar görülebilmektedir (Wright vd., 2006).

2.4. Her şey dâhil sistemi, hizmet anlayışı ve iş yeri yalnızlığı

Hizmet sektörünün temelinde insanlarla iletişim kurmak esas alınmaktadır ve bu esas konukseverlik anlayışıyla yerine getirilmektedir (Telfer, 2000). Geleneksel konukseverlik anlayışı, misafir ve ev sahibi arasındaki sıcak ve samimi ilişkiye dayanırken, ticari konukseverlik anlayışında ise hizmet sunma kaygısı ile birlikte konukseverlik anlayışı yatmaktadır (Ritzer, 2007).

Turizm sektöründe ev sahibi işletmeler ile turistler arasındaki etkileşimi Aslan ve Özeren (2016) “misafir-ev sahibi etkileşimleri” olarak ele almıştır. Bu kavram ise bu işin ticari doğasını gizlemek için ortaya atılmıştır (Ritzer, 2007). Her ne kadar ticari kavram gizlenmeye çalışılsa da misafir-ev sahibi etkileşimindeki geleneksel maddi olmayan karşılık sona ermiş ve bunun yerini turist-çalışan ilişkisi almıştır (Aramberri, 2001).

Her şey dâhil sistemde önceden hazırlanan çok sayıda yiyecek-içecek açık büfede sunulmakta ve müşteri kendisi gidip istediği yemeği almaktadır (Birkan, 2004). Bu durumda her şey dâhil sistemde işgörenin iş uygulamaları kısıtlanmakta ve işgörenin müşteri ile etkileşimi standartlaştırılmaktadır. Ritzer (2007) turist ve çalışan arasındaki kısıtlı iletişim ve hizmet sunumunun standartlaştırılmasını konukseverlik ile açıklamıştır. Verimliliği artırmak amacıyla oluşturulan McDonaldslaşma veya Disneyleşme konukseverlik başlangıcı olmuştur. McDonaldslaşma doğrultusunda modern dünyada hizmet personelinin en yüksek düzeyde verim alma anlayışı self-servis ile sonuçlanmış ve hizmet sektöründe turistler hizmet(sizlik) anlayışı ile otellerde kendi yemeğini almakta, tostunu kendisi yapmakta, otele giriş-çıkışı ve odayı açma işlemini elektronik cihazlar üzerinden kendisi yapmaktadır. Bu durum, hizmet sektöründe turist-çalışan ilişkisini yüzeyselleştirmiş ve samimiyetten uzak bir duruma sokmuştur (Aslan & Özeren, 2016).

Modern dünyada bir yandan iş yaşamının niteliği iyileştirilmeye çalışılırken diğer yandan işgörenlerden en yüksek verim ve en iyi performans beklenmektedir. İşgörenler bu beklentiler karşısında aşırı strese, yalnızlığa veya rekabete sürüklenebilmektedir (Wright, 2005). Aynı zamanda işgörenlerden beklenen örgütsel çıktılar neticesinde işgörenler belli bir rutinin içine hapsolarak yaratıcılıklarını kaybedebilmektedirler. Ayrıca bu sistemde bireyler toplum içinde

yalnızlaşmaya, rutini takip etmeye ve tek başına hareket etmeye mecbur kalmaktadırlar (Wright, 2005).

Her şey dâhil sistemiyle hizmet sunan konaklama işletmelerinde işyeri yalnızlığı için iki durum söz konusudur. Birincisi, turizmin sezonluk yapısından dolayı turizmde çalışan işgörenler sezonun kısa olması sebebiyle iş arkadaşlarıyla samimi ilişkiler kurmaktan kaçınmakta ve ilişkilerini yüzeysel bir şekilde sürdürmektedirler. Bu durumda olan işgörenler yaş ve bölüm farkını göz önünde bulundurarak diğer çalışanlardan uzaklaşmakta ve herhangi bir gruba dâhil olmadan tek başına iş hayatlarını sürdürmektedirler. İkincisi, turizm sektörü uygulamalı alandan biri olduğu için stajyer çalıştırma oranı en yüksek sektörlerden birisidir. Stajyerlerin sektörde çalışması, aynı eğitim kurumundan öğrencilerin aynı işletmelerde çalışma olasılığını artırmaktadır. Bu durumda çalışan işgörenler kendi aralarında daha kolay bir arkadaş grubu oluşturmakta ve birbirini tanıyan sosyal ilişki ağı içinde samimi paylaşımlarda bulunmaktadır. Bu tür işletmelerde bir taraf samimi iken diğer taraf ayrı olabilmekte ve gruplaşmalar sonucu işgörenlerin yalnızlık yaşama olasılığı artmaktadır.

2.5. Algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve işyeri yalnızlığı ilişkisi

Turizm sektöründe herhangi bir kriz anında ilk başvuru olan yöntem, personel sayısının azaltılması, maaşlarının geç ödenmesi ve örgütsel küçülme gibi uygulamalar olabilmektedir. Bu tür uygulamalar işgörenlerin işletmeye olan bağlılığını azaltmakta ve güvenini sarsmaktadır. Buna engel olmak ve işgörenlerin işletmede desteklenmelerini sağlamak işletmeler açısından bir zorunluluk haline gelmiştir (Rhoades & Eisenberger, 2002).

İYY ise işgörenin kendisini iş ortamında duygusal ve sosyal olarak ifade edememesiyle tetiklenen acı verici bir duygu durumudur (Peng vd., 2017; Wright vd., 2006). Bu sebeple İYY bireyin bireysel ve örgütsel yaşamını tehdit eden bir sorun olarak görülmektedir (Çetin & Alacalar, 2016).

İYY işgörenin hem bireysel hem de örgütsel yaşamını tehdit ettiği için İYY birçok öncül veya ardıl değişkenlerle ilişkili olarak ele alınabilmektedir. Buna bağlı olarak bu çalışmada AÖD'yi olumsuz yönde etkileyen değişkenlerden birisi olarak İYY ele alınmıştır. Yapılan araştırmalara bakıldığında, Wright (2005) iş arkadaşlığı ve yönetici desteği ile İYY arasında olumsuz yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Karakurt (2012) yürüttüğü araştırmasında DY ve SY'nin AÖD ile negatif yönde ilişkili olduğunu saptamıştır. Stoica ve diğerleri (2014) sağlık çalışanları üzerinde

yaptığı araştırmasında yöneticilerinden destek görmeyen çalışanların daha çok İYY yaşadıklarını bulmuştur. Ancak Çetin ve Alacalar (2016) akademisyenler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında AÖD'nin İYY üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Gün Eroğlu (2018) elektrik dağıtım şirketi çalışanları üzerine yaptığı araştırmasında algılanan yönetici desteği ile DY ve SY'nin ters ilişkili olduğunu tespit etmiştir. AÖD ve İYY arasındaki kavramsal ilişkiden hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir. AÖD ve İYY arasındaki kavramsal ilişkiden hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Algılanan örgütsel destek iş yeri yalnızlığını negatif yönde etkiler.

Hipotez 1a: Algılanan örgütsel destek duygusal yalnızlığı negatif yönde etkiler.

Hipotez 1b: Algılanan örgütsel destek sosyal yalnızlığı negatif yönde etkiler.

İşletmelerin işgörenlerine karşı sergilediği tutum ve davranışların karşılığı işgörenlerde ve işgörenlerin iş performanslarında farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. İşletmesinden destek algılayan işgörenler buna karşılık vermek amacıyla yüksek performans gösterme ve işletmeye faydalı olma eğilimine sahip olmaktadır (Rhoades & Eisenberger, 2002). Bu durumu sağlamanın yollarından birisi de iş tatminidir. İT, işgörenin işiyle ne kadar mutlu ve barışık olduğunu göstermekte ve işgörenin iç huzurunu ifade etmektedir (Mrayyan, 2005).

Allen, Shore ve Griffeth (2003), Cheng ve O-Yang (2018), Rhoades ve Eisenberger (2002), Sears ve diğerleri (2016) AÖD ile İT arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu dile getirmişlerdir. Aynı zamanda, yapılan ampirik çalışmalarda ise AÖD'nin İT'yi pozitif yönde etkilediği saptanmıştır (Akkoç, Çalışkan & Turunç 2012; Branik, Ruling & Eby, 2010; Riggle vd., 2009; Stamper & Johlke, 2003). İncelenen araştırmalardan hareketle aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

Hipotez 2: Algılanan örgütsel destek iş tatminini pozitif yönde etkiler.

Çalışan insanlar günlük yaşamlarının en az üçte birini iş ortamında geçirmektedir. Bu sebeple işgörenlerin çalışma yaşamlarında psikolojik iyi hallerinin ve iş tatminlerinin desteklenmesi ve sağlanması önemlidir (Mao, 2006). Bunun tersi olduğunda İYY gibi olumsuz örgütsel sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca, iş ortamında İYY yaşayan bireylerin işi bırakma niyeti, örgütsel bağlılığın azalması, performanslarının düşmesi ve iş

tatminsizliği gibi olumsuzluklar yaşaması daha çok muhtemeldir.

Yapılan araştırmalarda İYY ve İT arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Erdiren Çelebi & Ertürk, 2018; Mellor vd., 2008; Wright, 2005). İYY'nin bireysel ve örgütsel yaşamı tehdit eden önemli bir sorun olduğundan yola çıkarak aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

Hipotez 3: İş yeri yalnızlığı iş tatminini negatif yönde etkiler.

Hipotez 3a: Duygusal yalnızlık iş tatminini negatif yönde etkiler.

Hipotez 3b: Sosyal yalnızlık iş tatminini negatif yönde etkiler.

İYY'nin örgüt ortamında engellenememesi iş tatminsizliği gibi olumsuzluklar ortaya çıkarmaktadır. Duygusal tepkilerden oluşan İT olumlu veya olumsuz yönde olabilmektedir (Sears vd., 2016). İşletmelerin işgörenine sunduğu fırsatlar ile uygulamaları arasında bir tutarlılık varsa işgörenler işletmelerine karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemekte ve örgütün desteğini arkasında hissetmektedir. Aksi durumda işgörenin işletmeye olan inancı ve güveni sarsılmakta, iş ortamında yalnızlaşabilmekte, iş tatminsizliği, performans düşüklüğü ve işten ayrılma gibi olumsuz tutumlar geliştirebilmektedir. Bu noktadan hareketle AÖD'nin İT'ye etkisinde İYY'nin aracılık rolü olabileceği varsayılmıştır ancak yazında bu

şekilde bir aracılık etkisine rastlanmamıştır. Yazındaki bu boşluktan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez4: Algılanan örgütsel desteğin iş tatmini üzerindeki etkisinde iş yeri yalnızlığının aracılık rolü vardır.

Hipotez 4a: Algılanan örgütsel desteğin iş tatmini üzerindeki etkisinde duygusal yalnızlığın aracılık rolü vardır.

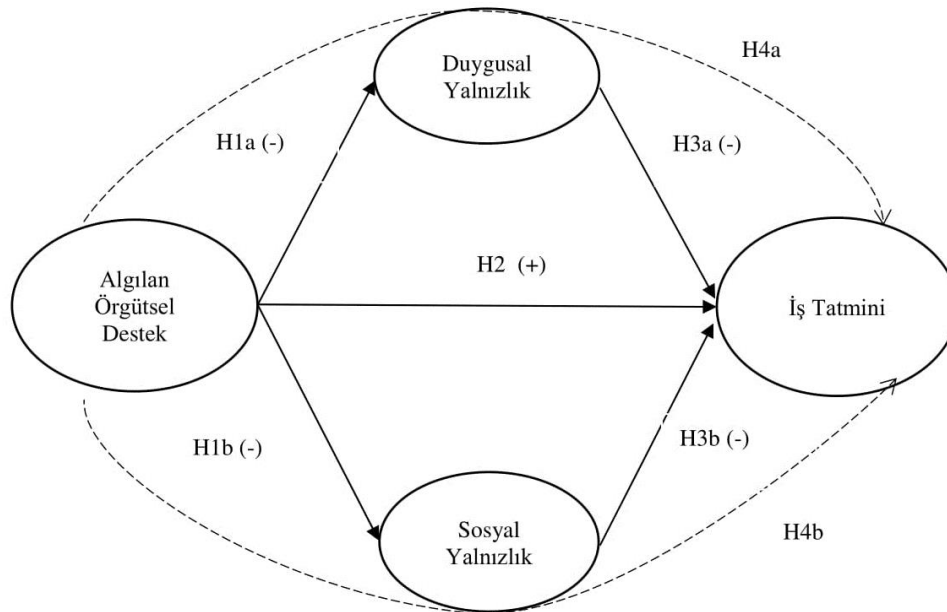
Hipotez 4b: Algılanan örgütsel desteğin iş tatmini üzerindeki etkisinde sosyal yalnızlığın aracılık rolü vardır.

3. YÖNTEM

Bu araştırmada *nicel araştırma yöntemlerinden* yararlanılmıştır. Yöntembilim açısından parçaların incelenmesi ve buradan yola çıkarak bütünün yorumlanmasını kapsayan tümdengelim yöntemi benimsenmiştir. Nicel araştırma desenleri açısından bakıldığında, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkileri değerlendirmeyi amaçlayan ilişkisel araştırmalardan yararlanılmıştır (Gürbüz & Şahin, 2016; Hair vd., 2014; Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

3.1. Araştırmanın amacı ve kavramsal modeli

Bu araştırmanın amacı her şey dâhil sistemiyle



Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

hizmet sunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde AÖD, İT ve İYY ilişkisini araştırmaktır (bkz. Şekil 1).

İlgili araştırmalara bakıldığında AÖD ile İYY'yi (bkz. Çetin & Alacalar, 2016; Erdil & Gülen Ertosun, 2012; Stoica vd., 2014; Wright, 2005) ve İYY ile İT'yi (bkz. Çetin & Alacalar, 2016; Erdiren Çelebi & Ertürk, 2018; Mellor vd., 2008; Wright, 2005) inceleyen araştırmaların olduğunu görmek mümkündür. Ancak üç değişkenin bir arada incelendiği çalışmaya henüz rast gelinmemiştir. Bu sebeple araştırmanın amacı ve sorunsalı kapsamında Şekil-1'deki model doğrultusunda önceki bölümde kurulan hipotezlerin test edilmesi amaçlanmaktadır.

3.2. Evren, örneklem ve veri toplama

Araştırma evrenini Muğla ilindeki her şey dâhil sistemle hizmet sunan dört ve beş yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma evreninin Muğla olarak belirlenmesindeki temel etken, Muğla'nın İstanbul ve Antalya'dan sonra en çok işletme ve yatırım belgeli tesise ve bu doğrultuda işgörene sahip olmasıdır. Ayrıca, uygulama alanının her şey dâhil oteller olarak benimsenmesinin sebebi ise her şey dâhil sisteminin çalışanlarını yaptıkları iş doğrultusunda standartlaştırdığı ve bu standartlaşmanın İYY'ye sebep olduğu varsayımdır.

Araştırma evrenini oluşturan işletmelere Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü resmi web sitesinde yer alan Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'ne bağlı Turizm İşletme Belgeli Tesisler'den ulaşılmıştır (Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2018). Muğla'da işletme belgeli 64 dört yıldızlı, 77 beş yıldızlı olmak üzere 141 otel bulunmaktadır. Ancak bu otellerden hangilerinin her şey dâhil sistemiyle hizmet sunduğu bilgisine ulaşılamamıştır. Bir evrende yer alan tüm temsilcilerden veri toplamak zaman ve maddi açıdan maliyetli olduğu için örneklem alınması gerektiği önerilmektedir (Saunders vd., 2009). Buna bağlı olarak, Muğla'da her şey dâhil sistemle hizmet sunan işgören sayısı tam olarak bilinemediği için bu araştırmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden yararlanılmıştır. Araştırma verilerinin toplanması sürecinde ulaşılması en kolay olan deneklerden rastgele veri toplamayı kapsayan kolayda örnekleme (Saunders vd., 2009) ve deneklere ulaşmanın zor olduğu durumlarda önceden ulaşılan deneklerden yola çıkarak diğer deneklere ulaşmayı içeren kartopu örnekleme tekniklerinden (Gürbüz & Şahin, 2016) yararlanılmıştır.

Bu kapsamda araştırmanın hipotezlerini test amacıyla Muğla ilinde yer alan ve her şey dâhil

sistemiyle hizmet sunan 43 tane dört ve beş yıldızlı otel ile iletişime geçilmiştir. Bu otellerden 14 tanesi gerek işletmelerinde araştırmaya izin vermeme prensipleri gerekse sezon sonu kapanış hazırlıkları sebebiyle araştırma izni vermemiştir. Bu kapsamda, 29 otele Eylül-Kasım 2018 sürecinde 750 adet anket formu dağıtılmıştır. Veri toplama sürecinde insan kaynakları bölümüne ve çay/kahve molalarına çıkan personele araştırma hakkında araştırmacı tarafından bilgi verilmiştir. Dağıtılan anket formundan 519 adet geri dönüş sağlanmıştır. 96 anket formu eksik/hatalı veya tek taraflı işaretlendiği için değerlendirme dışı bırakılmıştır. Geriye kalan 423 adet geçerli anket formu veri setine işlenmiştir. YEM analizlerinde örneklem büyüklüğü ile ilgili genel bakış açısı verilerin normal dağılıp dağılmadığı üzerinden yorumlanmaktadır. Veriler normal dağılım gösteriyorsa örneklem büyüklüğü en az 150 (Çelik & Yılmaz, 2013: 41) veya gözlenen değişken sayısının en az 5 katı kadar olması gerektiği yönündedir (Gürbüz & Şahin, 2016: 332). Bu noktadan hareketle, örneklem büyüklüğünün bu araştırma için yeterli olduğu söylenebilir.

3.3. Araştırmanın ölçekleri, geçerlilik, güvenilirlik

Araştırmanın veri toplama aracı dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümünde AÖD, üçüncü bölümde İYY ve dördüncü bölümde İT ölçeği yer almaktadır. Ölçeklere ilişkin ayrıntılı bilgi devam eden bölümde yer almaktadır.

Algılanan örgütsel destek ölçeği: Stassen ve Ursel (2009) tarafından geliştirilen ölçek 10 ifadeden oluşmaktadır. Türkçe geçerliliğini Turunç ve Avcı'nın (2015) yaptığı ölçek tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin ifadeleri "Çalıştığım işletme çalışanlarına çok az ilgi gösterir" şeklinde örneklendirilebilir. AÖD kesinlikle katılmıyorum (1) ile kesinlikle katılıyorum (5) arasında derecelendirilen 5'li Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür. Ölçeğin Türkçe geçerliliği daha önce birçok araştırmada kullanıldığı için tekrar geçerliliği yapılmamıştır ancak Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ölçülmüştür. Buna göre ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,86 olarak hesaplanmıştır.

İş tatmini ölçeği: Yoon ve Thye (2002) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe geçerliliği Kuşlivan ve Kuşlivan (2005) tarafından yapılmıştır. Tek boyutlu olan İT ölçeği 5 ifadeden oluşmaktadır. "İşime karşı ilgimi kaybediyorum" gibi ifadelerden oluşan ölçek beşli Likert tipi ölçek ve hiçbir zaman (1) ile her zaman (5) arasında derecelendirme ile ölçülmüştür. Daha önce birçok araştırmada

kullanılan ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,90 olarak ölçülmüştür.

İş yaşamında yalnızlık ölçeği: İşyerinde yalnızlığı ölçmek üzere Wright ve diğerleri (2006) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe geçerliliği Doğan ve diğerleri (2009) tarafından yapılmıştır. Ölçek duygusal yalnızlık ve sosyal yalnızlık olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. DY 9 ifade, SY 7 ifade olmak üzere ölçek 16 ifadeden oluşmaktadır. Turizmde yüz yüze hizmet ön planda olduğu için işgörenlerin bu araştırma kapsamında sadece iş arkadaşlarını değerlendirmeleri adına ölçek ifadelerin yapısı değiştirilmeden “iş yeri” iş arkadaşları” gibi ifadeler eklenmiştir. İş yerinde arkadaşlık ilişkilerinin niteliğini ölçen DY boyutuna “İş arkadaşlarımla birlikteyken çoğu zaman kendimi dışlanmış hissediyorum” ifadesi, iş yerindeki arkadaşlık boyutunu nicelik bakımından ölçen sosyal arkadaşlık boyutuna “İş yerinde iş arkadaşlarımla aramda sosyal ilişkilerim vardır” ifadesi örnek verilebilir. Ölçek ifadeleri kesinlikle katılmıyorum(1) ile kesinlikle katılıyorum (5) arasında yer alan beşli Likert tipi ölçek derecelendirilmesi ile ölçülmüştür. Daha önce geçerliliği yapılan ölçeğin DY güvenirlik katsayısı 0,87; SY'nin ise 0,82 olarak ölçümlenmiştir. Tüm ölçeğin güvenirlik katsayısı ise 0,73 olarak hesaplanmıştır.

3.4. Verilerin analizi

İlk aşamada örneklemin özelliklerini betimleyebilmek için SPSS 22 Paket Programına yüklenen verilere frekans analizi yapılmıştır. İkinci aşamada AÖD ve İT ilişkisinde İYY'nin aracı rolü olarak tasarlanan araştırma modelini test etmek için IBM AMOS 20 aracılığıyla yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır. YEM'in varsayımları olan kayıp veri olmaması, verilerin çok değişkenli normal dağılıma uygun olması ve uç değerlerden arındırılması (Meydan & Şeşen, 2015) aşamaları sırası ile yerine getirilmiştir. Bunun sonucunda IBM AMOS 20 aracılığıyla ve Mohalanobis Mesafesi yaklaşımıyla otomatik olarak hesaplanan ve katsayısı 0,05'ten küçük olan 17 veri uç değer kabul edilerek veri setinden çıkarılmış ve analize 406 adet veri üzerinden devam

edilmiştir.

YEM, ölçüm ve yapısal model olmak üzere iki basamakta analiz edilmektedir. Ölçüm modeli gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki yapısal eşitliği gösteren ön değerlendirme iken, yapısal model gizil değişkenler arasındaki ilişkileri gösterir (Çelik & Yılmaz, 2013).

4. ANALİZ ve BULGULAR

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, araştırmaya katılanların %65'i erkek ve %58'4'ü bekârdır. Yaş ortalaması 32,05 olan katılımcıların %47,8'i 21-30 yaş; %28,1'i 31-40 yaş; %16,5'i 41-50 yaş; %4,4'ü 20 ve altı yaş; %2,7'sinin 51 ve üstü yaş aralığında olduğu (kayıp veri %0,5) belirlenmiştir. Eğitim durumu açısından bakıldığında, otel çalışanlarının %16,7'si ilköğretim, %36,7'si lise, %18'i ön lisans, %24,9'u lisans, %1,5'inin ise lisansüstü programlarından (%2,2) mezun olduğu görülmüştür.

Araştırmada ölçüm modelinin analizine geçmeden önce değişkenler arası korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 1'e bakıldığında gizil değişkenlerin hepsinde 0,01 düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulgulanmıştır. Bu doğrultuda, AÖD ile İT; DY ile SY arasında pozitif yönde orta düzey bir ilişki söz konusudur. Öte yandan, AÖD ile SY arasında negatif yönde orta düzey bir ilişki söz konusu iken AÖD ile DY; DY ve SY ile İT arasında negatif yönde zayıf bir ilişki görülmektedir.

Korelasyon analizi sonucunda regresyon analizine devam etmek için çoklu bağlantı sorunu (multicollinearity) olup olmadığını kontrol etmek gerekmektedir (Tabachnick & Fidell, 2012). Çoklu doğrusal bağlantı, herhangi bir bağımsız değişkenin diğer bağımsız değişken(ler) tarafından hangi seviyede tahmin edildiği ve hesaplandığını belirler. Çoklu doğrusal bağlantının artması, bir değişkenin diğer değişkeni açıklama yeteneğini düşürmektedir (Hair vd., 2014). Buna bağlı olarak yapılan değerlendirmede araştırmanın bağımsız değişkenleri

Tablo 1: Gizil Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu

	Algılanan Örgütsel Destek	Duygusal Yalnızlık	Sosyal Yalnızlık	İş Tatmini
Algılanan Örgütsel Destek	1	-0,183**	-0,473**	0,486**
Duygusal Yalnızlık		1	0,356**	-0,261**
Sosyal Yalnızlık			1	-0,267**
İş Tatmini				1

Not. p<0,01

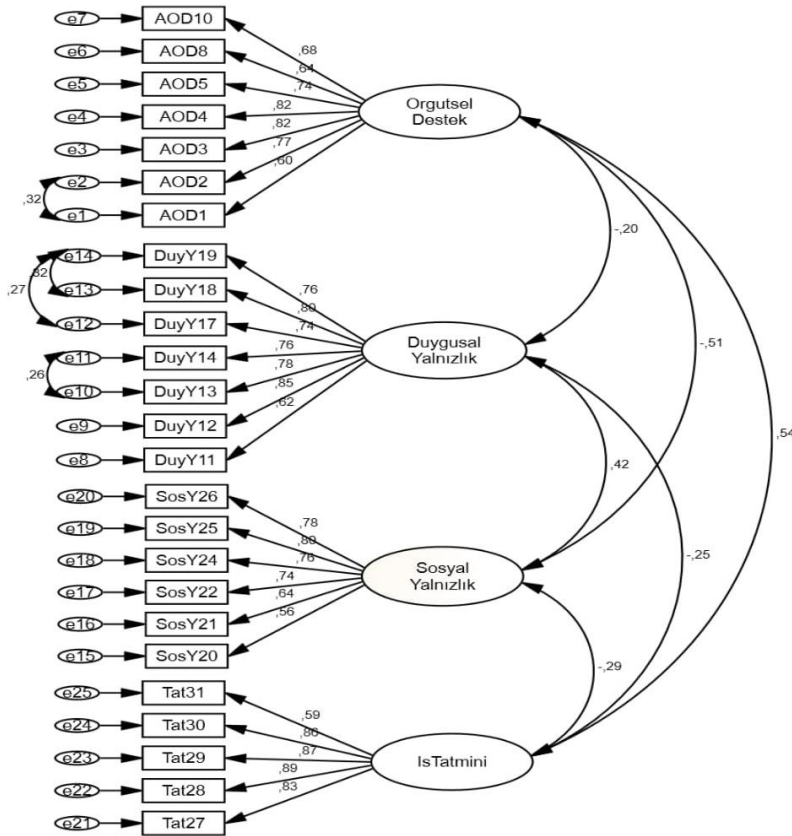
olan AÖD, DY ve SY gizil değişkenleri arasındaki korelasyon katsayılarının 0,90'dan düşük (Field, 2009: 233; Hair vd., 2014: 196) olduğu gözlenmektedir. Öte yandan, çoklu bağlantı sorunu IBM SPSS 22 paket programı aracılığıyla VIF ve Tolerans değerleri üzerinden değerlendirilebilmektedir. Yapılan analiz doğrultusunda VIF değerinin 1,146-1,425 arasında ve Tolerans değerlerinin ise 0,702-0,873 arasında değerlere sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen değerler VIF değerinde 10'dan küçük (Hair vd., 2014: 197), Tolerans değerinde 0,2'den büyük (Gürbüz & Şahin, 2016: 273) olduğu için araştırmanın bağımsız değişkenleri arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı varsayılmıştır.

Tabachnick ve Fidell (2012) eşit aralıklı ölçüm düzeyine sahip ve 200'den büyük örneklemden oluşan veri setlerinin normal dağılımı için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılması gerektiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, her bir maddenin ve boyut/ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Hesaplamalar doğrultusunda algılanan örgütsel destek, duygusal yalnızlık, sosyal yalnızlık ve iş tatmini ölçek maddelerinin/boyutlarının/ölçeklerin her birinin basıklık ve çarpıklık değerlerinin ± 1 aralığında olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle verilerin normal dağılım

gösterdiği varsayılarak veri setinin dönüştürülmesine ihtiyaç duyulmamıştır. Bu aşamadan sonra, YEM tahmin yöntemi olarak çok değişkenli normal dağılım göstermesi ve gösterge değişkenlerinin sürekli veya aralıklı ölçekle toplanması varsayımlarını karşılayan (Çelik & Yılmaz, 2013; Hair vd., 2014) En Çok Olabilirlik Yöntemi (Maximum Likelihood) kullanılmıştır.

Araştırmanın ölçüm modelini test etmek için gelinen aşamada IBM AMOS 20 programına 4 gizil değişken (AÖD, İYY ve boyutları DY ve SY, İT) ve gizil değişkenleri tanımlayan 31 gözlenen değişken tanımlanmıştır. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin daha önceden yapılan çalışmalarda geçerliliği ve güvenilirliği sağlandığı için değişkenlere açıklayıcı faktör analizi (AFA) yapılmadan ölçüm modelinde yer alan değişkenlere aynı anda doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır (Kongarchapatara & Shannon 2016; Meydan & Şeşen, 2015) (bkz. Şekil 2).

Ölçüm modelinin sonuçlarını analiz etmek için DFA yapılmış ve modelin uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. İlk aşamada ölçeğin uyum iyiliği değerleri yakalanamamıştır. Bu noktada faktör yükü düşük olan ifadeleri modelden çıkarma veya modelin uyum değerlerini iyileştirmek amacıyla



Şekil 2: Ölçüm Modelinin Doğrulanması

modifikasyon yapma (Albright & Park, 2009: 23; Arbuckle, 2005: 116) olmak üzere iki seçenek bulunmaktadır. Bu sebeple standardize edilmiş faktör yükleri 0,50'nin (Hair vd., 2009: 678) altında kalan 6 ifade (AÖD6, AÖD7, AÖD9, DuyY15, DuyY16 ve SosY23) analizden çıkarılmıştır. Ardından uyum iyiliği değerlerine ulaşmak için modelin ve ölçeğin temel yapısına sadık kalarak ve ölçek/boyutların kendi içindeki uyum önerileri doğrultusunda modifikasyonlar incelenerek AÖD1-AÖD2; DuyY10-DuyY11; DuyY12-DuyY14; DuyY13-DuyY14 ifadeleri arasında bağlantı kurulmuştur. Şekil 2'de görülen ölçüm modelinin uyum iyiliği değerleri $\chi^2/sd = 2.10$; GFI=0.90; AGFI=0.87; NFI=0.91; CFI=0.95 ve RMSEA=0.05 olarak hesaplanmış ve modelin uyum değerlerini karşıladığı belirlenmiştir (Meydan & Şeşen, 2015; Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Muller, 2003).

Ölçüm modelinde yer alan değişkenlerin yapı geçerliğini belirlemek için yakınsak/uyuşum geçerliğine bakılmıştır. Bu kapsamda modelin Cronbach's Alpha katsayıları (CA) 0,85'in üzerinde, bileşik güvenilirlik katsayıları (CR)

0.86'nın ($CR \leq 0,70$) üzerinde ve ortalama açıklanan varyans katsayıları (AVE) 0,51'in ($AVE \leq 0,50$) üzerinde olduğu Tablo 2'de görülmektedir (Hair vd., 2009: 679). Buna bağlı olarak ölçeğin yapı geçerliğinin sağlandığı belirlenmiştir (bkz. Tablo 3).

Araştırmanın yapısal modeli yol analizi ile test edilmiş ve Şekil-3'te görülen değerlere ulaşılmıştır. Ayrıca, yapısal modelin uyum iyiliği değerleri $p=0.000$; $\chi^2=601.748$; $df=266$; $\chi^2/sd = 2.26$; GFI=0.89; AGFI=0.87; NFI=0.90; CFI=0.94; RMSEA=0.05 ve belirleme katsayısı olarak $R^2=0.32$ olarak bulgulanmıştır (bkz. Şekil 3).

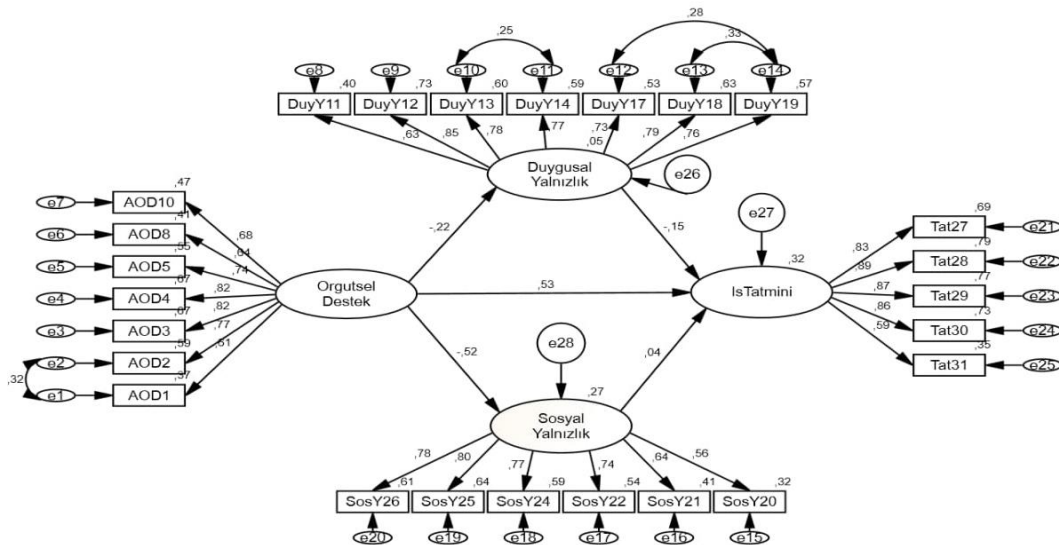
Şekil 3'ten hareketle AÖD'nin DY üzerinde negatif yönlü orta düzeyde ($\beta = -0,22$); SY üzerinde negatif yönlü yüksek düzeyde ($\beta = -0,52$) bir etkisi bulunmaktadır. Öte yandan ÖAD'nin İT üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve yüksek düzeydedir ($\beta = 0,53$). Ayrıca, DY'nin İT üzerindeki etkisi negatif yönlü ve düşük ($\beta = -0,15$) iken SY'nin İT üzerindeki etkisi yok denecek kadar düşüktür ($\beta = 0,04$).

Tablo 3'te sunulan yapısal modelin ayrıntılı

Tablo 2: Ölçüm Modelinin Yol Analizi Sonuçları

Boyutlar ve İfadeler	CA *	CR **	AVE ***
Algılanan Örgütsel Destek (AÖD)	0,88	0,88	0,53
Duygusal Yalnızlık (DY)	0,90	0,90	0,58
Sosyal Yalnızlık (SY)	0,85	0,86	0,51
İş Tatmini (İT)	0,89	0,90	0,66

Not. CA: Cronbach's Alfa, CR: Bileşik güvenilirlik AVE: Açıklanan ortalama varyans



Şekil 3: Araştırmanın Yapısal Analizinin Yol Diyagramı

bulguları ışığında kavramsal modelde yer alan SY ve İT ilişkisi hariç diğer tüm değişkenler arasındaki ilişkilerin 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda, H1a, H1b, H2 ve H3a istatistiksel olarak desteklenmiş, H3b ise desteklenmemiştir.

Preacher ve Hayes'in (2004: 886) belirttiği üzere AÖD ve İT ilişkisinde DY ve SY'nin aracı rolü ileri düzey bir yöntem olan ön yükleme (bootstrapping) yöntemi ile analiz edilmiştir. IBM AMOS 20 paket programının otomatik önerisi doğrultusunda 1000'li örnekleme ön yükleme yapılmıştır. Ön yükleme yöntemleri içinde yanlılığı düzeltilmiş yöntem (BC-bias-corrected) tavsiye edildiği için (Hayes, 2013) bu yöntemle başvurulmuştur.

Aracı değişken modele dâhil edildikten sonra Tablo 4'te görüldüğü üzere AÖD ve İT ilişkisinde İYY'nin bir alt boyutu olan DY'nin kısmi aracılık rolü analiz edilmiştir. Analiz sonucunda AÖD ve İT ilişkisinde DY'nin miktarında anlamlı bir azalma gerçekleşmiş ve $p < 0,01$ düzeyinde anlamlılık korunmuştur. Buna bağlı olarak, AÖD ve İT arasındaki DY'nin kısmi aracılık etkisi istatistiksel açıdan desteklenmiştir (H4a).

AÖD ile İT ilişkisinde SY'nin aracı rolü ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Zira bu

ilişkideki standardize edilmiş dolaylı etki katsayısı $\beta = 0,73$ 'tür ($-0,72 \leq SY \leq 0,87$) ve anlamlılık katsayısı $p > 0,01$ olarak hesaplanmıştır. Bu durumda H4b istatistiksel olarak desteklenmemiştir.

4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışmada AÖD ve İT ilişkisinde İYY'nin aracılık rolü incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda algılanan örgütsel desteğin İYY'nin boyutları olan DY ve SY üzerindeki etkisi negatif yönde ve anlamlıdır. Buna bağlı olarak işgörenlerin AÖD düzeyi arttıkça İYY yaşama durumları azalmaktadır. Bu sonuç Karakurt'un (2012) öğretmenler üzerine yaptığı ancak AÖD için farklı bir ölçek kullandığı araştırma sonucu ile örtüşmektedir. AÖD ve İYY arasındaki ilişkiye benzer sonuçlar Erdil ve Gülen Ertosun (2012), Stoica ve diğerlerinin (2014), Wright'ın (2005) araştırmalarında bulgulanmıştır. Gün Eroğlu (2018) ise yaptığı çalışmada algılanan yönetici desteği ile İYY arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Buna bağlı olarak belirtmek gerekir ki işgörenlerin işletmelerinden algıladıkları örgütsel destek ne kadar yüksekse işgörenlerin DY ve SY yaşama düzeyleri de o kadar düşük olmaktadır. Öte yandan, Çetin ve Alacalar (2016) akademisyenler üzerine

Tablo 3: Araştırmanın Yapısal Modeline İlişkin Bulgular

Hipotez	İlişkiler	Standardize edilmiş regresyon katsayıları (β)	Standart Hata	t değeri	p değeri	Hipotez sonuçları
H1a	AÖD→DY	-0,22	0,07	-3,74	,001	Desteklendi
H1b	AÖD→SY	-0,52	0,07	-7,12	,001	Desteklendi
H2	AÖD→İT	0,53	0,09	7,47	,001	Desteklendi
H3a	DY→İT	-0,15	0,05	-3,03	,002	Desteklendi
H3b	SY→İT	0,04	0,73	0,06	,510	Desteklenmedi

Not. AÖD: Algılanan örgütsel destek DY: Duygusal Yalnızlık SY: Sosyal Yalnızlık İT: İş Tatmini

Tablo 4: İşyeri Yalnızlığının Aracı Rolü ve Bulguları

Hipotez	Aracılığa ilişkin hipotez	Aracı değişken yokken (β)	Aracı değişken varken (β)	Aracılık çeşidi	Sonuç
H4a	AÖD-DUYYAL-TAT	0,54*	0,51*	Kısmi aracılık	Desteklendi
H4b	AÖD-SOSYAL-TAT	0,54*	0,73	Yok	Desteklenmedi
<i>Aracılık modeline ilişkin güven aralıkları</i>					
AÖD-DUYYAL-TAT		Alt sınır	0,010		
Güven aralığı		Üst sınır	0,59		
AÖD-SOSYAL-TAT		Dolaylı Etki	0,51*		
Güven aralığı		Alt sınır	-0,72		
		Üst sınır	0,87		
		Dolaylı Etki	0,73		

Not. $p < 0,001$, AÖD: Algılanan örgütsel destek DY: Duygusal Yalnızlık SY: Sosyal Yalnızlık İT: İş Tatmini

yaptığı araştırmalarında AÖD'nin İYY üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını belirlemiştir. Araştırmacılar bu sonucun sebebini ise akademisyenlerin akademik çalışma yapmanın doğası gereği tek başına çalışmaktan kaynakladığı şeklinde açıklamışlardır.

Bu aşamada AÖD ile İT arasındaki ilişki analiz edilmiş ve AÖD ile İT arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum işgörenlerin AÖD düzeyleri arttıkça İT düzeylerinin de artacağı şeklinde yorumlanabilmektedir. Akkoç ve diğerleri (2012), Allen ve diğerleri (2003), Branik ve diğerleri (2010), Cheng ve O-Yang (2018), Demircan Çakar ve Yıldız (2009), Khan ve Chandrakar (2017), Rhoades ve Eisenberger (2002), Riggle ve diğerleri (2009), Sears ve diğerleri (2016) ve Stamper ve Johlke'nin (2003) yaptıkları araştırmalarda AÖD ile İT arasında pozitif yönde bir ilişki tespit etmişlerdir.

Sosyal ve duygusal anlamda yeterli ve doyurucu ilişki paylaşımının olmadığı iş ortamlarında işgörenlerin kendisini iş ortamında rahat hissetmemesi ve başarılı olamaması son derece olağandır. Bu tür ortamlarda işgörenlerin İYY yaşama potansiyelleri daha yüksektir. Bu durum işgörenlerin işi bırakma niyetinin artması, örgütsel bağlılığın azalması, işgören performans düşüklüğünün yaşanması ve İT'nin düşmesi gibi olumsuz örgütsel sonuçlara sebep olabilmektedir (Lam & Lau, 2012). Bu aşamada İYY ile İT arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu bağlamda, DY ile İT arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu araştırmadan elde edilen sonuç Çetin ve Alacalar (2016), Erdiren Çelebi ve Ertürk (2018) Mellor ve diğerleri (2008) ve Wright'ın (2005) yaptıkları araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. İYY'nin bir diğer boyutu olan SY ile İT arasında beklenenin aksine pozitif yönde ve anlamsız bir ilişki çıkmıştır. İlgili yazında bu sonuçla örtüşen bir araştırmaya rast gelinmemiştir. Bilindiği üzere turizm sektörü insanlarla iletişimin ön planda olduğu ve eğlence temelli bir sektördür. Bu sebeple işgörenler turistlerle iletişim, arkadaşlık, dostluk konularında arka planda çalışan işgörelere göre daha şanslı konumda yer almaktadırlar. Bu durum turizm sektöründe çalışanların kendisini yalnız hissetmemesiyle ve işlerinden genel olarak tatmin olmalarıyla açıklanabilir.

AÖD ve İT ilişkisinde İYY'nin aracı rolünün araştırıldığı bu araştırmada AÖD ile DY ve SY arasındaki ilişki; DY ile İT arasındaki ilişki anlamlı ancak SY ile İT arasındaki ilişki anlamsız sonuçlanmıştır. Bu noktadan hareketle kurulan modelde AÖD ile İT ilişkisinde İYY'nin aracılık rolü tespit edilmiştir. İYY'nin alt boyutları ile yapılan aracılık analizinde AÖD ile İT ilişkisinde

DY'nin aracılık rolü tespit edilmiş ve ilişkide anlamlı bir düşüş görülmüştür. Öte yandan, AÖD ile İT ilişkisinde SY'nin aracılık etkisi tespit edilememiş ve ilişkide anlamlı bir düşüş gerçekleşmemiştir.

4.1. Kısıtlar ve öneriler

Bu araştırmanın gelecek araştırmalarda dikkate alınmasını gerektiren bazı kısıtları bulunmaktadır. Bunlardan ilki, iş yeri yalnızlığı bireyde olumsuz sonuçlar yaratabilen ve bireylerin açıklamaktan çekindiği örgütsel bir durumdur. İkincisi, bu araştırma Muğla'da her şey dâhil sistemiyle hizmet sunan ve işletmeler tarafından araştırma izni verilen dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri olasılığa dayalı olmayan örnekleme teknikleriyle toplandığı için ve Muğla'daki ilçeleri eşit şekilde temsil etmediğinden, araştırma sonuçları tüm evrene genellenemez. Üçüncü kısıt ise araştırma verilerinin toplama sürecinin konaklama işletmelerinin sezonluk hizmet vermelerinden dolayı üç ay ile sınırlandırılmasıdır. Otel çalışanlarının iş yeri yalnızlığını değerlendirebilmesi için iş arkadaşları ile en azından bir çalışma sezonu geçirmeleri gerekmektedir. Bu sebeple veri toplama süreci için sezon sonu ve eylül-kasım ayları tercih edilmiştir. Yapılan araştırma doğrultusunda bu konuda çalışmak isteyen akademisyenlere ve sektör temsilci/ yöneticilerine bir takım öneriler sunulmuştur:

Akademisyenlere yönelik olarak;

Bu araştırmada amaç araştırma modelini test etmek olduğu için demografik özellikler ile ilgili analiz yapılmamıştır. İlerleyen çalışmalarda otel çalışanlarının demografik özellikleri ile analiz yapılarak konuya farklı bir açıyı katılabilir.

Bu araştırma kıyı otellerinde ve her şey dâhil sistemle hizmet sunan otellerde nicel araştırma yöntem analizleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu konunun şehir otellerinde ve nitel yöntemlerle değerlendirilmesi konunun daha ayrıntılı sonuçlar ortaya çıkarmasına yardımcı olabilir.

İş yeri yalnızlığının diğer öncül ve ardılları olabilecek algılanan sosyal destek, iş-aile çatışması, kişilik-iş uyumu, lider-üye etkileşimi, işten ayrılma niyeti, örgüt iklimi, örgüte bağlılık konuları ile araştırılması konunun örgütte yarattığı sonuçları daha açık bir şekilde ortaya çıkarabilir.

Bu araştırmada animasyon bölümü hariç tüm bölümler veri toplama sürecine dâhil edilmiştir. Gelecek çalışmalarda müşteri ile yüz yüze olan çalışanlar (ön büro, garson, misafir ilişkileri) ile geri

planda çalışanlar (muhasebe, insan kaynakları, mutfak personeli) arasında bir karşılaştırma yapılabilir.

İşletmelere yönelik öneriler olarak;

İş yeri yalnızlığı olumsuz bir durumdur ve beraberinde birçok örgütsel sorunu da getirebilmektedir. Bu sebeple işletmeler sadece sezon sonu değil sezon içinde de çalışanlarına personel gecesi, sportif faaliyetler, piknik vb. destekleyici uygulamalar düzenleyerek işletme içindeki arkadaşlığı pekiştirmeli ve bu konuda örgütsel destek ortamı yaratmalıdır.

Son yıllarda eğitim seviyelerinin artmasıyla birlikte işgörenler iş haklarını bilen, kendi değerlerini koruyan ve kendi kimliklerini temsil eden işletmelerde çalışmayı tercih etmektedir. Bu nedenle işletmeler işgörenlerine sundukları örgütsel imkânları gözden geçirmeli ve personel güçlendirme eğitimleri gibi örgütsel destek stratejilerini farklılaştırmalıdır.

Bu araştırma sonucunda otel çalışanlarının sosyal yalnızlıktan ziyade duygusal yalnızlık yaşadıkları belirlenmiştir. İşgörenlerin iş ortamındaki konforlarını artırmak ve işgörenlerin işletmelerine olan bağlılıklarını sürdürmek için iş arkadaşlığını pekiştirecek oyun ve boş zaman faaliyetlerinin hayata geçirilmesi ve işgörene kendisini değerli hissettirecek en azından belli saatlerde havuz, plaj, hamam kullanımı gibi otel imkânları sunulması önerilebilir.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışmada herhangi bir özel veya resmi bir kuruluştan ya da başka bir organizasyondan destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması: Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

Etik Onayı: Bu çalışmada gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

KAYNAKÇA

- Akkoç İ., Çalışkan A. & Turunç Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 105-135.
- Albright, J. J. ve Park, H. M. (2009). *Confirmatory Factor Analysis using Amos, LISREL, Mplus, SAS/STAT CALIS*. Working Paper. University Information Technology Services Center for Statistical and Mathematical Computing, Indiana University.
- Allen, D. G., Shore, L. M. & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Aramberri, J. (2001). The host should get lost. *Annals of Tourism Research*, 28(3), 738-761.
- Arbuckle, J. L. (2005). *Amos 6.0 User's Guide*. ABD: Amos Development Corporation.
- Aslan, A. & Özeren, E. (2016). Turist-çalışan (görevli) etkileşimleri: pratik teorisi bağlamında bir inceleme, içinde E. Duran & C. Aslan (Eds.). *Turizmin sosyal psikolojik dinamikleri* (ss. 135-154). İstanbul: Paradigma Akademi.
- Ayazlar, G. & Güzel, B. (2014). The effect of loneliness in the workplace on organizational commitment. *Social and Behavioral Sciences*, 131, 319-325.
- Beutel, M. E. vd. (2017). Loneliness in the general population: prevalence, determinants and relations to mental health. *BMC Psychiatry*, 17(97), 1-7.
- Birkan, İ. (2004). Her şey dâhil felaket ya da kurtarıcı değil, bir sistemdir. *Resort Turizm ve Seyahat Dergisi*, 18, 18-20.
- Branik, L. E., Roling, E. A. & Eby L. T. (2010). Why does mentoring? the role of perceived organizational support, *Journal of Vocational Behavior*, 76, 366-373.
- Cheng, J. & O-yang, Y. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: the moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85.
- Çelik, H. E. & Yılmaz V. (2013). *Lisrel 9.1 ile yapısal eşitlik modellemesi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çetin, A. & Alacalar A. (2016). İş yaşamında yalnızlığı yordamada kişilik özellikleri ile algılanan sosyal ve örgütsel desteğin rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(27), 193-206.
- Demircan Çakar, N. & Yıldız S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: algılanan örgütsel destek

- bir ara değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68-90.
- Doğan, T., Çetin, B. & Sungur, M. Z. (2009). İş yaşamında yalnızlık ölçeği türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 10, 271-277.
- Eisenberger, R. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Erdil, O. & Gülen Ertosun, Ö. (2011). The relationship between social climate and loneliness in the workplace and effects on employee well-being. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 505-525.
- Erdiren Çelebi, M. & Ertürk, E. (2018). Çalışanların örgütsel yalnızlık algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(2), 603-618.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using spss* (3. Baskı) Londra: Sage.
- Gümüş Dönmez, F. (2019). *Algılanan örgütsel destek ve iş tatmini ilişkisinde iş yeri yalnızlığının aracı rolü: 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları örneği* (Yayımlanmamış doktora tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Gün Eroğlu, Ş. (2018). Algılanan yönetici desteği ile işyerinde yaşanan yalnızlık arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 1-17.
- Gürbüz, S. & Şahin F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, J. W., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis: a global perspective* (7. Baskı), Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*. New York: Guilford Publications.
- Karakurt, A. (2012). *Öğretmenlerin iş yerinde yalnızlık düzeyinin örgütsel destek ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmeddin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Khan, K. A. Z. & Chandrakar, S. (2017). Perceived organizational support and personality dimensions as predictors of job satisfaction. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 8(1), 54-56.
- Kongarchapatara, B. & Shannon, R. (2016). The effect of time stress on store loyalty: a case for food and grocery shopping in Thailand. *Australasian Marketing Journal*, 24, 267-274.
- Kuşluvan, Z. & Kuşluvan, S. (2005). Otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin işgören tatmini üzerindeki görece etkisi: Nevşehir örneği. *Anatolia: turizm araştırmaları dergisi*, 16(2), 183-203.
- Lam, W. L. & Lau, D. C. (2012). Feeling lonely at work: investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4265-4282.
- Mao, H. Y. (2006). The relationship between organizational level and workplace friendship. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1819-1833.
- Mellor, D., Stokes, M., Firth, L., Hayashi, Y. & Cummins, R. (2008). Need for belonging, relationship satisfaction, loneliness and life satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 45, 213-218.
- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mrayyan, M. T. (2005). Nurse job satisfaction and retention: comparing public to private hospitals in Jordan. *Journal of Nursing Management*, 13, 40-50.
- Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2018). 13 Mayıs 2018, <http://www.muglakulturizm.gov.tr/TR-157761/konaklama-tesisleri.html>
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 36(4), 717-731.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Peng, J., Chen, Y., Xia, Y. & Ran, Y. (2017). Workplace loneliness, leader-member exchange and creativity: the cross-level moderating role of leader compassion. *Personality and Individual Differences*, 104, 510-515.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R. & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Reserach*, 62, 1027-1030.
- Ritzer, G. (2007). Inhospitable hospitality? İçinde C. Lashles, P. Lynch & A. Morrison (Eds.). *Hospitality a social lens* (ss. 129-139). Amsterdam: Elsevier.
- Roodt, G., Rieger, H. S. & Sempane, M. E. (2002). Job satisfaction in relation to organizational culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(2),23-30.

- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5. Baskı). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Sears, G. J., Zhang, H. & Han, Y. (2016). Negative affectivity as a moderator of perceived organizational support –work outcome relationships. *Personality and Individual Differences*, 98, 257-260.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger H. & Muller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Reserach Online*, 8(2), 23-74
- Stamper, C. L. & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588.
- Stassen, M. & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201–220.
- Stoica, M., Brate, A. T., Bucuta, M. & Dura, H. (2014). The association of loneliness at the workplace with organizational variables, *European Journal of Science and Theology*, 10 (5), 101-112.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2012). *Using multivariate statistics* (6. Baskı). Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Telfer, E. (2000). The philosophy of hospitableness, İçinde C. Lashley, & A. Morrison, (Eds). *In search of hospitality: theoretical perspectives and debates* (38-55). Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Turunç, Ö. & Avcı, U. (2015). Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: iş stresinin aracılık rolü. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 12(1), 43-63.
- Turunç, Ö. & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 182-206.
- Wright, S. L. (2005). *Loneliness in the workplace* (Yayımlanmamış doktora tezi). Yeni Zelanda: University of Canterbury.
- Wright, S. L., Burt, C. D. B. & Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the workplace: construct definition and scale development. *New Zealand Journal of Psychology*, 3(2), 59-68.
- Yadav, V. & Chadha, N. K. (2017). Loneliness and its correlate: a literature review. *Indian Journal of Health and Well-being*, 8(8), 792-794.
- Yoon, J. & Thye, S. R. (2002). A dual process model of organizational commitment: job satisfaction and organizational support. *Work and Occupations*, 29(1), 97-124.
- Zopiatis, A., Constanti, P. & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140.



Araştırma Makalesi

Fizyonomi ve Otel İşletmelerinde “Ayın/Yılın Personeli” Üzerinde Bir Uygulama

Physiognomy and A Research on “Monthly/Annual Employee” of Hotels

Meryem Akoğlan Kozak^a, Dönüş Çiçek^b

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Fizyonomi, Başarı, Otel İşletmeleri

Tarihler :
Geliş 23 Aralık 2019
Düzeltilme geliş 10 Şubat 2020
Kabul 16 Nisan 2020

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, otellerde ayın/yılın personeli seçilmiş başarılı elemanların yüz göstergelerini, fizyonomi bilimindeki başarılı yüz göstergeleri ile karşılaştırmaktır. Elde edilen sonuçlar, otellerde uygulanan elaman seçimi, kariyer planlama gibi personel değerlendirme süreçlerine “başarılı yüz profili” sunması ve yöneticilere personel ile ilgili çeşitli kararlarda kolaylık sağlaması bakımından önemlidir. Bu amaçla, fizyonomi alan yazınında yer alan temel göstergelere bağlı olarak bir Yüz Analiz Formu hazırlanmıştır. Formda, 13 yüz hattı, 63 gösterge yer almaktadır. Çalışma iki zincir, dokuz bağımsız otel işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, otel işletmeleri insan kaynakları müdürleri tarafından toplam 69 ayın/yılın personeline ait fotoğrafı değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, başarılı yüz göstergelerini yüksek oranda karşılayan yüz hatları; yüz şekli (% 72,5), saç çizgisi (% 88,3), alın (%78,3), kaş (% 92,8), göz (% 88,4) ve burun şeklindedir (% 70,1). Orta seviyede karşılayan yüz hatları; göz kapakları (% 52,2), dudak (59,6), dudak ve burun arasındaki mesafe (%53,7), ağız (% 49,5), çene (% 55,1) ve kulak şeklindedir (% 47,9). Personel yüz fizyonomisinde gözler arasındaki mesafe hattı ise başarı göstergelerinden sadece birinde (normal mesafeli göz aralığı % 59,4) karşılık bulmuştur.

ARTICLE INFO

Keywords:
Physiognomy, Success, Hotel Management

Article history:
Received 23 December 2019
Received in revised form 10 February 2020
Accepted 16 April 2020

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate whether the successful facial indicators of the employees of the month/year are corresponding to the ones with the approved literature. Hence, a “Facial Analyze Form” has designed depending on the fundamental indicators that take part in literature. Research has been carried out within two chain and nine independent hotels. In order to achieve of the aim of this paper, 60 within chain hotels and nine within company hotels employee of the month/year photographs were analyzed by human resource managers of sample hotels. Results were analyzed upon preference frequencies of 13 face lineaments and 63 indicators. Results confirms that lineaments highly corresponding to the successful facial indicators are; form of the face (72,5 %), hairline (88,3 %), forehead (78,3 %), eyebrow (92,8 %), eyes (88,4 %) and shape of the nose (70,1 %). Medium level correspondence face lineaments are; eyelids (52,2 %), lips (59,6 %), margin between the lips and nose (53,7 %), mouth (49,5 %), chin (55,1 %) and shape of the ears (47,9 %). The margin between the eyes is not corresponding to the success with the exception of normal margin eyes (59,4 %) of employee facial physiognomy.

^a Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, Konaklama İşletmeciliği Bölümü, Eskişehir, Türkiye E-mail: mkozak@anadolu.edu.tr. ORCID: 0000-0003-0577-1843

^b Dr. Öğr. Üyesi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir Meslek Yüksekokulu, Eskişehir, Türkiye. E-mail: dcicek@anadolu.edu.tr. ORCID: 0000-0003-3690-4442

1. GİRİŞ

Fizyonomi ilimi, Eski Hint, Çin, Mısır ve Yunan uygarlıklarında kullanılmış olan, bugün Batı'da öğretilen ve hayatın çeşitli alanlarında yer alan bir disiplindir. Ortaçağ Avrupası'nda fizyonomi ile ilgili eserler İslam dünyasından çeviri yoluyla alınmış ve çeşitli alanlarda kullanılmıştır (Demir, 2017). Orta Çağ'da diğer bilim ve bilgi çeşitleri ile birlikte değerlendirilen fizyonominin anlamı giderek genişlemiş, astroloji ve ilahi sanatların bir parçası haline gelmiştir (Altınışık, 2014; Demir, 2017). Felsefi ve ilmi planda konuyla Platon ve Aristo başta olmak üzere Antik Yunan filozoflarının fizyonomiyle ilgilendikleri bilinmektedir. Sonraki dönemlerde Alman Filozof Kant tarafından da desteklenen ve bedensel yapıyı dikkate alan fizyonomi halen geçerli olan farklı kişilik tiplerinin belirlenmesinde kullanılmaktadır. 18. yüzyıla gelindiğinde, “yüz, ahlaki ve manevi gerçeklerin bir sunumudur ve yüzün her bir ögesinin (göz, alın, burun, kulak, ağız, çene vb.) ayrı ayrı ve birbiri ile olan ilişkileri içinde psikolojik anlam taşıdığı” görüşü kabul görmeye başlamıştır. “Fizyonomi Denemeleri (Essays on Physiognomy)” adlı eserinde Lavater (1797) birçok ressam, mimar, karikatürist yazar ve filozofa ilham kaynağı olmuştur (Le Breton, 2018). Fizyonomi ilmine Mien Shiang ismini veren Çinliler bir kişinin ağız, kulak, burun, göz ve kaşlarının dengeli olması ile o kişinin mutlu olması arasında sıkı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir (Erkal, 1999), İnsanların yüz biçimlerine göre karakter özelliklerini okuma yöntemini kullanan Çinliler ayrıca, yüzden başarı düzeylerini de belirlemişlerdir (Altınışık, 2019). Fizyonomiye ilişkin bilgiler sonraki dönemlerde değişik uygarlık merkezlerinde geliştirilmiş, belirli özelliklere sahip farklı ekoller ve sistemler ortaya çıkmıştır. 1950'li yıllara doğru fizyonomi üzerinde psikiyatri, biyoloji ve psikoloji gibi bilimlerin verileriyle çalışmalar yapılmış ve beden yapısı ile insanın özellikleri arasında bir takım ilişkilerin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Teknolojik gelişmelerin ve antropolojik çalışmaların etkisiyle, insan yüzünün fizyonomi kullanılarak yorumlanması, bilgisayar tabanlı görsel uygulamalarda geniş çapta düşünülmüş, çeşitli yazılımların geliştirilmesiyle birlikte fizyonomi uzmanları yüz okuma alanında ayrıntılı ve daha önce belirlenmeyen özellikleri ortaya koymak için çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Little, Burriss, Jones & Roberts, 2007; Kamenskaya & Kukharev, 2008; Tütsoy & Göngör, 2017). Zamanla disiplinlerarası bir araştırma alanı haline gelen fizyonomi, insan ilişkilerinin yoğun olduğu; psikoloji, tıp, biyoloji, iletişim, istihbarat, kriminoloji, pazarlama, insan

kaynakları, güzel sanatlar gibi değişik alanlarda kullanılmaya başlanmıştır (Altınışık, 2014; Akça, 2017; Demir, 2017; Erdem, 2018). Günümüzde pratik kullanımı ve yeterli bilgi birikimine bağlı olarak bu çalışmada, otel çalışanlarının fizyonomisinin (yüz göstergeleri) hizmet sektörü için alanyazında belirtilen başarılı yüz göstergelerini karşılayıp karşılamadığı belirlenmeye çalışılacaktır. Sonuçlar, otelcilik sektöründe personel başarısının bazı fizyonomik göstergelere bağlı olup olmadığının ortaya konulması ve bu hazır “yüzünden okunuyor” bilgi durumunun kullanılıp kullanılmaması hakkında ipuçları sunması bakımından önemlidir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Fizyonomi Kavramı

Türkçe fizyonomi olarak ifade edilen “physiognomi” kavramı Grekçe; doğa anlamına gelen physis, kanun anlamına gelen nomos, yargılama ve yorumlama anlamına gelen gnomos kelimelerinin birleşmesinden türetilmiştir (Percival, 1999). Johann Caspar Lavater'e (1797) göre fizyonomi, insanın dışsal ve içsel, görünen dış yönü ile gizli içeriğinin benzeşmesinin veya tekabülünün bilgisi veya bilimidir. Alman filozof Kant kavramı iç dünyayı gözlemleyen bilim dalı olarak tanımlarken, ortaçağda, Michael Scot, doğal felsefelerle ilgili olan bazı kanıt kurallarına uyan bir bilgi birikimi, “bilim doğallığı” (Maclean, 2011) şeklinde tanımlanmıştır. Günümüzde biyometrik yüz okuma, fotoğraftan karakter tahlili (antrofotos), biyometri gibi isimlerle ifade edilen fizyonomi, genel anlamda yüz hatlarından yola çıkarak insanın özünün yorumlanmasıdır (Altınışık, 2014: 6). Türk Dil Kurumu sözlüğünde, yüz çizgilerinin genel durumundan çıkan anlam olarak tanımlanan fizyonomi, Hadib (1998'den aktaran Abulaban, Muzher & Thawabieh, 2018) tarafından; vücudun, yüzün veya avucun genel şeklini inceleyen bilim olarak tanımlanmıştır. Başka bir tanımlamada ise fizyonomi, fiziksel görünüşün sabit yönlerinin, bir kişinin niteliklerinin göstergesidir şeklinde yapılmıştır (Collins, 1999: 251).

Kişiyeye ait bazı özelliklerin, o kişinin dış görüntüsünden, özellikle de yüzden, belirlenmesi için kullanılan (Hassin & Trope, 2000; Kini & Kumar, 2014; Wolffhechel vd., 2014) fizyonomi, İslam dünyasında, “ilm-i kıyâfet”, “ilm-i Sima” veya “ilm-i firaset” gibi isimler altında incelenmiştir. İnsan bedeninden onun akıllı, ruhu, duyguları, geçmişi, geleceği, karakteri, hayatı, sağlığı gibi birçok konuda çıkarımlar yapmayı sağlayan kadim bir ilim (Yılmaz, 2012: 130) olarak tanımlanan Kiyâfet ilmi, insanların bedensel

özelliklerinden hareketle, kişilikleri hakkında bilgi vermeyi hedefler (Bozkurt, 2008: 179). Bir şeyin iç yüzünü sezgisel olarak kavrayabilme yetisi anlamına gelen Firaset, kiyâfet ilmi'den daha kapsamlıdır (Uludağ, 2002: 138; Çavuşoğlu, 2009: 294). Erzurumlu İbrahim Hakkı da 1756 yılında yazdığı “Marifetname”sinde fizyonomiyi (kiyâfet ilmi) daha önceki felsefî, tasavvufî, psikolojik yaklaşımlardan yararlanarak yüz biçimi ve beden ile insan, ahlâk ve karakter yapısı arasındaki ilişki olarak açıklamaktadır (Çağrı, 2000: 308).

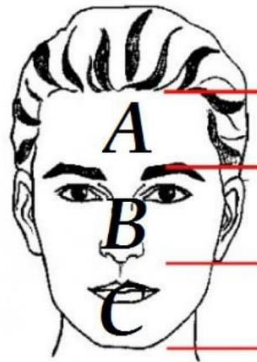
Fizyonominin temeli, bir insanın kişiliği ve duygularının onun yüzünden açıkça okunabileceği varsayımdır (Barasch, 1975). Kimi zaman kafatası bilimi (frenoloji) araştırmaları için de söz konusu olan fizyonomi ister firâset ister kiyâfet kavramlarıyla karşılanırsın, ortaya çıkmıştır ki, bu bilim, insanın dış görünüşüne (yüz, boy, el, parmak vb.) bakarak onun ahlak ve huy gibi bazı özellikleri ile ilgili bir takım sonuçlar çıkarma çabasındır. Alanyazında bütün bedeninin dışsal yönüyle ilgili olan fizyonomi, günümüzde daha çok yüzün yapısına (alın, göz, çene, burun) atfedilmektedir (Statt 1998'den aktaran Bozkurt, 2015: 16).

Fizyonomi kitaplarında yüz, Çin fizyonomi sisteminde olduğu gibi, genel olarak üç bölgeye ayrılmakta (bkz. Şekil 1), özellikle alın, burun, çene, kaş, göz ve dudaklar temel alınarak kişilerin özellikleri hakkında tahminler yapılmaktadır.

baskınlık anlamına gelmektedir. Bu konuda en bariz ilişkinin çene ve yüz arasındaki oran olduğu belirtilmektedir. Buna göre, çene ve yüzü büyük olan kişiler zekâ yeteneği gelişmiş bireyler olarak tanımlanırken, küçük çene ve büyük yüz pratiğe yatkın bireyler olarak tanımlanmaktadır. Yüz biçiminin uzunluğu enine oranla daha fazla olan kişiler, canlı ve etkileyici yapıya sahip ve teoriye meraklılardır. Enli yüzler ise sayısal bilimlere meyilli olmanın bir belirtisidir. Bu tür yüz yapısına sahip kişilerin görevlerini zamanında ve eksiksiz yerine getirdikleri, ancak iyi yönetici ve organizatör olamadıkları belirtilmektedir (Akça, 2017: 39). Anlama yeteneğini yansıtan A bölgesi kişinin düşüncelerini nasıl oluşturduğu ile ilgili bilgileri verirken, B bölgesi kişinin düşünce hızı ve odaklanması ile ilgili bilgileri verir. C bölgesi ise kişinin içe dönük ya da dışa dönük (sosyal) olması ile ilgilidir. Bu bağlamda C bölgesi dikey ekseninde darsa içe dönük (erkeklerde), genişse sosyal, başka bir ifadeyle, yönetme ve yönlendirme gücü yüksek (erkeklerde) olduğunu gösterir. C bölgesi kadınlarda tam tersi şeklinde analiz edilir. Göz ise hepsinin merkezi ve toplamıdır (Akça, 2017: 38; Le Breton, 2018: 78).

2.2. Fizyonomi ve Başarı İlişkisi

Günümüzde Avrupa ve Amerika'da, özellikle yönetici seçimlerinde, iş için gerekli özellikleri taşıyan, güvenilir, dürüst kişileri işe almak için fizyonomi yöntemi kullanılmakta bu amaçla birçok



Şekil 1: Yüz Bölgesi (Akça, 2017)

Bu üç bölgeden birincisi (A) “analitik bölge”, ikincisi (B) “pratik bölge” ve üçüncüsü (C) “sezgisel bölge” olarak tanımlanmaktadır. Bu üç bölgenin birbirine yakın ölçüde olması dengeli ve anlaşılması kolay insanları simgelerken bir bölgenin diğerinden farklı olması ise o kişiye o alanda avantaj sağlamaktadır (Altınışık, 2014: 53). Dolayısıyla, bu üç bölgeden diğerlerinden daha büyük veya daha belirgin olan herhangi bir yüz bölgesi, ilgili kişilik özelliklerine karşı gelen bir

işletme, başvuru yapan adaylarının fotoğraflarını yüz okuma uzmanlarına göndermekte ve onların değerlendirmelerini dikkate alarak seçim yapmaktadır. Böylece özellikle toplu işe alımlarda, kısa sürede fazla sayıda insanla mülakat yapması gereken insan kaynakları, fizyonomi tekniği yardımıyla ayrıntılı analiz yaparak işe alım/seçme ve yerleştirme süreçlerini hızlandırmaktadır. Sonuçta da kısa sürede doğru işe, doğru eleman seçimi gerçekleştirilmiş olmaktadır (Akça, 2017:

34). General Electric, MCI ve American Airlines gibi birçok şirketin, FBI, CIA gibi kurumların bu amaçla fizyonomi yöntemini kullandığı bilinmektedir. ABD’de yönetim psikolojisinde ve mesleki faaliyetlerde, özellikle işe uygun aday seçiminde, bu yöntemle başvurmaktadır. Yönetici adaylarının fotoğrafları (yandan ve önden) 195 ayrı ayrı belirtileri içeren özel fizyonomi tablolar yardımıyla incelenmekte ve inceleme sonuçlarına dayanarak, başvuru yapan adayların yaklaşık % 80’i geri çevrilmiştir. Bu konuda danışmanlık yapan firmalar yöntemin; personel alımlarında, işe uygun adayın seçiminde doğru kararın verilmesini sağladığını dolayısıyla personel devir oranını azalttığını belirtmektedirler (Altınışık, 2019).

Yüz özellikleri ile ilgili araştırmaların orduda başladığı söylenebilir. Mazur, Mazur ve Keating (1984), silahlı kuvvetlerde gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda, yüzdeki güçlü ifadenin rütbe alma konusunda tahmin yapmaya yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. Mueller ve Mazur (1996 - 1997) yine askeri alanda, yüksek düzeyde başarılı öğrencilerin yüzlerindeki baskınlık ve general olabilme durumları arasındaki ilişkiyi incelemişler ve yüzdeki güçlü ifadenin rütbe alma konusunda belirleyici olduğunu, yüksek rütbeli askeri subayların düşük rütbeli askerlerden daha erkeksi bir yüze sahip olduklarını belirlemişlerdir. Daha sonraki dönemlerde yüzdeki özellikler ile işyerindeki başarı arasında bazı ilişkilerin olduğu ve yüz özelliklerinden kişilerin belirli işlerde başarılı olacağı tahmin edilmeye başlanmıştır. Bu çalışmalar genellikle işletmelerin finansal başarısında liderlerin yüzleri üzerinden gerçekleştirilmiştir. Rule ve Ambady (2008), Fortune Dergisi’nde yer alan şirketlerin (listenin en düşük ve en yüksek dereceli 25 şirket), CEO’larının yüzlerini incelemişler, yüzden ölçülen beceri, baskın kişilik, sevimlilik, yüz olgunluğu, yetişkin ve bebek yüzü olma değişkenleri ile başarı ilişkisini işletmelerin karlılığı üzerinden değerlendirmişlerdir. Çalışma sonucunda, yüz özelliklerinin başarı hakkında bilgi sağlayabileceğini belirtmişlerdir. Daha sonraki yıllarda, Graham, Harvey ve Puri (2010) CEO’ların yüz görünümünden başarının tahmin edilebileceğini, ancak işletmelerinin başarısının tahmin edilemeyeceğini ortaya koymuşlardır. Ancak bir yıl sonra Wong, Ormiston ve Haselhuhn (2011) CEO’ların yüz özelliklerinden işletmelerin finansal başarısının da öngörülebileceğini ifade etmişlerdir. Pillemer, Graham ve Burke (2014) Fortune 1000 listesinde yer alan erkek ve kadın CEO’ların yüz özelliklerini karşılaştırmışlar; kadınlar toplumsal özellikler açısından erkeklerden daha yüksek; erkekler ise baskınlık ve güçlülük konusunda kadın CEO’lardan daha yüksek puan almışlardır.

Yüz özellikleri ve başarı arasındaki ilişkiyi daha detaylı göstergelerle ele alan çalışmalar da bulunmaktadır. ABD’de Colorado Üniversitesi’nin 2010 yılında Dünya Kupasına katılan (32 ülke) 1000 futbolcunun yüz genişlikleri ve başarıları arasındaki ilişkiyi değerlendirdiği araştırma sonucunda, yüz genişliği, yüz uzunluğundan daha fazla olan oyuncuların başarı oranlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Akça, 2017: 60). Wong, Ormiston ve Haselhuhn (2011), Fortune 500’de yayımlanan CEO’ların yüz genişliği ve uzunluğunu analiz etmişler ve araştırma sonucunda geniş yüzü CEO’ların genel olarak şirketlerinde daha başarılı finansal performans sergiledikleri bulgusuna ulaşmışlardır.

Lewis, Lefevre ve Bates (2012), yüz genişlik-yükseklik oranı ile başarıdaki bireysel farklılıklar arasındaki ilişkiyi ABD eski başkanlarında (29 başkan) incelemişler ve “Başarı dürtüsü” faktörünün (sebat etme ve istifa etme eğilimi) yüz genişlik ve yükseklik oranı ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Alrajih ve Ward (2014), yüz genişlik-yükseklik oranı ile başarıdaki bireysel farklılıklar arasındaki ilişkiyi İngiltere’nin önde gelen işletmelerinde çalışan CEO’ların yüz özelliklerinde incelemişler ve başarı faktörünün yüz genişlik ve yükseklik oranı ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Çin halkı birinin başarısının yüz özelliklerinden anlaşılabilirliğini çok uzun yıllar önce öngörmüştür. Çin’de başarılı insanların genel yüz özellikleri; büyük kulaklar, büyük bir ağız, etli burun kanatları ve düz burun köprüsü, uzun kaşlar, enli ve yüksek alın, geniş ve yuvarlak çene olarak sıralanmıştır (yourchineseastrology.com). Başarılı kadın ve erkek girişimcilerin yüzlerinin incelendiği bir çalışma sonucunda (Griffiths, 2015); başarılı erkek yüzünün özellikleri; dışbükey burun, eğimli geri alın, ters V kaşlar, geniş gözler, kare çene, oval alın şeklinde sıralanmıştır. Başarılı kadın yüzünün özellikleri ise düz alın, kaşlar dış kenardan yukarı doğru, yüksek yanak, çıkıntılı kare çene, soğanlı burun şeklinde belirlenmiştir. Webster (2018), görevde yükselmeyi seven, iyi organize olmalarından dolayı çoğunlukla yaptıkları işlerde başarılı olan kişilerin, geniş alınlı kişiler olduğunu belirtmiştir. Altınışık (2014) bugüne kadar yaptığı yüz analizi sonuçlarından hareketle birçok karakterin yüz şifrelerini belirlemiştir. Buna göre başarı odaklı karakterin yüz şifreleri; kare yüz, yukarı kalkık kaşlar, büyük (kavisli) burun, yüksek yerleşimli kulaklar, küçük ağız, çıkıntılı çene şeklinde sıralanmıştır. Karaca (2015) Türkiye’den Forbes listesine giren ünlü ve başarılı 10 ismin yüz analizini Çin yüz okuma yöntemine göre inlemiştir. Yüz analizini 13 yüz hattını temel alarak

gerçekleştirilen bu çalışmanın sonucunda bazı ortak özellik belirlenmiştir. Bu ortak özellikler; iri kulak, saçların geriye doğru açılması, içe çökük şakaklar, çıkık kaş kemiği, güçlü kaşlar, yüzde öne çıkan iyi tanımlanmış bir burun ve güçlü çene kemikleri ile ayrıık kaşlardır. Bir başka çalışmada (Araştırma Serisi 13, t.y.) ise başarılı yüzün belirgin özellikleri; kare ve geniş bir yüz, dış uçlarındaki tüyleri dik duran ve yukarıya doğru kalkan kalın kaşlar (bu tip kişilerin doğuştan başarılı oldukları söylenmektedir), büyük burun ve dolgun dudaklar şeklinde sıralanmıştır.

Akça (2019), iletişimin önemli bir faktör olduğu hizmet sektöründe çalışan başarılı kişilerin daha çok yuvarlak ve oval yüz hatlarına sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Yuvarlak yüzlü kişiler dışa dönük, uyumlu, atılgan, konuşkan ve güler yüzlüdür. Bu özelliğe sahip kişiler işletmelerde çabuk yükselirler. Oval yüzlü kişiler ise konuşma ve anlatma kabiliyetleri yüksek olan, mantıklı ve sorunlara değişik açıdan bakabilen kişilerdir (Demir, 2017; Webster, 2018). Diğer taraftan genellikle sert bir karaktere sahip olan iletişimde çok başarılı olamayan ancak başarıya ulaşmak için yorulmadan çalışan kare yüze sahip kişilerin hizmet sektöründe daha çok müşteri ile iletişim gerektirmeyen (muhasabe, mutfak vb.) alanlarda daha başarılı olabileceği belirtilmektedir (Akça, 2019). İki göz arasındaki ortalama mesafe bir göz uzunluğu kadardır ve otel çalışanlarında gözler arası mesafenin yakın ya da normal olması beklenir (Akça, 2019). Bu konuda önemli bir yüz hattı da kişinin öğrenme ve dinleme tarzı hakkında bilgi veren kulaklardır. Örneğin, kendilerine ne yapılacağından söylenmesinden hoşlanmayan ve kendi bildiklerinden vazgeçmeyen kepece kulaklı kişiler hizmet sektörünü tercih etmezler (Demir, 2017).

Buraya kadar yapılan açıklamalar, yüz özelliklerinin başlangıç yıllarında orduda sonraki dönemlerde ise işletmelerde kabul görmeye başladığını göstermektedir. Ancak turizm işletmeleri bağlamında yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmada, fizyonomi konusunun otel personeli kapsamında ele alınması ile konunun hizmet sektörüne taşınması amaçlanmaktadır. Bunun için otellerde yılın/ayın personeli olan başarılı elemanların yüz göstergelerinin, alanyazında kabul gören başarı göstergelerini karşılayıp karşılamadıkları değerlendirilmeye çalışılacaktır. Bu yolla, personel başarısının değerlendirilmesinde yüz temelli çıkarımlara da gidilmesi gerektiği önerisinde bulunması hedeflenmektedir.

3. YÖNTEM: GÖSTERGEBİLİM

Bu çalışmada, otellerde ayın/yılın personeli olan başarılı elemanların fizyonomisinin (yüz göstergeleri), alanyazında kabul gören başarı göstergelerini karşılayıp karşılamadıkları değerlendirilmeye çalışıldığından, “göstergebilimsel çözümleme” den yararlanılacaktır. Bir okuma yöntemi olan, temel olarak çeşitli göstergeleri inceleyen ve gösterge sistemlerini çözümlemeye odaklanan göstergebilim; sözlü, yazılı ve işaretlerle iletişim biçimini inceleyen bir bilimdir. Bu nedenle, kişiye ait bazı özelliklerin, o kişinin dış görüntüsünden, özellikle de yüzden, belirleme için kullanılan (Kini & Kumar, 2014: 40; Wolffhechel vd., 2014) fizyonomik göstergelerin belirlenmesinde bu yöntemin uygun bir seçim olduğu düşünülmektedir. Göstergebilimsel çözümlemede, verilerin toplanmasıyla başlayan süreç, daha sonra bu verilerin değerlendirilmesi ile devam eder ve yorumlanma ile son bulur. Yapısal, standart bir analizden oluşmayan bu analiz, araştırmacıya daha bağımsız ve yaratıcı bir ortam sunar (Echtner, 1999: 50).

Analiz tekniği olarak göstergebilim; belli bağlamlarda işaretlerin nasıl oluştuğu ya da nasıl anlam uyandırdığına odaklanır. İşaretlerle bütünleşmiş bir sistem, sosyal bir kod üretir (Glesne, 2013: 258). Bu kodlar iletişimin üretildiği dildir. Fiske (2003: 92) kod kelimesini, anlamlandırmanın ipuçları olarak ifade etmektedir. Dolayısıyla, kodlar sadece verileri anlamaya yarayan ipuçları olmayıp, aynı zamanda iletişimsel ve toplumsal işlevleri de yerine getiren iletlerdir. Gösterge aynı zamanda, kendisinden başka bir şeye gönderme yapan, duygular ile kavranabilen fiziksel varlık ya da olgulardır (Fiske, 2003: 63). Örneğin, duman ateşin ya da çatık kaşlar kızgınlığın göstergesi sayılır (Vardar, 2001: 73). Göstergenin üç özsel niteliği bulunmaktadır: Bunlardan ilki göstergenin fiziksel bir biçime sahip olmasıdır. İkincisi kendisinden başka bir şeye gönderme yapması; üçüncüsü ise insanlar tarafından bir gösterge olarak kabul edilmesidir (Mutlu, 2012: 119). Göstergenin iki unsurundan biri olan gösteren, göstergenin fiziksel, maddi boyutunu temsil ederken, gösterilen ise göstergenin kavramsal, zihinsel boyutunu temsil etmektedir (Kalaman & Bat, 2014: 129).

Günümüzde insan kaynakları seçiminde ve bireysel başarıyı tahmin etmede fizyonomiden yararlanılmaya başlandığı bilinmektedir. Zebrowitz, Tenenbaum ve Goldstein (1991), bebek yüzlü ya da kadın adaylar, sıcaklık ve teslimiyet gerektiren işler için tercih edilirken, erkeklerin zekâ ve liderlik

niteliği gerektiren işler için tercih edildiğini belirtmişlerdir. Bu durum daha sonraki yıllarda Collins ve Zebrowitz (1995) çalışmalarında da yer almıştır. Eco'ya (1996: 8) göre “yüzün çizgileri ve boyutları iç karaktere gönderme yapan göstergelerdir”. Yüz fizyonomisinin ayrı ayrı ele alındığı araştırmalara bakıldığında, eleman alımı ve seçiminde bu göstergelerin sıklıkla kullanıldığı dikkat çekmektedir. Söz konusu göstergeler: Yüz şekli (Loehr & O'Hara, 2013; Wong, Ormiston & Haselhuhn, 2011; Lewis vd., 2012), saç çizgileri, alın şekli ve alın çizgileri (Akça, 2017; Webster, 2018), kaş ve göz şekli, gözlerarası mesafe ve göz kapakları (Karaca, 2015), burun, dudak, ağız şekli, dudak ve burun arası mesafe, çene ve kulak şekli, yanak çizgileridir (Altınışık, 2014; Karaca, 2015).

Yüz Analiz Formunun hazırlık aşamasında öncelikle, her iki araştırmacı, yüz okuma eğitimlerini tamamlamışlardır. Sonrasında, otelcilik alanındaki temel iş tanımları ve iş gerekleri ihtiyacının karşılanması için Mesleki Yeterlilik Kurumu Ulusal Meslek Standartlarında (2019) yer alan iş tanımları ve iş gereklerinin kullanılmasına karar verilmiştir. Belirlenen temel iş göstergeleri ve iş gerekleri iki araştırmacı ve bir yüz okuma uzmanı (Ahmet Akça) tarafından kontrol edilerek, 15 yüz hattı ve bu hatlara ait 98 göstergeden oluşan “Yüz Analiz Formu” hazırlanmıştır. Formda yer alan yüz fizyonomi hatları, bu hatlara ait otelcilik sektöründe başarılı yüz hattı göstergeleri Tablo 1’ de verilmiştir (bkz. Tablo 1).

Yüz Analiz Formu hazırlandıktan sonra (Temmuz 2019) iki zincir ve dokuz bağımsız otelin insan kaynakları yöneticileri ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler sırasında, insan kaynakları yöneticilerinden yılın/ayın başarılı personeli olarak seçilen elemanların fotoğraflarına bakarak fotoğraflardaki yüz özelliklerinin, Yüz Analiz Formunda yer alan yüz fizyonomi göstergeleri çerçevesinde değerlendirmeleri (işaretlemeleri) istenmiştir. Zincir otel işletmelerinden 12, bağımsız otellerden dokuz olmak üzere toplamda 21 insan kaynakları yöneticisi ile yapılan görüşmeler yüz yüze ve elektronik ortamda gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze yapılan görüşmeler için insan kaynakları yöneticilerine konu ile ilgili ön bilgi verilerek randevu alınmıştır. Görüşmeler sırasında yöneticilere Yüz Analiz Formuna yapacakları işaretlemelerle ilgili detaylı bilgiler aktarılmıştır. Beş insan kaynakları yöneticisiyle yapılan yüz yüze görüşmelerin her biri yaklaşık bir saatte tamamlanmıştır. Elektronik ortamda ise her bir yöneticiye önce konu ile ilgili bilgilendirme maili atılmış, sonra telefon görüşmeleri ile uygulama anlatılmıştır. Bu sırada ifadeler “akla ilk gelen anlam” olarak nitelendirilmiş olup yöneticilerin

derinlemesine fizyonomi bilgisine sahip olması handikabı aşılmaya çalışılmıştır. Yüz Analiz Formlarının insan kaynakları yöneticileri tarafından doldurulup tarafımıza gönderilmesi Ekim 2019 tarihinde tamamlanmıştır.

4. ANALİZ & BULGULAR

Elde edilen anket formlarının incelenmesi sonucunda, otel işletmelerinin insan kaynakları yöneticileri tarafından 69 (zincir otellerde 60, bağımsız otellerde 9 fotoğraf) Yüz Analiz Formunun değerlendirildiği tespit edilmiştir. Bu formlarda yer alan veriler sıklık ve tercih sayılarına göre analiz edilmiş, sonuçlar iki araştırmacı ve bir uzman tarafından değerlendirilmiştir. Bu aşamada Yüz Analiz Formunda yer alan yüz hatlarından ikisi (Alın Çizgileri (7 gösterge) ve Yanak Çizgileri (6 gösterge)) fotoğraflardan tam olarak anlayamadığı, dolayısıyla yorumlamanın yanlış olabileceği düşüncesiyle değerlendirmeye alınmamıştır. Bu süreçte ayrıca, bazı yüz hatlarının (yüz, kaş, saç, burun, dudak burun arası mesafe ve çene) göstergeleri kendi içerisinde benzer olanlarla birleştirilmiştir. Çalışma sonuçları 13 yüz hattı ve 63 gösterge üzerinden analiz edilmiştir.

İlk olarak, çalışma kapsamında fotoğrafları değerlendirilen ayın/yılın personellerine ait profil bilgileri (cinsiyet, yaş, ve işletmede çalışma süresi) frekans ve yüzde dağılımları ile analiz edilmiştir (bkz. Tablo 2).

Tablo 2 değerlendirildiğinde; fotoğrafları değerlendirilen yılın/ayın personellerinden % 58'inin erkek, % 42'sinin kadın olduğu görülmektedir. Çalışmada her ne kadar yüz göstergeleri açısından kadın ve erkek ayrı ayrı ele alınmamış olsa da oranın birbirine yakın olması baskın bir tarafın olmadığını göstermesi açısından önemlidir. Otel işletmeleri genellikle personel devir hızı yüksek olan işletmelerdir. Bu açıdan yılın/ayın personeli seçilen kişilerin işletmede çalışma süreleri önemlidir. Ayrıca, uzun süre aynı işte çalışan kişilerde zaman içerisinde mesleğin yüze oturduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre yılın/ayın personeli seçilen kişilerin %40'ının beş yıl ve daha uzun süre aynı işletmede çalıştıkları sadece % 7,2'sinin bir yıldır aynı işletmede bulunduğu belirlenmiştir. Yaş dağılımına bakıldığında ise, 20 - 30 yaş grubu arasında olan bireyler ile 31-40 yaş grubu arasında olan bireylerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. İnsanların yüz yapılarının bu yaşlarda oturmuş olması (Akça, 2017) sonuçların değerlendirilmesinde kolaylık sağlayacaktır.

Tablo 1: Yüz Fizyonomisinde Yüz Hatları ve Otel İşletmelerinde Başarılı Yüz Göstergeleri

Yüz Hatları	Başarı Göstergeleri
1 Yüz Şekli	<ul style="list-style-type: none"> • Yuvarlak • Oval • Dikdörtgen
2 Saç Çizgisi	<ul style="list-style-type: none"> • Kavisli • Düz • “M” Şekli
3 Alın Şekli	<ul style="list-style-type: none"> • Geniş • Dar • Düz • Yüksek
4 Kaş Şekli	<ul style="list-style-type: none"> • Yay • Kanat • Düz Kaş (Birleşik olmayan)
5 Göz Şekli	<ul style="list-style-type: none"> • İri Göz • Parlak Göz • Ufak Göz
6 Gözler arası Mesafe	<ul style="list-style-type: none"> • Normal • Uzak
7 Göz Kapakları	<ul style="list-style-type: none"> • Görünmeyen • Az Görünen
8 Burun Şekli	<ul style="list-style-type: none"> • Grek • Yuvarlak uçlu • Geniş (Yayvan) • Kısa
9 Dudak Şekli	<ul style="list-style-type: none"> • Dolgun alt ve üst dudak • Dolgun alt dudak
10 Ağız Şekli	<ul style="list-style-type: none"> • Büyük • Küçük
11 Dudak ve Burun Arasındaki Mesafe	<ul style="list-style-type: none"> • Belirsiz • Uzun (dikey çizgili) • Üst geniş alt dar çizgi
12 Çene Şekli	<ul style="list-style-type: none"> • Yuvarlak • Oval • Küçük
13 Kulak Şekli	<ul style="list-style-type: none"> • Büyük Kulak • Yapışık Basık Kulak
14 Alın Çizgileri	<ul style="list-style-type: none"> • Açılı Çatık Çizgi
15 Yanak Çizgileri	<ul style="list-style-type: none"> • Burun kenarında başlama noktasında ve birbirine yakın

Çalışmada ikinci olarak Yüz Analiz Formunda yer alan Yüz Fizyonomisine ait göstergeler, frekans ve yüzde dağılımları ile analiz edilmiştir. Tablo 3’de bu analiz sonuçları ve başarılı yüz göstergelerinin yılın/ayın personeline dağılımı verilmiştir (bkz. Tablo 3).

Yüz Şekli; bu yüz hattı kapsamında, otel işletmelerinde yılın/ayın personeli seçilerek başarılı kanıtlanmış personelin yüz şekli, ilgili göstergeler

(yuvarlak, oval, dikdörtgen) açısından değerlendirilmiştir. Yüz şeklinde başarıyı temsil eden bu üç göstergeye sahip başarılı personelin % 72,5 oranı ile toplam içinde yüksek bir orana sahip olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda dikkate değer bir başka bulgu ise sert bir karaktere sahip olan ve iletişimde çok başarılı olamayan kare yüz özelliğinin “0” olmasıdır. Bunun nedeni, kare yüz özelliği taşıyan kişilerin otel işletmelerinde sert karakter yapılarına bağlı olarak geri planda

Tablo 2: Yılın/Ayın Personeline Ait Profil Bilgileri

Profil Bilgileri		N	% 100
Cinsiyet	Kadın	29	42
	Erkek	40	58
	Toplam	69	100
İşletmede Çalışma Süresi	1 yıl	5	7,2
	2 yıl	15	21,7
	3 yıl	15	21,7
	4 yıl	6	8,7
	5 yıl ve Üzeri	28	40,4
	Toplam	69	100
Yaş Bilgileri	20-30 arası	31	44,9
	31-40 arası	28	40,6
	41-50 arası	6	8,7
	51 üstü	4	5,8
	Toplam	69	100

çalıştırılmaları olabilir. Dolayısıyla, bu analiz sonucuna dayanarak, başarılı personelin yüz şeklinin bu konudaki temel göstergeleri yüksek oranda karşıladığı belirlenmiştir.

Saç çizgisi; otel çalışanları açısından saç çizğine ait başarı göstergeleri; kavisli, düz ve “M” şeklinde olan saç çizgisidir. Analiz sonucunda, bu göstergelere sahip personel oranının %88,3 gibi yüksek bir oranda temsil edildiği belirlenmiştir. Başarılı personel, yüz hattından saç çizgisi ve göstergeleri itibariyle beklenen fizyonomik özelliklere yüksek oranda sahiptir.

Alın şekli; bu yüz hattı için başarı göstergeleri; geniş, dar ve yüksek alındır. Bu bağlamda analiz sonuçlarında, personelin %78,3'ünün bu özellikleri taşıdığı tespit edilmiştir. Görevde yükselmeyi seven, iyi organize olmalarından dolayı çoğunlukla yaptıkları işlerde başarılı olan geniş alınlı kişilerin (Webster, 2018) çoğunlukta (%37,7) olması da dikkat çekicidir. Bu sonuçlar, başarılı otel personelinin alın şeklinin, temel göstergeleri yüksek oranda desteklemesi bakımından önemlidir.

Kaş Şekli; bir insanın işteki hızı konusunda fikir veren (Altınışık, 2014) kaş yapısına ilişkin başarı göstergeleri; kanat, düz ve yay şeklinde olan kaşlardır. Çalışma sonuçları kanat şeklinde kaşa sahip olan personelin % 36,3 oranında olduğu, bunu düz (% 33,3) ve yay (% 23,2) şeklinde kaşların izlediğini göstermektedir. Dolayısıyla, başarılı

personelin kaş şekli itibariyle ilgili temel göstergelere uygun olduğu ve birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Gözler; yüzün anlatım gücü en yüksek öğeleri olan göz için başarı göstergeleri; ufak, parlak ya da iri gözlerdir. Çalışma sonuçları değerlendirildiğinde yılın/ayın personeli seçilen kişilerin % 34,8 ufak göz şekline sahipken, parlak göz şekline sahip personel oranı % 27, 5, iri göze sahip personel oranı ise % 26,1'dir. Göz şekli ile başarılı personelin sahip olduğu göz uyumu tek tek değerlendirildiğinde beklenen oranların altında olduğu ve her bir göstergesi orta düzeyde karşıladığı söylenebilir. Ancak toplamda değerlendirildiğinde yüksek oranda (%88,4) karşıladığından söz edilebilir.

Gözler Arası Mesafe; bu yüz hattına ilişkin başarı göstergeleri; gözler arası mesafenin birbirine uzak ya da normal olmasıdır. Analiz sonuçlarına göre yılın/ayın personeli seçilen kişilerin %59,4'ünün gözleri normal uzaklıkta iken, %13, 1'inin gözleri birbirine uzak mesafededir. Bu sonuçlar başarılı personel yüz fizyonomisinin normal mesafeli göz dışında karşılanmadığını göstermektedir. Ayrıca, % 27,5 oranındaki yakın göz özelliği de başarılı yüzün göz göstergesi ile uyumlu bulunmamıştır. Dolayısıyla, bu yüz hattının bir göstergesi orta düzeyde karşıladığı, iki göstergesi ise karşılamadığı söylenebilir.

Göz Kapakları; samimiyet, istek ve isteksizliği yansıtan göz kapaklarına ait başarı göstergeleri; az görülebilen ve görülemeyen gözkapaklarıdır. Az görülebilen göz kapaklarına sahip personel oranı % 30,4, görülemeyen gözkapaklarına sahip personel oranı ise %21,8'dir. Az görülebilen ve görülemeyen göz kapakların toplamda %52,2 oranı ile beklenen fizyonomik özelliği orta düzeyde karşıladığı söylenebilir. Ancak görülebilen göz kapaklarına sahip olan personel oranının diğerlerine

göre daha yüksek olması (%47,8) dikkat çekicidir.

Burun Şekli; diğer insanlarla ilişkiler, iş, iş tatmini ve güven konularına bakış açısı hakkında fikir veren (Demir, 2017) bu yüz hattına ait başarı göstergeleri; Grek, yuvarlak uçlu, geniş ve kısa burundur. Bu özelliklere sahip personel oranı ise %70,1'dir. Bunun içerisinde hedeflerinde başarılı olmak ve her koşulda başarıyı yakalamak olan grek buruna sahip olan personel de (%58,6) bulunmaktadır. Yüz

Tablo 3:Yüzdeki Göstergelerin ve Başarılı Yüz Göstergelerinin Yılın/ayın Personeline Dağılımı

	Göstergeler	Başarı Göstergeleri (+)	n N (69)	% (100)
1. Yüz Şekli	Yuvarlak	+	20	29
	Oval	+	18	26,1
	Üçgen	-	12	17,4
	Kare	-	0	0
	Konik	-	7	10,1
	Dikdörtgen	+	12	17,4
	Toplam			69
2. Saç Çizgisi	Kavisli	+	26	37,6
	Düz	+	19	27,5
	M Şekli	+	16	23,2
	Geriye Çekilmiş	-	8	11,6
	Toplam			69
3. Alın Şekli	Geniş	+	26	37,7
	Dar	+	17	24,6
	Düz	+	11	16
	Bombeli	-	8	11,6
	Yüksek	+	5	7,2
	Köşeli	-	2	2,9
	Toplam			69
4. Kaş Şekli	Kanat	+	25	36,2
	Düz	+	23	33,3
	Yay	+	16	23,2
	Baş ince son kalın	-	5	7,2
	Toplam			69
5. Göz Şekli	Ufak	+	24	34,8
	Parlak	+	19	27,5
	İri	+	18	26,1
	Patlak	-	5	7,2
	Buğulu	-	3	4,3
	Toplam			69
6. Gözelerarası Mesafe	Normal	+	41	59,4
	Yakın	-	19	27,5
	Uzak	+	9	13,1
	Toplam			69
7. Göz Kapakları	Görülebilen	-	33	47,8
	Az Görünen	+	21	30,4
	Görülmeyen	+	15	21,8
	Toplam			69

Tablo 3:Yüzdeki Göstergelerin ve Başarılı Yüz Göstergelerinin Yılın/ayın Personeline Dağılımı (devamı)

	Göstergeler	Başarı Göstergeleri (+)	n N (69)	%100
8. Burun Şekli	Grek Burun	+	41	59,4
	Roma (Kemerli) Burun	-	12	17,4
	Kalkık Burun	-	5	7,2
	Yuvarlak Uçlu Burun	+	3	4,3
	Gaga Burun	-	3	4,3
	Geniş Yayvan Burun	+	3	4,3
	Kısa Burun	+	2	2,9
	Toplam		69	100
9. Dudak Şekli	Dolgun Alt Dudak	+	28	40,6
	İnce dudak	-	19	27,5
	Dolgun Alt ve Üst Dudak	+	13	18,9
	Dolgun Üst dudak	-	9	13
	Toplam		69	100
10. Ağız Şekli	Orantılı	-	35	50,7
	Büyük (geniş)	+	19	27,5
	Küçük	+	15	21,8
	Toplam		69	99,9
11. Dudak - Burun Arasında Mesafe (Filtrum)	Belirsiz	+	18	26,1
	Uzun (Dikey çizgi)	+	10	14,5
	Üst Geniş Altı Dar Çizgi	+	9	13,1
	Kısa Dikey Çizgi	-	19	27,5
	Uzun ve Çukur Çizgi	-	10	14,5
	Yatay Çizgi	-	3	4,3
	Toplam		69	100
12. Çene Şekli	Yuvarlak	+	20	29
	Çıkık (Fırlak)	-	15	21,8
	Küçük (Dar)	+	14	20,3
	Köşeli	-	11	15,9
	Sivri Çene	-	5	7,2
	Gıdılı Çene	+	4	5,8
	Toplam		69	100
13. Kulak Şekli	Yukarıda	-	16	23,2
	Yapışık (Basık)	+	15	21,8
	Büyük	+	10	14,5
	Kepçe	-	11	15,9
	Küçük	-	9	13
	Aşağıda	+	8	11,6
	Toplam		69	100

hatlarından burun şekli, başarılı personelin göstergeler yönüyle bekleneni yüksek düzeyde karşıladığına işaret etmektedir.

Dudak Şekli; bu yüz hattına ait başarı göstergeleri; dolgun alt dudak, dolgun alt ve üst dudaktır. Çalışmada dolgun alt dudak göstergesine sahip personel oranı %40,6 olurken, dolgun alt ve üst dudak göstergesine sahip personel oranı %18,9'dur. Bu yüz hattı çerçevesinde otel işletmeleri için en çok aranan gösterge dolgun alt ve üst dudak olmakla birlikte ince dudak istenmeyen bir

göstergedir. Çalışma kapsamında ince dudak özelliğine sahip personel oranı %27,5'dir. Başarılı personelin sadece %59,5'inin bu yüz göstergelerini karşılıyor olması orta düzeyde bir destekleme olarak alınabilir.

Ağız Şekli; büyük veya küçük ağızlı olmak ağız şekline ait başarı göstergeleridir. Çalışma sonuçları değerlendirildiğinde büyük ağızlı personel oranı %27,5, küçük ağızlı personel oranı ise %21,8'dir. Dolayısıyla, göstergeleri sağlayan başarılı personel oranı toplamda, %49,5'dir. Diğer taraftan, orantılı

ağız şekline sahip personel oranının daha yüksek olması (%50,7) dikkat çekmektedir. Bu durum toplumlarda bu özelliğe sahip kişilerin yoğunlukta olması ile açıklanabileceği gibi (Webster, 2018), başarılı personelin bu yüz hattına ait başarı göstergelerini orta düzeyde karşıladığı şeklinde yorumlanabilir.

Dudak ve Burun Arasındaki Mesafe Şekli (Filtrum); burun altı oluşu olarak da adlandırılan bu yüz hattına ait başarı göstergeleri; belirsiz çizgi, uzun dikey çizgi ve üstten alta doğru daralan çizgidir. Sonuçlar değerlendirildiğinde bu başarı göstergelerine sahip personel oranı %53,7'dir. Bu oran çok yüksek bulunmadığından, bu yüz hattının da başarılı personelde orta düzeyde karşılandığı söylenebilir.

Çene Şekli; yuvarlak, gıdı ve küçük çene bu yüz hattına ait başarı göstergeleridir. Toplamda bu başarı göstergelerine sahip personel oranı %55,1'tir. Daha öncede belirttiği gibi otel çalışanlarının yüz hatlarında yuvarlak ve ovallik aranan özelliklerdir. Çene şekli konusunda ulaşılan sonuç bu bilgiyi orta düzeyde destekler niteliktedir.

Kulak Şekli; bu yüz hattına ait başarı göstergeleri; büyük, yapışık (basık) ve aşağıda olan kulak şeklidir. Bu özelliklerde kulak şekline sahip personel oranı %47,9'dur. Özellikle iletişimle ilgili mesleklere uygun olan ve büyük işler başarıya özelliği olan büyük kulaklı personel oranı %14,5'dir. Diğer taraftan, kendilerine ne yapılacağını söyleyemeyen, hoşlanmayan ve kendi bildiklerinden vazgeçmeyen dolayısıyla hizmet sektöründe pek başarı gösteremeyeceği belirtilen (Akça, 2019) kepe kulaklı personel oranı ise %15,9'dur. Bu sonuçlara bakarak, başarılı personelin bu yüz hattına ait başarı göstergelerini orta düzeyde karşıladığı; farklı kulak tiplerinde dağılımın da başarıya işaret ettiği söylenebilir.

4. SONUÇ

Otel işletmelerinde eş zamanlı üretim ve tüketim, hizmetlerin ilk seferde doğru yapılmasını gerektirmekte bu da kalifiye personel ihtiyacını gündeme taşımaktadır. Söz konusu ihtiyacın giderilmesi, insan kaynakları bölümünün iş için başvuru yapan bireylerden doğru kişiyi işe alabilmesine bağlıdır (Akoğlan, 1998: 27). Günümüzde birçok işletme bu konuda, Eski Hint, Çin, Mısır ve Yunan uygarlıklarında kullanılmış olan, bugün Batı'da önem kazanmış, birçok disiplinde yer bulan fizyonomi yönteminden yararlanmaktadır. Kişiyi ait bazı özelliklerin, o kişinin dış görünüşünden, özellikle de yüzden,

belirleme için kullanılan fizyonomi ile bir adayın takım çalışmasına, emir almaya ya da ağır iş yapmaya yatkın olup olmadığı gibi birçok konuda sorulara cevap bulunabilmektedir (Erdem, 2018). Bu çalışmada, otel işletmelerinde ayın/yılın personeli olan başarılı elemanların yüz göstergelerinin fizyonomi alanyazında yer alan başarı göstergeleri karşılaştırması yapılmıştır. Buradan sağlanan sonuçlar, eleman seçimi ve kariyer planlama süreçlerinde, insan kaynakları yöneticilerine yol gösterici olması ve kolaylaştırıcı bir alternatif sunması bakımından önemsenmelidir. Analizler, 13 yüz hattı ve 63 gösterge üzerinden manuel olarak yapılmıştır. Analiz sonuçları; ayın/yılın personeline ait yüz hatlarından (yüz şekli, saç çizgisi, alın, kaş, göz, burun şekli) altısında, yüksek oranda (% 70 ve üzeri), yedisinde ise (göz kapakları, dudak şekli, dudak ve burun arası mesafe, gözler arası mesafe, ağız, çene ve kulak şekli) orta düzeyde (% 69 - % 40) fizyonomi başarı göstergelerini karşıladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Özellikle, yüz yüze iletişimin gerçekleştirildiği işlerde, otel işletmeleri de bunlar arasındadır, başarılı yüz hatlarında aranan yuvarlak ve ovallik özelliği (Akça, 2019; Demir, 2017) bu çalışmada da yüz ve çene şeklinde ovallik olarak karşılanmıştır.

Günümüzün önemli rekabet avantajı olan ve her işletmenin arzuladığı kalifiye personel faktörü, işletmelerin insan kaynakları bölümünü personel seçiminde daha titiz davranmaya yöneltmekte, bu konuda çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Görüşme yapma, yazılı sınav, psikolojik testler, grup tartışması, vb. düzenli yaklaşımlarda bireyin durum ve koşullarla başa çıkmaya hazırlıklı olabileceği ve kendini saklayabileceği göz önünde bulundurulduğunda, bir kişinin belirli bir iş veya meslek için gerçek uygunluğunu bulmak zordur. Oysa yüz değiştirilememektedir. Dolayısıyla, fizyonomi yöntemi kullanılarak belirli bir iş için uygun olduğuna inanılan kişi diğer yöntemlere göre daha kolaylıkla seçilebilir (Kini & Kumar, 2014). Başarılı insan kaynakları yönetimine önemli bir destek olan fizyonomi yöntemi (Erdem, 2018: 163), iletişim, takım çalışması ve davranışın önemli olduğu otel işletmelerinde personel seçiminde destekleyici ve kolaylaştırıcı bir yöntem olabilir. Özellikle, adayların otel içerisinde ön plan ya da geri plandaki işler için uygun olup/olmadığı, tek başına veya grup çalışmasına yatkın olup/olmadığı konusunda doğru karar verilmesini sağlayabilir. Gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, ayın/yılın personeli seçilen başarılı çalışanların, fizyonomi bilimindeki başarılı ortak yüz hatlarına ve göstergelere sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara dayanarak, otel işletmelerindeki eleman seçiminde ve kariyer planlamalarında fizyonomi biliminden

yararlanılması önerilebilir. Bu süreçte, teknolojik gelişmelerden destek alınarak, her yüz bölümünün genişlik, yükseklik, uzunluk farkları ve yüz karakter analizi algoritması geliştirilebilir. Bu yolla analizler daha az hatalı ve hızlı hale getirilebilir. İleride bu konuda yapılacak çalışmalarda ise daha büyük örneklem kullanılması ve farklı bölümler bazında yapılması önerilebilir.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışmanın analiz aşamasında yüz okuma uzmanı Sayın Ahmet Akça'dan destek alınmıştır.

Çıkar Çatışması: Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

Etik Onayı: Bu çalışmada gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

KAYNAKÇA

- Abulaban, M. L., Muzher, S. S. & Thawabieh, A. M. (2018). The relationship between predicting personality using physiognomy and through using personality scale, *World Journal of Social Science*, 5(2), 22-39.
- Akça, A. (2017). *Senin yüzünden*. Eskişehir: Dorlion Yayınları.
- Akça, A. (2019). Sözlü Görüşme (Görüşen: Dönüş Çiçek)
- Akoğlan, M. (1998). Turizm sektöründe insan kaynakları seçim yöntemleri. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 9 (Mart-Haziran), 26-30.
- Arajih, S. & Ward, J. (2014). Increased facial width-to-height ratio and perceived dominance in the faces of the UK's leading business leaders. *British Journal of Psychology*, 105, 153-161.
- Altınışık H. (2014). *Kişilik analizinde yüzün şifreleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altınışık, H. (2019). Yüzümüz ruhumuz hakkında neler söyler? *Gönül Kültür ve Medeniyet Dergisi*. 12 Haziran 2019, <http://www.gonuldergisi.com/yuzumuz-ruhumuz-hakkinda-neler-soyler-insan-iliskileri-ve-yuz-okuma-uzmani-halim-altinisik.html>
- Araştırma Serisi 13. (t.y). *Yüz Okuma Sanatı*. 13 Temmuz 2019, www.MaximumBilgi.com.
- Barasch, M. (1975). Character and physiognomy: bocchi on donatello's St. George, a renaissance text on expression in art. *Journal of History of Ideas*, 36(3), 413-430.
- Bozkurt, K. (2008). *Kıyafet ilmi Türk Edebiyatında Kıyafetnameler ve Şaban-ı Sivrihisari'nin Kıyafetnamesi* (Yüksek Lisans Tezi). Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Bozkurt, Ö. (2015). Etiğin fizyonomik temellerine giriş. *Adam Akademi*, 5(2), 27-46.
- Collins, A. F. (1999). The Enduring Appeal of Physiognomy: Physical Appearance as A Sign of Temperament, Character, And Intelligence. *History of Psychology*, 2, 251-276.
- Collins, M. A. & Zebrowitz, L. (1995). The contributions of appearance to occupational outcomes in civilian and military settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(2), 129-163
- Çağrıncı, M. (2000). İbrâhim Hakkı Erzurûmî. *TDV İslâm Ansiklopedisi*, 21, 305-311.
- Çakır, M. (2007). Kıyafet-Name'ler hakkında bir bibliyografya Denemesi. *Türkiye Araştırmaları Literatür Dergisi*, 5(9), 333-350.

- Çavuşoğlu, A. (2009). Kıyafet İlimi ve Kutadgu Bilig'de Kıyafet İlimi / Fizyonomi İzleri, *bilimname*, 17(2), 293 – 302.
- Demir, A. (2017). *Yüz okuma*. İstanbul: SD Yayınevi.
- Echtner, C. M. (1999). The semiotic paradigm: implications for tourism research. *Tourism Management*, 20(1), 47-57.
- Eco, U. (1996). *Ortaçağı düşlemek*. (Ş. Karadeniz, Çev.). İstanbul: Can yayınları.
- Erdem, O. (2018). *Yüz okuma*. İstanbul: Yakamoz Yayınları.
- Erkal, A. (1999). Kıyafetnameler üzerine. *A.Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, 13, 219.
- Fiske, J. (2003). *İletişim çalışmalarına giriş*. (I. Süleyman, Çev.). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Glesne, C. (2013). *Nitel araştırmaya giriş*. (A. Ersoy & P. Yalçınoğlu, Çev.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Graham, J. R., Harvey, C. R. & Puri, M. (2010). A corporate beauty contest. *NBER Working Paper*, 15906.
- Griffiths, S. (2015). Is your face the key to your fortune? From a square head to a Roman nose, facial features of entrepreneurs have been morphed to reveal the 'look of success'. 30 Ekim 2019, <https://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-3344640/Is-face-key-fortune-square-head-Roman-nose-facial-features-entrepreneurs-morphed-reveal-look-success.html>
- Hassin, R. & Trope, Y. (2000). Facing faces: Studies on the cognitive aspects of physiognomy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5), 837-852.
- Kalaman, S. & Bat, M. (2014). Toplumsal cinsiyet açısından AXE basın ilanlarının gösterebilimsel analizi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16, Özel Sayı I, 128-136.
- Kamenskaya, E. & Kukharev, G. (2008). Recognition of psychological characteristics from face. *Metody Informatyki Stosowanej*, 1, 59-73.
- Karaca, S. (2015). Çin yüz okuma sanatı'na göre Forbes zenginlerinin ortak yüz hatları. 24 Mayıs 2019, <https://www.sevgikaraca.org/single-post/2015/10/04>
- Kini, A. S. & Kumar, C. N. R. (2014). Personality identification using facial features. *The International Journal of Engineering and Science (The IJES)*, 3(12), 39-47.
- Lavater, J. C. (1797). *Essays on physiognomy* (C. Moore, Trans.). London: H. D. Symonds.
- Le Breton, D. (2018). *Yüz üzerine antropolojik bir deneme*. (O. Türkay, Çev.). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
- Lewis, G. J., Lefevre, C. E & Bates, T. C. (2012). Facial width-to-height ratio predicts Achievement Drive in US Presidents. *Personality and Individual Differences*, 52, 855–857.
- Little, A. C., Burriss, R. P., Jones, B. C. & Roberts, S. C. (2007). Facial Appearance Affects Voting Decisions. *Evolution and Human Behavior*, 28: 18–27.
- Loehr, J. & O'Hara, R. B. (2013). Facial morphology predicts male fitness and rank but not survival in Second World War Finnish soldiers. *Biology Letters*, 9, 20130049.
- Maclean, I. (2011). The logic of physiognomy in the late renaissance, early. *Science and Medicine*, 16(4), 275-295
- Mazur, A., Mazur, J. & Keating, C. (1984). Military rank attainment of a west point class: effects of cadet's physical features. *American Journal of Sociology*, 90, 125-150.
- Mengi, M. (2002). *Kıyafetnâme, TDV İslâm Ansiklopedisi C.25*. Ankara: Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları.
- Mesleki Yeterlilik Kurumu Ulusal Meslek Standartları (2019). *Yayımlanmış Ulusal Meslek Standartları*, https://portal.myk.gov.tr/index.php?option=com_meslek_std_taslak&view=taslak_listesi_yeni&msd=2&Itemid=432 (Erişim tarihi: 17. 07.2019)
- Mueller, U. & Mazur, A. (1996). Facial dominance of West Point cadets as a predictor of later military rank. *Social Forces*, 74, 823-850.
- Mueller, U. & Mazur, A. (1997). Facial dominance in homo sapiens as honest signaling of male quality. *Behavioral Ecology*, 8, 569–579.
- Mutlu, E. (2012). *İletişim sözlüğü*. Ankara: Sofos Yayınları.
- Percival, M. (1999). *The Appearance of Character Physiognomy and facial expression in 18th century France*. London: Maney & Son Ltd. for the Modern Humanities Research Association.
- Pillemer, J., Graham, E. R. & Burke, D. M. (2014). The face says it all: CEOs, gender, and predicting corporate performance. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 855–864. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.002>
- Rule, N. O. & Ambady, N. (2008). The face of success: Inferences from chief executive officers' appearance predict company profits. *Psychological Science*, 19, 109-111.

- Tütsoy, Ö. & Göngör, F. (2017). Analysis of facial characteristics. the eurasia proceedings of science, technology, *Engineering & Mathematics (EPSTEM)*, 1, 262-272.
- Uludağ, S. (2002). *Tasavvuf terimleri sözlüğü*. İstanbul: Kabalcı Yayınları.
- Vardar, B. (2001). *Dilbilimin temel kavram ve ilkeleri*. İstanbul: Multilingual Yayınları.
- Webster, R. (2018). *Kolay ve pratik yüz okuma sanatı*. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Wolffhechel, K., Fagertun, J., Jacobsen, U. P. Majewski, W., Hemmingsen, A. S. Larsen, C. L. Lorentzen, S. K. & Jarmer. H. (2014). Interpretation of appearance: the effect of facial features on first impressions and personality. *PLoS One*, 9(9), 107721. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0107721>.
- Wong, E. M. Ormiston, M. E. & Haselhuhn, M. P. (2011). A face only an investor could love: ceos' facial structure predicts their firms' financial performance. *Psychological Science*, 22, 1478–1483.
- Yılmaz, A. (2012). Kıyafet ilmiyle oluşturulan eserler ve bu eserlerden seçilmiş örnekler. *Sosyal Bilimler Dergisi, Doç. Dr. Mustafa Aksoy Armağan Sayısı*, 10(1), 130.
- Zebrowitz, Leslie A., Tenenbaum, Daniel, R. & Goldstein, Lori H. (1991). The Impact of Job Applicants' Facial Maturity, Gender, and Academic Achievement on Hiring Recommendations. *Journal of Applied Social Psychology*. 21(7), 525-609. <https://www.yourchineseastrology.com/face-reading/face-of-success.html>



Araştırma Makalesi

Türkiye'deki Bakanlıkların Misyon ve Vizyon İfadelerinin İçerik Analizi

Content Analysis of Mission and Vision Statements of Ministries in Turkey

Selen Doğan^a, Ali Davut Alkan^b

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Misyon, Vizyon, Stratejik
Planlama, Stratejik
Yönetim.,

Tarihler :
Geliş 24 Aralık 2019
Düzeltilme geliş 19 Şubat
2020
Kabul 19 Şubat 2020

ÖZ

Türkiye'de 2016 yılından başlayarak kamu kurumlarında yaşanan köklü değişikliklerle kamu kurumlarının yapıları ve stratejik planları da büyük değişime uğramıştır. Bu kapsamda, kamu kurumlarında stratejik yönetim sürecinin uygulanmasında misyon ve vizyon kavramları son derece önemli bir yere sahiptir. Kamu kurumlarının misyon ve vizyon ifadelerinin, ilgili kamu kurumunun teşkilatlanmasını düzenleyen mevzuatla uyumlu olması beklenmekte ve gerekmektedir. Bu çerçevede araştırmada, 2019 Kasım ayı itibariyle Türkiye'de kamu hizmetlerini yürüten 16 Bakanlığın misyon ve vizyon ifadeleri içerik analizi yöntemiyle incelenmiş ve ilgili mevzuatla uyumu tespit edilmeye, misyon ve vizyon ifadelerinde en çok tekrarlanan kavramların tespitine çalışılmıştır.

ARTICLE INFO

Keywords:
Mission, Vision, Strategic
Planning, Strategic
Management.

Article history:
Received 24 December 2019
Received in revised form 19
February 2020
Accepted 19 February 2020

ABSTRACT

The structures and strategic plans of public institutions have undergone major changes with radical changes in public institutions starting from 2016 in Turkey. In this context, concepts of mission and vision are extremely important to implementation of strategic management process in public institutions. The mission and vision statements of public institutions are expected and necessity to be in line with legislation governing the organization of the relevant public institution. In this context, this research, sixteen Ministries', carrying out public services in Turkey, mission and vision statements were analyzed with content analysis method as of November 2019. And this article focused on identifying the content compliance with relevant legislation and the most repeated concepts in mission and vision statements.

^a Prof. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Niğde, Türkiye. E-mail: sdogan01@ohu.edu.tr. ORCID: 0000-0002-4019-5581

^b İletişim kurulacak yazar, Doktora Öğrencisi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Niğde, Türkiye. E-mail: alidavutalkan@ohu.edu.tr. ORCID: 0000-0002-9463-8683

1. GİRİŞ

Eski çağlardan günümüze kadar geçen zamanla birlikte, başta insanoğlu olmak üzere, kamu ya da özel sektör işletmelerinde de pek çok teknik, yöntem, yapı, iş yapma tarzı, kısaca çok farklı unsurlar değişim sürecinden geçmiş ve değişimden kaçınılmaz olarak etkilenmiştir. Değişimin kaçınılmazlığı adeta tüm örgütlerin temel sorunu haline gelmiş, değişime ayak uyduramayan ve daha da önemlisi değişimi yönetemeyen işletmeler yok olma riski ile karşı karşıya kalmıştır. Bu değişim süreci salt bir alanda olmayıp; epistemolojik, siyasi, dini, ekonomik ve sosyolojik alanlarda gerçekleşmiş ve biri, bir diğerini etkileyerek gelişim göstermiştir. Her bir yenilik, kendisiyle ve etkilediği çevresiyle alakalı yeni düzenlemeleri de beraberinde getirmiştir. Genel olarak dünya ölçeğinde tarihsel süreçte ortaya çıkan birçok yeni olgu, Türkiye özelinde de benzer bir seyir izlemiştir. Tanrısal bilgi biçimlerinden bilimsel biçimlere geçiş, yeni siyasi örgütlenme şekilleri, kapitalizmin yayılması ve yeni toplumsal sınıfların ortaya çıkışı vb. değişimler, yeni kavramların ve anlayışların oluşumunu sağlamıştır. Bahsi geçen değişimlerin bu çalışma bağlamındaki yansıması ise yönetim anlayışındaki değişim ve gelişmelerdir. Batı'da yönetim anlayışındaki değişimin, Sanayi Devrimi'yle birlikte ivmelenmesiyle ortaya çıkan yeni kavramların diğer toplumlarca transferi de hız kazanmıştır. Türkiye'nin de benzer biçimde Cumhuriyet'le birlikte yönetim algısı yön değiştirmeye başlamıştır. Bu değişim süreci sürekli devam eden, kendini geliştirmeye çalışan ve yapısal değişimleri beraberinde getiren dinamik bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. İşte bu noktada, değişimin pratik yansıması olarak yönetsel bir dönüşüm süreci bağlamında, yürütme işlevinin büyük bölümünü merkez ve taşra teşkilatlarıyla idame ettiren Bakanlıklarda da köklü değişimler yaşanmıştır. Örgütsel değişimin başarısı için stratejik planlama yapmak tek başına yeterli olmamakla birlikte neredeyse tüm kamu ve özel sektör işletmeleri için adeta ilk ve zorunlu bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik planlama mantığının kurumlarda yerleştirilmeye çalışılmasıyla birlikte de vizyon ve misyon kavramları, bunların kurumlar için ifade ettiği anlam da tartışılmaya başlanmıştır.

Türkiye'de, 15 Temmuz 2016 hain darbe girişimi sonrasında birçok kamu kurumunun yapısı değiştirilmiş, kamuda görev yapan personelden terör örgütüyle iltisaklı olanlar ihraç edilmiş ve köklü bir takım düzenlemeler yapılmıştır. Bu kapsamda, yürütme işlevinin büyük bölümünü

merkez ve taşra teşkilatlarıyla idame ettiren Bakanlıklarda da köklü değişimler yaşanmıştır.

Türkiye bu değişim süreciyle birlikte yürütme organlarından olan Bakanlıkların oluşturulması, sonlandırılması, görev ve yetkilerinin belirlenmesi, örgütlenme yapısı ile merkez ve taşra teşkilatlarının kurulmasını Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile gerçekleştirmeye başlamıştır. Zira Bakanlıkların kurulması ve aktüel teşkilat yapısı, Cumhurbaşkanlığının örgütlenme biçimi ve Bakanlıklara bağlı ve ilişkili kuruluşların düzenlenmesi Cumhurbaşkanlığı Kararnemeleriyle olmuştur (Turan, 2018: 59).

Anayasamızın 21 Ocak 2017 tarihli ve 6771 sayılı Kanun'la değişik 106'ncı maddesinin 11'inci fıkrasında, "Bakanlıkların kurulması, kaldırılması, görevleri ve yetkileri, teşkilat yapısı ile merkez ve taşra teşkilatlarının kurulması Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'yle düzenlenir" denilmektedir. Söz konusu hususlar, 10 Temmuz 2018 tarihli Resmî Gazete'de yayınlanan 1 numaralı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile düzenlenmiştir. Kararnamenin 38 ile 524'üncü maddeleri arasında yer alan toplam 486 maddesinde çeşitli Bakanlıkların kuruluşları, görevleri ve yetkileri, merkez ve taşra teşkilatları düzenlenmiştir (Gözler & Kaplan, 2018: 62).

Yeni sistemde oluşturulan Bakanlıklar alfabetik sıraya göre Tablo 1'de belirtilmiştir.

9 Temmuz 2018 tarihinden sonra, yani yeni hükümet sisteminde Bakanlar, doğrudan doğruya Cumhurbaşkanı tarafından atanan ve görevden alınan, TBMM'ye karşı değil Cumhurbaşkanıya karşı sorumlu olan idari görevlilerdir. Hükümetin üyesi değildirler. Cumhurbaşkanı yürütme yetkisine bütünüyle sahiptir diğer bir ifadeyle Bakanlıklar yürütmenin yetki olarak bir parçasına sahip değildirler (Gözler & Kaplan, 2018: 61).

10 Temmuz 2018 tarihli ve 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 503'üncü maddesinin 2'nci fıkrasında şöyle denilmektedir; "Bakanlar, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanımı amacıyla, bakanlık hizmetlerini mevzuata, Cumhurbaşkanının genel siyasetine, Cumhurbaşkanı karar ve talimatlarına, kalkınma planlarına ve yıllık programlara uygun olarak yürütmekle, bakanlığın faaliyet alanına giren konularda diğer bakanlıklarla işbirliği ve koordinasyonu sağlamakla görevli ve Cumhurbaşkanıya karşı sorumludur" (Gözler & Kaplan, 2018: 63-64).

Bakanlıkların, merkez ve taşra teşkilatları aracılığı ile kamu hizmetleri sunmakla görevli olmaları ve bu

Tablo 1: Yeni Sisteme Göre Oluşturulan Bakanlıklar

NO	BAKANLIK ADI	NO	BAKANLIK ADI
1	Adalet Bakanlığı	9	Kültür ve Turizm Bakanlığı
2	Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	10	Millî Eğitim Bakanlığı
3	Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	11	Millî Savunma Bakanlığı
4	Dışişleri Bakanlığı	12	Sağlık Bakanlığı
5	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	13	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
6	Gençlik ve Spor Bakanlığı	14	Tarım ve Orman Bakanlığı
7	Hazine ve Maliye Bakanlığı	15	Ticaret Bakanlığı
8	İçişleri Bakanlığı	16	Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı

durumun algılanan kamu hizmetinin kalitesini belirleyici niteliği, Kamu kurumlarının sundukları hizmetlerin kamu mevzuatına ve Cumhurbaşkanının genel siyasetine uyumlu olması gerekliliği, artık kamu kurumlarının da sundukları hizmetin kalitesinin ölçülmesine ihtiyaç duyulması ve bazı kamu kurumlarının hizmeti alan vatandaşlardan farklı kanallarla geri bildirim istemeleri kamu hizmetlerinin belirli standartlara göre verilmesinin önemini artırmıştır. Yürütme organının tüm birimlerinin misyon ve vizyon ifadelerinin Cumhurbaşkanlığı ile uyumlu olması gerekliliği önem kazanmıştır.

Tüm bu nedenlerle bu çalışmada; Bakanlıkların misyon ve vizyon ifadeleri ile kuruldukları kararnamede kendilerine atfedilen görevler arasında bir eşgüdüm olup olmadığını tespit etmek amacıyla bazıları yeni kurulmuş, bazıları eski ismiyle görevine devam eden Bakanlıkların misyon ve vizyon ifadelerinin içerik analizi yapılmıştır. Aşağıda öncelikle stratejik yönetim sürecine ve bu süreçte önemli bir yer tutan misyon ve vizyon kavramlarına değinilmiş, misyon ve vizyon ifadelerinin stratejik yönetim süreci ve kurum için önemine atıfta bulunulmuş, içerik analizine ilişkin bulgular paylaşılmış ve son olarak çözüm önerileri ile gelecek çalışmalara ilişkin önerilere yer verilmiştir.

2. MİSYON ve VİZYON KAVRAMLARININ STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDEKİ YERİ ve ÖNEMİ

Büyük ya da küçük, kâr amaçlı ya da değil, kamusal ya da özel bütün kurumlar, hızla küreselleşmekte olan, artan düzeyde rekabetçi bir ortamda bulunmaktadır (Quigley, 1998: 278). Türkiye’de de dünyadaki diğer benzer kurumlarda olduğu üzere büyük ölçekli iktisadi kurumlar benzer amaç ve önceliklere sahip görünmektedir (Ay & Koca, 2012: 209). Misyon, vizyon ve stratejik amaçlar

konusunda akademik camia ziyadesiyle özel sektör ve kuruluşlarına odaklanmış (Kunt, 2012: 95) gözükse de kamu kurumları için de son derece önemli olduğu bugün herkesçe kabul edilmektedir. Örgütler büyüdükçe kişisel olmaktan çıkmakta ve kamuya ait bir örgüt olsa da giderek artan bir biçimde anlamını yitirmek tehlikesi ile karşılaşmaktadırlar (Acar, 2003: 5).

Vizyon kelimesi Latince “videre” kökünden gelmektedir ve görmek anlamında kullanılmaktadır. Geniş bir perspektiften bakıldığında, vizyon “bilmek”tir. Çünkü insan gördüğünü bilebilir (Doğan, 2007: 102). İyi bir vizyon beyanının bir döneme ilişkin gelecekteki en az beş, tercihen on yılı içermesi gerektiği, anlaşılabilir, özlü ve mümkünse bir cümleden oluşması gerektiği vurgulanmıştır. Bir organizasyonun vizyonu yazılı hale getirilerek ilgili herkese ayrıntıları ile açıklandığında ve sürekliliği olan bir amacı temsil ettiğinde çalışanların vizyona bağlılıkları artmaktadır (Taş, Çiçek & Yastıoğlu, 2019: 549).

Stratejik yönetim süreci; işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümüdür. Stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması stratejik bilincin oluşturulmasıdır. Bu aşamayı sırasıyla; stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi, stratejik analiz, stratejik yönlendirme, strateji oluşturma, strateji uygulama ve stratejik kontrol aşamaları takip etmektedir (Ülgen & Mirze, 2018: 44-45).

Stratejik yönetim sürecinde, misyon ve vizyon ifadelerinin belirlendiği aşama stratejik yönlendirme aşamasıdır (Ülgen & Mirze, 2018: 45). Başka bir deyişle, misyon ve vizyon ifadelerinin doğru belirlenememesi; stratejik yönlendirme aşamasının, bu aşamanın ardılı olarak strateji oluşturma aşamasının ve bir bütün olarak stratejik yönetim sürecinin sekteye uğramasına sebep

olabilmektedir. Bu nedenle, misyon ve vizyon ifadelerinin uygun şekilde belirlenmesi, kurumların stratejik yönetim süreçlerini sağlıklı sürdürebilmeleri açısından son derece önemlidir. Hatta misyon ve vizyon ifadeleri uygun şekilde belirlenmediği takdirde, kurumların strateji oluşturma aşamasına geçemeyeceği ve bir stratejik yönetim sürecinin ilgili kurumda uygulanamayacağı sonucu bile çıkarılabilmektedir.

Devletin, hükümetin ve onun kurumlarının ortak değerlere ve vizyona özel sektöre oranla daha az ihtiyaç duyması gibi bir durum söz konusu olamaz. Büyük ölçekli hükümet ve kamu kurumlarında görev alan bir çalışanın zamanla görev tanımı anlamını yitirmektedir. Fakat bununla birlikte, anlam arayışı daima sürer ve teşebbüsün sahip olduğu vizyon bu anlamı sağlamalıdır. Devlet için çalışan birinin maddi doyumu daha az olabileceğinden vizyon daha da sağlam ve etkin olmalıdır. Bu kurumlar, daha önce Japon şirketleri örneğinde olduğu üzere insanlara daha fazla değer vermelidirler (Quigley, 1998: 34).

Türkiye’de kamu yönetiminin sorunları, nüfusun artması, kamu hizmeti sunulacak kesimin genişlemesi ve değişmesi, iletişimin artmasıyla beraber kamu hizmetlerinin kıyaslanması, teknolojinin sürekli gelişmesi, vatandaşın devletten beklentilerinin artması ve devlete yeni görevler yüklenmesi gibi nedenlerle sürekli artış göstermiştir (Erdem, 2006: 92).

Her ne kadar piyasada faaliyet gösteren birçok kurumun stratejik plan hazırladığı ve vizyon ifadeleri belirlediği bilinen bir gerçek olsa da kamu kurumlarının vizyonları şekillendirilirken ele alınacak unsurlar, özel sektörden farklılaşmaktadır. Bir kamu kurumunun vizyonu, idealisttir ve anlam yüklenerek benimsenmelidir. Özgündür ve kuruluşun değerlerini diğerlerinden ayırt edicidir. Çekicidir; yani kuruluş kadar dış paydaşlarının da ilgi konusu olmaktadır (Taş vd., 2019: 549). Günümüz dünyasında çoğu ülkede kamu yönetimleri ürettikleri mal ve hizmetlerde kaliteyi, verimliliği, etkinliği ve hakkaniyeti en öndeki hedefler olarak görmektedirler (Erçelik, 2014: 138). Açıkça tanımlanmış bir vizyon olmaksızın işletmeler çevreleri ve taklitçi rakiplerle uğraşma riski ile karşı karşıya gelecekler, güçlükler ve yanlışlıklar içinde sürüklenip gideceklerdir (Doğan, 2007: 107). Vizyon bildirilerinin en can alıcı noktasını misyon oluşturmaktadır (a.g.e: 132). Misyon, kelime anlamı olarak bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev demektir (a.g.e: 123).

Misyon kurumların varlık nedenlerini veya kendilerini nasıl gördüklerini ifade etmek için

kullanılmaktadır. Misyon kurumun uzun dönemli amacıdır. Kurumun varlığı devam ettikçe misyonu da değişmez (Erçelik, 2014: 127). Misyon, vizyon ve amaç ifadeleri sadece stratejik planlarda, internet sayfasında ve el kitaplarında yer alan süslü kelimeler öbeği değildir. Bu ifadeleri üniversite duvarlarına asarak bir mucizenin gerçekleşmesini beklemek de doğru olmayacaktır. Bu yüzden misyon, vizyon ve amaçların uygulamaya aktarılması büyük önem arz etmektedir (Taş vd., 2019: 559).

Stratejik yönetimin kamu kurumlarında uygulanmasında dikkat edilmesi gereken önemli bir husus; özel sektör kârını artırmayı ve parası olan müşterileri tatmin etmeyi hedeflerken, kamu sektöründe vatandaş refahı, eşitlik, hakkaniyet, adalet ve kamu yararı gibi kamu değerlerinin dikkate alınarak eşit hak ve görevlere sahip vatandaşların gereksinimlerinin karşılanması zorunluluğunun olduğudur (Uçar, 2010: 184).

Bugün, etkili, verimli ve başarılı olmak isteyen işletmeler/kurumlar için amaçlarda, politikalarda, programlarda ve diğer tüm alanlarda dikkate alınması gereken en önemli faktör stratejik yönetimdir (Acar, 2003: 12). Misyon ve vizyon ifadelerinin genel politikalar ile uyumlu olup olmadığı özellikle kamu kurumlarında büyük önem arz etmektedir. Bu çerçevede kamu kurumlarının stratejik planlarının uygulanabilir olması, amaca uygun belirlenmiş misyon ve vizyon kavramlarına bağlıdır denilebilir.

3. YÖNTEM VE UYGULAMA

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırmalarda başlıca veri toplama tekniği; gözlem, mülakat, dokümanlar ve anketlerdir. Elde edilen bu tür veriler, tümevarım yaklaşımıyla analiz edilerek betimsel olarak raporlanmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2018: 103). Nitel araştırma görüşme, gözlem, doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, olayların ve algıların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım & Şimşek, 2006: 39).

Araştırmada veri toplama tekniği olarak belge (doküman) incelemesi kullanılmıştır. Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgu ve olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsamaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2006: 187). Doküman incelemesinde, çeşitli analiz birimleri araştırmanın amacına göre farklılık göstermektedir; karakter, sözcük, cümle, tema veya paragraf, içerik

ve madde. Bir belgedeki en temel birim genellikle en küçük birimdir. Bu anlamda kelimeler bir belgenin en basit birimleridir ve doküman analizine konu olabilirler. Sözcüklerin analiz birimi olarak kullanılması bazı kolaylıklar da sağlar; çünkü bağımsız ve sonludurlar, sınırları açık-seçik bellidir ve tanınmaları oldukça kolaydır (Yıldırım & Şimşek, 2006: 199).

Elde edilen verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi; dokümanların, mülakat dökümlerinin ya da kayıtlarının karakterize edilmesi ve karşılaştırılması için kullanılan bir tekniktir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu & Yıldırım, 2012: 324). İçerik analizinde, önceden belirlenmiş kriterlere göre belirli sayıda yazılı, görsel veya işitsel materyal incelemeye tabi tutularak bazı temalar yakalanmaya çalışılmaktadır (Nakip & Yaraş, 2017: 147). Burada içerik analizinin temel amacı, toplanan verileri anlamlandırabilecek ilişkilere ve kavramlara ulaşmaktır. Yapılan işlem asıl olarak içerik analizinde, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve ilişkiler bağlamında bir araya getirmek ve bunları araştırmayı inceleyenlerin anlayabileceği bir şekilde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım & Şimşek, 2006: 227).

Doğru bilgiye ulaşma konusunda gerekli önlemlerin alınması (yani geçerlilik) ve araştırma sürecini ve bilgileri açık ve ayrıntılı bir şekilde, yani başka araştırmacıların değerlendirmesine olanak verecek biçimde tanımlanması (yani güvenilirlik), nitel araştırmacıların karşılaşması gereken önemli beklentilerdir (Yıldırım & Şimşek, 2006: 274). Özetle, araştırmanın amacına uygun olarak, bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman incelemesi ve içerik analizi kullanılmıştır. Elde edilen veriler yorumlanarak bulgular kısmında değerlendirilmiş ve bazı öneriler getirilmiştir.

Araştırma kapsamında, Türkiye’de Kasım 2019 tarihi itibarıyla faaliyet gösteren 16 Bakanlığın misyon ve vizyon ifadelerine ilgili Bakanlıkların web siteleri üzerinden ulaşılmış, söz konusu ifadelerde en çok tekrarlanan kavramlar misyon ve vizyon ifadeleri için ayrı ayrı çizelgelerde toplanarak bu kavramların sayımı yapılmıştır. Daha sonra bu kavramlar Bakanlıkların kuruluşuna esas teşkil eden, 10 Temmuz 2018 tarihli ve 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 503’üncü maddesinde yer alan kavramlarla karşılaştırılmıştır. Özetle, çalışmada nitel araştırma tekniklerinden doküman incelemesi yöntemi tercih edilmiştir. Daha önce değinildiği üzere doküman incelemesi yapılırken; karakter, sözcük, cümle, tema, içerik ve madde unsurlarına yoğunlaşmıştır. Elde edilen verilerin anlamlandırılmasında içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Sıklık analizleri herhangi bir

veri analizi programı kullanılmadan sayma yöntemiyle yapılmıştır. Bu kavramların hangilerinin en çok kullanıldığı, hangilerinin ilgili mevzuattaki kavramlarla benzeştiği tespit edilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; Türkiye’de Kasım 2019 tarihi itibarıyla faaliyet gösteren Bakanlıkların misyon ve vizyon ifadelerinde geçen kavramların sıklıkları ve bu kavramların Bakanlıkların kuruluşuna esas teşkil eden Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile uyumlarını tespit etmektir.

Araştırma, amacı bakımından keşfedici bir araştırmadır. Keşfedici araştırmalarda genellikle nitel araştırma teknikleri kullanılır. Keşfedici araştırma, bir yazın taraması, konuyla ilgili uzmanlarla mülakat, odak grup mülakatı gibi farklı yollarla yapılabilmektedir (Gürbüz & Şahin, 2018: 101).

3.2. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Araştırmanın örneklemini, Kasım 2019 tarihi itibarıyla Türkiye’deki 16 Bakanlık oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında, Bakanlıklara ait misyon ve vizyon ifadelerine ilgili Bakanlıkların web sitelerinden ulaşılmış olup bu kaynaklar internet üzerinden herkesin erişebileceği açık kaynaklardır.

Adalet, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler, Çevre ve Şehircilik, Enerji ve Tabii Kaynaklar, İçişleri, Kültür ve Turizm, Millî Eğitim, Millî Savunma ve Sağlık Bakanlıkları olmak üzere 9 Bakanlığın misyon ve vizyon ifadelerine web sayfaları üzerinden doğrudan ulaşılmıştır.

Hazine ve Maliye, Sanayi ve Teknoloji, Tarım ve Orman, Ticaret Bakanlıkları olmak üzere 4 Bakanlığın misyon ve vizyon ifadelerine, ilgili Bakanlıkların 2018-2022; Dışişleri ile Ulaştırma ve Altyapı Bakanlıklarının misyon ve vizyon ifadelerine ise ilgili Bakanlıkların 2019-2023 Stratejik Planlarının içeriği incelenerek ulaşılabilmektedir.

Gençlik ve Spor Bakanlığının misyon ve vizyon ifadelerine web sayfasında rastlanmamıştır. Bakanlığın web sitesinde, Bakanlığa ait 2018-2022 veya 2019-2023 Stratejik Planına da rastlanmamıştır. İlgili Bakanlığın Strateji Geliştirme Başkanlığı, 01.11.2019 tarihinde telefonla aranmıştır. Yapılan telefon görüşmesinden Bakanlığın misyon ve vizyon ifadelerinin hazırlanarak onay için Cumhurbaşkanlığına gönderildiği öğrenilmiştir. Daha sonra ilgili Bakanlığın web sitesi üzerinden bakanlık-stratejik

yönetim-dosyalar sekmeleri takip edilerek ilgili Bakanlığın 2018 Faaliyet Raporuna erişilmiş ve bu dosyanın içinde misyon ve vizyon ifadelerine ulaşılabilmektedir.

Nitel veri analizi genel olarak tümevarımcı bir yaklaşımla gerçekliği ortaya çıkarmaya ve anlamaya çalışmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2018: 436). Tümevarımcı analiz; verilerin temelinde yer alan kavramları ve bu kavramlarının diğerleriyle olan ilişkilerinin ortaya konmasıdır (Yıldırım & Şimşek, 2006: 227). Kavram; elde edilen verilerle anlamlı bölümlere (bir sözcük, cümle, paragraf gibi) ve vakalara verilen tanımdır. Kavramlar, içerik analizinde temel analiz birimini oluşturmaktadır (a.g.e: 228).

Belgelerden elde edilen verilerin sayısallaştırılmasıyla ilgili karar tamamen araştırmacılara aittir. Sonuçlar, düzyazı şeklinde raporlanabileceği gibi çeşitli verilerin nicelleştirilmesi de tercih edilebilir (Saruhan & Özdemirci, 2011: 240). Nitel araştırmalarda verilerin analizinin standart hale getirilemeyeceği açıktır. Bu, nitel araştırmacının felsefesine aykırıdır. Araştırma sonuçları kapsamlı ve sistematik şekilde analiz edilmelidir, ancak her araştırma için geçerli olacak bir yöntem yoktur (a.g.e: 271).

Nitel yaklaşım, her araştırmacının olayları algılama ve yorumlama biçiminin farklı olabileceğini kabul etmektedir. Aynı verileri iki farklı araştırmacının farklı algılaması ve yorumlaması kaçınılmaz olabilir ve olağandır (Yıldırım & Şimşek, 2006: 259). Nicel yaklaşımda çalışma öncesinde bir plan oluşturulurken nitel yaklaşımda önceden belirlenmiş adımlara kesin şekilde uyulması gerekliliği yoktur. Bunun yerine takip edilmesi gereken genel ilkeler söz konusudur (Gliner, Morgan & Leech, 2015:7).

Araştırmacılar, toplanan verileri işlenmiş hale getirmekte ve okuyucuya sunmaktadır. Araştırmacılar bu aşamada, nitel verileri sayısal hale getirmeyi tercih edebilmektedir. Basit yüzde hesapları ya da kelime sıklık hesapları, bu alanda en sık kullanılan iki yöntemdir. Araştırmacı son olarak alıntılara ve içerik analizlerine kendi yorumlarını da eklemektedir. Burada elde edilen sonuçların ne anlama geldiği öznel bir perspektiften ele alınmaktadır (Saruhan & Özdemirci, 2011: 273).

4. BULGULAR

10 Temmuz 2018 tarihli ve 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 503'üncü maddesinin 2'nci fıkrasında, Bakanlıkların kamu

kaynaklarını "etkili", "ekonomik" ve "verimli" kullanmaları gerekliliği belirtildiğinden Bakanlıkların misyon ve vizyon ifadelerinde öncelikle bu kavramlar aranmıştır.

Zira ilgili fıkrada, Bakanların görevlerini nasıl yürüteceklerine değinilmiş olup fıkra içerisinde misyon ve vizyon ifadelerinde yer alabilecek bu üç kavram öne çıkmaktadır. Söz konusu kavramlar, Bakanların çalışma şekillerini belirleyen ilgili mevzuat içeriğinde misyon ve vizyon ifadelerinde yer alabilecek olan "etkili", "ekonomik" ve "verimli" kavramları olarak belirlenmiştir. İlgili mevzuatın içeriği incelendiğinde bu üç kavram haricindeki kavramlar genel işleyişe yönelik kavramlar olarak değerlendirilebilir. Bahsi geçen pratik kaygıların yanı sıra teorik açıdan stratejik yönetim sürecinin doğru işleyebilmesi adına stratejik yönlendirme aşamasında misyon ve vizyon ifadelerine odaklanma zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

Ancak bu kavramlar dışında Bakanlıkların misyon ve vizyon ifadelerinin içerik analizi yapıldığında aşağıdaki kavramların da kullanıldığına rastlanmıştır. Bu kavramlar Tablo 2'de alfabetik olarak sıralanmıştır (bkz. Tablo 2

Her kavramın hem misyon hem de vizyon ifadelerinin içinde geçip geçmediği, geçtiyse kaç defa geçtiği tespit edilmiştir. Söz konusu kavramların vizyon ifadelerinde kullanım sıklığı Tablo 3'te, misyon ifadelerinde kullanım sıklığı Tablo 4'te sunulmuştur (bkz. Tablo 3-4).

Vizyon ifadeleri incelendiğinde; 10 Temmuz 2018 tarihli ve 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 503'üncü maddesinin 2'nci fıkrasında, Bakanlıkların kamu kaynaklarını "etkili", "ekonomik" ve "verimli" kullanmaları gerekliliği vurgulanmasına rağmen bu ifadelerle rastlanmamıştır.

Vizyon ifadelerinde; en çok tekrarlanan kavramlar olarak, "Güçlülük" 5 kez, "Güvenli" 4 kez, "Öncülük" 3 kez ve "Erişilebilirlik" 3 kez Bakanlıkların vizyon ifadelerinde yer almıştır. Benzer şekilde bütün Bakanlıkların vizyon ifadelerinde tamamı birbirinden farklı olmak üzere, 8 kavram 1'er kez, 5 kavram 2'şer kez kullanılmıştır.

Türkiye'deki 16 Bakanlığın misyon ve vizyon ifadeleri incelendiğinde, 10 Temmuz 2018 tarihli ve 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 503'üncü maddesinin 2'nci fıkrasında, Bakanlıkların kamu kaynaklarını "etkili", "ekonomik" ve "verimli" kullanmaları gerekliliği vurgulanmıştır. Ancak; "Etkililik" kavramının 3, "Ekonomik" kavramının 2 ve "Verimlilik"

Tablo 2: Bakanlıkların Vizyon ve Misyon İfadelerinde Kullanılan Bazı Kavramlar

NO	Kullanılan Kavram	NO	Kullanılan Kavram
1	Çevreye Duyarlılık	14	Katılımcılık
2	Çözüm Odaklılık	15	Küresellik
3	Denetleyicilik	16	Liderlik
4	Düzenleyicilik	17	Millilik
5	Ekonomiklik	18	Öncülük
6	Erişilebilirlik	19	Rekabetçilik
7	Etkililik	20	Saygınlık
8	Etkinlik	21	Sürdürülebilirlik
9	Evensellik	22	Süreklilik
10	Girişimcilik	23	Üretkenlik
11	Güçlülük	24	Verimlilik
12	Güvenli	25	Yenilikçilik
13	Kalkınmacılık		

kavramının sadece 1 Bakanlığın misyon ifadelerinde yer aldığı gözlemlenmiştir.

Diğer kavramlar arasında ise “Sürdürülebilirlik” kavramı öne çıkmakta ve 7 Bakanlığın misyon ifadesinde yer almaktadır. “Yenilikçilik” 5, “Kalkınmacılık” 4, “Etkinlik” 4 ve “Katılımcılık” 3 Bakanlığın misyon ifadelerinde yer almıştır.

Bakanlıkların faaliyet alanları farklı olsa da her alanda kullanılabilecek geniş anlama sahip bazı genel kavramları kullanmada farklı yaklaşım sergiledikleri Tablo 3 ve Tablo 4 incelendiğinde görülmektedir. Zira bütün Bakanlıkların misyon ifadelerinde tamamı birbirinden farklı olmak üzere, **6 kavram birer kez, 8 kavram ikişer kez** kullanılmıştır.

Ayrıca; 10 Temmuz 2018 tarihli ve 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 503'üncü maddesinin 2'nci fıkrasında belirtilen “*Bakanlar, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanımı amacıyla, bakanlık hizmetlerini mevzuata, Cumhurbaşkanının genel siyasetine, Cumhurbaşkanının karar ve talimatlarına, kalkınma planlarına ve yıllık programlara uygun olarak yürütmekle, bakanlığın faaliyet alanına giren konularda diğer bakanlıklarla işbirliği ve koordinasyonu sağlamakla görevli ve Cumhurbaşkanına karşı sorumludur*” ifadesine **çok da uyumlu görünmeyen şekilde, çok çeşitli kavramlar misyon ve vizyon ifadelerinde kendilerine yer bulduğu görülmüştür.**

4. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Araştırmada, Türkiye’de Kasım 2019 itibarıyla kamu görevlerini yürütmek üzere oluşturulan 16 Bakanlığın misyon ve vizyon ifadeleri içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Bu kavramların, Bakanlıkların işleyişine yönelik mevzuatta yer alan kavramlarla uyumlu olup olmadığı, uyumlu olmayan kavramlardan hangilerinin öne çıktığı ve öne çıkan bu kavramların sık kullanılmasının nedenleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Bakanlıkların, kuruldukları Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi içeriğinde kamu kaynaklarının kullanımı ile ilgili olarak vurgulanan kavramları vizyon ifadelerinde “hiç” tercih etmedikleri, misyon ifadelerinde ise “oldukça az” kullanmayı tercih ettikleri görülmüştür. Bu durumun “amaç birliği”ne gölge düşürebileceği ve kamu hizmetlerinin “yeknesaklığı”na zarar verebileceği değerlendirilebilir. Benzer uyumsuzluk, Ocak, Güler ve Basım (2016) tarafından savunma sanayi firmalarının misyon ve vizyon ifadelerinin içeriklerinin incelendiği çalışmada da görülmüştür. Bu çalışmaya göre, Türkiye’deki savunma sanayi firmalarının halen gelişmekte olan savunma sanayi ile uyumlu etkili misyon ve vizyon ifadeleri ile bütünleşik bir savunma sistemine sahip olmanın önemini kavranmadığının göstergesi olarak değerlendirilmiştir (Ocak vd., 2016: 514).

İlgili mevzuatta geçen etkili, ekonomik ve verimli kavramları haricinde en çok kullanılan kavramlar kullanım sıklığına göre; “sürdürülebilirlik” (7), “yenilikçilik” (5), “güçlülük” (5), “kalkınmacılık” (4), “etkinlik” (4), “güvenli” (4), “katılımcılık” (3), “öncülük” (3) ve “erişilebilirlik” (3) olarak sıralanmıştır. Bu kavramların Bakanlıkların faaliyet alanlarına göre çeşitlendiği değerlendirilmektedir. Sürdürülebilirlik gibi kavramlar daha geniş bir anlam taşıdığı için daha genel geçer bir ifadeyen,

Tablo 3: Bakanlıkların Vizyon İfadelerinde Geçen Kavramların Dökümü

SIRA NO	MADDE ADI	BAKANLIKLAR													TOPLAM		
		Adalet Bakanlığı	Aile, Çalışma ve Sos. Güv. Bak.	Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	Dışişleri Bakanlığı	Enerji ve Tabii Kayn. Bak.	Gençlik ve Spor Bakanlığı	Hazine ve Maliye Bakanlığı	İçişleri Bakanlığı	Kültür ve Turizm Bakanlığı	Milli Eğitim Bakanlığı	Milli Savunma Bakanlığı	Sağlık Bakanlığı	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı		Tarım ve Orman Bakanlığı	Ticaret Bakanlığı
1	Güçlülük		X	X					X				X	X			5
2	Güvenli	X		X	X											X	4
3	Öncülük					X							X		X		3
4	Erişilebilirlik	X										X				X	3
5	Liderlik								X						X		2
6	Rekabetçilik													X	X		2
7	Millilik										X			X			2
8	Üretkenlik		X											X			2
9	Etkinlik	X									X						2
10	Girişimcilik			X													1
11	Katılımcılık						X										1
12	Saygınlık								X								1
13	Küresellik													X			1
14	Öncülük														X		1
15	Süreklilik										X						1
16	Yenilikçilik										X						1
17	Evensellik					X											1

savunma sanayinde erişilebilirlik önemli olmayabilmektedir ya da öncülük her alana uyarlanamayabilmektedir. Bu nedenle Bakanlıkların çalışma alanlarının farklılığının misyon ve vizyon ifadelerindeki kavramları çeşitlendirdiği kanaatine varılmıştır.

Ayrıca, Gençlik ve Spor Bakanlığının misyon ve vizyon ifadelerini onay için Cumhurbaşkanlığına gönderdiğini ifade etmesi, ancak diğer 15 Bakanlığın web sitelerinde misyon ve vizyon ifadelerine ulaşılabilmesi, misyon ve vizyon ifadelerinin düzenlenmesinde zamana bağlı kalınmaksızın Bakanlıkların tekliflerinin değerlendirilmeye alındığını göstermesi bakımından önemlidir.

Acar (2003: 12) kamu kurumlarında stratejik yönetimin gerekliliğine uygun şekilde hareket edilmesinin etkili ve verimli bir yönetim şekli

oluşturacağına vurgu yapmıştır. Dolayısıyla, etkili ve verimli olmanın stratejik yönetim sürecinin doğal bir sonucu gibi görülebileceğini belirtmiştir.

Sonuç olarak, Bakanlıkların bu kadar farklı kavramı, dağınık bir yaklaşımla misyon ve vizyon gibi önemli kurumsal ifadelerde kullanmalarının, kamu kurumları gibi aynı amaca hizmet eden resmi devlet kurumlarının amaç birliğine zarar verebileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca, Bakanlıkların kuruluşunun düzenlendiğine benzer şekilde, yeni bir Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile misyon vizyon ifadelerinde olmazsa olmaz nitelikteki ortak temel kavramların belirlenmesi ve bu kavramları kullanmanın zorunlu olacak şekilde ilgili Bakanlığın veya Bakanlığın emrindeki icracı makamların faaliyet alanına özgü özel kavramların kullanımı Bakanlıklara bırakılacak şekilde bir düzenleme yapılmasının faydalı olabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 4: Bakanlıkların Misyon İfadelerinde Geçen Kavramların Dökümü

SIRA NO	MADDE ADI	BAKANLIKLAR													TOPLAM		
		Adalet Bakanlığı	Aile, Çalışma ve Sos. Güv. Bak.	Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	Dışişleri Bakanlığı	Enerji ve Tabii Kayn. Bak.	Gençlik ve Spor Bakanlığı	Hazine ve Maliye Bakanlığı	İçişleri Bakanlığı	Kültür ve Turizm Bakanlığı	Milli Eğitim Bakanlığı	Milli Savunma Bakanlığı	Sağlık Bakanlığı	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı		Tarım ve Orman Bakanlığı	Ticaret Bakanlığı
1	Sürdürülebilirlik		X	X				X	X				X	X	X		7
2	Yenilikçi						X	X		X				X	X		5
3	Etkinlik		X					X	X	X							4
4	Kalkınmacılık		X					X						X		X	4
5	Katılımcılık			X				X							X		3
6	<i>Etkililik</i>	X							X			X					3
7	Denetleyicilik		X	X													2
8	Girişimcilik				X					X							2
9	Çözüm Odaklılık			X								X					2
10	<i>Ekonomik</i>	X														X	2
11	Rekabetçilik						X					X					2
12	Düzenleyicilik		X	X													2
13	Çevreye Duyarlı			X		X											2
14	Erişilebilirlik									X						X	2
15	<i>Verimlilik</i>					X											1
16	Küresellik						X										1
17	Öncülük							X									1
18	Hesap Verebilirlik							X									1
19	Saydamlık							X									1
20	Evrensellik									X							1

Not: Koyu ve İtalik karakterle yazılı kavramlar, 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nde, Bakanlıkların

kamu kaynaklarını nasıl kullanması gerektiği açıklanırken kullanılan kavramlardır.

Kamu kurumlarının misyon ve vizyon ifadelerinin belirlenmesinde veya değerlendirilmesinde görev yapabilecek bir üst komisyonun oluşturulması ya da kamu kurumlarında misyon ve vizyon belirleme çalışmalarında görev alan kişilerin/komisyonların ortak bir eğitimden geçmelerinin mümkün olup olmadığı üzerine çalışmalar yapılması düşünülebilir. Ayrıca, kamu kurumlarında misyon ve vizyon ifadelerinde kesinlikle yer alması gereken kavramların belirlenmesi ile ilgili uzmanların ortak akılla yürüttüğü çalışmalar da yapılabilir.

Bakanlıkların faaliyet alanlarına göre anahtar misyon ve vizyon ifadelerinin belirlenmesine yönelik, belirli özellikteki alanlara (sağlık, spor vb.) yönelik derinleştirilmiş çalışmalar yapılabilir. Ayrıca gelecekte, kamu kurumlarının misyon ve vizyon ifadelerinde anlam birliği sağlamak amacıyla bir kavram havuzu oluşturulmasına yönelik çalışmalar da yapılabilir.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışmada herhangi bir özel veya resmi bir kuruluştan ya da başka bir organizasyondan destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması: Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

Etik Onayı: Bu çalışmada gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

KAYNAKÇA

- Acar, A. (2003). Stratejik Yönetim ve Kamuda Uygulanan Stratejiler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 1-15.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (7. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Ay, Ü. & Koca, A. İ. (2012). ISO 500 İşletmelerinin Misyon, Vizyon ve Değerlerinin İçerik Analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 201-210.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik* (2. Baskı). İstanbul: Kare Yayınları.
- Erçelik, M. A. (2014). *Kamu Kurumlarında Stratejik Plan Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Erdem, A. (2006). *Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Gliner, J. A., Morgan, G. A. & Leech, N. L. (2015). *Uygulamada Araştırma Yöntemleri Desen ve Analizi Bütünleştirilen Yaklaşım* (2. Basımdan Çeviri, Çeviri Editörü S. Turan). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gözler, K. & Kaplan, G. (2018). *Kısa İdare Hukuku* (12. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kunt, Ş. (2012). *Türkiye'de Üniversitelerin Stratejik Planlarındaki Misyon, Vizyon ve Stratejik Amaçların İçerik Analizi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Nakip, M. & Yaraş, E. (2017). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri ve SPSS Uygulamaları* (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ocak, M., Güler, M. & Basım, H. N. (2016). Türk Savunma Sanayi Firmaları Vizyon ve Misyon İfadelerinin İçerik Analizi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 503-518.
- Quigley, J. V. (1998). *Vizyon Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

- Saruhan, Ş. C. & Özdemirci, A. (2011). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji* (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Taş, M. A., Çiçek, H. & Yastıoğlu, S. (2019). Misyon, Vizyon ve Amaçlar bağlamında Geleceğe Bakış: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Stratejik Plan Çalışmaları Örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 544-562.
- Turan, A. M. (2018). Türkiye'nin Yeni Yönetim Düzeni: Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi. *Social Sciences Research Journal*, 7(3), 42-91.
- Türkiye Cumhuriyeti Adalet Bakanlığı (2019, 30 Ekim). Erişim adresi <http://www.adalet.gov.tr/Bakanlik/StratejikPlan/>
- Türkiye Cumhuriyeti Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı (2019, 30 Ekim). Erişim adresi <https://ailevecalisma.gov.tr/bakanlik/hakkinda/misyon-ve-vizyonumuz>
- Türkiye Cumhuriyeti Çevre ve Şehircilik Bakanlığı (2019, 30 Ekim). Erişim adresi <https://csb.gov.tr/misyon-vizyon-i-83459>
- Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı (2019, 30 Ekim). Erişim adresi <http://www.mfa.gov.tr/data/BAKANLIK/2019-2023-stratejik-plani.pdf>
- Türkiye Cumhuriyeti Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı (2019, 30 Ekim). Erişim adresi <https://www.enerji.gov.tr/tr-TR/Sayfalar/Misyon-Vizyon>
- Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığı (2019, 01 Kasım). Erişim adresi <http://www.gsb.gov.tr/public/edit/files/strateji/faaliyet-raporu-2018-090819.pdf>
- Türkiye Cumhuriyeti Hazine ve Maliye Bakanlığı (2019, 30 Ekim). Erişim adresi <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2018/10/Maliye-Bakanl%C4%B1%C4%9F%C4%B1-2018-2022-Stratejik-Plan%C4%B1.pdf>
- Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı (2019, 30 Ekim). Erişim adresi <https://www.icisleri.gov.tr/hakkimizda>
- Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı (2019, 30 Ekim). Erişim adresi <https://www.ktb.gov.tr/TR-133260/misyonumuz-vizyonumuz.html>
- Türkiye Cumhuriyeti Millî Eğitim Bakanlığı (2019, 30 Ekim). Erişim adresi <http://www.meb.gov.tr/vizyon-misyon/duyuru/8851>
- Türkiye Cumhuriyeti Millî Savunma Bakanlığı (2019, 30 Ekim). Erişim adresi <https://msb.gov.tr/Bakanlik/Misyon>
- Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı (2019, 30 Ekim). Erişim adresi <https://www.saglik.gov.tr/TR,11465/kurumsal-politikalarimiz.html>
- Türkiye Cumhuriyeti Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2019, 01 Kasım). Erişim adresi <https://strateji.sanayi.gov.tr/Handlers/DokumanGetHandler.ashx?dokumanId=0281e410-aebd-42a5-8d81-08540b3f2776>
- Türkiye Cumhuriyeti Tarım ve Orman Bakanlığı (2019, 30 Ekim). Erişim adresi <https://www.tarimorman.gov.tr/SGB/Belgeler/strateji-kplan.pdf>
- Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı (2019, 30 Ekim). Erişim adresi https://ticaret.gov.tr/data/5b921d6513b87613646656ac/Stratejik_Plan_2018_2022.pdf
- Türkiye Cumhuriyeti Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı (2019, 30 Ekim). Erişim adresi <https://www.uab.gov.tr/uploads/pages/stratejik-yonetim/uab-2019-2023-stratejik-plani-16-10-2019.pdf>
- Uçar, N. M. (2010). *Stratejik Yönetim ve Kamu Sektörü Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.



Araştırma Makalesi

Elektrikli Otomobil Seçiminde Entropi ve TOPSIS Yöntemlerinin Uygulanması

Implementation of Entropy and TOPSIS Methods in Electric Car Selection

Erdoğan Gavcar^a, Nusret Kara^b

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Elektrikli Otomobil
Entropi, TOPSIS, Çok
Kriterli Karar Verme
Teknikleri, Performans
Tarihler :
Geliş 27 Şubat 2020
Düzeltilme geliş 01 Mayıs
2020
Kabul 24 Haziran 2020

ÖZ

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye’de satışa sunulan 11 farklı model elektrikli otomobilin belirli kriterler baz alınarak karşılaştırılması ve elde ettikleri skora göre sıralanmasıdır. Çalışmada 11 farklı model elektrikli otomobil; batarya kapasiteleri, beygir güçleri, aerodinamik katsayıları, menzilleri ve satış fiyatları baz alınarak karşılaştırılmıştır. Modellerin belirlenen kriterlere ait gözlem değerleri, firmaların kendi verilerinden elde edilmiştir. Kriterlerin önem düzeyleri Entropi yöntemi kullanılarak belirlenmeye çalışılmış ve elde edilen değerler TOPSIS yöntemi ile analiz edilerek otomobillerin karşılaştırması yapılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgulara göre, elektrikli otomobillerin beygir gücü ve satış fiyatı kriterleri ön plana çıkmıştır. Karşılaştırma sonucunda Tesla markasının Model X LR ve Model 3 model otomobilleri en yüksek performans skorunu elde etmişlerdir. Bu çalışmanın orijinalliği, otomotiv pazarında kısıtlı bir paya sahip olan elektrikli otomobillerin karşılaştırılmasının; literatürde diğer çalışmalarda kullanılan beygir gücü ve fiyat kriterlerinin yanı sıra menzil, aerodinamik katsayı ve batarya kapasitesi gibi yeni kriterler eklenerek yapılmış olmasındadır.

ARTICLE INFO

Keywords:
Electric Car
Entropy, TOPSIS, Multi
Criteria Decision Making
Methods, Performance.
Article history:
Received 27 February 2020
Received in revised form 01
May 2020
Accepted 24 June 2020

ABSTRACT

The main purpose of this study is to compare the 11 different model electric cars offered for sale in Turkey on the basis of certain criteria and to sort them according to the score they obtained. In this study, 11 different models of electric cars compared considering the criteria battery capacities, horsepower, aerodynamic coefficients, ranges and sales prices. The observation values of the models are obtained from the companies' own data. The importance levels of the criteria were determined using Entropy Method and the values obtained were analyzed by TOPSIS method and compared the automobiles. According to the findings of the study, the horsepower and sales price criteria of electric cars came to the fore. As a result of the comparison, the Tesla brand's Model X LR and Model 3 cars achieved the highest performance score. The authenticity of this study is the comparison of electric cars, which have a limited share in the automotive market; In addition to the horsepower and price criteria used in other studies in the literature, new criteria such as range, aerodynamic coefficient and battery capacity are made by adding.

^a İletişim kurulacak yazar, Prof. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Muğla, Türkiye. E-mail: gavcar@mu.edu.tr. ORCID: 0000-0002-2748-3933

^b Araş. Gör., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Muğla, Türkiye. E-mail: nusretkara@mu.edu.tr. ORCID: 0000-0002-3296-9364

1. GİRİŞ

Günlük yaşantımızda kararlar alırken farkında olmasak da en iyi kararı almaya çaba gösteririz. Karşı karşıya kaldığımız durumlara göre alternatifler arasından seçim yaparken belirli kriterler altında maksimum faydayı gözetmeye çalışırız. Gerek bireylerin gerekse işletmelerin daha iyi kararlar alması için kriterleri iyi analiz etmesi ve riski hesaplamaları gerekmektedir. Bu yüzden bilim insanları belirli kriterler altında en uygun kararların alınabilmesi için Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerini geliştirmişlerdir. Bu teknikler karar vericilere belirsizlik altında optimum kararın verilmesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır (Hahn, 2003: 445). Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemleri farklı disiplinlerin birlikte çalışmasıyla alınacak kararın her boyutuyla değerlendirilmesini sağlar. ÇKKV yöntemleri karar vermeyi etkileyen kriterlerin optimum noktada buluşmasını sağlayarak mümkün olan en iyi alternatifini seçmeye çalışmak olarak da tanımlanabilir (Turan, 2015: 15).

Günlük yaşantımızda sıklıkla karşılaştığımız karar verme durumlarından birisi de otomobil alırken karşılaştığımız durumlardır. Bir tüketici otomobil almak istediğinde birçok marka ve model içerisinden belirli kriterleri baz alarak en iyi alternatifini seçmeye çalışır. Bu kriterler otomobilin fiyatı, yakıt türü, yakıt tüketimi, motor hacmi, beygir gücü, bagaj hacmi, satış rakamları gibi nicel kriterler olabileceği gibi kalite, renk, tasarım ve prestij gibi nitel kriterlerde olabilir. Birçok kriter arasında en iyi seçimi yapabilmek için kriterlerin önem düzeyleri belirlenmeli ve ÇKKV yöntemlerinden biri kullanılarak analiz edilmelidir.

Son yıllarda tüketicilerin çevreye daha duyarlı hale gelmesi otomobil tercihlerini de etkilemeye başlamıştır. Ayrıca Amerika Birleşik Devletleri ve bazı Avrupa ülkelerinin elektrikli otomobillere sağladığı teşvikler sayesinde tüketiciler giderek bu otomobilleri tercih eder hale gelmiştir. Ülkeler nüfusun artmasıyla oluşacak olan enerji talebini insanları farklı enerji kaynaklarına yönlendirerek denge kurmaya çalışmaktadırlar. Dünya nüfusunun son 50 yılda radikal bir şekilde artması sebebiyle enerji kaynaklarına olan talep giderek artmaktadır. Birleşmiş Milletlerin Raporuna (2019) göre bu yılın ortalarında 7.7 milyara ulaşan nüfusun, 2030 yılında 8.5 milyar, 2050'de 9.7 milyar ve 2100'de 10.9 milyara ulaşacağı tahmin edilmektedir (World Population Prospects, 2019). Bu artışın su, gıda ve enerji kaynaklarının daha hızlı tüketilmesine sebep olmasının yanı sıra çevreye de olumsuz etkisi

bulunmaktadır. Yenilenemez enerji kaynaklarının zaman içinde tükenmesi ve karbon salınımı nedeniyle çevreye ve insanlara geri dönüşü olmayan zararlar vermesi alternatif enerji kaynaklarının kullanımını zorunlu hale getirmiştir.

Fosil yakıtların kullanımı küresel ısınmayı arttırmaktadır. Son yüzyılda radikal bir artış gösteren küresel ısınmanın en önemli nedeni atmosfere salınan sera gazlarıdır. Bu gazlar içinde en önemli olan CO₂ gazı salınımı, fosil yakıtlarının yakılması sonucunda oluşmaktadır (Karaalp, 2008). Günlük yaşantımızda sıkça kullandığımız fosil yakıtlı ulaşım araçları açığa çıkardıkları gaz ve taneciklerle soluduğumuz havayı kirletmektedir. Fosil yakıtların kıt olması ve çevreye verdiği zararlardan ötürü sürdürülebilir olmaması insanoğlunu farklı enerji kaynakları arayışına sokmuştur. Son yıllarda çevreye daha az zarar verdiği düşünülen elektrikli araçlar tercih edilmeye başlanmıştır. Elektrikli araç teknolojisi otomobilin icadından beri kullanılan bir teknolojidir. Ancak yüksek üretim maliyetleri ve fosil yakıt kullanan araçların daha güçlü olması ile 1900'lerin başlarından itibaren elektrikli araç kullanımı giderek azalmıştır. Son yıllarda ise petrol fiyatlarının artması ve çevreye verdiği zararların yanı sıra bir zaman sonra fosil yakıtların tükenme tehlikesinden dolayı elektrikli araçlar tekrar gündeme gelmiştir. Günümüzde batarya teknolojisinin gelişmesi ve alt yapı çalışmalarının artması elektrikli araç kullanan sayısını arttırmaktadır. Gelişmiş ülkelerin elektrikli araç kullanımını teşvik etmesiyle birlikte gelecek yıllarda elektrikli araçlar daha çok tercih edilecektir. Bu çalışmada, ele alınan 11 farklı model elektrikli otomobilin batarya, güç, menzil, aerodinamik sürtünme katsayısı (CD) ve fiyat kriterleri baz alınarak kıyaslanması amaçlanmaktadır. Kriterlerin önem düzeyleri (ağırlıkları) objektif olması için Entropi Yöntemi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Entropi Yöntemi ile belirlenen ağırlıklar kullanılarak ÇKKV yöntemlerinden biri olan TOPSIS metodu ile gözlem değerleri analiz edilmiş ve alternatifler sıralanmaya çalışılmıştır.

Çalışma beş bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde konu hakkında genel bilgiler verilerek çalışmanın amacına değinilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde literatür taramasına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise Entropi ve TOPSIS yöntemlerinin metodolojisi anlatılmıştır. Dördüncü bölümde Entropi yöntemiyle kriter ağırlıkları belirlenmiş ve TOPSIS yöntemi ile alternatifler sıralanmıştır. Son bölümde ise bulguların özetlendiği sonuç bölümü yer almaktadır.

2. LİTERATÜR

Literatürde, otomobil seçiminin ve sıralanmasının yapıldığı yerli ve yabancı çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların çoğu fosil yakıt kullanan otomobiller için yapılmıştır. Yapılan bazı çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Terzi, Hacaloğlu ve Aladağ (2006), Analitik Hiyerarşi Sürecini (AHP) ve Hedef Programlama yöntemlerini kullanarak otomobil modelleri arasında seçim yapmak amacıyla bir karar destek modeli önermişlerdir. Bu model ile otomobili almak isteyen alıcının beklentileri ve otomobil satmak isteyen satış temsilcisinin bilgisini bir araya getirerek, satın alma işleminin daha etkin hale gelmesini amaçlamaktadırlar.

Ballı, Karasulu ve Korukoğlu (2007) B sınıfına ait 7 farklı otomobil markasını; fiyat, yakıt, performans ve güvenlik kriterlerini baz alarak Bulanık Promethee yöntemi ile analiz edip en uygun markayı seçmişlerdir. Çalışmada her bir kritere göre farklı bir marka seçilmiş ve elde edilen sonuçların tutarlı olduğu saptanmıştır.

Soba (2012) çalışmasında Promethee yöntemi ile aynı sınıfa ait 6 farklı panelvan otomobili; fiyat, yakıt, maksimum hız, güvenlik ve beygir gücü kriterlerini baz alarak analiz edip en uygun markayı belirlemiştir. Elde ettiği sonuçlarda en iyi panelvan otomobil Ford Transit Connect Kombi olarak belirlenmiştir.

Apak, Göğüş ve Karakadılar (2012) çalışmalarında AHP yöntemini kullanarak tüketicilerin lüks araba tercihlerini etkileyen kriterleri belirlemeye çalışmışlardır. Otomobil satış temsilcileri ile görüşerek kriterlerin ağırlıklarını tespit etmeye çalışmışlardır. Yapılan analiz sonucunda tüketicilerin en çok esneklik ve marka imajı kriterlerini önemsendiği sonucuna ulaşmışlardır.

Yavuz (2012) çalışmasında öğretmenlerin otomobil tercihlerinde etkili olan faktörleri tespit etmeye çalışmıştır. Performans, ikinci el piyasası, bakım masrafları, yakıt, güvenlik, vergi ve muayene masrafı, bagaj hacmi ve konfor kriterlerini temel alarak 6 farklı segment (A, B, C, D, MPV ve LCV) arasından AHP yöntemi ile seçim yapmıştır. Analiz sonucunda öğretmenler için en önemli alternatifin A segmenti araçlar olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Şişman ve Eleren (2013) çalışmalarında Gri İlişkisel Analiz ve Electre yöntemlerini kullanarak 11 farklı model arasından en uygun modeli belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmada yöntemler birbirlerinden farklı sonuçlar vermiştir. Model yılı,

aracın kat ettiği mesafe, fiyat, yakıt tüketimi, bagaj büyüklüğü ve motor gücü gibi nicel kriterlerin yanı sıra yakıt sistemi, şanzıman tipi ve renk gibi nitel kriterler baz alınmıştır.

Sakthivel ve diğerleri (2013) çalışmalarında çok kriterli karar verme yöntemi ile 4 farklı model arasından en uygun otomobili belirlemeye çalışmışlardır. Güvenlik, performans, ekonomik durum, dış tasarım, uygunluk, bayi, garanti ve emisyon değerleri kriterlerinin AHP yöntemi ile ağırlıklarını belirlemişlerdir. Promethee ve Gri İlişkisel Analiz yöntemleri ile iki farklı tercih modeli elde etmişlerdir.

Christopher ve John (2014) çalışmalarında fiyat, konfor, yakıt tüketimi ve dış tasarım kriterlerinin AHP yöntemi ile önem dereceleri belirlenmiştir. Belirlenen ağırlıklara göre 9 farklı model değerlendirilmiştir.

Yavaş, Ersöz, Kabak ve Ersöz (2014) çalışmalarında AHP ve Analitik Ağ (ANP) yöntemleri ile tüketicilerin otomobil satın alırken dikkat ettiği kriterlerin önem düzeyleri belirlenmiştir. Otomotiv firmalarının satış danışmanlarıyla yaptıkları görüşmeler sonucunda donanım, tasarım, yakıt türü, motor hacmi, şanzıman türü, fiyat ve satış sonrası hizmet kriterlerini belirlemişlerdir. ANP yöntemine göre tasarım, donanım ve motor hacmi kriterleri daha çok önem arz ederken; AHP yönteminde donanım, tasarım ve yakıt türü kriterlerinin önem düzeyi yüksek çıkmıştır.

Yıldız ve Ergül (2014) çalışmalarında çok kriterli karar verme yöntemlerinden birisi olan Bulanık TOPSIS yöntemi ile 3 farklı otomobil markasının performans değerlendirmesini yapmışlardır. Bu değerlendirmeyi motor gücü, yakıt tüketimi, satış sonrası hizmet, motor hacmi, fiyat, tasarım ve konfor kriterlerini baz alarak yapmışlardır. Analiz sonucuna en yüksek performansla sahip otomobilin diğerlerine göre daha güçlü, daha rahat, daha estetik ve yakıt tüketiminin daha az olduğunu belirlemişlerdir.

Chand ve Avikal (2015) çalışmalarında 6 farklı otomobil modelini fiyat, marka, yakıt tüketimi, dış tasarım, satış sonrası servis ve bakım maliyetleri kriterlerini baz alarak AHP yöntemi ile sıralamışlardır.

Roy, Mohanty ve Mohanty (2018) çalışmalarında Bulanık AHP ve Promethee II yöntemlerini kullanarak otomobilleri maliyet, güvenlik ve otomobil sınıfları kriterlerini baz alarak karşılaştırmışlardır.

Singh ve Avikal (2019) çalışmalarında Hindistan otomotiv pazarında sedan otomobillerin karşılaştırılmasını Bulanık AHP ve TOPSIS yöntemlerini kullanarak yapmışlardır.

3. YÖNTEM

3.1. Entropi Yöntemi

Çok kriterli karar verme yöntemlerinde kriterlerin ağırlıklarını belirlemek için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden birisi de ilk kez Shannon (1949) tarafından kullanılan Entropi yöntemidir. Shannon finansal yatırımlarda portföy seçiminde entropi metodunu uygulamıştır. Entropi, portföy getirilerinin belirsizliğini ölçmede kullanılmıştır (Huang, 2012: 160). Bir belirsizlik ölçüsü olan entropinin en büyük avantajı kriterlerin veya faktörlerin önem derecelerini belirlerken sadece gözlem değerlerini kullanmasıdır. Bundan dolayı belirlenen ağırlıklar objektif olmaktadır (Chen, Feng & Chu, 2015: 91). Entropi yönteminin uygulanma adımları aşağıda belirtildiği gibidir (Li vd., 2011: 2087)

Adım 1: Karar Matrisinin Normalizasyonu

Gözlem değerlerinin farklı indeks boyutlarını gidermek için fayda ve maliyet özelliklerine göre normalizasyon için kullanılan eşitlik (1)'de yer almaktadır.

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_i x_{ij}} \quad (1)$$

Adım 2: Entropi Değerlerinin Hesaplanması

Normalizasyon işleminden sonra kriterlere ait entropi değerleri eşitlik (2) yardımıyla hesaplanır.

$$e_j = -k \sum_{j=1}^m r_{ij} \ln(r_{ij}) \quad (2)$$

Adım 3: Önem değerlerinin hesaplanması

Eşitlik (3) yardımıyla kriterlere ait ağırlık katsayıları hesaplanır.

$$w_j = 1 - e_j / \sum_{i=1}^n (1 - e_j) \quad (3)$$

Bu adımlardan sonra her bir kriterle ait ağırlık katsayısı (w_j) belirlenir ve bu katsayıların toplamı daima 1'e eşittir.

3.2. TOPSIS Yöntemi

TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) yöntemi Hwang ve Yoon (1981) tarafından geliştirilmiştir. TOPSIS yöntemi ile elde edilecek alternatifinin ideal çözüme yakın olması ve ideal olmayan çözüme uzak olması istenir. İdeal çözüm getiriyi maksimum maliyeti de minimum yapmaya çalışırken ideal olmayan çözüm maliyeti maksimum getiriyi minimum yapmaya çalışır (Chen & Hwang, 1992; Yoon & Hwang, 1995). TOPSIS yöntemi basit ve anlaşılır olması kompleks çözümler içermemesinden dolayı çok yaygın olarak kullanılmaktadır. TOPSIS metodunun çözümünde aşağıdaki adımlar izlenir.

Adım 1: Karar Matrisinin Oluşturulması

Karar verici tarafından $m \times n$ boyutlu kriterlerin ve onlara ait gözlem değerlerinin olduğu bir matris oluşturulur. Başlangıç matrisi olarak da adlandırılan bu matris eşitlik (4) de gösterildiği gibidir.

$$A_{ij} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{21} & a_{31} \\ a_{21} & a_{22} & a_{32} \\ a_{31} & a_{23} & a_{33} \end{bmatrix} \quad (4)$$

Adım 2: Normalize Matrisinin Elde Edilmesi

Karar matrisi oluşturulduktan eşitlik (5) yardımıyla normalizasyon işlemi gerçekleştirilir.

$$n_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m a_{ij}^2}} \quad (5)$$

Adım 3: Ağırlıklandırılmış Normalize Matrisin Elde Edilmesi

Normalize edilmiş her bir değer w_i gibi bir değerle çarpılır. Bu işlemde dikkat edilmesi gereken nokta w_i değerlerinin toplamının 1'e eşit olmasıdır.

Adım 4: İdeal ve İdeal Olmayan Çözüm Değerlerinin Elde Edilmesi

Ağırlıklandırılmış normalize matris elde edildikten sonra eşitlik (6) ve (7) yardımıyla ideal olan ve olmayan çözüm değerleri elde edilir.

$$A^+ = \{(\max_{ij} | j=1, \dots, p; i=1, \dots, m) \quad (6)$$

$$A^- = \{(min v_{ij} | j=1, \dots, p; i=1, \dots, m)\} \quad (7)$$

Adım 5: Alternatifler Arasındaki Mesafelerin Ölçülmesi

İdeal olan ve olmayan noktalar arasındaki uzaklık eşitlik (8) ve (9) yardımıyla hesaplanır.

$$S^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2} \quad (8)$$

$$S^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2} \quad (9)$$

Adım 6: İdeal Çözüme Göreli Yakınlığın Hesaplanması

Her bir karar noktasının ideal çözüme olan göreli yakınlığın hesaplanmasında eşitlik (10) kullanılır.

$$C_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+} \quad (10)$$

C_i^* değeri [0,1] arasında bir değer alır. Değer 1'e yaklaştığında ideal çözüme yaklaşılr, 0'a yaklaştığında ise ideal olmayan çözüme yaklaşılr.

4. UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde 11 farklı model elektrikli otomobil arasından “batarya”, “güç”, “aerodinamik sürtünme katsayısı”, “menzil” ve “fiyat” kriterleri baz alınarak en iyi modelin belirlenmesi amaçlanmaktadır. 11 farklı model elektrikli

otomobiller ve kriterlere ait gözlem değerleri Tablo 1’de gösterilmiştir. Kriterleri belirlenirken daha önce yapılmış çalışmalarda en fazla kullanılan fiyat ve motor gücü kriterleri bu çalışmada da kullanılmıştır. Çalışma elektrikli otomobiller üzerine olduğu için batarya gücü, tam dolu şarjla gidebileceği maksimum mesafe (menzil) ve aerodinamik sürtünme katsayısı (CD) kriterlerinin karar vermede etkin rol oynayacağı düşünülerek ilgili kriterler çalışmaya eklenmiştir. Çalışmada batarya kapasitesi kriterinin birimi kilowatt saat, güç kriterinin birimi beygir, menzil kriterinin birimi kilometre ve fiyat kriterinin birimi Amerikan Doları alınarak analize dahil edilmiştir. CD kriterinin ise tanımı gereği birimi yoktur. Kriterlere ait gözlem değerleri firmaların kendi internet sitelerinden ve otomobillerin kataloglarından elde edilmiştir (bkz. Tablo 1).

Otomobil firmalarının sitelerinden ve kataloglarından elde edilen verilerle Tablo 1’deki karar matrisi oluşturulmuştur. Kriterlere ait ağırlık katsayılar Entropi yöntemi ile belirlenmeye çalışılacaktır. Bunun için ilk olarak tablo 1’deki karar matrisinin normalizasyonu eşitlik (1)’deki gibi hesaplanıp Tablo 2’de gösterilmiştir (bkz. Tablo 2).

Karar matrisinin normalizasyonundan sonra her bir kritere ait entropi değerlerinin hesaplanması için eşitlik (2) kullanılmıştır. Eşitliğe göre; her bir değer için doğal logaritması alınır ve kendi değeri ile çarpılır. Daha sonra entropi katsayısı (k) değeri eşitlik (11) kullanılarak hesaplanmıştır. Eşitlik (2) yardımıyla Entropi değerleri (ej) hesaplanmıştır. Ej değerleri 1’den çıkarılarak (1-ej) değerleri bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 3’de gösterilmiştir (bkz. Tablo 3).

Tablo 1: Çalışmada Kullanılan Gözlem Değerleri

Otomobil	Batarya	Güç	CD	Menzil	Fiyat
Audi E-Tron	87	402	0,28	436	77.700
Tesla Model X LR	97	780	0,24	507	68.000
Porsche Taycan Turbo S	84	750	0,25	450	173.000
MG ZS EV	44	143	0,24	262	28.000
Polestar 2	75	408	0,26	490	55.000
DS3 E-Tense	47	136	0,27	320	36.800
Nissan Leaf e+	56	218	0,28	385	42.000
Opel Corsa-e	47	136	0,29	330	28.000
Kia Niro	64	204	0,3	455	36.500
Tesla Model 3	74	577	0,23	530	57.000
Kona	64	204	0,29	470	38.500

Tablo 2: Karar Matrisinin Normalizasyonu

Araç	Batarya	Güç	CD	Menzil	Fiyat
Audi E-Tron	0,1177	0,1016	0,0956	0,0941	0,1213
Tesla Model X LR	0,1313	0,1971	0,0819	0,1094	0,1062
Porsche Taycan Turbo S	0,1137	0,1895	0,0853	0,0971	0,2701
MG ZS EV	0,0595	0,0361	0,0819	0,0565	0,0437
Polestar 2	0,1015	0,1031	0,0887	0,1057	0,0859
DS3 E-Tense	0,0636	0,0344	0,0922	0,0690	0,0575
Nissan Leaf e+	0,0758	0,0551	0,0956	0,0831	0,0656
Opel Corsa-e	0,0636	0,0344	0,0990	0,0712	0,0437
Kia Niro	0,0866	0,0515	0,1024	0,0982	0,0570
Tesla Model 3	0,1001	0,1458	0,0785	0,1143	0,0890
Kona	0,0866	0,0515	0,0990	0,1014	0,0601

Tablo 3: Entropi Değerleri

Otomobil	Batarya	Güç	CD	Menzil	Fiyat
Audi E-Tron	-0,2519	-0,2323	-0,2244	-0,2224	-0,2559
Tesla Model X LR	-0,2665	-0,3201	-0,2050	-0,2421	-0,2381
Porsche Taycan Turbo S	-0,2472	-0,3152	-0,2100	-0,2264	-0,3536
MG ZS EV	-0,1680	-0,1200	-0,2050	-0,1624	-0,1368
Polestar 2	-0,2322	-0,2342	-0,2149	-0,2375	-0,2108
DS3 E-Tense	-0,1752	-0,1158	-0,2197	-0,1845	-0,1641
Nissan Leaf e+	-0,1955	-0,1597	-0,2244	-0,2067	-0,1787
Opel Corsa-e	-0,1752	-0,1158	-0,2289	-0,1881	-0,1368
Kia Niro	-0,2119	-0,1528	-0,2333	-0,2279	-0,1633
Tesla Model 3	-0,2304	-0,2807	-0,1998	-0,2480	-0,2153
Kona	-0,2119	-0,1528	-0,2289	-0,2321	-0,1690
Toplam	-2,3658	-2,1995	-2,3942	-2,3780	-2,2224
E_j	0,9866	0,9173	0,9985	0,9917	0,9268
(1-E_j)	0,0134	0,0827	0,0015	0,0083	0,0732

$$k = [\ln(n)]^{-1} \quad n=11$$

(11)

Son olarak eşitlik (3) kullanılarak tüm kriterlere ait ağırlık katsayıları (w_j) hesaplanır. Elde edilen w_j değerleri Tablo 4'te gösterilmiştir (bkz. Tablo 4).

Entropi yöntemi ile elde edilen sonuçlara göre otomobillerin motor gücü ($w_2=0,4619$) ve fiyatı ($w_5=0,4087$) ÇKKV teknikleri ile yapılacak kıyaslamalarda çok fazla önem arz etmektedir. Kriterler arasında en az öneme sahip olan ise aerodinamik katsayı (CD) kriteridir ($w_3= 0,0085$) (bkz. Tablo 5).

Kriterlerin ağırlık katsayıları belirlendikten sonra alternatiflerin kıyaslanması için ÇKKV

tekniklerinden TOPSIS metodu uygulanmıştır. Tablo 5'te TOPSIS yönteminin ilk adımı olan karar matrisi yer almaktadır. Matrisin en alt satırında her bir kriterin ağırlık değerleri bulunmaktadır. TOPSIS yönteminin adımları uygulanırken “batarya”, “güç” ve “menzil” kriterlerinin maksimum, “CD” ve “fiyat” kriterlerinin ise minimum olması istenmiştir. Elde edilen TOPSIS çözümü Tablo 6’ da gösterilmiştir (bkz. Tablo 6).

5. SONUÇ

1900'lü yılların başında kullanılmaya başlanan daha sonra terkedilen elektrikli araçlar batarya ve pil teknolojisinde yaşanan gelişmelerden sonra tekrar tüketicilerin kullanıma sunulmuştur. Elektrikli

Tablo 4: Kriterlerin Ağırlık Katsayıları

Otomobil	Batarya	Güç	CD	Menzil	Fiyat
W_j	0,0746	0,4619	0,0085	0,0463	0,4087

Tablo 5: Karar Matrisi

Otomobil	Batarya	Güç	CD	Menzil	Fiyat
Audi E-Tron	87	402	0,28	436	77.700
Tesla Model X LR	97	780	0,24	507	68.000
Porsche Taycan Turbo S	84	750	0,25	450	173.000
MG ZS EV	44	143	0,24	262	28.000
Polestar 2	75	408	0,26	490	55.000
DS3 E-Tense	47	136	0,27	320	36.800
Nissan Leaf e+	56	218	0,28	385	42.000
Opel Corsa-e	47	136	0,29	330	28.000
Kia Niro	64	204	0,3	455	36.500
Tesla Model 3	74	577	0,23	530	57.000
Kona	64	204	0,29	470	38.500
W_j	0,0746	0,4619	0,0085	0,0463	0,4087

araçlara yapılan teşvikler de tüketicilerin bu araçları tercih etmelerinde etkili olmasına rağmen elektrikli otomobil satışları hala istenilen düzeyde değildir. 2019 yılı ortalarına kadar Dünya genelinde satılan her 100 otomobilden sadece 2'si elektrikli otomobildir (Global EV Outlook, 2019). Türkiye'de ise elektrikli otomobillerin pazar payı Dünya ortalamasının çok altındadır. Otomotiv Distribütörleri Derneği'nin (ODD) raporuna göre (2019) Türkiye'de 2019 yılı içinde 222 adet elektrikli otomobil satılmıştır. Bu satış adedi ile birlikte elektrikli otomobillerin toplam satışlar içinde %0.06'lık bir paya sahip olduğu anlaşılmaktadır (ODD, 2019). Elektrikli otomobil satışlarının bu kadar düşük olması; sürücülerin bu teknolojiye alışmamaları, dar bir ürün seçeneğinin

olması, fiyatlarının fosil yakıtlı araçlara göre daha pahalı olması ve bataryalarının kullanıldıkça güçlerini kaybetmeleri gibi nedenlerle açıklanabilir. Bu çalışmada Türkiye'de satılan elektrikli otomobillerin belirtilen kriterler baz alınarak kıyaslanması yapılmıştır. Bu çalışmada herhangi bir marka veya modelin ön plana çıkarılması amaçlanmamış ve herhangi bir yönlendirme yapılmamıştır. Analizlerde kullanılan veriler firmaların tüketicilerle paylaştığı verilerdir. Kriterlerin ağırlıklarının belirlenmesi de objektif olması açısından Entropi metodu ile hesaplanmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre en yüksek performans skoru Tesla Model X LR modeline aittir. Modelin satış fiyatına göre alternatifler arasında en pahalı 3.

Tablo 6: TOPSIS Yöntemi Sonuçları

Otomobil	Skor	Sıralama
Tesla Model X LR	0,7596	1
Tesla Model 3	0,6461	2
Porsche Taycan Turbo S	0,5598	3
Audi E-Tron	0,4508	4
Polestar 2	0,4373	5
Nissan Leaf e+	0,1655	6
Kona	0,1384	7
Kia Niro	0,1302	8
DS3 E-Tense	0,0689	9
Opel Corsa-e	0,0117	10
MG ZS EV	0,0108	11

Model olmasına rağmen alternatifler arasında sahip olduğu beygir gücü, menzil ve batarya kapasitesi ile en yüksek skoru elde etmiştir. İkinci en yüksek skor ise Tesla Model 3 modeline aittir. Otomobilin kriterleri incelendiğinde ortalamanın üstünde güç, menzil ve batarya kapasitesini ortalamanın altında bir fiyata sunmaktadır. En ucuz satış fiyatına sahip iki modelin (Opel Corsa-e ve MGZS EV) en düşük skorları elde etmesinde ortalamanın çok altında güç, menzil ve batarya kapasitelerine sahip olmaları etkili olmuştur.

Literatürde ÇKKV teknikleri kullanılarak otomobillerin kıyaslanması çok çalışılmış bir konu olmasına rağmen elektrikli otomobillere ait kıyaslama yapılmamıştır. Ayrıca alternatifler elektrikli otomobiller olduğu için kullanılan kriterlerde daha önceki çalışmalarda kullanılan kriterlerden farklılık göstermektedir. Elektrikli otomobiller yaygınlaştıkça bu tür karşılaştırmalar yeni kriterler eşliğinde yapılarak daha nitelikli sonuçlar ortaya çıkacaktır. Ayrıca kriterlerin ağırlıkları farklı yöntemlerle belirlenip benzer çalışmalarının yapılıp sonuçların karşılaştırılması literatüre katkı sağlayacaktır.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışma, kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

Çıkar Çatışması: Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

Etik Onayı: Bu çalışmada gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

KAYNAKÇA

- Apak, S., Göğüş, G. G. & Karakadılar, İ. S. (2012). An analytic hierarchy process approach with a novel frame work for luxury car selection. *Procedia-Socialand Behavioral Sciences*, 58, 1301- 1308.
- Ballı S., Karasulu B. & Korukoğlu S. (2007). En Uygun Otomobil Seçimi Problemi İçin Bir Bulanık Promethee Yöntemi Uygulaması. *D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi*, 22(1), 139-147
- Chand, M. & Avikal, S. (2015). *An MCDM based approach for purchasing a car from Indian car market*. 2015 IEEE Students Conference on Engineering and Systems (SCES), Allahabad, India.
- Chen, S. J. & Hwang, C. L. (1992). *Fuzzy multiple attribute decision making: Methods and applications*. Berlin: Springer-Verlag.
- Chen, W., Feng, D. & Chu, X. (2015). Study of Poverty Alleviation Effects for Chinese Fourteen Contiguous Destitute Areas Based on Entropy Method. *International Journal of Economics and Finance*, 7(4), 89-98.
- Christopher, T. & John, J. S. (2014). Multi criteria Decision Technique on Product Prioritization. *International Journal of Emerging Engineering Research and Technology*, 2(3), 194-200.
- Global EV Outlook Technology Report (2019). *Yıllık Rapor*. Erişim Tarihi: 15.01.2020
- Hahn E. D. (2003). Decision Making With Uncertain Judgements: A Stochastic Formulation Of The Analytic Hierarchy Process. *Decision Sciences*, 34(3), 444[p1]-486.
- Huang, X. (2012). An Entropy Method for Diversified Fuzzy Portfolio Selection. *International Journal of Fuzzy Systems*, 14(1), 160-165.
- Hwang, C. L. & Yoon, K. (1981). *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*. Springer-Verlag, New York.
- Karaalp, H. S. (2008). *Sektörel açıdan İklim Değişikliği: Tarım, Ulaştırma ve Sanayi*. *Küresel Isınma ve Kyoto Protokolü İklim Değişikliğinin Bilimsel, Ekonomik ve Politik Analizi*, (der. E. Karakaya), İstanbul: Bağlam Yayıncılık. , s. 286.
- Li, X., Wang, K., Liu, L., Xin, J., Yang, H. & Gao, C. (2011). Application of the entropy weight and TOPSIS method in safety evaluation of coal mines. *Procedia Engineering*, 26, 2085-2091.
- Otomotiv Distribütörleri Derneği (ODD). (2019). Yıllık rapor. 15 Ocak 2020, <http://www.odd.org.tr>.

- Roy, S., Mohanty, S. & Mohanty, S. (2018, August). An Efficient Hybrid MCDM Based Approach for Car Selection in Automobile Industry. In *2018 International Conference on Research in Intelligent and Computing in Engineering (RICE)*, 1-5.
- Sakthivel, G., Ilangkumaran, M., Nagarajan, G., Raja, A., Ragunadhan, P., M. & Prakash, J. (2013). A hybrid MCDM approach for evaluating an automobile purchase model. *Int. J. Information and Decision Sciences*, 5(1), 50 – 85.
- Shannon, C. E. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. The University of Illinois Press, Urbana.
- Singh, R., & Avikal, S. (2019). A MCDM-Based Approach for Selection of a Sedan Car from Indian Car Market. In *Harmony Search and Nature Inspired Optimization Algorithms*. Yadav N., Yadav A., Bansal J., Deep K. & Kim J. (eds) (pp. 569-578). Springer, Singapore[p3].
- Soba, M. (2012). Promethee Yöntemi Kullanarak En Uygun Panelvan Otomobil Seçimi Ve Bir Uygulama. *Journal of Yasar University*, 28(7), 4708- 4721.
- Şişman, B. & Eleren, A. (2013). En Uygun Otomobilin Gri İlişkisel Analiz Ve Electre Yöntemleri İle Seçimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 411-429.
- Terzi, Ü., Hacıoğlu, S., E. & Aladağ, Z. (2006). Otomobil Satın Alma Problemi İçin Bir Karar Destek Modeli. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 5(10), 2006/2, 43-49.
- Turan, G. (2015). *Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri*. Bursa: Dora Kitap.
- United Nations (UN). (2019). Yıllık Rapor. 25.01.2020. www.un.org/en
- World Population Prospects (WPP). (2019). Yıllık rapor. 15.01.2020. www.population.un.org.
- Yavaş, M., Ersöz, T., Kabak, M. & Ersöz, F. (2014). Otomobil Seçimine Çok Kriterli Yaklaşım Önerisi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 2(4), 110-118.
- Yavuz, S. (2012). Öğretmenlerin Otomobil Tercihlerinde Etkili Olan Faktörlerin Analitik Hiyerarşi Yöntemiyle Belirlenmesi. *Erzincan Üniversitesi İİBF Dergisi*, 32(2), 29-46.
- Yıldız, A. & Ergül, E., U. (2014). Usage of Fuzzy Multi-criteria Decision Making Method to Solve the Automobile Selection Problem. *Journal of Engineering and Fundamentals (JEF)*, 1(1), 1-10.
- Yoon, K. P. & Hwang, C. L. (1995). *Multiple attribute decision making*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.



Araştırma Makalesi

Sendikaların İş Yaşam Dengesine Etkisi: OECD Ülkeleri Üzerine Bir İnceleme

The Effect of Trade Unions on Work-Life Balance: A Research on OECD Countries

Oğuz Başol^a, Hüseyin Sevgi^b

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Sendika, İş-Yaşam Dengesi,
SmartPLS, OECD
Tarihler :
Geliş 28 Nisan 2020
Düzeltilme geliş 30 Nisan
2020
Kabul 30 Nisan 2020

ÖZ

Hem çalışma hayatı hem de çalışma hayatı dışında kontrol sahibi olmayı ifade eden iş-yaşam dengesi kavramı, çalışma yaşamında bulunan bireylerin en çok önemsendiği durumlardan biridir. Böylesine önemli bir dengenin takibi bireye ait bir kavram gibi gözükse de sendikaların da bu dengenin sağlanması üzerinde etkisinin olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda mevcut araştırma 2017 yılında OECD ülkelerinde sendikaların iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Sendikalar; toplu sözleşme kapsamına giren çalışan oranı (t: 58,005) ve sendikal yaygınlık (t: 10,356) değişkenleri ile; iş-yaşam dengesi ise yıllık toplam çalışma saati (t: 25,766), 50 saat ve üzerinde çalışanların oranı (t: 7,025) ve işe bağlı harcanan zaman (t: 9,824) değişkenleri ile ölçülmüştür. Elde edilen bulgu, 2017 yılında OECD ülkelerinde sendikaların iş-yaşam dengesini iyileştiren bir etkisi olduğunu göstermiştir (t: 12,335).

ARTICLE INFO

Keywords:
Trade Union, Work-Life
Balance, SmartPLS, OECD
Article history:
Received 28 April 2020
Received in revised form 30
April 2020
Accepted 30 April 2020

ABSTRACT

The concept of work-life balance, which means having control over private and working life, is one of the most important issues that individuals care about in working life. Although following such an important balance seems like an individual concept, trade unions are also considered to affect achieving this balance. In this context, the current research was carried out to determine the impact of trade unions on work-life balance in the OECD countries in 2017. Trade unions were measured by collective bargaining (t: 58,005) and trade union density (t: 10,356); the work-life balance was measured by average annual work hours (t: 25,766), % of employees working 50 and over hours (t: 7,025), and time devoted to work (t: 9,824). The findings show that trade unions in OECD countries in the year of 2017 has a positive effect on the work-life balance (t: 12,335).

^a İletişim kurulacak yazar, Doç.Dr., Kırklareli Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Kırklareli, Türkiye. E-mail: oguzbasol@gmail.com. ORCID: 0000-0002-7523-4544

^b Araş. Gör. Dr., Kırklareli Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Kırklareli, Türkiye. E-mail: hsevgi@gmail.com. ORCID: 0000-0003-0295-0723

1. GİRİŞ

Çalışma yaşamı, çoğu bireyin hayatında merkezi bir yere sahiptir. Birey, yaşamının önemli bir kısmını, çalışma yaşamı içinde çalışan rolü ile geçirir (Keser, 2011: 130). İlaveten bireyin arkadaş, anne, baba ve eş gibi özel hayatta üstlendiği rolleri de vardır. Bu rollerin dengede olması durumuna iş-yaşam dengesi denilmektedir. Ancak çalışma yaşamı günümüzde, bireylerin özel yaşamlarına ayırdıkları sürelerden daha fazlasını talep eder haldedir ve bu talepler iş-yaşam dengesini bozucu durumlar olarak değerlendirilmektedir.

İş-yaşam dengesinin sağlanması için devletlerin belirlediği kanunlar çerçevesinde işverenler ve çalışanlar sürekli bir mücadele içindedir. İstatistiklere bakılırsa OECD ülkelerinde 2000 yılında 1.804 saat olan kişi başına düşen yıllık çalışma saat ortalaması 20 yıl sonra 1.734 saatlere kadar düşmüştür (OECD, 2020a). Buradan hareketle çalışanların 2020 yılında (2000 yılına kıyasla) bireysel aktivitelere 70 saat daha fazla zaman ayırdığını söylemek mümkündür. Bu noktada ilgi çeken tartışmalardan biri, elde edilen kazanımın organize edilmesiyle ilgilidir. Bu anlamda bazı yazarlar yeni kanuni düzenlemeler ile bu durumu açıklarken bazıları işverenlerin çalışan verimini arttırmak için bireyleri içerecek (örneğin, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı) politikalar hazırladığını ve bu azalmanın aslında bir kazanımından ziyade sunum olduğunu ileri sürmektedir. Bazı yazarlar ise sanayi 4.0 gibi uygulamalarla ihtiyaç duyulan emeğin azaldığını ve böylece çalışılan saatin doğal olarak düştüğünü ifade etmektedir. Bir diğer görüş ise çalışanların niteliklerindeki artışın bu azalmayı beraberinde getirdiği üzerinedir. Son görüş ise sendikal mücadele ile bu hakkın kazanıldığını savunmaktadır. Nitekim mevcut araştırma daha geniş bir perspektiften bakarak sendikaların iş-yaşam dengesini etkilemede anlamlı kurumlar olup olmadığını belirlemeyi hedeflemektedir.

Bu bağlamda mevcut araştırma 2017 yılında OECD ülkelerinde sendikaların iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ilk bölümünde, iş-yaşam dengesinin kavramsal çerçevesine yer verilmiş, ikinci bölümünde sendikalar ve iş-yaşam dengesi ilişkisi tartışılmış, üçüncü bölümde araştırmanın yöntemine, son bölümde ise gerçekleştirilen araştırma bulgularına yer verilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İş-Yaşam Dengesi Kavramı

İş-yaşam dengesi kavramı, endüstri ilişkileri içindeki diğer kavramlarla kıyaslandığında, nispeten yeni bir kavram olduğu söylenebilmektedir. Her ne kadar geçmişi İkinci Dünya Savaşı öncesine dayansa da iş-yaşam dengesi kavramı, 1980 sonrasında yaygınlaşan neoliberal politikalar, küreselleşme, emek piyasalarının esnekleşmesi ve bunlara paralel biçimde sendikaların endüstri ilişkileri içinde güç kaybetmesiyle birlikte literatürde daha yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır (Lockwood, 2003: 3).

Bazı araştırmacılar ise, iş-yaşam dengesinin kökenlerinin çok daha eskiye dayandığını, 19. yüzyılda işçilerin ve sendikaların uzun çalışma sürelerine karşı verdikleri mücadelenin iş-yaşam dengesi açısından önem taşıdığına dikkat çekmektedirler. Bu bağlamda, sendikaların uzun çalışma sürelerine karşı başlattığı mücadele, çalışma sürelerinin kısmen azaltılmasını ve işçilerin veriminin artmasını sağlamıştır. Buradan hareketle, sendikaların iş-yaşam dengesini sağlamada önemli kurumlardan biri olabileceği düşünülmektedir (Syed, 2015: 289).

İş-yaşam dengesi hem multidisipliner bir kavram olması, hem de keskin sınırları olmaması bakımından genel geçer bir tanıma sahip değildir. Birçok akademisyen ve yazar, kavramı kendi çalışma alanları bakımından ele almış ve tanımlamıştır. Lockwood'a göre (2003: 3-4) iş-yaşam dengesi, kişinin iş yerinde geçirdiği zaman ile iş yeri dışında geçirdiği zamanın dengede olmasıdır. Barnett'e göre (1999: 145-146) iş-yaşam dengesi, hem çalışma hayatında, hem de çalışma hayatı dışında kontrol sahibi olmayı ifade etmektedir. Guest'e göre (2002: 264) ise iş-yaşam dengesi, bireylerin çalışma hayatı ile sosyal hayatları arasında en düşük seviyede çatışma yaşayarak doyuma ulaşmalarıdır. Farklı yazarlar tarafından farklı biçimde tanımlansa da iş-yaşam dengesinin özünde; kişilerin ücretli olarak çalıştıkları süre ile boş zamanları arasında sağlanacak ideal denge yer almaktadır.

İş-yaşam dengesinin öne çıkan üç unsuru bulunmaktadır. Bunlar; zaman dengesi, katılım dengesi ve tatmin dengesidir. Buna göre birey iş ve aile rollerine; eşit miktarda zaman ayırmalı, eşit seviyede psikolojik katılımda bulunmalı ve eşit düzeyde tatmin elde etmelidir (Keser & Güler, 2016: 263; Kıcı, 2015: 31). Böyle bir durumda bireyin iş-yaşam dengesinden bahsetmek mümkündür ancak özellikle çalışma koşullarının giderek ağırlaştığı ve hak kayıplarının yaşandığı bir

dönemde iş-yaşam dengesinin sağlanması üç önemli faktör nedeniyle oldukça zor bir hal almaktadır (Gambles, Lewis & Rapoport, 2006: 4).

İş-yaşam dengesini zorlaştıran faktörlerden ilki; neoliberal politikalar ve küreselleşmenin getirdiği aşırı rekabetçi ortamdır. Bu durum geleneksel anlamda çalışmanın içeriğini değiştirmekte ve “çalışma” artık insanların günlük hayatında daha fazla yer tutmakta, böylece çalışılan süre ile boşta geçen süre arasındaki sınırın giderek daha da silikleşmesine neden olmaktadır. Yoksulluk baskısı insanları daha fazla çalışmaya hatta bazen birden fazla işte çalışmaya itmektedir. İş-yaşam dengesini zorlaştıran bir diğer faktör; çalışılmayan zamanlarda boş zamanın nasıl geçirileceği konusudur. Buna göre, çalışma yaşamının getirdiği stres ve baskı, bireylerin boş zamanlarında da rahat etmelerini engellemektedir. Örneğin, bütün gün çalışmış bir ebeveyn evde kendine ayracağı vakit bulamadığında iş-yaşam dengesi kendiliğinden bozulabilmektedir. İş-yaşam dengesini zorlaştıran son faktör ise erkeklerin ve kadınların toplumsal rolleridir. Buna göre, erkeklerin ve kadınların kimlikleri ve birbirleriyle kurdukları ilişkileri çalıştıkları işle doğrudan ilgili olabilmektedir. Bu nedenle, bireylerin iş-yaşam dengeleri aynı zamanda cinsiyet kaynaklı doğacak rollerin de harmonisini içermektedir. Örneğin, 1960’lardan sonra kadınların emek piyasalarında daha fazla yer alması, çalışma yaşamı dışında kadın ve erkek rollerini etkilemiştir.

İş-yaşam dengesi farklı aşamalardan geçerek günümüzdeki anlamına ve boyutuna ulaşmıştır. Tarihsel olarak gerek toplumsal gerekse ekonomik iş bölümünden etkilenmiş olan iş-yaşam dengesi özellikle Sanayi Devrimi sonrasında belirli bir bütünlük kazanmaya başlamıştır. Sanayi Devrimi’nden önce iş ile aile veya iş ile boş zaman arasındaki ayrım çok keskin değilken, sanayileşme sonrasında gerçekleşen kitlesel üretim ve bu üretimin doğurduğu görece profesyonel çalışma yaşamı iş-yaşam dengesinin farklı bir anlam kazanmasına neden olmuştur. Sanayi Devrimi’nden sonra iş yeri ile aile veya iş ile boş zaman arasındaki sınır netleşmiştir. Çalışmanın biçiminin ve işleyişinin giderek değişmesi iş-yaşam dengesinin de önemini ortaya çıkarmıştır. 1980’den sonra kadın işgücünün küresel düzeyde çalışma yaşamında yer alması iş ve aile dengesi olanaklarını artırmıştır (Naithani, 2010: 154).

Bu bağlamda Sanayi Devrimi sonrasında ortaya çıkan yeni sosyo-ekonomik yapı iş-aile alanlarının temel değerlerini, kural ve davranış kalıplarını birbirinden tamamen farklı iki ayrı alana ayırmıştır. Değerlerin farklılaşması, kültürel yapının ve düşünce kalıplarının değişmesine neden olmuş ve

bu durum iş ile aile rollerinin de temelden değişmesine sebep vermiştir (Bayramoğlu, 2018: 1723-1725).

Literatürde birçok farklı yaklaşımla iş-yaşam dengesi açıklanmaya çalışılmıştır. Multidisipliner bir yapıya sahip olmasından kaynaklı iş-yaşam dengesi kavramını genel geçer bir yaklaşımla ele almak mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla gerek ulusal, gerekse uluslararası literatürde farklı teorik yaklaşımlarla, iş-yaşam dengesinin sınırları çizilmeye ve kavramın anlamsal bütünlüğünün sağlanmasına yönelik çalışmalar mevcuttur. Literatürde en sık geçen yaklaşımlar; sınır yaklaşımı, araçsallık yaklaşımı, bölünme yaklaşımı, çatışma yaklaşımı, taşma yaklaşımı ve telafi yaklaşımıdır.

Sınır Yaklaşımı. Modern toplumlarda kişiler günlük vakitlerinin çoğunu iş ile aile arasında paylaştırmaktadır. Bir diğer ifade ile bir kişi uyumadığı zamanlarda büyük çoğunlukla ya ailesiyle vakit geçirmekte ya da bir işte çalışmaktadır. Dolayısıyla kişinin sorumluluklarının büyük çoğunluğu iş ve aile temelli olmaktadır. Kurt Lewin’in “psikolojik alan” kavramından yola çıkılarak ortaya atılan sınır teorisi; iş ile aile alanlarının ve bu alanlarda geçirilen sürelerin nasıl paylaştırılacağını, bu paylaşım esnasında sınırların çizilmesini ve sınır geçişlerini açıklamaktadır (Clark, 2000: 747-749). Sınır teorisine göre bireyler iş ve aile alanlarının sınırları arasında günlük geçişler yaşarlar; yaşadıkları alanları şekillendirirken, alanlar arası sınırları belirleyip, geçişlerin o alanda yer alan ilgililerle ilişkilerini düzenlerler. Bu teoriye göre iş ve aile sistemleri arasındaki birincil ilişki duygusal değil, insanidir (Demir, 2011: 24).

Kişiler hem günlük ilişkiler yoluyla iş ile aile arasında sınırları belirlemekte, hem de bu sınırların etkilerini doğrudan kendi üzerlerinde hissetmektedirler (Kul-Parlak, 2016: 133). Sınır teorisine göre bireyin içinde bulunduğu çevreyi şekillendirmesi mümkün olduğu gibi, kişi çevre tarafından da şekillendirilmektedir. Çalışan kişi, iş ile aile arasındaki geçişlerde denge sağlamaya çalışmaktadır. Çünkü sınır geçici olarak tanımlanan bireyler, geçiş yaptıkları dünya için kendilerini yeniden şekillendirmek ve çevreye uyum sağlamak durumunda kalmaktadır. Teoriye göre denge, en az rol çatışmasıyla evde ve işte doyum sağlama olarak tanımlanmaktadır (Keser & Güler, 2016: 275).

Araçsallık Yaklaşımı. Bu yaklaşıma göre kişi, iş ile aile arasında bir alana daha fazla önem vermekte, bir alandaki başarı için diğer alanı araç olarak kullanmaktadır. Bir diğer ifadeyle; alanlardan birinin diğerine katkı sağlayacak şekilde araç olarak

kullanıldığı ve ilgilerinin daha yoğun olduğu alandaki rollerin önem kazandığı kuram ise araçsallık kuramı olarak nitelendirilmektedir (Yavuz & Doğan, 2018: 43). Bu bağlamda iş-yaşam dengesinde araçsallık, kişinin iş ile aile alanları arasında herhangi birini daha fazla önemsemesiyle ortaya çıkmaktadır. Araçsallık yaklaşımına göre bir alandaki faaliyetler, diğer alandaki başarıları veya başarısızlıkları etkilemektedir (Kıcı, 2015: 42). Bu yaklaşım, iş-yaşam dengesinin sağlanmasını kişinin özel hayatında doyuma ulaşmasına bağlayarak, bunun içine çalışma yaşamında kendini geliştirebilmesinin gerekli olduğunu belirtmektedir (Yıldırım, 2017: 1-13). Keser ve Güler'e göre (2016: 274), kişi yaşam alanlarının birinde başarıya ulaşabilmek için diğer yaşam alanını bir araç olarak kullanıyorsa o noktada iş-yaşam dengesi açısından araçsallık ortaya çıkmaktadır.

Bölünme Yaklaşımı. Bölünme yaklaşımı, kişinin işte geçirdiği zaman ile iş dışında geçirdiği zamanın tamamen farklı olduğunu ve bunların arasında herhangi bir etkinin olduğunu reddetmektedir. Yaklaşımına göre iş ve iş dışında geçirilen zaman, katılım ve fonksiyon açısından birbirinden tamamen farklıdır. Bu bakımdan kişiler iş ve özel yaşamın birbirinden ayrı ve birbiri üzerinde etki yapmayan alanlar olduğunu belirtir (Guest, 2002: 258). Bu yaklaşıma göre, kişilerin iş ve özel yaşam alanlarını ayrı olarak değerlendirme eğilimleri olabildiğince güçlüdür. Kişiler bu alanları birbirinden ayırmak için çaba gösterir (Yıldırım, 2017: 1-13). İş ve özel yaşam arasındaki zaman, alan ve işlevsellikteki farklılık, kişilerin yaşamını düzenli parçalara ayırmasına fırsat vermektedir. Aile, daha çok duygusallık, mahremiyet ve önemli ilişkilerin merkezi olarak görülürken; çalışma yaşamı ise rekabetçi, nesnel ve araçsal bir dünya olarak kabul edilmektedir (Apaydın, 2011: 66). Edwards ve Rothbard'a göre ise (2000: 178) iş ve özel yaşam alanlarını birbirini etkilemeyecek biçimde ayırmak kişiler açısından stratejik bir yoldur. Kişiler iş-yaşam dengesizliğinin yarattığı sorunlardan kaçabilmek için bu iki alanı en baştan ayırma girişiminde bulunabilmektedir.

Çatışma Yaklaşımı. Çatışma yaklaşımı kişinin iş ve aile yaşam alanlarında üstlendiği sorumluluklardan kaynaklı, bu alanlardan herhangi birinde gerilim yaşayarak çatışmalara yol açacağı fikrini ileri sürmektedir. Bir alanda üstlenilen sorumluluklar arttıkça diğer alandaki sorumluluklar aksayacak ve kişi kendini bir çatışmanın içinde bulacaktır (Gerçek & Elmas-Atay, 2015: 78-79). Rol çatışması olarak da bilinen çatışma yaklaşımında, kişinin üstlenmiş olduğu birden fazla rolle ilgili olarak iki veya daha fazla baskı unsurunun eş zamanlı ortaya çıkması ve kişinin bu rollerden biri ile uyum içinde olmasının diğer rol ile uyum içinde olmayı

zorlaştırması şeklinde kendini göstermektedir. Bu durumda kişi aynı anda iki ya da daha fazla rolü yerine getirme durumunda kalmakta ve çeşitli sebeplerle rollerinden birisini ihmal etmektedir (Çarıkçı & Çelikkol, 2019: 155).

Taşma Yaklaşımı. Bu yaklaşıma göre iş ve aile alanlarından birinde yaşanan herhangi bir değişim ya da gelişme diğer alanı olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Guest, 2002: 258). Taşma yaklaşımı iş ve aile alanlarının herhangi birinde var olan davranış veya tecrübelerin diğer alanda da görüldüğünü vurgulamaktadır. Kişiler, bir alandaki başarısızlıklarını veya mutsuzluklarını diğer alanda da telafi edememekte, aksine bir alandaki olumsuz bir durum diğer alanı da olumsuz olarak etkilemektedir (Dolan & Gosselin, 2000). Taşma yaklaşımında iş ve aile alanlarında yaşanan değişimin bir şekilde diğerini etkileyeceği vurgulanırken, olumsuz duygu ve durumların iki alan arasında daha etkili olduğu görülebilmektedir. Örneğin, işteki gerginliklerin ve stresin özel yaşam alanına daha çok etki ettiği (taştığı) belirtilmektedir. Bu durum negatif duygusal taşmanın işten özel yaşama doğru akışı olarak adlandırılmıştır (Evans & Bartolome, 1984: 13).

Telafi yaklaşımı. Telafi yaklaşımı, kişilerin iş ve aile alanlarından birinde yaşadıkları tatminsizliği gidermek için diğer alanda daha fazla doyum sağlamaya çalıştıklarını ve bu nedenle de iş ile aile yaşamı arasında bir çatışma yaşadıklarını savunur. Bu yaklaşımın özünde, kişinin herhangi bir alanda yaşadığı doyumsuzluğu diğer alanda giderme amacı bulunmaktadır (Efeoğlu & Özgen, 2007: 239-240). Bu yaklaşıma göre iş-yaşam dengesi açısından iki tür telafi biçimi vardır. Bunlar tamamlayıcı telafi ve tepkisel telafidir. Tamamlayıcı telafi, iş ve aile arasında herhangi bir alanda eksik olan bir şeyi diğer alanda tamamlayarak doyuma ulaşmayı ifade ederken tepkisel telafi ise, herhangi bir alanda yaşanan olumsuzluklardan uzaklaşmak adına, kişinin diğer alana ve o alandaki sorunlara yönelmeyi tercih etmesi olarak kendini göstermektedir (Edwards & Rothbard, 2000: 178).

2.2. Sendikalar ve İş-Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki

İş-yaşam dengesinin sağlanmasında farklı görüşler farklı kavramsal açıklamaları öne sürmektedir. Bazı yazarlar iş-yaşam dengesinin sağlanmasında kanuni düzenlemeleri, bazıları işverenleri, bazıları teknolojik gelişmeleri, bazıları çalışanları işaret ederken kimi yazarlar ise sendikaların bu durumu sağlamada etkin kurumlar olduğunu belirtmektedir. Nitekim araştırmanın bu bölümünde iş-yaşam dengesinin sağlanmasında sendikaların üstlendiği rollere yer verilmiştir.

Sanayi Devrimi ile birlikte üretim imkânlarının artması kitle üretimine olanak vermiştir. Kitle üretimi beraberinde doğal bir sonuç olarak ciddi bir işçileşme sürecini doğurmuştur. Fabrikalarda çalışan binlerce işçi dönemin işçi sınıfını ortaya çıkararak sendikal mücadelenin hem fikrinsel, hem de pratik temellerini atmıştır. Çok uzun çalışma saatleri, düşük ücretler ve kötü çalışma koşulları sendikaların mücadele ettikleri ilk alanlar olmuştur. 19. yüzyılın ortalarında önce yasaklanan daha sonra birçok ülkede yasal zemin bularak kurumsallaşan sendikalar, zamanla toplu pazarlık, toplu iş sözleşmesi ve grev gibi faaliyetler aracılığıyla çalışma koşullarına dair ciddi kazanımlar elde etmişlerdir.

Sendikal mücadeleler sonucunda işçiler lehine elde edilen kazanımlar çoğunlukla ücret, çalışma saatleri, izinler, yan ödemeler gibi somut çıktılar ile değerlendirilmekte ve sendikal mücadelenin başarısı bu somut çıktılarla ölçülmektedir. Her ne kadar sendikaların başarısı somut çıktılar ile ölçülse de elde edilen somut kazanımlar işçilerin “iş yeri” dışında geçirdikleri zamanı da etkileyeceği için iş-yaşam dengesi açısından oldukça önem taşımaktadır. Nitekim, sendikaların çalışma sürelerinin azaltılması için verdiği mücadele ve çalışma sürelerinin 19. yüzyılın sonlarına doğru azaltılması dolaylı olarak iş-yaşam dengesini de olumlu etkilemiştir (Syed, 2015: 287-294).

1980 sonrasında giderek yaygınlaşan iş-yaşam dengesi, neoliberal politikaların etkisiyle çalışma hayatında esnekleşmenin ve hak kayıplarının artmasıyla birlikte sıkça tartışılan bir kavram haline gelmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeyle birlikte, işte geçirilen zaman ile iş dışında geçilen zaman arasındaki sınırın silikleşmesi, iş-yaşam dengesinin sağlanması açısından ciddi bir sorun oluşturmaya başlamıştır. Diğer bir ifadeyle Sanayi Devrimi’nden sonra ortaya çıkan klasik çalışma ve iş kavramları, günümüzde zamandan ve mekândan soyutlanarak farklı anlam ve biçimlere bürünmüştür. Çalışma yaşamındaki bu değişimin işçilere yansımaları, “boşta geçirilen zamanın azalması ve çalışılan sürelerin artması” şeklinde gerçekleşmiştir (Yoshikane, 2010).

Kapitalizmin genişleme çabasına paralel biçimde küreselleşme ve neoliberal politikaların yaygınlaşması, 1980 sonrasında sendikaların birçok ülkede etkili toplu pazarlık ve toplu iş sözleşmesi yapma güçlerini yitirmesine neden olmuştur. Bunun bir sonucu olarak birçok ülkede çalışma yaşamında hak kayıpları ortaya çıkmaya başlamıştır. Çalışma yaşamında meydana gelen hak kayıpları doğal olarak iş-yaşam dengesinin de bozulmasına neden olmuştur. Dolayısıyla 1980 sonrasında iş-yaşam

dengesine olan ilginin artması, bu konuda ulusal ve uluslararası literatürde yapılan çalışmaların sayısını yükseltmiştir. İş-yaşam dengesinin bozulması, çalışma hayatının temel aktörlerinden biri olan sendikaların güç kaybetmesiyle başlayan bir dizi zincirleme reaksiyonun doğal bir sonucudur (Rigby & Smith, 2010: 205-207).

Son yıllarda neredeyse çalışma hayatının tamamına hâkim olan esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi açısından pozitif sonuçlar doğurması beklenirken, günümüzde bu durumun tersine döndüğü görülmektedir. Esnek çalışma çoğunlukla işçinin kendi çalışma zamanını kendisinin ayarlaması ve iş üzerinde daha fazla kontrol imkânı sağlaması gibi örneklerle “işçi dostu” olarak nitelendirilmekteydi. Ancak günümüzde esnek çalışma uygulamalarının genellikle “işveren dostu” bir yapıya evrildiği kabul edilmektedir. Esnek çalışma ile özellikle işçilerin sendikal haklardan ve iş güvencesinden mahrum kalması bu durumun en somut örneklerindedir. Dolayısıyla çalışma hayatında belirli temel hak ve korumalardan mahrum kalan işçilerin iş-yaşam dengesini sağlaması mümkün görünmemektedir (UCL, 2017).

Bu bağlamda iş-yaşam dengesinin sağlanması açısından sendikalar en önemli aktörler arasında yer almaktadır. Sendikal mücadelenin artırılarak, işçi hak ve çıkarlarının genişletilmesi, iş-yaşam dengesinin sağlanabilmesi bakımından hayati bir önem taşımaktadır. Örneğin, İngiltere ve Fransa’da karşılaştırmalı olarak yapılan bir araştırma; sendikaların yaptığı toplu iş sözleşmeleriyle kazandığı hakların, sendikalı işçilerin iş-yaşam dengesini, sendikalı olmayan işçilere kıyasla arttırdığını göstermektedir (Gregory & Milner, 2009: 142).

Benzer biçimde, İngiltere’nin en büyük işçi örgütü olan TUC (Trade Union Congress)’un 2011’de hazırladığı “Work/Life Balance and Trade Unions” başlıklı raporuna göre sendika, iş-yaşam dengesinin sağlanması açısından hayati bir araç olarak görülmektedir. Yine aynı rapora göre; işçiler sendikalı olmanın iş-yaşam dengesini beş açıdan iyileştirdiğini belirtmişlerdir. Bunlar; uzun çalışma süreleri, uzun süreli bir kültür algısı, işin iş dışındaki yaşamı etkilediği inancı, yöneticilerin işçilerin iş dışındaki sorumluluklarını ne kadar anladıkları ve iş nedenli duyulan kaygılardır (TUC, 2011).

Uluslararası Sendikalar Konfederasyonu (ITUC) tarafından hazırlanan “Costs and Benefits of Work-Life Balancing in Europe: What are the Challenges for the Social Partners” başlıklı rapora göre Avrupa’daki birçok işçi iş-yaşam dengesini sağlamada ciddi zorluklar çekmektedir. Özellikle

uzun çalışma süreleri işçilerin iş dışındaki sorumluluklarını aksatmakta ve ciddi sorunları beraberinde getirmektedir. Bu sorunun çözümünde ise sendikaların daha aktif rol alması gerektiği vurgulanmaktadır (ITUC, 2007).

Günümüzde sendikaları sadece toplu iş sözleşmesi yapan ve ücret ekseni mücadele eden kurumlar olarak görmek mümkün değildir. Sendikaların farklı araçlar ve kanallarla verdikleri mücadele ve elde ettikleri kazanımlar dolaylı veya doğrudan iş-yaşam dengesini etkilemektedir. Bu çerçevede, araştırmada aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür:

H1: OECD ülkelerinde sendikalar, iş-yaşam dengesini iyileştirmede etkili bir kurumdur.

3. YÖNTEM

Mevcut araştırma 2017 yılında OECD'ye üye 35 ülke için sendikaların iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda araştırma, örneklem sayısının az olduğu, verilerin normal dağılmasının beklenmediği ve makro veriler ile de analizi mümkün kılan bir yapısal eşitlik modellemesi analiz programı olan SmartPLS 2.0 ile gerçekleştirilmiştir (Kwong & Wong, 2013: 3; Başol, 2018: 77; Tüter Şahinoğlu & Giray Yakut, 2019: 1). Araştırma için gerekli olan veriler OECD veri tabanından alınmıştır (OECD, 2020b) ve araştırmaya konu olan faktörler ve değişkenler Tablo 1'de incelenebilir (bkz. Tablo 1).

Tablo 1, araştırmaya konu olan faktörleri ve değişkenleri göstermektedir. Buna göre, sendika faktörü, iki alt değişken ile ölçülmektedir. İlk değişken toplu sözleşme kapsamına giren çalışan oranıdır. Bu oran, işçilerin yüzde kaçının toplu pazarlık kapsamına girdiğini göstermektedir. Bu oranın azalması, ülkede toplu pazarlık kapsamına giren işçilerin oranının azaldığını, artması ise toplu

pazarlık kapsamına giren işçilerin arttığını göstermektedir. Bu oranın en düşük olduğu ülke %11,6 ile ABD iken; en yüksek olduğu ülke %98 ile Avusturya'dır. İkinci değişken ise sendikal yaygınlıktır. Bu oran, işçilerin yüzde kaçının sendikaya üye olduğunu göstermektedir. Bu oranın azalması, sendikaya üye olan işçi oranının düştüğünü, artması ise sendikaya üye olan işçi oranının arttığını göstermektedir. Bu oranın en düşük olduğu ülke %4,3 ile Estonya olurken, en yüksek olduğu ülke %91 ile İzlanda'dır.

Araştırma kapsamında iş-yaşam dengesi faktörü ise üç alt değişken ile ölçülmektedir. Buna göre ilk değişken yıllık toplam çalışma saatidir ve bu değişken saat cinsinden ölçülmektedir. Bu saatin azalması ülkedeki bireylerin yıllık ortalama olarak daha az çalıştığını, bu saatin artması ise ülkedeki bireylerin yıllık ortalama olarak daha uzun saatler çalıştığını göstermektedir. Bu anlamda yıllık toplam çalışma saati en düşük olan ülke 1.360 ile Almanya olurken, en yüksek yıllık toplam çalışma saatine sahip ülke 2.148 saat ile Meksika'dır. İkinci değişken haftada 50 saat ve üzerinde çalışanların oranıdır ve değişken yüzde cinsinden ölçülmektedir. Bu değişken, çalışma hayatında bulunanların ne kadarlık oranının haftada 50 saat ve üzerinde çalıştığını göstermektedir. Bu oranın azalması ülkede aşırı süreler çalışanların oranının azaldığını, artması ise ülkedeki aşırı süreler çalışanların oranının arttığını göstermektedir. Bu oranın en düşük olduğu ülke %0,45 ile Hollanda olurken, oranın en yüksek olduğu ülke %33,77 ile Türkiye'dir. Son değişken ise işe bağlı harcanan zamandır ve bu değişken de saat cinsinden ölçülmektedir. Esasen bu değişken kişisel aktivitelere ayrılan zaman değişkeninden türetilmiştir. Kişisel aktivitelere ayrılan zaman, bireyin iş dışındaki aktivitelere ayırdığı tüm zamanını göstermektedir. Bu açıdan işe bağlı harcanan zaman değişkeni, kişisel aktivitelere ayrılan zaman değişkeninin 24 saatten çıkarılmış halidir (Örneğin, Slovakya'da kişisel aktivitelere

Tablo 1: Araştırmaya Konu Olan Faktörler ve Değişkenler

Faktörler	Değişkenler	Ölçüm
Sendikalar (SEN)	Toplu sözleşme kapsamına giren çalışan oranı (TS)	Yüzde
	Sendikal yaygınlık (SY)	Yüzde
İş-Yaşam Dengesi (İYD)	Yıllık toplam çalışma saati (YTS)	Saat
	50 saat ve üzerinde çalışanların oranı (UÇS)	Yüzde
	İşe bağlı harcanan zaman (İBZ)	Saat

Kaynak: OECD, 2020b

ayrılan zaman 15 saat, işe bağlı harcanan zaman 9 saattir). Buna göre işe bağlı harcanan zamanın azalması ülkede bireylerin iş ile ilgili geçirdikleri sürenin kısaldığını, artması ise ülkede bireylerin iş ile ilgili geçirdikleri sürenin uzadığını göstermektedir. Bu değişkenin en düşük olduğu ülke 8.83 saat ile Fransa olurken, bu değişkenin en yüksek olduğu ülke 11.41 saat ile Türkiye'dir.

Faktörlerle ilgili olarak açıklanması gereken bir diğer nokta ise sendikalar (SEN) faktörünün olumlu bir faktör; iş-yaşam dengesi (İYD) faktörünün ise olumsuz bir faktör olmasıdır. Buna göre oluşturulan sendikalar faktöründe meydana gelen bir artış; toplu sözleşme kapsamına giren çalışan oranı ve sendikal yaygınlığın arttığını göstermektedir. Diğer yandan oluşturulan iş-yaşam dengesi faktöründe ise tam tersi durum söz konusudur. Buna göre, iş-yaşam dengesi faktöründe meydana gelen bir artış; yıllık toplam çalışma saati, haftada 50 saat ve üzerinde çalışanların oranıdır ve işe bağlı harcanan zamanın arttığını göstermektedir. Dolayısıyla ileri sürülen hipotez bağlamında (OECD ülkelerinde sendikalar, iş-yaşam dengesini iyileştirmede etkili bir kurumdur) beklenen durum katsayısının negatif çıkmasıdır.

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde SmartPLS 2.0 programı ile gerçekleştirilen analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre Tablo 2, faktörleri, değişkenleri, madde güvenilirlik, yapı güvenilirlik ve içsel tutarlık değerlerini göstermektedir (bkz. Tablo 2). Modeldeki tahminlerin tamamı 35 gözlem ve 5.000 bootstrapping ile gerçekleştirilmiştir.

Modeldeki değişkenlerin harici yüklerinin 0.70'den yüksek olduğu (Hulland, 1999: 20), modeldeki faktörlerin yapı güvenilirlik değerlerinin 0.70'den yüksek olduğu (Bagozzi & Yi, 1989: 75) ve modeldeki faktörlerin içsel tutarlık değerlerinin 0.70'den yüksek olduğu (Doğan, 2019: 45) tespit edilmiştir. Buna göre bahsi geçen modeldeki maddeler ve faktörler güvenilirlerdir.

Tablo 3 ise tahmin edilen modeldeki geçerlik değerlerini göstermektedir (bkz. Tablo 3). Buna göre tablo; faktörleri, açıklanan ortalama varyans değerini (AVE), değişkenler arasındaki korelasyonları ve Fornell ve Larcker test sonuçlarını göstermektedir.

Buna göre açıklanan ortak varyans değerlerinin (AVE) 0.50'den yüksek olduğu (Bagozzi & Yi, 1989: 75) ve çıkarılan ortak varyans değerlerinin ilgili sütundaki korelasyon değerlerinden yüksek olduğu (Fornell & Larcker, 1981: 40) tespit edilmiştir. Buna göre bahsi geçen model geçerli bir modeldir.

Son olarak güvenilir ve geçerli modellerde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını tespit edilmesi ve etki büyüklüğünün hesaplanması gerekmektedir. Bu bağlamda çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını incelemek için varyans artırıcı faktör (VIF) değerleri incelenmiş ve bağımsız değişkene ait VIF değerlerinin 5'in altında olduğu görülmüştür (Doğan, 2019: 101). Ayrıca etki büyüklüğü için de (f²) incelenmiş ve modelin etki büyüklüğünün 0.266 olduğu görülmüştür. Buradan hareketle modelin etki büyüklüğünün orta ile yüksek arasında olduğunu söylemek mümkündür (Doğan, 2019: 101).

Tablo 2: Modele İlişkin Güvenirlik Değerleri

Faktörler	Değişkenler	Güvenirlik Değerleri		
		Madde Güvenirliği	Yapı Güvenirliği	İçsel Tutarlık
SEN	TS	0,9481	0,8843	0,7566
	SY	0,8293		
İYD	YTS	0,8860	0,8935	0,8292
	UÇS	0,8257		
	İBZ	0,8623		

Tablo 3: Modele İlişkin Geçerlik Değerleri

Faktörler	Yakınsak Geçerlik	SEN	İYD
	AVE		
1. SEN	0,7933	0,8906*	-0,6461
2. İYD	0,7368	-0,6461	0,8583*

*değerleri açıklanan ortak varyans değerinin kareködür.

SmartPLS’de modelin güvenilir, geçerli ve uygun olduğu tespit edildikten sonra modeldeki yolların anlamlılığı ve katsayı değerleri incelenmektedir. Buna göre tahmin edilen modeldeki yolların anlamlı olup olmadığı “t” değerlerine bakarak değerlendirilmektedir. İlgili yola ilişkin “t” değeri 1.96’dan büyükse model içerisindeki yol anlamlı olarak yorumlanmaktadır. Modeldeki katsayılar ise (-1) ile (+1) arasında değişmektedir. Yol katsayısı 1’e yaklaştığında değişkenler arasındaki ilişki düzeyi artmakta; 0’a yaklaştığında ise değişkenler arasındaki ilişki düzeyi azalmaktadır. Yol katsayısı değerleri (-) olduğunda iki değişken arasında ters yönlü ilişki olduğu; yol katsayısı değerleri (+) olduğunda ise değişkenler arası aynı yönlü ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır. Tahmin edilen modele ilişkin t değerleri ve katsayılar Tablo 4’te incelenebilir (bkz. Tablo 4).

Tablo 4, tahmin edilen modele ilişkin “t” değerlerini ve katsayıları gösterilmektedir. Buna göre; değişkenler ile faktörler arasındaki yollar ve egzogen değişkenler ile endojen değişken arasındaki yollar anlamlıdır. Buradan hareketle sendikalar değişkenini oluşturan toplu sözleşme kapsamına giren çalışan oranı (t: 58,005) ve sendikal yaygınlık (t: 10,356) değişkenleri anlamlıdır. İş-yaşam

dengesi bağlamında ise yıllık toplam çalışma saati (t: 25,766), 50 saat ve üzerinde çalışanların oranı (t: 7,025) ve işe bağlı harcanan zaman (t: 9,824) değişkenlerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Son olarak da araştırmanın hipotezi olan OECD ülkelerinde sendikaların iş-yaşam dengesini oluşturan yolun anlamlı olduğu (t: 12,335) sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda modele ilişkin katsayı değerleri incelendiğinde; 2017 yılında OECD ülkelerinde sendikaların iş-yaşam dengesini sağlamada etkili bir kurum olduğu (r: -0,646) sonucuna ulaşılmıştır.

Buradan hareketle, toplu sözleşme kapsamına giren çalışan oranı ve sendikal yaygınlık değişkenlerinden oluşan sendika faktöründe meydana gelen bir değişimin; yıllık toplam çalışma saati, 50 saat ve üzerinde çalışanların oranı ve işe bağlı harcanan zaman değişkenlerinden oluşan iş-yaşam dengesi faktörünü negatif etkilemekte olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir ifade ile sendikalar; yıllık işte geçen süreyi, uzun çalışmayı ve günlük işe ayrılan süreyi baskılamaktadır. Dolayısıyla sendikalar, iş-yaşam dengesi durumunu iyileştirmekte, çalışma hayatının özel hayat üzerindeki baskısını hafifletmektedir. Modelde elde edilen bir diğer bulgu ise iş-yaşam dengesi

Tablo 4: Tahmin Edilen Modele İlişkin t Değerleri ve Katsayılar

Değişkenler ← Faktörler	t değerleri	Katsayılar
TS←SEN	58,005	0,948
SY←SEN	10,356	0,829
YTS←İYD	25,766	0,886
UÇS←İYD	7,025	0,826
İBZ←İYD	9,824	0,862
Faktör → Faktör		
SEN→İYD	12,335	-0,646

değişkeninde meydana gelen değişimin %41,70'inin (R2) sendikalar tarafından açıklandığıdır. Buradan hareketle 2017 yılında OECD ülkelerinde sendikaların yalnızca emek piyasalarını etkilemekte kalmadığı, bireylerin çalışma yaşamından kaynaklı zaman baskısını hafifletebilen kurumlar olduğunu söylemek mümkündür.

4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Mevcut araştırma 2017 yılında OECD'ye üye 35 ülke için sendikaların iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. SmartPLS 2.0 programıyla gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre 2017 yılında OECD ülkelerinde sendikalar, iş-yaşam dengesini iyileştirmede ve çalışma hayatının özel hayat üzerindeki baskısını hafifletmede etkin kurumlar olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda mevcut eserin sonuçları yazındaki diğer çalışmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir. Buna göre sendikaların iş-yaşam dengesine olan etkisine dair hem bilim insanlarının hem de sendikaların yaptığı kapsamlı çalışmalar bulunmaktadır. Yapılan çalışmaların neredeyse tamamında sendikaların iş-yaşam dengesi üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Gregory ve Milner (2009), İngiltere ve Fransa'da karşılaştırmalı olarak yaptıkları araştırmada; farklı iş kolları, farklı meslekler ve farklı çalışma kültürlerini ele almalarına rağmen bir işyerinde örgütlü sendikanın olmasının işçilerin iş-yaşam dengesini olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir. Benzer biçimde Rigby ve Smith (2010), işyeri sendika temsilcileri ve işçilerle yaptıkları görüşmelerde bir iş yerinde sendikanın olmaması veya sendikanın olsa bile yeterli gücü olmaması durumunun işçiler arasında tedirginlik yarattığını, dolayısıyla sendikasız işyerlerinde işçilerin iş-yaşam dengesinin olumsuz etkilendiğini tespit etmişlerdir.

İngiltere'de İşçi Sendikaları Kongresi (TUC) tarafından yayınlanan rapora göre; çalışma hayatında yaşanan sorunlar işçilerin iş dışında geçirdiği zamanı doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla sendikanın varlığı çalışma hayatındaki sorunları azaltarak iş-yaşam dengesini pozitif etkilemektedir (TUC, 2011). Uluslararası Sendikalar Konfederasyonu (ITUC) da yayınladığı raporda özellikle uzun çalışma sürelerinin iş-yaşam dengesini bozduğunu vurgulayarak, çözüm için en önemli aracın sendikalar olduğunu belirtmektedir (ITUC, 2007). Avrupa Sendikalar Konfederasyonu (ETUC) 10 Avrupa ülkesinde yaptığı araştırmada, iş-yaşam dengesinin günümüzde ciddi bir sorun olduğunu belirterek, bu sorunun çözümünde ulusal ve uluslararası sendikaların önemli aktörler olduğu vurgulanmaktadır (ETUC, 2019). Uluslararası

Çalışma Örgütü (ILO) de İnsan Onuruna Yakışır İş (Decent Work) programı dâhilinde iş-yaşam dengesinin önemine dikkat çekerek, sendikaların iş-yaşam dengesini sağlamada aktif rol almaları gerektiğini belirtmiştir (ILO, 2007).

Bu bağlamda, sendikaların doğrudan veya dolaylı biçimde iş-yaşam dengesini olumlu etkileyebileceği literatürde kabul görmektedir. Günümüzde sendikaların sadece "ücret pazarlığı" düzeyinde bir mücadele çizgisinin ötesine geçerek, çalışma hayatında işçi hak ve çıkarlarını en etkin biçimde savunması iş-yaşam dengesi açısından önem taşımaktadır. Bunun için özellikle toplu iş sözleşmeleri dönemlerinde yapılacak pazarlıkların çerçevesi iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik biçimde yeniden gözden geçirilmelidir. Sendikaların gelecek dönem planları arasına iş-yaşam dengesinin sağlanabilmesine yönelik programlar eklenmeli ve bu programlar sendikanın mevcut çalışma sistematigine entegre edilmelidir.

Mevcut araştırmanın belirli kısıtları bulunmaktadır. Bunlardan ilki coğrafi kısıttır. Buna göre araştırma yalnızca OECD ülkeleri için tahmin gerçekleştirmiştir. Farklı ülkeler için sonuçların farklılaşabileceği unutulmamalıdır. Bir diğer kısıt ise zaman ile ilgilidir. Araştırma yalnızca 2017 yılı için tahminde bulunmuştur. Farklı yıllar için sonuçların değişebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Araştırmadaki bir diğer kısıt, kullanılan değişkenlerdir. Mevcut modelde iki bağımsız ve üç bağımlı değişken kullanılarak model tahmin edilmiştir. Farklı değişkenler kullanıldığında sonuçların farklı olabileceği bilinmelidir. Son kısıt ise tahmin yöntemiyle ilgilidir. Mevcut araştırmada yapısal eşitlik modeli tekniği kullanılmıştır. Farklı yöntemler ile sonuçların değişebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Gelecekteki araştırmalar için farklı ülke gruplarının (örneğin, BRICS) ve farklı yılların (örneğin, 2015, 2020) kullanılması konuyla ilgili yazının gelişmesine yardımcı olabilir. Ayrıca sendikaların iş-yaşam dengesini iyileştirici etkisinin kriz öncesi ve sonrası karşılaştırılması da alana katkı sağlayabilir. Son olarak tek bir yılın incelenmesi yerine 2000-2020 yılı arasındaki zaman dilimlerinin tümünü kapsayan zaman serisi araştırmalarının yapılması konunun boyamsal olarak da incelenmesine destek verebilir.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışmada herhangi bir özel veya resmi bir kuruluştan ya da başka bir organizasyondan destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması: Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

Etik Onayı: Bu çalışmada gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

KAYNAKÇA

- Apaydın, Ç. (2011). *Öğretim Üyelerinin İşe Bağımlılık Düzeyi ile İş Yaşam Dengesi ve İş Aile Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Barnett, R. C. (1999). A New Work-Life Model for the Twenty-First Century. *The Annals of The American Academy of Political and Social Science*, 562(1), 143-158.
- Başol, O. (2018). An Evaluation on Life Satisfaction in OECD Countries. *İş-Güç Endüstri İlişkileri Dergisi*, 20(3), 67-86.
- Bayramoğlu, G. (2018). İş/Aile Sınırı Teorisi Bağlamında Kadın Akademisyenlerin İş/Yaşam Dengesinin Sağlanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1722-1744.
- Clark, S. C. (2000). Work / Family Border Theory: A New Theory of Work / Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Çarıkcı, İ. H. & Özlem Ç. (2009). İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 153-170.
- Demirer, S. (2011). *İş Yaşam Dengesi: Antalya'daki A Grubu Seyahat Acentelerinde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Doğan, D. (2019). *SmartPLS ile Veri Analizi*, Ankara: ZET Yayınları.
- Dolan, S. L. & Gosselin, E. (2000). Job Satisfaction and Life Satisfaction: Analysis of a Reciprocal Model with Social Demographic Moderators. *Economics Working Papers*, 484, 1-24.
- Edwards, R. J. & Rothbard, P. N. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *The Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- Efeoğlu, İ. E. & Özgen, H. (2007). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 237-254.
- ETUC. (2019). *Rebalance Trade Unions' Strategies and Good Practices to Promote Work-Life Balance*. 24 Nisan 2020,

- <https://www.etuc.org/sites/default/files/publication/file/2019-10/743-Rebalance-long-EN-web.pdf>
- Evans, P. & Bartolomé, F. (1984). The Changing Pictures of the Relationship Between Career and Family. *Journal of Organizational Behavior*, 5(1), 9-21.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gambles, R., Lewis, S. & Rapoport, R. (2006). *The Myth of Work-Life Balance the Challenge of our Time for Men, Women and Societies*. Sussex: John Wiley & Sons.
- Gerçek, M. & Elmas-Atay, S. (2015). Çalışanların İş-Yaşam Dengesi ile Kariyer Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *KAÜ İİBF Dergisi*, 6(11), 67-86.
- Gregory, A & Milner, S. (2009). Trade Unions and Work-Life Balance: Changing Times in France and the UK? *British Journal of Industrial Relations*, 47(1), 122-146.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the Study of Work-life Balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
- Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- ITUC. (2007). *Costs and Benefits of Work-Life Balancing in Europe: What are the Challenges for the Social Partners*. 27 Mart 2020, <https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/transnational-manual.pdf>,
- Keser, A. (2011). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Keser, A. & Güler, B. (2016). *Çalışma Psikolojisi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kırcı, B. (2015). *Evdn Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Çevirmenler Üzerinde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kul-Parlak, N. (2016). İş-Yaşam Dengesi Açısından Esnek Çalışmanın Analizi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 109-137.
- Kwong, K. & Wong, K. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(Technical Note 1), 1-32.
- Lockwood, N. (2003). Work/Life Balance: Challenges and Solutions. *Society for Human Resource Management, Research Quarterly Report*, 1-10.
- Naithani, P. (2010). Overview of Work-Life Balance Discourse and its Relevance in Current Economic Scenario. *Asian Social Science*, 6(6), 147-155.
- ILO (2007). *Decent Working Time Balancing Workers' Needs with Business Requirements*. 24 Nisan 2020, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_145391.pdf,
- OECD (2020a). *Average Annual Hours Actually Worked per Worker*. 23 Nisan 2020, <https://stats.oecd.org>
- OECD (2020b). *OECD Statistics*. 23 Nisan 2020, <https://stats.oecd.org> (23.04.2020)
- Rigby, M. & Smith, F. (2010). Trade Union Interventions in Work-Life Balance. *Work Employment & Society*, 24(2), 203-220.
- Syed, J. (2015). Work-life Balance. İçinde J. Syed & M. Özbilgin (eds.) *Managing Diversity and Inclusion an International Perspective*, (pp. 291-314). London: Sage Publication.
- TUC. (2011). *Work/Life Balance and Trade Unions*. 29 Mart 2020, <https://www.tuc.org.uk/sites/default/files/4%20WERS%20WLB%20new%20format%20main%20plus%20appendix.pdf>
- Tüter Şahinoğlu, K. & Giray Yakut, S. (2019). An Evulation on Effect of Freedoms on Economic Performance with Structural Equation Modeling. *EKOIST Journal of Econometrics and Statistics*, 30, 1-20.
- UCL. (2017). *Unionised Employees Have a Better Work-life Balance*. 31 Mart 2020, <https://www.ucl.ac.uk/ioe/news/2017/oct/unionised-employees-have-better-work-life-balance>,
- Yavuz, N & Doğan, A. (2018). İş Stresinin İş-Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisinin Esnek Çalışma Bağlamında Test Edilmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 35, 41-62.
- Yıldırım, B. (2017). Okul Müdürlerinin Liderlik Uygulamaları ile Öğretmenlerin İş-Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9(3), 755-767.
- Yoshikane, A. (2010). *Labor Unions a Key to Happiness, New Report Says*. 25 Mart 2020, http://inthesetimes.com/working/entry/6512/study_says_labor_unions_improves_quality_of_life/

Yazar Rehberi | Author Guidelines

Makalelerin hazırlanmasında yazarların aşağıdaki rehberle dikkat etmesi önerilir.

- **Dosya formatı:** Dergiye gönderilen makalelerin formatı MS Office Word (*.doc, *.docx) formatında olmalıdır.
- **Hazırlanma dili:** Makaleler Türkçe veya İngilizce dilinde hazırlanabilir.
- **Makalenin uzunluğu:** Makaleler, tercihen, 4000 ila 7500 sözcüğü içeren uzunlukta hazırlanmalıdır.
- **Yazım için genel kurallar:** İş ve İnsan Dergisi, genel kural olarak, Amerikan Psikoloji Derneğinin (American Psychological Association - APA) hazırladığı ve yaygın bir şekilde kullanılan bilimsel yazı hazırlama kurallarını benimsemektedir. Dergiye gönderilen tüm yazılar, kaynakça dahil çift satır aralığında yazılmış olmalı ve her bir kenar boşluğu 2.5 cm olmalıdır. Yazım fontu 12 punto ve Times New Roman tipinde olmalıdır. Paragraflar arasında boşluk olmamalı ve her bir paragraf 1.25 cm uzaklığındaki ilk satır girintisiyle başlamalıdır. Her cümle sonunda bir boşluk bırakılarak yeni cümleye başlanmalıdır.
- **Makalenin bölümleri:** Makalenin bölümleri, genel olarak; başlık sayfası, özet ve anahtar kelimeler, metin, kaynakça, tablolar, şekiller ve dipnotlardan oluşmalıdır.
- **Kaynakça:** Metin içi atıflar ve kaynakça gösterimi için APA Yayın Kılavuzunda belirtilen kurallar uygulanmalıdır. Metin içinde yapılan tüm atıflar kaynakçada gösterilmelidir.
- **Tablolar ve Şekiller:** Tablolar ve şekiller ayrı bir sayfada başlamalıdır. Tablo ve şekillere ait numaralar ve isimleri tablo ve şekillerin üstünde verilmelidir.
- **Dipnotlar:** Dipnotlar atıf yapmak için kullanılmamalıdır. Metin içinde açıklanması gereken hususlar kısa bir şekilde dipnotta gösterilmeli, bu dipnotlar metin sonunda listelenmiş halde sunulmalıdır.

Yazarlar, makale hazırlanması ve gönderimi için detaylı bilgiyi derginin web sayfasında (<https://dergipark.org.tr/tr/pub/iid>) bulabilirler.

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

- **File format:** All files should be submitted to the journal as a Word document (*.doc, *.docx).
- **Article language:** Articles may be prepared in Turkish or English languages..
- **Article length:** Articles should be between 4000 and 7500 words in length.
- **General rules for articles:** The Journal of Human and Work generally adheres to American Psychological Association - APA style. All manuscripts submitted to the journal should be set its margin to 1 inch on all four sides and set the entire paper to double-space. Writing font should be 12 point Times New Roman type. There should be no space between paragraphs and each paragraph should begin with the first line indent at a distance of 1.25 cm. New sentence at the end of every sentence should begin with a space.
- **Parts of articles:** The parts of the manuscripts generally should include; title page, abstract and keywords, text, references, tables, figures and notes/endnotes.
- **References:** In-text citations and the reference list should be prepared according to APA style. The reference list should include only and all of the sources the author actually cited in the text.
- **Tables and Figures:** Type tables and figures on a separate page with the legend above. All tables should be supplied on separate sheets, not included within the text.
- **Footnotes:** Footnotes should not be used for citing references. Footnotes should be placed as a list at the end of the paper only. Keep footnotes brief, they should contain only short comments tangential to the main argument of the paper.

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



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

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/iid>