

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL **BEHAVIOR REVIEW**

Yil / Year: 2021, Cilt / Volume: 3, Sayı / Issue: 1



JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR REVIEW

(JOB REVIEW)

ISSN: 2687-2609

Yıl/Year: 2021, Cilt/Volume: 3, Sayı/Issue: 1

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

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

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

Dergimiz **Cite Factor**, **Scientific Indexing Services (SIS)**, **International Institute of Organized Research (I2OR)**, **J-Gate Indexing**, **Asos Indeks** ve **Advanced Science Index (ASI)** indekleri tarafından taranmakta olup, diğerk birçok indekse de başvuru süreci devam etmektedir.

Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.

Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

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

The contents in the articles cannot be used without citation.

Journal of Organizational Behavior Review © 2019

JOB Review© 2019



CiteFactor
Academic Scientific Journals

CITE FACTOR



Scientific Indexing Services

SCIENTIFIC INDEXING SERVICES



INTERNATIONAL INSTITUTE OF ORGANIZED RESEARCH (I2OR)



J-GATE INDEXING



ASOS INDEX



ADVANCED SCIENCE INDEX

EDİTÖRLER / EDITORS IN CHIEF

Doç. Dr. Sema POLATCI

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

sema.polatci@gop.edu.tr

Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ

İstanbul Üniversitesi

hakki.aktas@istanbul.edu.tr

YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD

Doç. Dr. Sema POLATCI

Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin YILMAZ

Dr. Öğr. Üyesi Osman YALAP

Öğr. Gör. Fatih SOBACI

Dok. Öğr. Ayşe DİKMEN

WEB SİTESİ / WEBSITE

www.jobreview.net

BİLİM KURULU / SCIENTIFIC BOARD

- | | |
|------------------------------|----------------------------------|
| Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN | Prof. Dr. Selen DOĞAN |
| Prof. Dr. A. Selami SARGUT | Prof. Dr. Senay YÜRÜR |
| Prof. Dr. Adnan ÇELİK | Prof. Dr. Soner TASLAK |
| Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ | Prof. Dr. Suna TEVRUZ |
| Prof. Dr. Ali ŞİMŞEK | Prof. Dr. Şevki ÖZGENER |
| Prof. Dr. Aşkın KESER | Prof. Dr. Tamer KOÇEL |
| Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK | Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ |
| Prof. Dr. Aykut BERBER | Doç. Dr. Aslı BEYHAN ACAR |
| Prof. Dr. Azize ERGENELİ | Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN |
| Prof. Dr. Azmi YALÇIN | Doç. Dr. Ece OMA Y |
| Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ | Doç. Dr. Engin Deniz ERİŞ |
| Prof. Dr. Çiğdem KIREL | Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL |
| Prof. Dr. Ela ÜNLER | Doç. Dr. Eylem ŞİMŞEK |
| Prof. Dr. Enver ÖZKALP | Doç. Dr. Güven ORDUN |
| Prof. Dr. Erdal TEKARSLAN | Doç. Dr. Mihriban CİNDİLOĞLU |
| Prof. Dr. Fatih ÇETİN | DEMİRER |
| Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN | Doç. Dr. Murat GÜLER |
| Prof. Dr. Hakkı Okan YELOĞLU | Doç. Dr. Murat YALÇINTAŞ |
| Prof. Dr. Himmet KARADAL | Doç. Dr. Mustafa KARACA |
| Prof. Dr. İlhan ERDOĞAN | Doç. Dr. Onur KÖKSAL |
| Prof. Dr. İsmet BARUTÇUGİL | Doç. Dr. Saman ATTIQ |
| Prof. Dr. Faruk ŞAHİN | Doç. Dr. Serdar BOZKURT |
| Prof. Dr. Kadir ARDIÇ | Doç. Dr. Turhan ERKMEN |
| Prof. Dr. Mahmut PAKSOY | Doç. Dr. Yasin ROFCANİN |
| Prof. Dr. Nejat BASIM | Dr. Öğr. Üyesi Feride EŞKİN |
| Prof. Dr. Nurullah GENÇ | Dr. Öğr. Üyesi Mehmet DEĞİRMENCİ |
| Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN | Dr. Öğr. Üyesi Ömer ÇETİN |
| Prof. Dr. Ömer TURUNÇ | Dr. Öğr. Üyesi Syed Asim SHAH |

**CİLT 3 SAYI 1 (Ocak 2021) HAKEMLERİ
REFEREES OF VOLUME 3 ISSUE 1 (January 2021)**

Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

Prof. Dr. Senay YÜRÜR

Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN

Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL

Doç. Dr. Hasan Hüseyin UZUNBACAĞ

Doç. Dr. İnan ERYILMAZ

Doç. Dr. Muhammet SAYGIN

Doç. Dr. Sema POLATCI

Doç. Dr. Tahsin AKÇAKANAT

Doç. Dr. Ufuk ORHAN

Dr. Öğr. Üyesi Ali BAYRAM

Dr. Öğr. Üyesi Fatih ÖZÇALIK

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin YILMAZ

Dr. Öğr. Üyesi Muhammad Farooq JAN

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa CANBEK

Dr. Öğr. Üyesi Osman YALAP

Dr. Öğr. Üyesi Tuğba ERHAN

Öğr. Gör. Dr. Alptekin DEVELİ

Öğr. Gör. Dr. Zümral GÜLTEKİN

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

| | <i>Makale Başlığı / Article Name</i> | <i>Sayfa / Page</i> |
|---|---|---------------------|
| | <i>Araştırma Makaleleri/Research Article</i> | |
| 1 | <i>Sağlık Çalışanlarında Etik Lider Algısının Bireysel Yenilikçilik Düzeyi Üzerindeki Etkisi</i> <i>The Effect of Ethical Leader Perception on Individual Innovation Level in Health Workers</i> <i>Duygu AKAY & Güney ÇETİN GÜRKAN</i> | 1-18 |
| 2 | <i>Örgüt Kültürü Oluşturmada Kurucu/Girişimci Kişiliğinin Rolünün Analizi: Steve Jobs – Apple Örneği</i> <i>Analysis of the Role of the Founder/Entrepreneur Personality in Creating Organizational Culture: The Case of Steve Jobs-Apple</i> <i>Dilek ÇUHADAR & Güven ORDUN</i> | 19-44 |
| 3 | <i>Aşırı İş Yükünün ve Aile Gereksinimlerinin İş-Aile Çatışmasına Etkisi: Özel Okul Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma</i> <i>The Effect of Work Overload and Family Demands on Work-Family Conflict: A Study on Private School Teachers</i> <i>Mehmet DİNÇ</i> | 45-72 |
| 4 | <i>Karanlık ve Aydınlik Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi</i> <i>An Investigation of the Dark and Light Personality Traits on the Entrepreneurial Intention</i> <i>Sema POLATCI & Hakkı Okan YELOĞLU</i> | 73-87 |
| 5 | <i>Hizmet Sektöründe Pozitif Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması</i> <i>Developing a Positive Leadership Scale in the Service Sector</i> <i>Nisa EKŞİLİ & Ali Murat ALPARSLAN</i> | 88-112 |

| | <i>Makale Başlığı / Article Name</i> | <i>Sayfa / Page</i> |
|---|---|---------------------|
| | <i>Derleme Makaleler / Review Articles</i> | |
| 6 | <i>İşyerinde Siber Zorbalık Üzerine Bir İnceleme An Investigation About Cyber-Bullying at Work Seda GÖKÇE TURAN</i> | <i>113-120</i> |

Sağlık Çalışanlarında Etik Lider Algısının Bireysel Yenilikçilik Düzeyi Üzerindeki Etkisi¹

Duygu AKAY²

Güney ÇETİN GÜRKAN³

Özet

Bu çalışmada sağlık çalışanlarının etik lider algısının bireysel yenilikçilik düzeyleri üzerindeki etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu Trakya Bölgesi'nde bir kamu hastanesinde çalışmakta olan 345 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarına güvenirliliği daha önce başka çalışmalarda test edilen iki ölçekten oluşan anket formu uygulanmıştır. Yapılan analizlerin sonucunda, etik lider algısı ölçeğinin orjinaline uygun biçimde tek alt boyuttan, bireysel yenilikçilik düzeyi ölçeğinin dört alt boyuttan oluştuğu görülmüştür. Etik liderlik algısının değişime direnç ve risk alma alt boyutları üzerinde zayıf fakat anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Araştırmada incelenen liderlik türünün, sağlık çalışanlarının bireysel yenilikçilikleri üzerinde etkili olabileceği, fakat etki düzeyinin düşük olması dolayısı ile farklı liderlik türlerinin etkilerinin de araştırılmasının uygun olacağı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sağlık Çalışanları, Etik Liderlik, Bireysel Yenilikçilik

The Effect of Ethical Leader Perception on Individual Innovation Level in Health Workers

Abstract

The aim of this study is to determine the impact of ethical leader perception on individual innovation level in healthcare workers. The sample group of the study consisted of 345 health workers working in a public hospital in the Trakya region. The health workers who participated in the study were administered a questionnaire consisting of two scales whose reliability was previously tested in other studies. As a result of the analysis, it was seen that the ethical leader perception scale consisted of one sub-dimension and the individual innovativeness scale consisted of four sub-dimensions in accordance with the originals. It has been determined that ethical leadership perception has a weak but significant effect on the sub-dimensions-resistance to change and risk taking. It was concluded that the type of leadership examined in the study may have an impact on the individual innovativeness of healthcare workers, but it could be better to investigate the effects of different leadership types due to the low level of influence in this research.

Keywords: Healthcare Professionals, Ethical Leadership, Individual Innovation

¹ Bu çalışma Trakya Üniversitesi Sağlık Yönetimi ABD' nda yüksek lisans tezi olarak yürütülmüştür.

² aduygu950@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3883-3361>

³ Doç.Dr.,Trakya Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, cguney@trakya.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-1964-6966>

Giriş

Gelişen teknolojiyle beraber toplumlarda yeni olana merak hızla artmaktadır. Bu merak yeniye ulaşma, yeniye elde etme ve beraberinde etkin kullanabilme isteğini getirmektedir. Dünyanın değişiminde büyük etkisi olan insanoğlunun yeniye ulaşma isteği bireysel düzeyde değerlendirildiğinde önemli bir kavram olan bireysel yenilikçilik kavramını ortaya çıkarmıştır. Bireysel yenilikçilik; bireyin içinde bulunduğu şartlar ve elde ettiği tüm imkanlar kontrolünde olmak kaydıyla, teknik bilgi ve deneyimini doğru zamanda kullanmasıyla bireyin yeni ve faydalı fikirleri uygulamasıdır. Bireysel yenilikçiliğin önem kazandığı toplumlarda, yeniye sadece kullanmak arzusundan ziyade, yeniye keşfetmek, yeniliği geliştirmek ve rekabeti arttırmak arzusu da artmıştır. Rekabetin getirdiği yenilikle beraber bu kavram özellikle işletme alanında olmak üzere birçok alanda derinlemesine incelenmiş ve üzerinde birçok araştırma yapılmıştır.

Kurumlar arasındaki rekabet yenilik yapmayı zorunlu hale getirmiştir. Birçok sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe de bireysel yenilikçilik kavramı son yılların öne çıkan temalarından biridir. İnsan hayatındaki en önemli değer sağlık olduğu düşünüldüğünde, bu sektörde uygulanan yenilikçilik kavramı da oldukça önem arz etmektedir. Uygulanabilirliği kanıtlanan yenilikler sağlık sektöründe, hastanın tanıyı daha hızlı almasını, kısa sürede tedavi sürecinin başlamasını ve hastalığın uygulanan yeni gelişmeler sayesinde sonlanması amaçlanmaktadır. Ancak diğer sektörlerden farklı olarak bu alanda yenilik adına yapılan bir hatanın geri dönüşü olmamaktadır. Sağlık alanında yapılan uygulamalar, insan hayatını doğrudan etkilemektedir. Sağlık sektöründe meydana gelebilecek olan ufak bir hatanın ciddi sonuçlar ortaya çıkaracağı algısı bu alandaki yenilik ve bireysel yenilikçilik kavramlarına çekimser kalınmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, sağlık alanında yapılan yeniliklerin test edilmesi, kabul edilmesi ve uygulamaya konulması uzun bir zaman diliminde gerçekleşmektedir. Zorlu şartlar altında onaylanan ve verimliliği kesinleşen yenilikçi uygulamaların, kurumsallaşmış geleneksel uygulamalar yerine tercih edilip benimsenmesi gerekmektedir. Bu durumda sağlık çalışanlarının bireysel düzeyde yenilikçi yapısı önemli bir faktör olarak sektörde belirleyici değişimlere yol açmaktadır.

Rekabetin artması, toplumlarda sadece yenilik kavramının değil liderlik kavramının da önemini artmasına neden olmuştur. Özellikle belirli bir amaç için bir araya gelen topluluklar kendilerine en uygun lider modeli seçmektedir. Sağlık kurumlarında da benimsenen liderlik modelleri diğer alanlardakine benzer özellikler taşımasının yanında, örgütlerin yenilik eğilimleri üzerinde etkili olabilecek faktörler arasında görülmektedir.

Etik ve liderlik kelimelerinin temel anlamları incelendiğinde; etik ‘yazılı ve yazısız normlara uygun doğru davranışlarda bulunmak ve doğru değerler hakkında düşünmek’, liderlik ise ‘örgütlenmiş bir grubun, bir hedefin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerini etkileme süreci’ şeklinde ifade edilebilmektedir (Rauch & Behling, 1984: 46’dan Akt. Özşahin ve Zehir, 2011: 48). Bireyler çalıştıkları kurumdaki yöneticilerinin etik davranması ve ideal bir lider modeli anlayışına sahip olması gerektiğini düşünürler. Nitekim özellikle sağlık kurumlarında insan hayatının büyük önemi, etik üzerinde odaklanmayı da arttırmaktadır. Çünkü farklı bir kurumda etik dışı davranışlar maddi-manevi zarar ve kayıplara neden olmakta iken, sağlık sektöründe etik dışı davranışlar bireylerin farklı kayıplarının yanı sıra sağlık sorunlarına neden olabilmekte hatta hayatlarının kaybı ile sonuçlanabilmektedir.

Sağlık kurumlarında çalışmakta olan sağlık çalışanlarının gösterdikleri etik davranış; hastanın kuruma girişinden çıkışına kadar izlediği yolu bilindiğinden daha fazla etkilemektedir. Örneğin; iki hasta arasında kalan hekimin etik davranabilmesi, hemşirenin tedavi aşamasında etik tutum sergilemesi, organ naklinde tüm ekibin etik ihlallere dikkat etmesi oldukça önemlidir. Etik ilkeleri esas alan liderlerin birçok konuda çalışanları desteklemesi beklenirken; yönettiği insan kaynağının fikir üretme kapasitesini, katılımını, yenilikçiliğe ve risk almaya karşı istekliliğini, öğrenmeye eğilimini ve takım halinde çalışabilmesi gibi durumları da etkileyebilmesi beklenmektedir. Bu çalışmanın amacı, sağlık kurumlarında çalışmakta olan sağlık çalışanlarının etik lider algısının bireysel yenilikçilik düzeyleri üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu tespit etmek ve bireysel yenilikçilik alt boyutlarına göre değerlendirmektir.

1. Yazın Taraması

1.1.Etik Liderlik

İnsanlık tarihi kadar eski olduğu bilinen liderlik kavramıyla ilgili sayısız tanım yapılmıştır. Birçok tanımı yapılan bu kavram, insanların içinde bulunduğu coğrafi konumu, kültürü, medeniyeti ve ekonomiyi önemsemeksizin ortaya çıkmıştır (Bass, 1999: 552). Temel anlamda ortak bir amaç için bir araya gelen topluma önderlik etmeyi karşılayan liderlik kavramı; “toplumdaki sosyal faaliyetlerin merkezinde olmak”, “bir arada oldukları bireylerin içinde etkin olduğu süreç” (Şencan vd., 2015: 251), “içinde bulunduğu grubu teşvik etmeye yarayan davranışlarda bulunmak”, “ortak amaç için bir arada bulunan

bireylerin davranışlarını belirleyen kişi ile aralarındaki ilişki” gibi farklı bakış açıları ile de ifade edilmektedir (Erçetin, 2000: 98).

Tarihsel açıdan değerlendirildiğinde; liderlik kavramı ile Hermes’in iletişim erdemi; Athena’nın strateji geliştirebilme özelliği ve Zeus’un da gücünün ilişkilendirildiği görülmektedir. Hipokrat’ın “Primum non nocere” yani “Her şeyden önce zarar verme” ilkesine dayandığı (Şahne & Şar, 2015:111); Julius Ceasar’ın liderlerde bulunması gereken özelliklerden bahsettiği; ayrıca İngiliz Parlamentosunda liderlik kavramının geçtiği; Mustafa Kemal Atatürk, Mahatma Gandhi, Büyük İskender, Adolf Hitler ve Martin Luther King gibi tarihteki önemli isimler için lider unvanının kullanıldığı bilinmektedir (Kesimli, 2013: 9).

Toplumdan topluma farklı tanımlara sahip olan bu kavramın birçok türü ortaya çıkmıştır. Kendi içlerinde ortak özellikleri olsa da her liderlik ürünün ayrıldığı noktalar vardır (Alkın, 2006: 40). Bu liderlik türlerinden biri de etik liderliktir. Liderin aldığı kararları doğruluk açısından değerlendirmesi, dürüst davranması sosyal değerlerinin gelişmesine katkıda bulunması bu lider türünü nitelendirir (Brodbeck vd., 2002: 22). Etik lider, grubun ve bireylerin ortak çıkarları doğrultusunda oluşturulan etik ilkeler eşliğinde hareket eden liderdir (Bass & Steidlmeier, 1999: 200). Bandura (1977), herhangi bir kişinin model oluşturabilmesi için güvenilir olması gerektiğini; Resick, Hanges, Dickson ve Mitchelson (2006) ise etik liderliğin özelliklerini karakter ve doğruluk, etik farkındalık, toplum/insan uyumu, motivasyon, destekleme ve güçlendirme ve etik sorumluluk çerçevesinde yönetme olarak tanımlamışlardır (Akt. Gold vd., 2010). Brown ve diğerleri (2005), etik liderliği “Bireylerin faaliyetlerinde ve bireylerarası ilişkilerde belirlenmiş standart kurallar çerçevesinde hareket eden bu tarz yönlendirmeleri iki yönlü iletişim, güçlendirme ve ahlaki düşünmeye yönelterek artırmayı hedefleyen bir liderlik tarzı” şeklinde ifade etmişlerdir (Akt. Aykan, 2004: 220).

Liderlik modelleri kendi içinde belirli özelliklere sahiptir. Liderlik modelleri gibi hizmet sektörü de çeşitlilik göstermektedir. Hizmet sektörleri bütün liderlik modelini benimseyememektedirler. Birden fazla liderlik modelinin olduğu düşünüldüğünde her sektör kendi için uygun liderlik modelini benimsemektedir. Hizmet sektörlerinden birisi de sağlık sektörüdür. Sağlık sektöründe etik liderlik temel olarak zarar vermeme ilkesine dayanmaktadır. Etik liderliğin bu sektörde dayandığı diğer ilkeler; hasta mahremiyetine ve gizliliğine özen göstermek, hata yapmamak, insanlar arasında din-dil-ırk ve kültür ayrımı yapmamaktır. Sağlık sektöründe sağlık etiği temel koşul olmasından kaynaklı bu sektörde etik liderlik modelinin uygulanmasının daha etkin olacağı düşünülmektedir. Diğer liderlik

modellerinde grubu motive etmek ön planda iken bu liderlik modelinde zarar vermeme ilkesi esas alınmaktadır. Çünkü diğer sektörlerden farkı alınan kararlar insan sağlığını, mahremiyetini hatta hayatını etkilemektedir.

1.2. Bireysel Yenilikçilik

Yenilik, gücünü insanların bir şeyi değiştirme isteğinden almaktadır. Değişim ve değiştirme isteği mevcut imkanların ya da nesnelerin yetersiz olmasından kaynaklanmaktadır (Akalın, 2007: 485). İnsanların kullandığı ya da kullanmakta olduğu herhangi bir şeyin yetersiz kaldığının fark edilmesi yenilik kavramını ortaya çıkarmaktadır. Yetersiz olduğu düşünülen şey sadece herhangi bir nesne olmamakla beraber; toplumsal yasalar, mevcut haklar gibi kavramlarda da yenilik ihtiyacı duyulmaktadır (Satell, 2017: 20). Her yenilik her toplum için hatta aynı yenilik bütün kurumlar ve sektörler için uygulanabilir ve tercih edilebilir değildir (İnsel & Sarıduğan, 2009: 230). Çünkü yeniliği uygulayacak kişi ne kadar iyi eğitim almış olsa da yaşadığı toplumun imkânları yetersizse yenilik kavramı ortaya çıkmamaktadır. Rogers bu durumu yeniliğin Yayılım Teorisi ile açıklamaktadır (İraz, 2005: 246).

Rogers (1995)'in yeniliğin yayılım teorisine göre; yenilikler dört aşamadan oluşmakta ve bunları; buluş (yenilik), sosyal sisteme yayılım (veya iletişim), zaman ve sonuçlar olarak gruplamaktadır. Buluş veya bir diğer ifadeyle yenilik uygulamaları bir birey tarafından oluşurken, sosyal ortam ya da iletişim kanalları aracılığıyla yenilik yayılır ve yeniliğe karşı uyum süreci başlamaktadır (Türk & Kara, 2018: 112). Yeni fikirlere ve yeniliklere adapte olma süreci bireyden bireye değişiklik göstermektedir. Ryan ve Gross (1997) bu durumu Rogers'ın sınıflamasını benimseyerek 5 kategoride incelemektedir. Bunlar; yenilikçiler, öncüler, sorgulayıcılar geç çoğunluk ve gelenekçiler oluşmaktadır (Rogers, 1995:10). Yenilikle karşılaştığında ona kuşkuyla yaklaşanların gelenekçiler; daha dikkatli ve şüpheli yaklaşanlar geç çoğunluk; yeniliği kabul eden grupla ve diğer grupla iletişimi etkin kullananlar sorgulayıcılar; yenilikle ilgili fikir lideri olanlar öncüler; karmaşık olan bilgiyi uygulama ve anlama yeteneğine sahip olanlar yenilikçiler olarak tanımlanmıştır (Tuan & Venkatesh, 2010: 145-148). Nitekim bu tanımlar bir aşama olarak düşünüldüğünde toplumdaki yeniliğin yayılım süreci ile benzerdir. Çünkü yeni ve farklı olan her şey insanda merak uyandırmakta ve bireylerin bilinmeyene karşı kuşkuyla yaklaşmalarına neden olmaktadır. Yenilikten fayda gören grupların olumlu iletileri sonucunda yenilikler

yayılmakta ve bireyler zamanla benimsemektedir. Bireylerin bunu kısa sürede kabul etmesi toplumun daha hızlı gelişmesine olanak sağlamaktadır (Van de Ven & Garund, 1993: 40).

Yenilik; sadece toplumsal olarak değil bireysel olarak da oldukça güçlü bir kavramdır. Bireylerin kendi ihtiyaçlarının farkında olması, neyin eksik olduğunun doğru tespiti ve yenilik arayışı içine girmesi beraberinde yenilikçilik kavramını oluşturmaktadır (Uzkurt, 2008: 28). Nitekim yenilik ilk önce kişinin kendisinde başlamaktadır. Bireylerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, içinde buldukları coğrafya, sosyo-ekonomik durum, eğitim durumları, çalıştıkları kurum, yaptıkları iş gibi birçok faktör bireysel yenilikçiliği önemli derecede etkilemektedir. Hatta bu faktörler bireylerin yeniliğe bakış açısını, yeni istediklerini, neye ihtiyaçları olduğunu belirlemelerinde önemli rol oynamaktadır (Tidd vd., 2001: 12).

Yenilik ve yenilikçilik kavramları birbirinin aynısı gibi görünse de bu iki kavramdan birisi süreklilik arz etmektedir. Çünkü yenilik benimsenir ve pekişirse yenilikçilik oluşur. Bireyin ya da belirli bir grubun ihtiyaçları doğrultusunda oluşan ürün (yasa, cihaz vs.) yenilik; ortak bir amaç için bir araya gelen bir gruptaki bireylerin, belirlenen amaca ulaşabilmesini sağlayacak ve kolaylaştıracak ürün yenilikçilik sürecini oluşturmaktadır (Güler & Kanber, 2011: 73). İster daha önce hiç üretilmemiş bir ürün ya da hizmet, isterse de mevcut bir ürün ya da hizmet üzerinde yenilikçi bir uygulama olsun, meydana gelen son ürün ya da hizmetin yenilikçilik olarak değerlendirilebilmesi, onun ticari bir değere dönüşüp dönüşmediği ile ilişkilidir (Janssen vd., 2004: 132). Ticari dönüşümü benimseyen toplumlarda yenilikçilik, hem maddi avantaj hem de toplumsal statülerin artmasına olanak sağlamaktadırlar (İnsel & Sarıdoğan, 2009: 230). Bu dönüşümü kabul etmeyen toplumlar ya da kurumlar buldukları yeniliği sadece kendilerinin tüketmesine, gelir ve statüye katkı sağlamamasına neden olmaktadır. Bu da ilerleyen zaman diliminde yenilikçiliğe ihtiyaç duymamaya, eldeki imkanlarla yetinmeye ve diğer kurum ya da toplumlardan geride kalmaya neden olmaktadır. Kısaca yenilikçilik kavramı, bireyler ve toplumlar arasında rekabeti oluşturmuştur. Çünkü yenilik bireysel gerçekleşse dahi topluma mal edilemediği sürece önem arz etmemektedir. Ancak toplum tarafından onaylanan yenilikler, örgütlerin diğer örgütlere üstünlük sağlamasına sebep olmaktadır (Güleş & Bülbül, 2004: 18).

Dolayısıyla toplumsal ekonominin güçlenebilmesi için bireysel yenilikçiliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle yenilikçiliği oluşturan bireysel faktörler oldukça önemlidir. Bu faktörleri bireylerin kişilik yapısı, yaşı, eğitim düzeyleri, kültürel faktörleri ve inançları oluşturmaktadır (Güler & Kanber, 2011: 72). Eğitim düzeyi yüksek bireyler, bireysel

yenilikçiliği destekler ve kullanırken, eğitim düzeyi düşük bireylerin bu kavramın önemini dahi farkında olmaması; bireylerin kültürel normlarına ve inançlarına uygun olup olmaması; gençler bireysel yenilikçiliğe daha açık olurlarken, ileri yaş grubunun bunu desteklememesi; değişime daha açık bireyler yenilik için çalışırken, değişimi kabul etmeyen bireylerin aynı düzeni devam ettirme çabası içinde olmaları bu faktörleri açıklamaya yardımcı olmaktadır (Duran & Saraçoğlu, 2009: 60).

Yenilikçilik bireyde başlar, örgüt içinde devam eder ve zamanla toplumun kabul ettiği bir kavram olur. Ürün ya da hizmet kabul gördükçe, yenilik sürekli hal almaktadır. Nitekim telefonun tarihi buna en güzel örnek olmaktadır. 1876 ‘da Graham Bell’in uzaktaki insanlarla ses yöntemiyle iletişime geçmek istemesi ve telefonu bulması önemli bir icattır. Zamanla toplumda kabul görmesi ve telefonun toplumlar için önemli hale gelmesi daha iyiyi aramaya yönlendirmiş ve günümüzdeki akıllı telefonlar elde edilmiştir (Tuan & Venkatesh, 2010: 150).

Birçok sektör ve alanı olduğu gibi yenilikçilik sağlık sektörünü de etkilemiştir. Tedavi ve tetkik amaçlı yeni cihazların kullanılması, yeni projelerin denenmesi, yeniliklerin daha hızlı benimsenmesi oldukça önemlidir. Vücut ısısını ölçmek için kullanılan cıvalı termometrenin yerini dijital termometreye dönüşmesi, radyoloji ve görüntüleme alanında kullanılan radyografinin zamanla entegre edilerek dijital radyografinin geliştirilmesi ve tercih edilmesi sağlıkta yenilikçiliğe örnek oluşturmaktadır. Bireysel yenilikçilik kavramı temelde risk alabilme yetisini gerektirmektedir (Özpuat & Karakuzu, 2018: 46-59). Sağlık sektöründe alınan her karar insan hayatını doğrudan etkilediği için olumsuz sonuçlara neden olmayacağından emin olunan yenilikler kabul edilmektedir. Mevcut olanakların üstüne çıkabilmek için uygulanabilirliği kabul edilen cihazlar ya da tedavi teknikleri sağlık çalışanları tarafından dikkatle denenmeli ve teşvik edilmelidir. Sağlık sektöründe diğer sektörlerle göre yenilikler daha geç benimsenebilmektedir. Bunun temelinde eskinin daha iyi ve geçerli olduğu, yeninin zarar verme olasılığı olduğu düşüncesi bulunmaktadır. Bireysel başlayan yenilikçilik grupların amaçlarına uygunluk göstermesi, zamanla topluma mal edilmesi; toplumun daha fazlasını istemesine ve bireysel yenilikçiliği tetiklemesine neden olmaktadır.

1.3.Sağlık Alanında Etik Liderlik ve Bireysel Yenilikçilik

Yeniliklerin ortaya çıkabilmesi için genellikle bu yeniliklere ihtiyaç duyulduğunun farkedilmesi gerekmektedir. İhtiyaç farkedildikten sonra yeniliğin gelişmesinin ilk adımı da

atılmış olmaktadır (Lord vd., 1986: 400). İhtiyaç duyulan yeniliğe uygun sektörler, etkin ve verimli çalışmalar göstererek bu yeniliği gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Yenilik sürecinin zaman odaklı olması, bir uyum içinde ilerlemesi ve verimli olması sonucunda da yenilikçi ürün elde edilmesi beklenir (Liu & Yang, 2010: 189-202). Yeniliklerin sonucuna ulaşılabilirliği konusunda etkin ve doğru kararlar verebilen, ortaya çıkacak olan verimliliğin artmasını sağlayabilen bir liderlik modeline ihtiyaç bulunmaktadır. Lider örgüt içindeki adaleti, dengeyi, uyumu, paylaşmayı, sevgi-saygıyı ve yenilik-yaratıcılık kavramlarının gelişmesini desteklemeli ve rol model olmalıdır (Macit, 2003: 90). Bir örgüt liderinden; olaylar karşısında girişken davranabilmesi ve kriz anında mantıklı kararlar alabilmesi beklenir (Minaz & Keskinoglu, 2018: 20-24). Ayrıca bir liderden güvenilir, önyargısız, insanlar arasında uyumlu, öz disiplinli ve yeni fikirlere açık olması da beklenmektedir. Böyle bir lider örgüt çalışanlarının motivasyonu artırarak başarı oranının da artmasını sağlayacaktır (Özçer, 2005: 42).

Liderlik modelleri arasında bir kısmı yenilikçilik ve yaratıcılığı daha az önemserken bir kısım da oldukça fazla önemsemektedir. Yenilikçiliği destekleyen liderlik modelleri arasında farklılıklar bulunmaktadır (Mittal & Elias, 2016: 58-74). Bazı liderler etik davranışları ön planda tutarken, bazıları da etik davranışları daha az önemsemekte ve ben merkezci olarak hareket etmektedirler. Görünürde çalışanlarını destekliyor olarak görünse de duygusal baskı uygulayarak bireylerin motivasyonlarının düşmesine ve yaratıcı ve yenilikçi düşünce yapısının zamanla körelmesine sebep olmaktadır (Kılıçer, 2008: 211). Rekabetin artması, yenilikçi bireylere ve onları yönlendiren etik liderlere olan ihtiyacı arttırmaktadır (Korkmaz, 2004: 42). Bu döngüye uyum sağlayamayan kurumlar, toplumlar zaman içerisinde geri kalmaya ve bağımlı olmaya başlayacaklardır Dolayısıyla gelişen dünyaya uyum sağlayabilmek yenilik ve değişim ile mümkün olmaktadır (Önen & Kanayran, 2015: 28).

Son yıllarda liderlik yaklaşımları arasında etik liderlik oldukça önemli hale gelmiştir. Bu liderlik modeli sağlık sektöründe de önemli bir aktör olmuştur. Genel olarak etik, toplumun içinde bulunduğu kültürel değerleri, örf ve adeti hatta yasaları kapsayan bir kavramdır. Bu kavram toplumda belirli bir düzenin oluşmasını sağlamaktadır. Liderlik modeli olarak etik, belirli bir amaç için bir araya gelen bireylerin ahlaki kararlar almasını sağlamaktadır (Kaya, 2017: 175-190). Sağlık sektörü de ortak bir amaç için bir araya gelen insanlardan ve çalışanlardan oluşmaktadır. Etik liderlik modeli belirli kodlar üzerine oluşturulmuştur. Sağlık çalışanları etik yükümlülükleri içeren kodlar çerçevesinde mesleğin

amaçlarını yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Sağlık sektörünün çalışma şekli, iş ahlakı, hasta hakları, hasta-çalışan boyutu, çalışanın sorumlulukları bazı etik kodlar altında yürütülmektedir. Ancak bu kavram her zaman olumlu sonuçlanmamaktadır (Aras, 2013: 20-28). Sağlıkta etik hasta mahremiyetini esas alırken, özel durumlarda bu kod ihlal edilmektedir. Nitekim sağlık kurumlarında etik liderlik modelini benimseyen yöneticilerin davranışları, sağlık çalışanlarının liderlerine olan güveninin artmasını sağlamaktadır. Her zaman risk taşıyan sağlık alanında çalışanların liderlerine olan güven ve inancının artması bireylerin daha etkin ve verimli çalışmasına sebep olmaktadır (Kaya, 2017: 175-190).

Sağlık sektöründe bireysel yenilikçiliğin geliştirilip insanlığa hizmet olarak sunulması, hastalara verilen hizmetin artmasına ve tedavi süresinin kısalmasına sebep olmaktadır (Özpolat & Karakuzu, 2018: 46-59). Bu durum çalışanın ve hizmet alanın motivasyonunun ve güven duygusunun artmasına neden olmaktadır. Örneğin, online alınabilen randevular-tahlil sonuçları, daha hızlı yorumlanabilen MR ve BT sonuçları, daha etkin tedavi sağlayan ilaçlar sağlıkta yenilikçi davranışların sonucunda oluşmaktadır. Ancak risk oranı oldukça yüksek olması nedeniyle sağlık sektöründe bireysel yenilikçilik eğilimi olan bireylerin geliştirdikleri yeniliklerin sonuçlarına ulaşmak uzun zaman almaktadır (Taşgit & Torun, 2016: 140-150).

Sürekli değişim ve gelişimin yaşandığı sağlık alanında, bilimsel gelişmelere bağlı olarak bireysel yenilikçilik artmaktadır. Her düzeyde insan sağlığının korunması ve geliştirilmesi esas alınarak sağlık çalışanları eğitimlerle bilgilerini ve uygulamalarını yenilemektedirler. Sağlık çalışanları hizmet verirken, dikkatle verilen hizmeti ve süresini gözden geçirmekte, doğruluğunu sorgulamakta ve etkinliğini değerlendirerek vermeye dikkat etmektedir.

Alan yazında Çıraklı vd. (2014), etik liderliği benimseyen sağlık çalışanlarının adalet algısının artmasına bağlı olarak performansın ve gelişimin arttığını, etik liderlik modeliyle performans arasında pozitif bir etki olduğunu belirtmektedir. Ayan (2015), etik liderliği benimseyen kurumlarda çalışanların içsel motivasyonunun yüksek olduğunu ve yenilikçiliği daha hızlı kabul ettiklerini, etik liderlik modeliyle motivasyon arasında pozitif bir etki olduğunu belirtmektedir. Şentürk vd. (2016), örgütlerin benimsediği liderlik modellerinden dönüşümcü ve etkileşimci liderlik modelleriyle bireysel yenilikçilik arasında pozitif bir etki olduğunu belirtmektedir. Arıkök ve Çekmecelioğlu (2017), etik liderlik modelinin yenilikçi davranışları desteklediğini, etik liderlik modeliyle üretim karşıtı iş davranışları üzerinde

negatif bir etki olduğunu belirtmektedir. Özpulat ve Karakuzu (2018), yönetsel faktörlerin çalışanların yenilikçi düzeylerini etkilediğini belirtmektedir. Bu çalışmalarda benzer kavramlar incelenmiştir. Sağlık kurumlarında çalışan bireylerin bilgi ve iletişim becerilerini kazanabilmeleri için yenilikçilik özelliklerinin yanında teknolojinin mesleki boyutunu da kullanabilmeleri gerekmektedir. Ayrıca sağlık kurumlarında çalışan bireylerin performanslarında liderlerin yönetim modellerinin önemi büyüktür. Bireysel düzeyde yenilikçi çalışanların örgütlerine katkı sağlama düzeylerinin de yüksek olacağı düşünülmektedir (Özçer, 2005: 28). Yazın taramasında incelenen araştırmalar göz önüne alınarak; çalışmamızda etik liderlik modelinin bireysel yenilikçilik düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiş, bu iki değişken ve olası alt boyutlarının etkisi varsayımından hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

1.H₁: Etik liderliğin bireysel yenilikçilik düzeyi üzerinde etkisi vardır.

2. Araştırma

2.1. Yöntem ve Kullanılan Ölçekler

“Sağlık çalışanlarının etik lider algısının bireysel yenilikçilik düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?” sorusuna cevap aramak üzerine kamu sağlık kurumunda yapılan bu araştırma verilerinin toplanmasında nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada alan yazında benzer modelde yapılan çalışmalar taranarak en yaygın kullanılan ölçekler seçilmiş ve araştırmacı anketleri örneklem üzerinde bizzat uygulayarak verileri toplamıştır.

Araştırmanın soru formu üç bölümden ve toplamda 38 sorudan oluşmaktadır. Soru formunun birinci bölümde yer alan 8 soru, sağlık çalışanlarının mesleki ve demografik özelliklerini belirlemek için oluşturulmuştur. Soru formunun ikinci bölümünde Hurt vd. (1977) tarafından geliştirilen ve Türkçeye, Kılıçer ve Odabaşı (2010) tarafından uyarlanan, özgün formu “Innovativeness Scale (IS)” olan Bireysel Yenilikçilik Ölçeği (BYÖ) kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerde 5’li Likert tipi derecelendirmeden faydalanılmış olup; Bireysel Yenilikçilik Ölçeği orjinalde dört boyuttan ve toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğe ait bu dört boyut; değişime direnç (8 madde), fikir önderliği (5 madde), deneyime açıklık (5 madde) ve risk alma (2 madde) dir. “Etik Liderlik Ölçeği”, soru formunun üçüncü bölümünü oluşturmaktadır. Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ); Brown vd. (2005) tarafından geliştirilmiş, Tuna vd. (2012) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Kılıçer ve Odabaşı (2010) tarafından yapılan çalışmada Bireysel Yenilikçilik ölçme aracından elde

edilen ölçümler için alfa güvenirliği $\alpha=0,87$, Brown vd. (2005) tarafından yapılan Etik Liderlik ölçme aracından elde edilen ölçümler için alfa güvenirliği $\alpha=0,928$ 'dir. Etik Liderlik Ölçeği 10 maddeden ve tek alt boyuttan oluşmaktadır.

Araştırma Trakya Bölgesi'nde bulunan bir kamu hastanesinde yürütülmüştür. Hastane yönetiminden alınan 2018 verilerine göre, bu kurumda çalışan toplam 1530 kişiden 763'ü sağlık çalışanı olarak görev yapmaktadır. Bu 763 çalışan araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın yapılacağı hastane yönetiminden izin alınarak araştırma yürütülmüştür. Belirlenen evrenden %95 güven aralığı %5 hata payı ile örneklem olarak 256 sağlık çalışanına ulaşmak hedeflenmiştir. 354 adet soru formu dağıtılmış ve 345 sağlık çalışanına ulaşılmıştır. Anket uygulaması sağlık eğitimi alarak mezun olan meslek gruplarına uygulanmıştır. Bu meslek grupları, doktor, hemşire, ebe, biyolog, eczacı, laboratuvar teknisyeni, radyolog, radyoloji teknikeri, fizyoterapist, diyetisyen ve psikologdan oluşmaktadır.

Bulgular bir istatistik paket programı yardımı ile değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler normal dağılıma uygunluk açısından incelenmiş ve normal dağılıma uygun olmadıkları tespit edildikten sonra uygun analizlerin parametrik olmayan versiyonları kullanılmıştır. Faktör analizi, Spearman Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizi ile veriler değerlendirilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

2.2. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özellikleri

Katılımcıların mesleki ve demografik özellik dağılımlarında katılımcıların % 68,1'inin kadın, %60'ının evli, %48,4'ünün 30 yaş ve altında olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların; %71,4'ünün lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip oldukları, %13,9'unun yönetici pozisyonunda çalıştığı, %27,2'si 3 yıldan az süredir çalışmakta olduğu, %26,1 oranında genel servislerde ve % 23,8 oranında yoğun bakım ünitelerinde görev yaptıkları tespit edilmiştir.

2.3. Faktör Analizleri ve Güvenirlik Ölçümleri

Ölçme araçlarının alt boyutlar itibarıyla değerlendirilerek analizlerin yürütülebilmesi için belirtilen ölçme araçlarının faktör analizine tabi tutulması söz konusu olmuştur. Bireysel yenilikçilik düzeyi faktör analizi incelendiğinde; fikir önderliği içinde yer almakta olan madde 1'in deneyime açıklık boyutuna geçmiş, deneyime açıklık boyutunda yer alan madde 14 ve 18'in ise fikir önderliği boyutuna geçmiş olduğu görülmüştür. Ayrıca soru 11 ölçeğin

orijinalinde fikir önderliği alt boyutunda yer almasına rağmen, faktör yükü düşük olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Bireysel yenilikçilik düzeyinin alt boyutları değerlendirildiğinde; değişime direnç alt boyutunda 4-6-7-10-13-15-17-20 numaralı soruların, deneyime açıklık alt boyutunda 1-2-3-5 numaralı soruların, fikir önderliği alt boyutunda 8-9-12-14-18 numaralı soruların, risk alma alt boyutunda ise, 16 ve 19 numaralı soruların yer aldığı görülmektedir. Etik liderlik ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına göre; en düşük yükü ikinci sorudur fakat sorunun faktör yükünün 0,40'ın altında olmaması nedeniyle soru ölçekten çıkarılmamıştır. Ölçek yapısını olduğu gibi korumuştur.

Faktör analizi neticesinde kesinleşen alt boyutlarının da dahil edilmesi ile ölçme araçlarının ölçümler için alfa güvenirliği hesaplanmıştır. Bireysel yenilikçilik ölçme aracının alt boyutlarından değişime direncin cronbach alfa katsayısı 0,853; deneyime açıklığın cronbach alfa katsayısı 0,849; fikir önderliğinin cronbach alfa katsayısı 0,808, risk almanın cronbach alfa katsayısı 0,687 bulunmuştur. Etik liderlik ölçme aracı tek alt boyuttan oluşmakta olup, cronbach alfa katsayısının 0,934 olduğu görülmektedir.

Bu aşamada etik liderlik ölçeği alan yazına uygun dağılım gösterdiğinden 1.H₁ ana hipotezine ait alt hipotezler çalışmaya eklenmiştir:

1.H₁: Etik liderliğin bireysel yenilikçilik düzeyi üzerinde bir etkisi vardır.

1.H_{1a}: Etik liderliğin bireysel yenilikçilik düzeyi alt boyutlarından değişime direnç üzerinde bir etkisi vardır.

1.H_{1b}: Etik liderliğin bireysel yenilikçilik düzeyi alt boyutlarından deneyime açıklık üzerinde bir etkisi vardır.

1.H_{1c}: Etik liderliğin bireysel yenilikçilik düzeyi alt boyutlarından fikir önderliği üzerinde bir etkisi vardır.

1.H_{1d}: Etik liderliğin bireysel yenilikçilik düzeyi alt boyutlarından risk alma üzerinde bir etkisi vardır.

2.4.Bulgular

Sağlık çalışanlarına yapılan anket cevapları ortalamalar olarak değerlendirildiğinde; bireysel yenilikçilik alt boyutlarından risk alma ve değişime direnç ile etik liderlik arasında zayıf da olsa bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1. Sağlık Çalışanlarının Tanımsal İstatistiği

| | N | Ort | St Sapma |
|-------------------------|-----|--------|----------|
| Değişime Direnç | 345 | 2,7949 | 0,77647 |
| Deneyime Açıklık | 345 | 3,6645 | 0,81831 |
| Fikir Önderliği | 345 | 3,7438 | 0,71721 |
| Risk Alma | 345 | 3,2391 | 0,90223 |
| Etik Liderlik | 345 | 2,7716 | 0,89903 |

N: Evrendeki kişi sayısı

Ort.: Ölçümlerin duyarlılığını ifade eder. Alan ile ilgili verilen cevaplardaki kişi sayısının toplam kişi sayısına bölünmesiyle elde edilir.

St. Sapma: Değerlerin dağılımı ile ilgili bilgi verir. Değerler eşitse 0'a eşit olur, değerler farklıysa 0'dan uzaklaşır.

Çalışmamıza katılan 345 sağlık çalışanının, anket sorularına 1 ile 5 arası verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları her bir değişken için Tablo 1.'de gösterilmiştir. Katılımcıların öz değerlendirmelerinin ortalamaları incelendiğinde fikir önderliği ve deneyime açıklık ortalamalarının diğerlerine nazaran yüksek olduğu görülmektedir. Bunun yanında etik lider algılarının düşük olduğu gözle çarpmaktadır.

Tablo 2. Etik Liderlik ve Bireysel Yenilikçilik Düzeyi Alt Boyutları Korelasyon Analizi

| Değişkenler | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|------------------|---------|-------|---------|-------|--------|-------|--------|-------|-------|------|
| | K.kts | Anl. | K.kts | Anl. | K. kts | Anl. | K.kts | Anl. | K.kts | Anl. |
| Değişime Direnç | 1 | . | | | | | | | | |
| Deneyime Açıklık | -,143** | 0,008 | 1 | . | | | | | | |
| Fikir Önderliği | -,260** | 0,000 | ,598** | 0,000 | 1 | . | | | | |
| Risk Alma | ,226** | 0,000 | 0,249** | 0,000 | 241** | 0,000 | 1 | | | |
| Etik Liderlik | ,162** | 0,003 | 0,016 | 0,769 | ,036 | 0,506 | ,224** | 0,000 | 1 | . |

K.kts: Korelasyon katsayısı; Anl.:Anlamlılık Düzeyi

Tablo 2.'deki etik liderlik ile bireysel yenilikçilik düzeyinin alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizi incelendiği zaman; değişime direnç alt boyutu ile deneyime açıklık ve fikir önderliği arasında negatif fakat düşük düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Deneyime açıklık alt boyutunun fikir önderliği ile pozitif ve orta düzeyde; risk alma ile pozitif ve düşük düzeyde ilişkileri olduğu bulunmuştur. Etik liderliğin ise değişime direnç ve risk alma ile pozitif fakat düşük düzeyde anlamlı ilişkide olduğu bulunmuştur.

Bu çalışmada, korelasyon analizlerinde ilişki bulunan değişkenlerin etki düzeylerini ölçmek amacı ile, bağımsız değişken tek olduğu için basit regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 3. ve Tablo 4.'te ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 3. Etik Liderliğin Bireysel Yenilikçilik Düzeyi Alt Boyutlarından Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi (Regresyon Analizi)

| | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Katsayılar | t-değeri | Anlam Düzeyi |
|---|----------------------------------|-----------|--------------------------------|----------|--------------|
| | B | Std. Hata | Beta | | |
| (Sabit) | 2,363 | 0,134 | 0,18 | 17,685 | 0,000 |
| Etik | 0,156 | 0,046 | | 3,395 | 0,001 |
| Bağımlı değişken: Değişime Direnç R: 0,180 R ² : 0,033 Düzeltilmiş R ² : 0,030 F: 11,528 | | | | | |

B: Tahmini edilmemiş değişkenin katsayısı

Std. Hata: Hesaplana bir istatistiğin doğruluk ölçüsüdür

Beta: Regresyon katsayısı

t- değeri: Serbestlik derecesi

Tablo 4. Etik Liderliğin Bireysel Yenilikçilik Düzeyi Alt Boyutlarından Risk Alma Üzerindeki etkisi (Regresyon Analizi)

| | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Katsayılar | t-değeri | Anlam Düzeyi |
|---|----------------------------------|-----------|--------------------------------|----------|--------------|
| | B | Std. Hata | Beta | | |
| (Sabit) | 2,599 | 0,154 | 0,23 | 16,916 | 0,00 |
| Etik | 0,231 | 0,053 | | 4,382 | 0,00 |
| Bağımlı değişken: Risk Alma R: 0,230 R ² : 0,053 Düzeltilmiş R ² : 0,050 F: 19,200 | | | | | |

B: Tahmini edilmemiş değişkenin katsayısı

Std. Hata: Hesaplana bir istatistiğin doğruluk ölçüsüdür

Beta: Regresyon katsayısı

t- değeri: Serbestlik derecesi

Etik liderliğin bireysel yenilikçilik düzeyinin değişime direnç alt boyutunu etkilediği, fakat bu etkinin çok düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Değişime dirençteki değişimin %3,3'lük kısmının etik lider algısı ile açıklanabildiği söylenebilir (Tablo 3.). Etik liderliğin risk alma boyutu üzerindeki etkisi incelendiğinde ise benzer bir sonuçla karşılaşılmaktadır. Risk alma değişkenindeki %5,3'lük kısmın etik liderlik algısı tarafından açıklandığı görülmektedir (Tablo 4.).

3. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Çalışmada etik liderlik algısının bireysel yenilikçilik düzeyleri üzerinde etkisi araştırılmıştır. Araştırmaya katılan 345 sağlık çalışanının bireysel yenilikçilik alt boyutları ve etik liderlik algısına verdikleri cevapların tanımlayıcı istatistik analizinde; fikir önderliği,

deneyime açıklık ve risk alma boyutları en yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu durum bize katılımcıların çoğunluğunun fikir önderliği, deneyime açıklık ve risk alma boyutlarına ortalama değer verdikleri, bunların arasında en yüksek değer fikir önderliğine verildiği görülmektedir. Değişime direnç ve etik liderlik algısında ise daha düşük ortalamaların olduğu tespit edilmiştir. Özdevicioğlu ve Biçkes'in (2012) yaptığı çalışmada bireylerin yeniliğe ve deneyime açık oldukları ve yeniliği desteklediği sonucuna vardıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç ile çalışmanın sonuçları benzerlik göstermektedir. Taşgıt ve Torun'un (2016) ve Uzuntarla vd. 'nin (2016) çalışmalarında yöneticilerin ve liderlerin yenilikçiliği destekledikleri direnç göstermedikleri sonucuna ulaşırken çalışmamızda yöneticilerin etik liderlik algısının bireysel yenilikçilik düzeyinin değişime direnç alt boyutunu düşük düzeyde pozitif ilişki gösterdikleri belirlenmiştir.

Etik liderlik ile bireysel yenilikçilik düzeyinin alt boyutları arasında yapılan korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde; değişime direnç alt boyutu ve risk alma alt boyutu ile diğer boyutlar arasında bir ilişki bulunmadığı, deneyime açıklık alt boyutunun fikir önderliği alt boyutu arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Yaptığımız regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; etik liderlik algısının bireysel yenilikçilik düzeyinin değişime direnç alt boyutunu düşük düzeyde etkilediği görülmüştür. Etik liderlik algısının, bireysel yenilikçilik düzeyinin risk alma alt boyutu üzerindeki etkisi incelendiğinde, düşük düzeyde etkilediği görülmüştür. Diğer alt boyutlar arasında hiçbir ilişki saptanmadığı için etki düzeyleri incelenmemiştir.

Yazın taraması sırasında sağlık çalışanlarında etik liderlik algısı ve bireysel yenilikçilik düzeyi üzerindeki etkiye ait doğrudan bir çalışmaya rastlanmamış olup; genellikle diğer sektörlerde yenilikçilik kavramından ve diğer liderlik türlerinden bahsedildiği saptanmıştır. Çıraklı vd. (2014)'de yaptıkları çalışmalarında sağlık sektöründe etik liderlik davranışının diğer sektörlerden daha önemli olduğunu; çalışanların bu algıyı benimsediklerini belirtmiştir. Ayan (2015)'de bir kamu kuruluşunda yaptığı çalışmada etik liderlik algısının çalışanlarda motivasyonu arttırdığı ve iş performansı gösterdiğini saptamıştır. Nitekim Şentürk vd. (2016)'da hangi liderlik modelinin bireysel yenilikçilik düzeyini etkilediğini saptamak amacıyla yaptığı çalışmada; dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tipi ile anlamlı bir ilişki saptamıştır. Ayrıca yöneticiler kriz anında yeniliği kullandıklarını ve avantaja çevirdiklerini onun dışında kendileri için tehdit olarak algıladıklarını belirtmişlerdir. Uzuntarla vd. 'nin (2016) yürüttükleri araştırmada liderlerin ve

yöneticilerin yenilikçiliği desteklediğini belirtmişlerdir. Arıkök ve Çekmeceliolu (2017) çalışmasında; üretim sektöründe, etik liderlik modelinin bireysel yenilikçilik üzerinde olumlu etkisinin olduğunu belirtmiştir. Özpulat ve Karakuzu (2018) yaptıkları çalışmada sağlık çalışanlarının bireysel yenilikçilik düzeylerini etkileyen faktörlerden birinin de liderlik türünün olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmanın sonuçları alan yazındaki az sayıdaki benzer çalışma sonuçları ile uyumludur. Etik davranmak ve etik liderlik günümüz örgüt yönetiminde çok önemli olsa da, söz konusu yenilik olduğunda bu liderlik modelinin çok etkin olmayabileceği göz önüne alınmalı ve yeniliği destekleyecek dönüşümcü liderlik gibi modeller uygulamaya dahil edilmelidir.

Çalışmanın en önemli kısıtı, yalnızca Trakya Bölgesinde bir kamu hastanesinde çalışmakta olan sağlık eğitimi almış sağlık çalışanlarını kapsamasıdır. Bu nedenle çalışmanın Türkiye'deki tüm hastanelerde tesadüfi olarak seçilen daha geniş bir örneklem üzerinde gerçekleştirilecek başka çalışmalara ışık tutacağı gibi alan yazına katkı yapacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Akalın, Ş.,H. (2007). *Innovation, inovasyon: yenileşimi*. Ankara: Türk Dil Kurumu. 483-487.
- Alkın, C. (2006). Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili yapılan bir araştırma. (Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), Edirne.
- Aras, G. (2013). Personel güçlendirme yönetiminde güçlendirici liderlik davranışları uygulaması: Kemer bölgesi beş yıldızlı otel işletmeleri örneği. (Gümüşhane Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi),Gümüşhane.
- Arıkök, M. & Çekmeceliolu, H.G. (2017). Etik liderliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi: Ankara üretim sektöründe bir uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52), 918-1012.
- Ayan, A. (2015). Etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi: Kamu kuruluşunda bir uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (3), 117-141.
- Aykan, E. (2004). Kayseri'de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(17), 213-224.
- Bass, B.M. (1999). *On the taming of charisma: A reply to janice beyer*. *The Leadership Quarterly*, 10(4), 550-553.
- Bass, B.M. & Steidlmeier, P. (1999). *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*. *Leadership Quarterly*, 10(2), 190-218.
- Brodbeck, F., C., Frese, M. & Javidan, M. (2002). Leadership made in Germany: Low on compassion, high on performance. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 6-30.
- Brown, M. E., Trevino, L.K. & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 2(97), 117-134.
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. & Çelik, Y. (2014). Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi: hastanede bir uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(3), 53-69.

- Duran, C. & Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin yaratıcılıkla olan ilişkisi ve yeniliği geliştirme süreci. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 16(1), 58-63.
- Erçetin, Ş. (2000). Lider sarmalında vizyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gold, J., Thorpe, R. & Mumford, A. (2010). *Gower handbook of leadership and management development part1: leadership and management development*. İngiltere: Gower Yayınları.s. 3-23.
- Güler, E., Ö. & Kanber, S. (2011). İnovasyon aktivitelerinin inovasyon performansı üzerine etkileri: imalat sanayii uygulaması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 61-76.
- Güleş, H. & Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik işletmeler için stratejik rekabet aracı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İnsel, A. & Sarıdoğan, E. (2009). İktisat denizinde fırtına: yaratıcı yıkım ve inovasyon dalgaları. *Vira Dergisi*. 3(1), 220-234.
- İraz, R. (2005). İşletmelerde bilgi yönetiminin yenilik ve rekabet gücü üzerindeki etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 245-247.
- Janssen, O., Van de Villert, E. & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: a space issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 2(25), 130-138.
- Kaya, N. (2007). Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 175-190.
- Kesimli, İ. (2013). Liderlik davranış türleri. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-10.
- Kılıçer, K. (2008). Teknolojik yeniliklerin yayılmasını ve benimsenmesini arttıran etmenler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 209-222.
- Kılıçer, K. & Odabaşı, H.F. (2010). Bireysel yenilikçilik ölçeği (byö): Türkçeye uyarlama, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38, 150-164.
- Korkmaz, N. (2004). *Sorularla yenilikçilik (inovasyon)*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Lord, R.G., De Vader, C.L. & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410.
- Liu, W., Zhu, R. & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202.
- Macit, M. (2003). Leadership and bass transactional and transformational leadership theory. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (3)5, 84-114.
- Mittal, R. & Elias, S. (2016). Social power and leadership in cross-cultural context. *Journal of Management Development*, 35(1), 58-74.
- Minaz, B. & Keskinoglu, M., Ş. (2018). *Etik liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Önen, M. & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Dergisi*, 15(10), 1-46.
- Özçer, N. (2005). *Yönetimde yaratıcılık ve yenilikçilik*. Ankara: Rota Yayınları.
- Özputat, F. & Karakuzu, S. (2018). Yenilikçi davranışları etkileyen faktörler: Devlet hastanesi örneği. *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 46-59.
- Özşahin, M. & Zehir, C. (2011). Yüksek performanslı işletmelerde liderlik, girişim odaklılık ve örgütsel performans ilişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 43-72.
- Rauch, F.C. & Behling, O. (1984). *Functionalism: Basis for an Alternate Approach to Study of Leadership*. New York, Oxford: Bergamon.

- Rogers, E. & M.(1995). *Diffusion of Innovations*, (4rd edition). New York: The Free Press.
- Şahne, B. & Sözen Şar, S. (2015). Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye'de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi. *Marmara Farmokoloji Dergisi*, (19), 109-115.
- Şencan, M.N., İbicioğlu, H., & Karabekir, M. (2015). Kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin incelenmesi: Türkiye'deki kadın rektörler üzerine bir içerik analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 241-259.
- Şentürk, F., K., Durak, M., Yılmaz, E., Kaban , Kök, T. & Baş, A. (2016). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının bireysel yenilikçiliğe etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(17), 173-198.
- Satell, G. (2017). *İnovasyonu Haritalamak*. İstanbul: Optimist Yayın Grubu.
- Taşgit, Y.E. & Torun,B.(2016). Yöneticilerin inovasyon algısı, inovasyon sürecini yönetme tarzı ve işletmelerin inovasyon performansı arasındaki ilişkiler: Kobi'ler üzerinde bir araştırma. *Yönetim Bilimler Dergisi*, 14(28), 121-156.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2001). *Managing innovation; Integrating technological, market and organization change*. Chichester, Oxford.
- Tuan, T.L. & Venkatesh, S. (2010). Organizational culture and technological innovation adoption in private hospitals. *International Business Research*, 3(3), 144-153.
- Tuna, M., Bircan, H. & Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Türk, M. & Kara, E. (2018). Genç lider yöneticilerin inovasyon anlayışı: turizm sektörü üzerine bir alan araştırması. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(8), 110-124.
- Uzkurt, C. (2008). *Pazarlamada değer yaratma aracı olarak yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Uzuntarla, Y., Ceyhan, S. & Fırat, İ. (2016). Sağlık kurumlarında yenilikçilik: Bingöl ili örneği. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 189-199.
- Van de Ven, A. & Garud, R. (1993). Innovation and industry development; The case of cochlear implants. *Research on Tehcnological Management and Policy* 3(5), 1-46.

Örgüt Kültürü Oluşturmada Kurucu/Girişimci Kişiliğinin Rolünün Analizi: Steve Jobs – Apple Örneği¹

Dilek ÇUHADAR² Güven ORDUN³

Özet

Yüksek performanslı şirketlerde kurucunun kişilik özellikleri ile kurum kültürü arasında nasıl bir ilişki olduğunu, Steve Jobs- Apple örneği üzerinden yanıtlamak araştırmanın birinci amacıdır. Nitel araştırma yöntemiyle elde edilen bulgular, daha önce yapılmış araştırmaların sonuçlarıyla örtüşmekte olup, kurucu kişiliğinin ve değerlerinin örgütsel kültürün temel yapı taşları olduğu görülmektedir. Araştırmanın ikinci amacı, araştırmada kullanılan “Beş Faktör Kişilik Modeli’nin (BFKM)” girişimci kişiliğini ölçmesi ve “Örgüt Kültürü Profili Değerlendirmesi’nin (OCP)” örgüt kültürünü değerlendirme bağlamında literatürdeki boşlukları tespit etmektir. Araştırma bulguları BFKM’nin, girişimci kişiliğini ölçmede yetersiz kaldığı yönündedir. Jobs’ın kişilik özellikleri BFKM’den bağımsız ele alındığında, OCP boyutlarının tümü ile örtüşmektedir. Uluslararası yazında, girişimci kişiliğini ölçmede sıklıkla kullanılan BFKM’nin, ülkemizde bu bağlamda yeterince dikkate alınmadığı görülmektedir. Ülkemizde girişimci kişiliğini değerlendirmede BFKM’nin dikkate alındığı, daha spesifik girişimci davranışlarıyla eşleşen, bireysel farklılıkları da içeren yeni bir ölçek geliştirilmesi ihtiyacı olduğu düşünülmektedir. Araştırma, girişimci kişiliğine dair özelliklerin yeniden tanımlanması yönünde bir tartışma açarak, bu bağlamda yapılacak yeni araştırmalar ve geliştirilecek yeni ölçekler için bir kaynak olması açısından önem arz etmektedir. Jobs -Apple örneği özelinde güçlü kurum kültürünün kurucunun kişiliğini bire bir yansıttığı ve şirketin sürdürülebilirliğini olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Araştırma sonuçları, Türkiye’deki aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde kurucunun oluşturduğu örgüt kültürünün devam ettirilmesinin etkileri anlamında yeni çalışmalara ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurucu- Girişimci Kişiliği, Örgüt Kültürü Profili Değerlendirmesi, Steve Jobs, Apple, Beş Faktör Kişilik Modeli

Analysis of the Role of the Founder/Entrepreneur Personality in Creating Organizational Culture: The Case of Steve Jobs-Apple

Abstract

The primary purpose of the research is to answer the relationship between the personality traits of the founder and the corporate culture in high performance companies through the Steve Jobs-Apple example. The findings obtained through the qualitative research method overlap with the search results of previous studies, and it is seen that the founding personality traits and values are the basic building blocks of the organizational culture. The second purpose of the study is to measure the entrepreneurial personality of "The Five-Factor Model of Personality (FFM)", and to identify the gaps of the literature in the context of the evaluation of the

¹ Bu araştırmanın ilk versiyonu, 7. Örgütsel Davranış Kongresi’nde bildiri olarak sunulmuş ve bildiri kitapçığında yayımlanmıştır (7. Örgütsel Davranış Kongresi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi / 1-2 Kasım 2019).

² Dok. Öğr., İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Örgütsel Davranış ABD, dilek.cuhadar@ogr.iu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-0942-6468>

³ Doç. Dr. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Örgütsel Davranış ABD, gordun@istanbul.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-8535-9594>

organizational culture of the "Organizational Culture Profile Assessment (OCP)". Research findings indicate that FFM is insufficient to measure entrepreneurial personality. When Job's personality traits are taken independently from FFM, they overlap with all of the OCP dimensions. FFM, which is used frequently to measure the entrepreneurial personality traits used in the international area is not taken into consideration in Turkey in this context. Therefore, it is thought that there needs to develop a new scale in FFM to evaluate the entrepreneurial personality traits which matches with more specific entrepreneurial behaviors including individual differences so that FFM can be taken into consideration more in Turkey. The research is important in terms of opening a new debate about the redefinition of entrepreneurial characteristics as a resource for new researches to be conducted, and new scales to be developed in this context. It can be said that, strong organizational culture is a reflection of the strong personality traits of the founder and it has a positive effect on the sustainability of the organization as it is seen in the Jobs -Apple example. The research results, shows that new researches are needed about the effects of the sustainability of the organizational culture which is created by the founder in the family companies in Turkey.

Keywords: Founder – Entrepreneurial Personality, Steve Jobs, Apple, The Five-Factor Model of Personality, Organizational Culture Profile Assessment.

1. Giriş

Günümüz işletmelerinin içinde bulunduğu VUCA dünyasında hayatta kalabilmesi için değişime adaptasyonu, çevikliği ve sürdürülebilirliği en az karlılığı kadar önem taşımaktadır. İşletmenin kurucusu tarafından tanımlanan vizyon, misyon ve değerlerin temelinde oluşan örgüt kültürünün sonraki jenerasyonlar tarafından devam ettirilmesi işletmenin sürdürülebilirliğine katkıda bulunur (Erkmen, 2019:5). Bu bağlamda dünyanın en değerli şirketlerinden biri olan Apple'ın, kurucusu Steve Jobs'ın ölümünün üzerinden dokuz yıl geçmesine rağmen hala aynı vizyon ile çalışıyor olması önemli bir gösterge olarak dikkat çekmektedir. Rekabetin yoğun yaşandığı teknoloji sektöründe bulunan ve müşterilerine benzersiz deneyimler yaşatmayı hedefleyen Apple'ın (Isaacson,2018) başarısının arkasında güçlü bir kurucu kişiliği ve güçlü örgüt kültürü olduğu görülmektedir. Apple'ın kurucusu Steve Jobs, sıra dışı kişiliği ve teknoloji dünyasında gerçekleştirdiği patentli 200'ün üzerindeki icatlarıyla 21. Yüzyıla damgasını vurmuş bir girişimci (Isaacson, 2018). Jobs'ın kişiliğinin yansımaları gerek kurduğu işletmelerde gerekse tasarladığı ürünlerde görülmektedir. Bu anlamda Jobs'ın kişilik özelliklerinin çözümlenmesi Apple'daki kurum kültürünü anlamak için yol gösterici olacaktır. Jobs ve Apple örneği özelinde güçlü lider ya da kurucuların örgüt kültürünün, en önemli belirleyicisi olduğu (O'Reilly vd., 2014) ve ilk günkü vizyon, değerlerin devam ettirilmesinin şirketin sürdürülebilirliğini ve başarısını -kurucu başta olmasa bile- olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Araştırmadaki temel araştırma sorusu, “yüksek performanslı şirketlerde kurucunun kişilik özellikleri ile kurum kültürü arasında nasıl bir ilişki vardır?” olarak tanımlanmıştır.

Kurucu kişiliğinin, organizasyon kültürünü nasıl etkilediği Steve Jobs-Apple örneği üzerinden nitel araştırma yöntemi ile araştırılmıştır.

Uluslararası yazında girişimci kişiliğini ölçmede sıklıkla kullanılan “Beş Faktör Kişilik Modelinin” girişimci kişiliğini ölçmesi (Çetin & Varoğlu,2009) ve “Örgüt Kültürü Profili Değerlendirmesinin (Organizational Culture Profile Assessment – OCP)” (O’Reilly vd., 2014) örgüt kültürünü ölçmesi bağlamında literatürdeki boşlukları tespit etmek araştırmanın ikinci amacıdır. Çalışanların seçimi, liderlik ve birçok alanda kullanılan “Beş Faktör Kişilik Modelinin” ülkemizde de girişimci kişiliğini tanımlamak için alternatif bir araç (Leutner vd., 2014) olabileceğinin değerlendirilmesi araştırmanın önemini vurgulayan bir diğer husustur.

Araştırmanın, girişimci kişiliğini değerlendirme konusunda yapılacak ölçek geliştirme çalışmalarına da katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Ülkemizdeki işletmelerin yüzde doksandan fazlası aile işletmesidir ve dünyada olduğu gibi ülkemizde de aile işletmelerinin birçoğu ikinci ya da üçüncü jenerasyonlarda kapanmaktadır. Ülke ekonomilerinde bu kadar yüksek öneme sahip olan aile işletmelerin sürdürülebilirliği çok büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda söz konusu araştırma, ülkemizde aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde kurucu kişiliğinin örgüt kültürüne etkileri anlamında ileride yapılacak çalışmalara bir kaynak olması açısından da önem arz etmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1 Örgüt Kültürü

80’li yıllara kadar örgüt kültürü hakkında sadece birkaç makale yazılmışken (Ouchi & Wilkins 1985) bugün örgüt kültürü, işletmeler için en temel stratejik yönetim araçlarından biri haline gelmiş olup, önemi gün geçtikçe artmaktadır (Erkmen 2010: 1). Bir işletmenin DNA’sı olarak görülebilecek olan örgüt kültürü, çıplak gözle görünemeyen ancak işletmede olan biten her şeyi şekillendiren güçlü bir şablon olarak düşünülebilir (McShane & Von Glinow 2016: 252). Örgüt kültürü, örgütün kişiliğinin bir şekilde yansımaları olarak örgüt içerisindeki tutum-davranışların tahmin edilmesini mümkün kılar (Bowditch ve Buono,1997; Erkmen 2010: 3). Peters ve Waterman (1982) örgüt kültürünü, “paylaşılan değerler bütünü” olarak tanımlarken (Erkmen 2019: 4), daha geniş bir tanımla “bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlam (değer) sistemi” (Robbins & Judge 2017: 520) olarak ifade edilebilir.

“Örgüt kültürü çalışmaları çoğunlukla iki varsayıma dayanır. Buna göre üst düzey liderler ya da kurucular kültürün en önemli belirleyicisidir. Bir diğer varsayım ise, kültür sonuç olarak ortaya çıkan örgütsel çıktılarla ilgilidir” (O’Reilly vd., 2014).

Örgüt kültürü ile ilgili en geniş yaklaşımlardan biri Schein’in yaklaşımıdır. Schein’a (1983) göre örgüt kültürü; “örgütün kurucularının inanç, düşünce ve varsayımları ile örgütte çalışanların karşılıklı etkileşimlerinin sentezinden oluşmaktadır” (Kök & Özcan, 2012). Schein (1988) kültürel kökenler ve dinamiklerin; kültürü yaratan ve değiştiren kurucular, liderler ve güçlü yöneticilerin olduğu güç merkezlerinde gözlemlenebileceğini ifade eder (Schein, 1988: 18). Schein (2010) kurucuların, işletmenin mimarları olarak örgüt kültürünü bilerek yerleştirdiğini ve kurucunun, neye değer verdiğinin sinyalini çalışanlara vererek, çalışanlara rol model olarak personeli yönlendirip, geliştirdiğini ifade eder (Schein, 2010; Kyser & Hill, 2016). Yapılan araştırmalar sadece kurucuların değil CEO kişiliğinin de örgüt kültürünü etkilediğini hatta liderlerin değerleri ve kişiliklerinin örgütsel kültürün temel yapı taşları olarak ortaya çıktığını göstermektedir (O’Reilly vd., 2014).

2.2. Steve Jobs: Hayatı ve Kişiliği (Isaacson, 2018)

“Sıradan olmak ile sıra dışı olmak arasındaki fark *“ekstra- küçük bir miktar daha”* çaba sarf etmektir.”

Jimmy Johnson

Steve Jobs, güçlü kişiliği, zekası ve azmi sayesinde altı sektörde (kişisel bilgisayarlar, animasyon filmleri, müzik, telefon, tablet bilgisayar ve dijital yayıncılık) iş yapış biçimini kökten değiştiren, yenilikçi yaklaşımları, yaratıcılığı ve teknoloji dünyasında gerçekleştirdiği icatları ile 21. Yüzyıla damgasını vurmuş bir girişimci. Girişimcilik, liderlik, yaratıcılık, hayal gücü, değerler ve güçlü kişiliğe dair ilham verici derslerle dolu olan yaşam öyküsünde Jobs “önemli olan para kazanmak değil muhteşem şeyler yaratmaktır, tarihin ve insan bilincinin akışına elimden geldiğince katkıda bulunmaktır” diyerek yaşam amacını henüz on sekiz yaşındayken keşfeder ve tüm ömrünü bu amaç için çalışarak geçirir.

Alman kökenli köylü kızı Joanne Schieble ile Suriyeli Abdulfattah “John” Jandalin’in biyolojik oğlu olan Steve, evlilik dışı bir çocuk olarak dünyaya gelir ve üniversiteyi okuması koşulu ile evlatlık olarak verilir. Çocukluk deneyimlerinin özgüven ve kişilik gelişimi üzerinde büyük etkisi bulunduğundan (Ordun, 2005) hareketle Jobs da bir yandan terk edildiği, diğer yanda seçilmiş-özel olduğunu bilerek bir ikilem ile büyür ve bu ikilem onun kendi kişiliğine bakış açısının bir parçası olur. Bu bakış açısının iş yaşamındaki yansıması olarak “her şey onun için ya mükemmel ya da çok kötüdür”. Jobs zıtlıkların

uyumunu sergilediği güçlü kişiliği ile bir taraftan; tutkulu, mükemmeliyetçi, dışa dönük, karizmatik, titiz, çalışkan, azimli, hassas ve duygusal yönleri ile dikkat çekerken diğer taraftan; asi, kontrolcü, öfkeli, uyumsuz ve çatışmacı yönlerini sergilemektedir. Steve Jobs'ın gerek çocukluğunda gerekse ilk gençlik yıllarında ve iş yaşamında tanıştığı bazı insanlar onun kişiliğinin oluşmasında etkili rol oynamıştır. Araştırmada Jobs'ın kişilik özellikleri içerik analizi yöntemiyle; betimleme, kategorik analiz ve söylem analizi (Sığı, 2018: 275) aşamalarına tabi tutulmuştur. Araştırma kapsamında, Jobs'ın yaşamındaki önemli olaylar ve dönüm noktaları (Tablo 2), kişiliğini etkileyen önemli insanlar ve Jobs üzerindeki etkileri (Tablo 3) çıkarıldıktan sonra “Beş Faktör Kişilik Modeli” boyutları ile örtüşen kişilik özellikleri sınıflandırılmıştır (Tablo 4). Bazı özelliklerin model kapsamına girmediği bulgulanmıştır. Bu bağlamda Beş Faktör Kişilik Modelinde tanımlanmayan ancak Jobs'ın sahip olduğu kişilik özellikleri de ayrıca çıkarılmıştır (Tablo 5). Söz konusu tablolara bulgular kısmında detaylıca yer verilmiştir.

2.3. Apple: Hakkında, Kurum Kültürü

1976 yılında Jobs, Wozniak ve Wayne ortaklığı ile kurulan Apple, Ağustos 2020'de iki trilyon dolar piyasa değerine ulaşarak dünyanın halka açık en değerli şirketi olmuştur. (<https://www.sozcu.com.tr/2020/ekonomi/apple-2-trilyon-dolar-piyasa-degerine-ulasan-ilk-abdli-sirket-oldu-5997190/>). “Dünyanın içinden geçtiği aşırı değişken ve COVID-19'un etkisiyle oluşan zorlu makro ortama rağmen Apple, Eylül 2020 itibariyle tüm zamanların gelir, hisse başına gelir ve serbest nakit akışı rekorlarını kırmış durumda” (<https://www.apple.com/tr/newsroom/2020/10/apple-reports-fourth-quarter-results/>). 2007 yılında Jobs tarafından operasyon müdürü olarak göreve başlatılan Tim Cook, şu anda Apple'ın CEO'su olarak Jobs'ın vizyonunu ileriye taşıyarak çalışmaktadır.

Hem yazılım hem de donanım üreten Apple'ın bugün; iPhone, iPad ve Mac ile üç ana ürün hattı bulunmaktadır ve bu ürünler; iOS, macOS, watchOS, tvOS Apple işletim sistemleri tarafından yönetilirken, Digital Content and Services, iCloud, Apple Care, Apple Pay servisleri tarafından desteklenmektedir. Apple ürün portföyünü; Apple TV, Apple Watch, iPod touch ile çeşitlendirmektedir (Cuofano, 2019a).

Apple'ın misyonu “yenilikçi donanım, yazılım ve hizmetleriyle müşterilerine en iyi kullanıcı deneyimini sunmaktır” (Cuofano, 2019a). Bu misyon ile Apple'ın kurulduğu günden bu yana; yenilikçi, müşteri odaklı, entegre sistemler ile kaliteli ve mükemmeli yakalamaya çalışan bir kurum kültürünü devam ettirdiği söylenebilir.

2009 yılında Tim Cook Apple'ın, kurucusu Jobs'ın ölümünden sonra başarması gereken uzun dönemli vizyonunu belirler. Söz konusu vizyonun temel kriterleri; “harika ürünler yapmak, inovasyona odaklanmak, karmaşıklık yerine basitlik, Apple ürünlerinin arkasındaki birincil teknolojileri kontrol etmek, birkaç önemli projeye odaklanmak, standart olarak mükemmellik”. Cook, Apple'ın 2018 yıllık raporunda da aynı vizyonu vurguluyor (Cuofano, 2019b). Bu vizyon Jobs'ın özellikle Apple'a ikinci kez gelişinden sonra belirlediği vizyon ile bire bir örtüşmektedir. Vizyon cümlesi analiz edildiğinde her kriterin Jobs'ın kişilik özelliklerini yansıttığı görülmektedir: “Harika ürünler yapmak ve standart olarak mükemmellik” Jobs'ın mükemmeliyetçi kişiliğinin, “karmaşıklık yerine basitlik” Jobs'ın Zen anlayışının bir yansıması. Yine, “Apple ürünlerinin arkasındaki birincil teknolojileri kontrol etmek”, Steve'in kontrolcülüğünün, “birkaç önemli projeye odaklanmak” ve “inovasyona odaklanmak” Jobs'ın odaklı/yenilikçi kişiliğinin yansıması olup Apple'da bulunduğu 25 yıl boyunca önem verdiği temel ilkelerden birisi olarak göze çarpmaktadır. Apple web sayfasında “değerlerimiz” başlığı altında dört temel değer bulunmaktadır. Apple'ın değerleri: “Çevreye duyarlı olmak, erişilebilirlik, gizlilik ve tedarikçi sorumluluğu” dur.

- Çevreye duyarlılık: “Doğanın kendini iyileştirmesine yatırım yapıyoruz. Gelecekte tüm ürün ve ambalajlarımız için %100 geri dönüştürülmüş ve yenilenebilir malzemeler kullanmaya kararlıyız. Çünkü üretmek her zaman gezegenden bir şeyler almak anlamına gelmiyor.” (<https://www.apple.com/tr/environment/>)
- Erişilebilirlik: “Her Apple ürününü en başından itibaren herkes için erişilebilirlik sunacak şekilde tasarlıyoruz. Fiziksel becerileri sınırlı kişilerin, yaşamlarında daha fazla kontrol sahibi olmalarını sağlamak için Apple ürünlerine güçlü yardımcı özellikler ekliyoruz.” (<https://www.apple.com/tr/accessibility/>)
- Gizlilik: “Gizlilik temel bir insan hakkı. Biz Apple ürünlerini gizliliğinizi korumak ve bilgileriniz üzerinde kontrol sahibi olmanızı sağlamak için tasarlıyoruz.” (<https://www.apple.com/tr/privacy/>)
- Tedarikçi Sorumluluğu: “İşçi hakları, insan hakları ve çevrenin korunması tedarikçi davranış kurallarımızın temelini oluşturuyor. Zorla çalıştırmaya karşı mücadele ediyoruz. Thomson Reuters Foundation tarafından verilen 2018 Stop Slavery Ödülü'ne layık görüldük.” (<https://www.apple.com/tr/supplier-responsibility/>)

Apple'ın bu değerleri kurum kültürünün güvenilir ve bütünlük sahibi olduğunu göstermektedir.

Yenilikçi bir teknoloji firması olan Apple, rekabetin yüksek olduğu bir sektörde yer almaktadır. Müşterilerine benzersiz deneyimler sunmayı hedefleyen Apple'ın örgüt kültürünün altta yatan boyutları Schein'in (1990) modelindeki kriterler baz alınarak değerlendirildiğinde; şirkette hiyerarşinin ve ünvanların önemli olmadığı, resmi bir giyim standardının olmadığı, çalışma saatlerinin uzun olduğu (Mac ekibi haftada 90 saat çalışıyor), doğruların tartışma ve çatışma yoluyla bulunduğu, hatta Steve'in bunu bilerek desteklediği görülmektedir (Isaacson,2018). Apple'daki insan ilişkilerinin niteliğine bakıldığında; Apple'ın kurulduğu ilk yıllarda aynı proje içerisinde çalışanların iş birliği içerisinde çalıştıkları ancak, bölümler arası rekabetin had safhada olduğu gözlemlenmektedir. Jobs'ın Apple'dan ayrıldığı dönemde yönetime gelen profesyonellerin farklı bir kurum kültürü oluşturmaya çalıştığı ancak çalışanların bu kültüre adapte olamayıp, vizyonsuz kaldıkları ve Apple'ın düşüşe geçtiği görülmektedir. Jobs 2.kez Apple'ın yönetimine geldiğinde, ara verdiği on yıllık süreçte yaşadıklarının etkisi ile daha olgun bir kişilik ile çalışmaya başlar. İlk iş olarak Apple'ın vizyonunu tekrar belirler ve bu bağlamda; ürünlerde sadeleştirmeye gitmek- odaklanmak, Microsoft gibi destek alınabilecek kurumlarla daha uzlaşmacı bir yaklaşımla iş birliği yapmak ve ekibi yeniden yapılandırmak onun ilk eylemleri olur (Isaacson, 2018).

İş yaşamı boyunca alanında en iyilerle çalışmayı ilke edinen Jobs'ın, Apple'a ikinci kez gelişi sonrasında kurum çalışanlarının bir bütün olarak iş birliği içerisinde çalıştıkları görülmektedir. Apple'ın örgüt kültürünün diğer yansımaları ise; şirkette fikri olan herkesin fikirlerini rahatça savunduğu, otoritenin, baskının olmaması hatta Mac ekibinin “lidere en çok karşı çıkana ödül vermesi” ve Jobs'ın da bu durumdan hoşnut olmasıdır. Kararların hızlı alınması için Steve'in her zaman görevinin başında olması, her gün tasarım ekibiyle birlikte öğlen yemeklerini yemesi, kaliteli ve mükemmel ürün çıkarmanın hızlı ürün çıkarmaktan daha önemli olması ve bunun için Apple'ın yeterince zamanının olduğunu kabul edilmesi de Jobs'ın kişiliğinin, örgüt kültürüne yansımalarının göstergeleri olarak sıralanabilir (Isaacson, 2018). Araştırma kapsamında Apple'ın kurum kültürü “Örgüt Kültürü Profili Değerlendirmesi (OCP)” boyutları kapsamında değerlendirilmiş olup, bulgular (Tablo 6)'da yer almaktadır. Apple'ın kurum kültüründe bulunan ve OCP boyutlarında yer almayan özellikler de ayrıca (Tablo 7)'de çıkarılmıştır.

3. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Yöntemi

Bu araştırmanın iki amacı bulunmaktadır. Yüksek performanslı işletmelerde kurucunun -girişimcinin kişiliğinin organizasyon kültürünü nasıl etkilediğini, Steve Jobs-Apple örneği üzerinden araştırmak çalışmanın birinci amacıdır. Bu bağlamda kurucunun-girişimcinin kişilik özellikleriyle- örgüt kültürü boyutlarının nasıl örtüştüğü söz konusu örneklem üzerinden nitel araştırma yöntemi olan içerik analiziyle araştırılmıştır. Bu amaca ulaşmak için söz konusu örneklemde “kurucunun kişilik özellikleri ile kurum kültürü arasında nasıl bir ilişki vardır?” sorusuna yanıt aranmıştır. Bir örgütteki temel varsayımlar ve paylaşılan değerler, bir taraftan örgüt kültürünün daha sonraki kuşaklara aktarılmasını sağlarken, diğer taraftan örgütün devamlılığına katkıda bulunur (Erkmen, 2019: 5). Kurucunun işletmeyi kurarken oluşturduğu temel varsayımların sonraki nesiller tarafından devam ettirilemediği ve işletmenin temel değerlerinin, inançlarının, vizyonunun, edindiği misyonun dolayısıyla kültürün devam ettirilememesinin işletmelerin sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkilediği düşünülmektedir. Dünyada aile işletmelerinin birçoğu ikinci veya üçüncü jenerasyonlarda yok olup gitmektedir. Bu durum ülkemizde de çok farklı değildir. Bu bağlamda söz konusu araştırma, Türkiye’deki aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde kurucunun ve örgüt kültürünün etkileri anlamında ileride yapılacak çalışmalara bir kaynak olması açısından da önem arz etmektedir.

Çalışmanın ikinci amacı ise araştırmada kullanılan “Beş Faktör Kişilik Modeli’nin” kurucu-girişimci kişiliğini ölçmesi ve “OCP’nin” örgüt kültürünü ölçmesi bağlamında literatürdeki boşlukları tespit etmektir. Uluslararası yazında girişimci kişiliğini değerlendirmede “Beş Faktör Kişilik Modeli’nin” kullanılması bağlamında birçok araştırma, hatta meta analiz çalışması olmasına rağmen ülkemizde bu modelin girişimci kişiliğini değerlendirmede hala göz ardı edilmesi dikkat çekicidir. Araştırmanın, ülkemizde girişimci kişiliğini değerlendirmede Beş Faktör Kişilik Modeli’nin alternatif bir araç olarak kullanılabileceği, yanı sıra girişimci özelliklerinin yeniden tanımlanması yönünde bir tartışma açmak bakımından da önem arz ettiği düşünülmektedir. Araştırma, bu bağlamda yapılacak yeni araştırmalar ve geliştirilecek yeni ölçekler için bir kaynak olması açısından da önem arz etmektedir.

Araştırma yöntemi olarak, çalışmanın amaçlarını en etkin karşılama ve üzerinde çalışılacak örneklemin doğası gereği sadece doküman üzerinden çalışılması mümkün olabileceği için nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

3.1. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, zaman, maliyet ve nitel araştırmanın sınırlılıkları sebebiyle, Walter Isaacson tarafından 2011 yılında yayımlanmış olan Steve Jobs'ın yaşam öyküsü temel alınarak gerçekleştirilmiştir. Isaacson biyografiyi hazırlarken Jobs ile 40'in üzerinde görüşme yapmış olup ayrıca Jobs'ın arkadaşları, akrabaları, rakipleri ve iş arkadaşlarından oluşan 100'den fazla insanla görüşmeler yapmıştır (Isaacson, 2018), bu anlamda nitel analiz için biyografinin yeterince kapsamlı olduğu düşünülmektedir. Apple'ın kurum kültürü de söz konusu biyografi ile web sayfası ve Apple hakkında yapılmış bazı araştırmalar baz alınarak hazırlanmıştır.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma, en güvenilir nitel araştırma yöntemi olan içerik analizi (Sığrı, 2018: 275) yapılarak gerçekleştirilmiştir. İçerik analizi, incelenen materyallerin içeriğinde gizlenmiş görülmeyen bağlantıların anlaşılmasını amaçlamaktadır (Kurtuluş, 2010). Araştırmada elde edilen veriler, Walcott nitel veri analizi – içerik analizi yöntemine göre; betimsel analiz içerik analizinin ilk safhasıdır, araştırma daha sonra kategorik-sistemik analiz ve söylem analizi- yorumlama süreçlerinden geçirilir. Analizin ilk aşamasında toplanan veriler araştırma raporunda alıntılar şeklinde aktarılır (betimleme), elde edilen bulgular sistemik analize tabi tutulur (burada gizli bulunan ortak faktörler açığa çıkarılmakta ve ortaya çıkan faktörler arasında ilişkiler kurulmaya, böylelikle incelenen olgu ve olaylar açıklanmaya çalışılır) ve ilk iki aşamada elde edilen bulgular söylem analizi ile araştırmacı tarafından yorumlanır. Walcott'a göre bu üç aşama arasında kesin bir sınır yoktur (Gürbüz & Şahin, 2018: 434-436; Sığrı, 2018: 275). Walter Isaacson tarafından kaleme alınmış olan Steve Jobs'ın hayat hikayesi araştırmacılar tarafından ikişer defa okunmuş olup, Jobs'ın bir girişimci olarak kişilik özellikleri ve bu özellikleri yansıttığı durumlar ile Apple kurum kültürünü yansıtan metinler betimleme, sistemik analiz ve söylem analizi aşamalarından geçirilmiştir. Öncelikle Steve Jobs'ın yaşamındaki önemli olaylar ve dönüm noktaları çıkarılmıştır (Tablo 2). Jobs'ın kişiliğini etkileyen önemli insanlar ve Jobs üzerindeki etkileri, özellikle iş yaşamındaki davranışlarına yansıyan kişisel özellikleri bağlamında analiz edilmiştir (Tablo 3). Daha sonra "Beş Faktör Kişilik Modeli" boyutları kapsamındaki kişilik özellikleri sınıflandırılmıştır (Tablo 4). Jobs'ın söz konusu modelde yer almayan diğer kişilik özellikleri de analiz edilmiştir (Tablo 5). Ayrıca Jobs'ın biyografisinden, Apple'ın kuruluşu ve sonrasında oluşan örgüt kültürü ve kültürü yansıtan metinler çıkarılmış

olup, “Örgüt Kültürü Profili Değerlendirmesi (OCP)” boyutları kapsamında sınıflandırılmıştır (Tablo 6). Apple’ın örgüt kültüründe yer alan ancak OCP boyutlarında tanımlanmamış olan örgüt kültürü özellikleri de ayrıca düzenlenmiştir (Tablo 7). Son olarak; Apple’ın örgüt kültürü ile Jobs’ın kişilik özelliklerine ait bulgular karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir (Tablo 8).

3.3. Veri Analizinde Kullanılan Ölçekler:

3.3.1. Örgüt Kültürü Profili Değerlendirmesi (Organizational Culture Profile Assessment - OCP)

Örgüt Kültürü Profili Değerlendirmesi (OCP), O’Reilly ve diğerleri (2014) tarafından CEO kişiliği ve liderliğinin, kültür ve firma performansı üzerindeki etkisinin, 32 teknoloji firması üzerinde 3 yıl süre ile gerçekleştirdikleri araştırmalar sonucunda geliştirilmiştir. OCP’nin altı boyutu bulunmaktadır. Söz konusu boyutlar ve tanımları Tablo 1’te gösterilmiştir.

Tablo 1. Örgüt Kültürü Profili Değerlendirmesi (OCP)

| OCP BOYUTLARI | BOYUTUN TANIMLAMASI |
|---------------------------------------|---|
| Değişime Uyum Sağlama Yeteneği | Yenilikçi olma, risk alma, denemeye istekli olma, hızlı hareket etme, fırsatlardan yararlanmak için hızlı olma, birçok kural tarafından kısıtlanmama, adaptasyon, iz bırakma, öngörülebilirlik, kural odaklı olma ve dikkatli olma. |
| Güvenilirlik | Bütünlük sahibi olma, yüksek etik standartlara sahip olma, dürüst olma, bireylere saygı duyma ve adil olma. |
| İş Birliği | Başkalarıyla iş birliği içinde çalışma, takım odaklı olma, destekleyici olma, çatışmanın önlenmesi, pes etmeme, doğrudan çatışmayla yüzleşme, agresif olma. |
| Sonuç Odaklılık | Sonuç odaklı olma, performans için yüksek beklentilere sahip olma, başarı odaklılık ve istihdam güvenliği. |
| Müşteri Odaklılık | Müşteri odaklı olma, müşterileri dinlemek, pazar odaklı olmak. |
| Detay Odaklılık | Detaylara dikkat etmek, kaliteyi vurgulamak, kusursuz olmak. |

Kaynak: (O’Reilly vd. 2014)

3.3.2. Beş Faktör Kişilik Modeli ve Girişimci Kişilik Özellikleri

Başarılı girişimcilerin kişilik özelliklerini araştıran birçok çalışma, girişimcilerin üstlendikleri görevlerle eşleşen kişilik özelliklerini; başarıya ihtiyacı duyma, yenilikçilik, proaktif kişilik, öz-yeterlilik, belirsizliğe tolerans, özerklik isteği, iç kontrol odaklılık ve risk alma eğilimi olarak tanımlamaktadır (Chye Koh,1996; Leutner vd., 2014; Bozkurt & Erdurur, 2013; Çetin & Varoğlu,2009). Çetin ve Varoğlu (2009) söz konusu özelliklerin girişimci kişiliğini açıklamada yetersiz kaldığını ifade etmektedir.

McCrae ve Costa (1985,1987 ve 1995) kişilerarası farklılıkları belirlemek için kültürlerarası, evrensel olarak geçerli olan ve insan kişiliğindeki belirli farklılıkların çoğunu kapsayan beş temel özelliğin yeterli olacağını savunmaktadır (Judge vd., 2002; Ordun, 2004a: 129; Çetin & Varoğlu, 2009; Ordun, 2004b; Aktaş, 2011). McCrae ve Costa beş temel özelliği ölçmek için “Beş Faktör Kişilik Modeli’ni” geliştirmiştir (Ordun, 2004b). 2002 yılında Somer ve diğerleri tarafından geliştirilen söz konusu model; 5 temel faktör altında ve kişilik özelliklerini davranışsal boyutta tanımlayan 15 alt boyuttan oluşan toplam 187 madde içermektedir. Modeldeki ana kişilik özellikleri; dışadönüklük-içedönüklük, yumuşak başlılık (uyumluluk)-düşmanlık, öz denetim / sorumluluk-yönsüzlük / dağınıklık, duygusal denge-dengesizlik ve gelişime açıklık / zeka-gelişmemişlik olarak tanımlanmıştır (Somer vd., 2002). Bu araştırmada Somer ve diğerleri tarafından geliştirilen ölçek baz alınarak analiz yapılmıştır.

Apple’ın kurucularından biri ve özellikle girişimci nitelikleri ile Apple’ın kurulmasına öncülük eden Steve Jobs’ın iş yaşamı boyunca elde ettiği başarılarının arkasında güçlü kişiliği bulunmaktadır. Bu anlamda Jobs’ın kişilik özelliklerinin “Beş Faktör Kişilik Modeli” üzerinden çözümlenmesinin, bir taraftan Apple’daki kurum kültürünü anlama diğer taraftan da girişimci kişiliğini analiz etme hususunda girişimcilik literatürüne katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

4. Bulgular

Tablo 2: Steve Jobs’ın Yaşamındaki Önemli Olaylar ve Dönüm Noktaları

| | |
|--|---|
| Evlatlık Verilmesi (1955) | Steve evlilik dışı bir çocuk olarak dünyaya gelir, üniversiteyi okuması koşulu ile Paul ve Clara Jobs’a evlatlık olarak verilir. Anne-babası “onu rahat ettirmek için ona özel olduğunu hissettirmek için” yoğun çaba sarf eder ve Steve Paul ve Clara’dan bahsederken, “onlar %100 gerçek ailem” diyor. İş arkadaşlarından Del Yocam, “yaptığı her şeyde mutlak kontrol sahibi olma arzusu kişiliğinden ve doğduktan sonra terk edilmiş olmasından kaynaklanıyor” diye ifade eder. |
| Apple’ı birlikte kurduğu Stephen Wozniak ile tanışma (1970) | Ortak ilgi alanları var fakat kişilikleri biri birinden çok farklı. Woz elektronik konusunda Jobs’tan çok daha fazla bilgi sahibi olan ilk insan. Woz’un mühendislik kapasitesi ile Jobs’ın ticari bakış açısı ile birleşince Apple’ı kuruyorlar. |
| Reed Sosyal Bilimler Üniversitesi’ne Başlaması (1972) | Jobs üniversite eğitimi almak istemez, ailesi onu evlat edinirken bir taahhütte bulunduğu için üniversiteye başlaması için direktir ve Jobs pasif agresif bir tepkiyle Oregon’daki ülkenin en pahalı okullarından biri olan Reed’de ısrarcı olur. Ailesi mecburen kabul eder. Üniversitede Zen, Dylan ve LSD ile ilgilenir. “Tüm bunların Jobs’ın üzerinde derin bir etkisi olur. Bu her yaklaşımındaki yalın ve minimalist estetik anlayışında ve yoğun dikkatinde görülür. Jobs Budizm’in sezgilere yaptığı vurgudan da derinden etkilenir “sezgisel idrakin ve bilincin, soyut düşünceden ve zihinsel mantık analizinden daha önemli olduğunu anlamaya başladım” der sonradan. |

| | |
|--|---|
| Üniversiteden Ayrılması (1973) | Jobs bir yıl sonra okulu bırakır ve dışarıdan zorunlu olmayan derslere girmeye devam eder. “Jobs sanatla teknolojinin kesişim noktalarına bilinçli olarak giriyor. Bütün ürünlerinde teknoloji güzel tasarımıyla, görünüşle, duyguyla, zarafetle, insan dokunuşuyla ve hatta romantizm ile birleşecekti. Aldığı kaligrafi dersi sayesinde Mac’in çeşit çeşit fontları ve orantılı font aralıkları oluştu.” |
| Aydınlanma Arayışı / Hindistan'a Gidişi (1974) | 19 yaşında Atari’de çalışırken kendini anlama çabası ile Hindistan’a gider. Orada “zihin odaklanması yoluyla deneyimlenen bilgelik ve sezgisel idrak ile ilgilenir”, güçlü sezgileri kullanmak sonraki yıllarda iş yaşamına çok büyük katkı yapar. |
| Öz Benlik Arayışı ve İlk Çılgılık Terapisi (1974) | Jobs evlatlık verilmenin acısıyla, üç ay süren “ilk çılgılık terapisi” sonunda yüzleşir. Holmes “terapi sayesinde Jobs’ın kendine güveninin arttığını ve yetersizlik hissini azaldığını” söylüyor. “Jobs bu özgüven hissini başkalarına aşılabilirliğine ve onlara mümkün olduğunu düşünmedikleri şeyler yaptırabileceğine inanır oldu. Jobs’ın gerçekliği çarpıtma sahası olarak bilinen yönünün aydınlık yüzüydü bu”. “Ona güvenirsiniz bir şeyler başarabilirsiniz” diyordu Holmes. “Bir şeyin olmasına karar vermişse olmasını sağlar.” Jobs iş yaşamı boyunca bu ilkeyi uygular ve başarılı olur. |
| Apple’ın Kuruluşu (1976) | Jobs 1 Nisan 1976’da Wozniak ve Atari’deki arkadaşı Ron Wayne ile birlikte Apple’ı kurar. 1982’de ise Time’a kapak olur. Yazıda “kişisel bilgisayar endüstrisini tek başına yarattığı” söylenir. |
| Apple’dan Kovulması (1985) | Jobs uyumsuz kişiliği sebebiyle bir süre sonra yönetim kurulu kararıyla Sculley tarafından görevden alınır ve onun için çok zor geçecek bir dönem başlamış olsada, görevden alındıktan sonra eşi ile tanışır, bilgisayar ve animasyon dünyasında yeni başarılarla imza atar. Arthur Rock sonradan “Steve’i kovmamız, onun başına gelen en iyi şeydi” dedi. Onun gibi pek çok kişi, o zor deneyimin Jobs’ı daha akıllı ve olgun kıldığını söylüyor. Rock, “Jobs Apple’dan kovulduktan sonra kurduğu şirkette iyisiyle kötüsüyle içgüdülerinin peşinden gitme imkanı buldu ve zincirlerinden kurtuldu. Bunun sonucu, olağanüstü ama satışları düşük bir dizi ürün oldu. Onun için asıl öğretici deneyim buydu. Üçüncü perdede kazanacağı büyük başarıya onu hazırlayan şey birinci perdede Apple’dan kovulması değil, ikinci perdedeki muhteşem başarısızlıklarıydı” der. |
| Apple’a Geri Dönüşü (1995) | Jobs olmadan geçen on yılda Apple iyi yönetilemediği için hisseleri değer kaybetmeye başlar. Jobs tekrar Apple’ın başına gelir ama bu kez daha olgunlaşmış, daha esnek ve daha uzlaşmacı bir kişilik ile ve Apple’ı tekrar başarılı günlerine döndürür, kişisel bilgisayarlar, animasyon filmleri, müzik, telefon, tablet bilgisayar ve dijital yayıncılıkta çığır açan yaratıcı yeniliklere imza atar. |
| Kanser Olması (2003 – 2008- 2011) | Jobs ilk kez 2003 yılında bağırsak kanseri olur. İnatçı kişiliğinden dolayı ameliyatı dokuz ay boyunca reddeder. Eşi bu durum için “Jobs yüzleşmek istemediği şeyleri görmezden gelme yeteneğine sahip” diye açıklar. Jobs ünlü Standford Mezuniyet Konuşmasında (2005) “Yakında öleceğimi anımsamak, hayatta önemli seçimler yapmamda en büyük yardımcım oldu şimdiye kadar. Çünkü neredeyse her şey – bütün dış beklentiler, gurur, rezil olma ya da başarısızlık korkusu- ölümün karşısında önemsizleşiyor ve geride sadece önemli şeyler kalıyor” diyor. Jobs kanser sonrası görevinin başına döndüğünde “daha uyumlu ve biraz daha uysal bir yönetim kadrosu kurmayı başarır.” 2008 yılında kanser tekrar yayılır ve 2009 yılında karaciğer nakli olur. 2010 başında işine tekrar döner ve yeni icatlarını gerçekleştirir. Ancak 2011 yılında hastalığı tekrar nükseder ve 2 Ekim 2011’de yanında sevdiği varken yaşama veda eder. |

Kaynak: (Isaacson, 2018)

Tablo 3: Steve Jobs'ın Kişiliğinde Etkileri Olan Bireyler

| | |
|--------------------------|--|
| Babası- Paul Jobs | Babası onun ilk rol modeli; elektroniğin temellerini babasından öğrenir ve Paul oğluna mekanik- araba sevdasını aşılama çalışır, evinin garajında ona özel bir çalışma tezgâhı yapar. Babasının "tasarım anlayışı çok iyi ve düzgün çalışmayı seviyor, görülmeyecek kısımları bile önemsiyor." Sonrasında da Steve iş hayatında aynı geleneği sürdürür. Jobs cesaretini, titizliğini ve tasarım anlayışını babası sayesinde geliştirmiş. |
| Joseph Eichler | Eichler, Jobs'ın çocukluğunda düşük gelirli Amerikalılara sade, temiz, ucuz ve tasarımlı evler yapan kişi. Jobs'ın bu evlere duyduğu hayranlık "kitle pazarına yönelik keskin tasarımlı ürünler tasarlama arzusunu aşıyor". Jobs "muhteşem tasarımla, basit işlevselliği makul fiyatlı bir ürün üstünde birleştirmeyi seviyorum" diyor. Bu Apple'ın ilk vizyonu olur. İlk Mac'te bunu yapmaya çalışır, ancak Sculley'nin müdahalesi sonucu başaramaz. iPod'da bu vizyonunu gerçekleştirir. |
| Stephan Wozniak | Jobs henüz 15 yaşındayken Wozniak ile tanışır ve ondan elektronik konusunda çok şey öğrenir. Woz ile Jobs'ı kişilikleri birbirine tamamen zıt olmasına rağmen çok ortak noktaları vardır. Woz, Steve'i yaratıcı düşüncüyü tetikleyen Bob Dylan müziği ile tanıştır. Woz'un mühendislik kapasitesi ile Steve'in vizyonunun birleşmesi ile neler yapabileceklerini görürler. "Woz ilginç icatlar yapabilen ve bunları bedavaya vermeye dünden razı kibar sihirbaz; Jobs ise bu icatları daha kullanıcı dostu kılmanın, paketlemenin, pazarlamanın ve para kazanmanın yolunu bulacaktı." Wozniak ve Jobs Apple'ı birlikte kurarlar. |
| Robert Friedland | Üniversite öğrencisiyken Friedland ile tanışır. "Jobs onun bazı karizmatik yönlerini taklit etti. İnsanları bakışlarıyla ve susarak yönetme numarasında ustalaşmıştı." Kottke'ye göre, "Friedland Steve'e gerçekliği çarpıtma sahasını öğretti. Steve, tanıştığımda utangaç ve silikti, çok içine kapanıktı Robert, Steve'e pazarlamacılık, kabuğundan çıkma, dışa açılma ve durumları kontrol etme konusunda çok şey öğretti." "Jobs onun ilgi merkezi olma tarzını da benimsedi." |
| Nolan Bushnell | Steve'in örnek aldığı bir diğer insan Atari'nin kurucusu olan Busnell, şovmen tarafı da olan karizmatik bir vizyoner. "Busnell cazibesini zekice kullanabiliyordu; kişiliğinin gücü sayesinde insanları kandırabiliyor, sindirebiliyor ve gerçekliği çarpıtılabiliyordu. Busnell'in gerçeği çarpıtıp kendi kurallarına göre oynama arzusu Jobs'a geçti. Jobs aynı zamanda Bushnell'in tavizsizliğinden de etkilendi. Nolan "ona bir şeyi yapabilirmiş gibi davranmanın işe yaradığını öğrettim. Ona her şey kontrolündeymiş gibi davranırsan insanlar buna inanır dedim." Steve, Bushnell'den öğrendiklerini iş yaşamı boyunca kullanır. |
| Mike Markkula | Markkula, Apple'ın üçüncü ortağı ve Jobs için baba figürü, değerleri ortak ve Jobs'ı himayesine alıyor. Markkula'nın felsefesi "bir şirketi zengin olmak için kurmamak gerekir, hedef inandığın şeyi yapmak ve kalıcı bir şirket kurmak olmalıydı." Markkula, Apple'ın Pazarlama Felsefesini yazıyor ve "Jobs kariyerinin geri kalanı boyunca pazarlamayla, imajla ve hatta ambalajının ayrıntılarıyla bazen saplantılı şekilde ilgilenenecekti." |

Kaynak: (Isaacson, 2018)

Tablo 4: Steve Jobs'ın Kişilik Özellikleri: Beş Faktör Kişilik Modeline Göre

| | | |
|----------------------------|---------------|---|
| D İ Ş A | İçine Kapanık | Kottke'ye göre, Jobs üniversite öğrencisiyken utangaç ve silikti. "Steve, tanıştığımda utangaç ve silikti, çok içine kapanıktı, Friedland'ın bazı karizmatik yönlerini taklit etti." |
| | Geniş/Rahat | Lisa projesinin lideri John Couch'u hiçe sayıp, proje mühendisleriyle birebir çalışması ve projenin gündelik idaresini ele almaya çalışması. |
| | Coşkulu | Apple'ın, NeXT'i satın alması sürecinde Amelio, Jobs için "Steve enerjisiyle ve şevkiyle kanıma girdi" şeklinde geri bildirim verir. |
| | Baskın | Mac projesinde çalışan Joanna Hoffman, Jobs ile Raskin arasındaki projeyi sahiplenme savaşı sırasında "Steve yapmamız gerektiğini düşündüğü şeyleri dayatmaya başladı, Jef somurtmaya başladı ve sonucun ne olacağı baştan belliydi" diyor. |

| | | |
|--------------------------------------|--|--|
| D Ö N Ü K | Hareketli | Toplantılarda Jobs'ın bağdaş kurarak oturması ve sürekli yerinde duramayarak hareket etmesi. |
| | Yarışmacı (Rekabetçi) | Jobs kendisinin iş bitirici olduğunu ve Mac projesini bir yılda bitireceğini ifade ediyor. Apple'da çalışan birçok kişi Jobs'ın bu davranışının "Lisa grubundan kovulmasının ödünü almak istediği ve rekabetin onu kamçılığını" düşünüyordu. |
| | Girişken | 9. Sınıf öğrencisi iken bir frekans sayacı yaparken, HP'nin ürettiği bazı parçalara ihtiyacı olur ve CEO'nun telefonuna ulaşip onu arar. 20 dakika sohbet sonrasında hem ihtiyacı olan parçaları temin eder hem de HP'nin frekans sayacı üreten fabrikasında yazın çalışma sözü alır. |
| S O R U M L U K | Tedbirli | 1976 yılındaki bir kişisel bilgisayar fuarında Jobs fuarda gezinip rakiplerini inceler, "Wozniak'ın en iyi devre mühendisi olduğuna ve Apple'ın işlevsellik açısından diğer ürünlerden üstün olduğuna kanaat getirir." En iyi ile çalışma konusunda tedbirli davranması. |
| | Güvenilir (T) | Steve Apple'dan ayrıldıktan sonra, Woz'u yeni şirketinde çalışmak için çağırır. Aslında amacı Apple'a bir darbe daha vurmaktır. Woz, San Francisco Chronicle'a verdiği demeçte, "umarım muhteşem bir ürün ortaya koyar, kendisine başarılar diliyorum, ama ona insan olarak güvenemem" der gazeteye. |
| | Başarı Çabası | Macintosh'un başarısından sonra Lisa ve Mac bölümleri birleştirilir ve başına Jobs getirilir. Jobs başarısız olduklarını düşündüğü Lisa ekibinin dörtte birini kovacağını ifade eder ve "A ligi oyuncularıyla takım kurmak istiyorsan acımasız olmasın" diye söyler. |
| | Otoriteye Bağlı (T) / Asi | Jobs kendini hep özel hissettiğini ifade eder. Bir gün otobanda Rossmann ile giderlerken 160 kilometreden daha fazla hız yapan Jobs'ı polis durdurup ceza keser ve bir daha hız sınırını aşarsa hapse gireceğini söyler, Jobs, polis uzaklaşır uzaklaşmaz tekrar 160 kilometreyle gitmeye başlar. Rossmann onun bu yaklaşımını "normal kuralların ona işlemediğine inanıyordu kesinlikle" diye dile getirir. |
| | Riske Açık Olan /Cesur | Jobs yeni bir vizyona kapıldığında, favori deyişlerinden birini kullanmak gerekirse, "varını yoğunu riske atmaktan" hoşlanıyordu. Jobs, kariyerinin başlangıcından, sonuna kadar hep risk alarak başarı ya da başarısızlıklar yaşamış. |
| | Titiz | "Jobs personel seçimi konusunda çok titizdi. Hedefi yaratıcı, zeki ve muzip, biraz da asi insanları işe almaktı." |
| | Ayrıntıcı/ Detaylara Önem Veren | "Markkula'dan da ambalajın ve sunumun güzel olması gerektiğini öğrenmişti. Mac'in harika olması ve insanlara kendilerini harika hissettirmeleri için her ayrıntı önemliydi. " |
| | Ahlaki Titizlik (T) | Steve, Chrisann'dan olan kızı Lisa'nın kendi evine taşınmasını sağlamak için onun otoritesini sarsmaya çalışır ve bu durum Lisa'nın daha fazla sorun yaşamasına sebep olur. Chrisann bu durumu "Steve çok ahlaklı davranmamış olabilir ama istediğini aldı" diye anlatır. |
| | Sorumluluk Sahibi | Jobs'ın Apple'ı yeniden ayağa kaldırmak için tüm sorumluluğu üzerine alarak yönetim kurulu üyelerinin istifalarını istemesi. |
| | Vizyoner/ İdealist | Bir Standford sınıfını ziyarete gittiğinde öğrenciler Apple hisselerinin geleceğini sorarlar ama Jobs bu soruları yanıtlamaz. Gelecekteki ürünlere duyduğu tutkudan, örneğin günün birinde kitap boyutunda bir bilgisayar üretmekten bahseder. |
| Kararlı | Intel'in reklamlarını yapan Reis McKenna'ya ulaşabilmek için neredeyse onu her gün arar. Sonunda McKenna ile görüşüp Apple'ın şu an kullanılan ısırlmış elma logosunu ve Apple'ın tasarım felsefesini oluşturan özdeyişi "Sadelik sofistikliğin doruğudur" oluştururlar. | |

| | | |
|---|--|--|
| | Başarı Motivasyonu Yüksek /Azimli | Apple'dan görevden alındıktan sonra Jobs birkaç ay içerisinde NeXT'i kurar. Macintosh'ta, NeXT'te defalarca başarısızlığa uğradığında bile azimle, pes etmeden tekrar çalışmaya başlaması. |
| | Çalışkan | Büyük projelerde kilit personeli mesai saatleri dışında arayarak aklına gelen fikirleri paylaşması. "Beni herhangi bir saatte, sabahın ikisinde ya da beşinde arıyordu" diyor Lisa projesindeki Kesler. |
| U Y U M L U L U K | Merhametli | Lisa projesinin mühendislerinden Atkinson, öyle çok çalışıyordu ki bir sabah sersemlemiş şekilde araba kullanırken bir kamyonu çarpar ve ölümden döner. Jobs hemen hastaneye, onu ziyarete gider ve "senin için çok kaygılandık" der. |
| | Tepkisel | "Jobs insanların tavsiyelerine ya sinirlenerek ya da heveslenerek karşılık verirdi." |
| | Sıcak(T) | Kızlarına ve özellikle Lisa'ya her zaman soğuk davranması. Ayrıca,"Jobs özellikle kendisiyle zıtlaşan insanlara acımasız ve soğuk olabiliyordu." |
| | Uzlaşmacı | "Jobs Disney ve Pixar filmlerini ortak markalama istiyor. Disney'in sahibi Eisner ile yaptığı görüşmede eğer ortak markalama olmazsa Pixar'ın başka bir stüdyo ile anlaşma yapacağını söyleyince Eisner'da böyle bir durumda Disney'in Oyuncak Hikayesi karakterlerini kullanarak devam filmi çekebileceği tehdidini savurur. Sonra uzlaşmaya karar verirler. Eisner, Pixar'ın gelecekteki filmlerinin maliyetlerinin yarısını karşılamasını ve buna karşın karın yarısını almasını kabul eder." Jobs bu uzlaşma sonucunda çok büyük kazançlar elde eder "bu bizim için çok iyi oldu, çünkü Pixar kapalı gişe oynayan on film yaptı peş peşe" der. |
| | İçten/ Samimi | Evliliğinin 20. Yılı kutlamadan önce bir arkadaşına "bazen çok talepkar ve bencil olabiliyorum, benimle yaşamının kolay bir şey olmadığını biliyorum" diye samimi bir itirafta bulunur. |
| | Verici/ Yardımsever | Tibet'te iken Kottke'nin uyku tulumu, seyahat çekleriyle birlikte çalınca, Jobs cebindeki son 100 doları Kottke'ye verir. |
| | Dürüst olmak (T) | Apple'ın Xerox PARC'a yaptığı akının, o endüstrinin tarihinin en büyük hırsızlıklarından biri olduğu söylenir bazen. Jobs, Picasso'nun bir sözü ile cevap verir "İyi sanatçılar kopyalar, büyük sanatçılar çalar. Biz de parlak fikirleri çalmaktan utanmadık hiç." |
| | Dürüst olmak | Jobs Apple'a döndüğünde, yönetim kurulu başkanı Ed Woolard, Amelio'yu görevden almadan önce Jobs'ın onun hakkındaki düşüncelerini öğrenmek ister. Jobs "sonunda bu adama gerçeği söylememin boynumun borcu olduğuna karar verdim. Apple'ı çok önemsiyorum. Bu yüzden ona gerçeği söyledim. Amelio'nun hayatımda gördüğüm en kötü CEO olduğunu söyledim" diye anlatır. |
| | İş Birliği | Hindistan dönüşü Atari'de tekrar iş başladığında Busnell ondan yeni bir oyun tasarımı yapmasını istediğinde, projeyi Wozniak ile birlikte çalışıp geliştirmesi. |
| | İnatçı | Üniversiteye yazılacağı zaman "Reed Üniversitesi" olmazsa, üniversiteye gitmeyeceği konusunda ailesi ile inatlaşır. Sonunda ülkenin en pahalı üniversitesinde okumaya başlar. |
| Uyumlu (T) | Atari'nin, Almanya – Münih'teki bir toptancısının sorununu çözmek için Almanya'ya gittiğinde, sorunu çözüyor ancak kaba davranışı ve pis kokması sebebiyle merkeze şikayet ediliyor. Steve'in "serseri gibi giyindiği, pis koktuğu ve kaba davrandığı" söyleniyor. | |
| | Huysuz | Atkinson Jobs'ın huysuzluğunun, "mükemmeliyetçiliğinden ve bir ürünü zamanında veya bütçeye uygun şekilde üretmek adına pratikte tavizler vermeye razı olan insanlardan hazzetmeyişiinden kaynaklanıyordu", "Uzlaşmaya pek açık değildi" diyor. |
| | | "Jobs'ın filtrelenmemiş davranışlarının sebebi duygusal hassasiyet eksikliği miydi? Hayır. Neredeyse tam tersiydi. Duygularına oldukça odaklıydı. |

| | | |
|---|--|--|
| D U Y G U S A L T U T A R S İ Z L İ K | Duyularının Farkında Olmak/ Duygusal Zeka | İnsanların içini okumada, psikolojik güçlerini ve zayıflıklarını, güvensizliklerini saptamada şaşılacak kadar başarılıydı. Bir insanın gerçekten bir şeyler mi bildiğini, yoksa numara mı yaptığını sezebiliyordu. Bu başka insanları kandırmakta, pohpohlamakta, ikna etmekte, gözlerine girmekte ve onları sindirmekte usta olmasını sağlıyordu" diyor Hoffman. "İnsanları manipüle etmeyi bilen karizmatik kişilerin ortak özelliğidir bu. Seni ezebileceğini bilmen kendini zayıf hissetmene ve onun onayını almak istemene yol açıyordu, böylece seni yüceltip sahibin olabiliyordu." Jobs bu tutumunu başta Sculley ve Perot olmak üzere iş hayatındaki birçok kişiye sergilemiştir. |
| | Gergin | Mac yazılımı için Bill Gates ile çalışırken Gates, Jobs'ın çalışanlarına sergilediği yanlış tavırları ve saplantılarını izliyordu; "Steve fareli köyün kavalcısı modunun doruğundaydı, insanları deli gibi çalıştırıyordu, gerilim inanılmazdı ve kişisel ilişkiler karmakarışık" diyor. |
| | Öfkeli/Sinirli | Kız arkadaşı Brennan'a göre "Jobs, öfkeli, karizmatik, inatçı, bazen zalim olabilen bir insan." |
| | Kızgın | Jobs Apple'dan kovulduktan sonra Apple'a kızgın olduğu için, beş ay içerisinde elindeki 100 milyon dolardan fazla olan Apple hisselerini satar. Hissedarlar toplantısına katılabilmek için elinde tek bir hisse bırakır. |
| | Kolay İncinen / Duyularını Yönetememe | Apple'a katkıları ve elde etmeleri gereken kazanç konusunda, mühendisleri girişimcilerden ve pazarlamacıardan üstün tutan Stephan'ın babası Jerry Wozniak, Jobs'a "hiçbir şey ürettiğin yok, sen bir şey hak etmiyorsun deyince, Jobs ağlamaya başlar, Jobs duygularını kontrol etmekte asla başarılı olmamış ve olamayacaktı" |
| | Kendine Güven | Jobs'ın zorlu öz benlik arayışı onu Arthur Janow adlı psikoterapist ile tanıştı. 12 hafta süren ilk çığlık terapisi sonucunda, evlatlık verilmenin ve gerçek anne-babasını tanımamanın acısını yakın arkadaşlarına itiraf eder. Holmes, "çığlık terapisinin Jobs'a özgüven kazandırdığını, bir süreliğine onu huzura kavuşturduğunu, kendisine güveninin arttığını ve yetersizlik hissini azalttığını söylüyor." Jobs bu özgüven hissini başkalarına aşılabilmesine ve onlara mümkün olduğunu düşünmedikleri şeyler yapabileceğine inanır oldu ve bu özelliği ile birçok başarı elde etti. |
| Endişeli / Kaygılı | Bill Gates "Cuma akşamları birlikte yemek yiyorduk ve Steve her şeyin mükemmelliğinden bahsedip duruyordu. Ertesi günse bu ürün satar mı acaba, ah Tanrım, fiyatı yükseltmeli miyim, bunu sana yaptığım için üzgünüm" gibi şeyler söylüyordu" diyerek Jobs'ın kaygı ve korkularından bahsediyor. | |
| G E L İ Ş İ M E | Zeki/ Sıra Dışı | Jobs, ön yargıları kırıp sınırları aşmak ve insanların imkansız başarımları için "gerçekliği çarpıtma sahasını" kullanıyor. Özellikle "insanlardan değil de fikirlerden bahsederken bir anda fikrini değiştirebiliyordu." Aslında bu kadar zeki ve farkındalığı yüksek olan bir kişi bu davranışları bilerek sergiliyor. |
| | Yenilikçi | İnsanların kot pantolonlarının ve formikanın üzerine koyarak kullanabilecekleri bilgisayar tasarlatması. Sadece bilgisayar endüstrisinde değil, 6 endüstride yenilikçi yaklaşımı ile çığır açıyor. |
| | İrdeleyici | Hoffman "sakin bir şekilde özgüvenli ve haklıysanız, Jobs sizi tartıp da ne yaptığınızı bildiğinize karar vermişse, size saygı duyuyor" diyor. "Kendisi gibi inandığı şeyi savunan" insanlara da saygı duyuyor. |
| | Hür Düşünceli | "Herhangi bir şeyi yapabileceğini, dolayısıyla herkesin yapabileceğini düşünüyordu. Jobs'ın gerçekliği çarpıtma sahası olarak bilinen yönünün aydınlık yüzüydü bu, ona güvenirseniz bir şeyler başarabilirsiniz" diyordu Holmes. "Bir şeyin olmasına karar vermişse olmasını sağlar." |
| | Araştırmacı | Reed Üniversitesi'nin dekanı Jack Dudman, Jobs için "oldukça araştırmacı bir zihni vardı ve bu son derece cazipti" diyerek onun derslere dışardan girmesini kabul eder. |

| | | |
|---------------------------------|---------------|---|
| A Ç I K L I K | Yaratıcı | Newsweek, "Jobs'ın şöyle tuhaf bir yeteneği var: İhtiyacımız olduğunu bilmediğimiz cihazlar üretiyor ve sonra birden onlarsız yaşayamaz hale geliyoruz" diye yazdı. |
| | Sanatçı Ruhlu | Jobs üniversiteyi bıraktıktan sonra kaligrafi derslerine dışardan gider. Bu yaklaşım "Jobs'ın sanatla teknolojinin kesişim noktalarına bilinçli olarak girmesinin bir başka örneğiydi. Bütün ürünlerinde teknoloji güzel tasarımıyla, görünüşle, duyguyla, zarafetle, insan dokunuşuyla ve hatta romantizm ile birleşecekti." |

Kaynak: (Isaacson, 2018)

Tablo 5: Steve Jobs'ın Beş Faktör Kişilik Modelinde Tanımlanmayan Kişilik Özellikleri

| | |
|----------------------|--|
| Karizmatik | Lucasfilm ekibinden Pam Kerwin, "Steve gidince bir an durup düşünüyorduk ve "Ne diyor bu ya!" oluyorduk. Öyle tuhaf bir karizması vardı ki, onunla konuştuktan sonra koşullanmanın etkisinden kurtarılmak gerekiyordu neredeyse." |
| İş Bitirici | Jobs Apple I'nin ilk yapım aşamasında Woz'un bilgisayar parçalarını bulmasına yardım ediyor ve birkaç telefon görüşmesi sonrasında Intel'den bedavaya çipler alıyor. |
| Mükemmeliyetçi | "Mükemmeliyetçi olduğundan bir ürünün donanımdan yazılıma, içerikten pazarlamaya dek tüm yönlerini entegre etme dürtüsü duyuyordu." |
| Motive Eden | "Hayatta yapamam diye düşündüm, ama Jobs yapabileceğime inanmamı sağladı" diyor Woz. Böylece çoğu mühendisin birkaç ayda yapabileceği işi Woz, Jobs ile birlikte 4 gece uyumadan tamamlıyor. |
| Girişimci Ruhlu | "Ne zaman iyi bir şey tasarlasam, Steve biz para kazandırmanın yolunu buluyordu" diyor Wozniak. "Bilgisayar satmak aklımın ucundan bile geçmemişti, birkaç tane yapıp satalım diyen Steve'di." |
| Öngörülü | Jobs "Lucasfilm'in bilgisayar ekibini görünce, sanatla teknolojiyi birleştirmekte başkalarından çok ileride olduklarını anladım" der. Jobs bilgisayarların birkaç yıl içinde yüz kat güçleneceklerini biliyordu ve böylece animasyon sanatında ve gerçekçi 3-D grafiklerde büyük ilerlemeler kaydedileceğine inanıyordu. "Lucas'ın ekibi öyle çok işlemci gücü gerektiren sorunlarla ilgileniyordu ki, tarihin onlardan yana olacağını fark ettim. Öyle vektörleri severim." |
| Sade /Gösterişsiz | "Evi hala öyle gösterişsizdi ki Bill Gates karısıyla birlikte ziyarete gittiğinde şaşırır, "hepiniz burada mı yaşıyorsunuz?" diye sorar Gates; o sıralar Seattle civarında 6000 metrekarelik bir malikane yaptırıyor." "Jobs Apple'a geri dönünce ve dünya çapında ünlü bir milyarder olunca bile korumalar veya yatılı hizmetçiler tutmaz." |
| Kontrolcü | "Jobs kontrol sahibi olmayı seviyordu ve otoriteden nefret ediyordu." |
| Ekip Kurma Becerisi | Jobs Apple'dan ayrıldıktan sonra, Apple'ın onu ve arkadaşlarını dava etme tehdidi üzerine, durumu kendi açısından anlatmak için Newsweek'e verdiği röportajda "Benim en iyi yaptığım şey bir grup insanı bulmak ve onlarla birlikte bir şeyler üretmek" der ve Apple'ı hep seveceğini ifade eder. |
| Sezgisel Karar Verme | "Steve iyi bir mühendis değildi, ama insanların verdiği cevapları değerlendirmekte ustaydı. Mühendislerin savunmaya geçtikleri veya kendilerinden emin olmadıkları zamanları fark edebiliyordu." |
| Tutkulu | "Kar etme arzusu hiçbir zaman muhteşem ürünler üretme tutkusunun önüne geçmedi." |
| İkna Kabiliyeti | Xerox Park'ta çalışan yazılımcılardan biri olan Horn, çalıştığı kurumdan ayrılmak istememesine rağmen Jobs onu ikna ederek Apple'a transfer eder. Horn, "kişiliğinin gücünü kullanarak fikrimi değiştirdi" der. |
| İntikam Alma | Jobs Apple'dan kovulduktan sonra intikam almak için, "Apple'ın güçlü olduğu eğitim pazarını hedefler, bu durum Apple'dan öç almasının yoluydu sadece" diyor Hoffman. |
| | Jobs stratejik davranarak, tüm kontrolün kendisinde olması için, gerektiğinde Woz'u ikna etmek için ya da anlaşmazlıklarda çoğunluğu sağlayabilmek için Atari'deki arkadaşı Ron |

| | |
|--------------------------|---|
| Stratejik Davranma | Wayne'ı da %10 hisse ile şirkete ortak yapıyor. 1 Nisan 1976'da ortaklık sözleşmesi imzalanır. Onbir gün sonra Wayne, ortaklıktan ayrılır. |
| Duygularına Yabancılaşma | Chrisann Brennan'dan doğan kızı Lisa'yı DNA testleri sonuçları ile bile kabul etmiyor "çocuğun babası olmadığına diyor". Kottke "Steve gülüp geçiyordu, Chrisann'ı ciddiye bile almıyordu" şeklinde ifade ediyor. Yıllar sonra bir röportajında "O zamanlar kendimi baba olarak göremiyordum, bu yüzden gerçekle yüzleşmek istemedim" şeklinde beyanda bulunuyor. |

Kaynak: (Isaacson, 2018)

Tablo 6: Apple Kurum Kültürü: OCP Boyutları (2014) Kriterlerine Göre

| | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---|
| DEĞİŞİME UYUM SAĞLAMA YETENEĞİ | Risk Alma | "Dönemin en iyi şirketlerinden ikisi olan Apple ve Pixar'ı kuran Jobs, Pixar'ın halka arzını Oyuncak Hikayesi filminin gösterime girmesinden bir hafta sonra gerçekleştirir. Filmin başarılı olacağını tahmin ederek riske girer." Bu riskin sonucu Jobs'ın hayallerinin ötesinde olur ve Jobs 1995 başında Pixar'a alıcı bulmaya çalışırken sadece yatırdığı 50 milyon doları geri almayı amaçlıyordu. Kasım 1995'te ise elindeki hisseleri 1,2 milyar dolar ediyordu. Apple'ın 1980'de halka açıldığında kazandığı paranın beş katıydı. |
| | Birçok Kural Tarafından Kısıtlanmamak | "Sculley, daha ilk toplantıda kurum kültürüne, Apple'daki rahat ortama şaşırı. Jobs toplantı salonunun önünde bağdaş kurup oturmuş ve ayak parmaklarıyla oynuyordu. İnsanların Steve'e, Yönetim Kurulu Başkanına diklenmesine, ağız dalaşına girmelerine ve saldırmalarına şaşırı." |
| | Kural Odaklı Olmak (T)/ Asi | Apple'ın 1984 yılında fenomen olan Macintosh reklamında "asi genç bir kadın Orwell vari bir düşünce polisinden kaçıyordu ve Büyük Biraderin zihin kontrolüne yönelik konuştuğu bir ekrana balyoz fırlatıyor." Asi kişiliği olan Jobs'ın, kuruma kendi gibi asi çalışanlar alması ve reklamlarında da bu kültürü yansıtmak üzere asi bir kadın kullanması. "Bu fikir kişisel bilgisayar devriminin ruhunu yansıtıyordu." |
| | Yenilikçi Olmak | Jobs, Gates'e Mac'in yeni işletim sisteminin, endüstrinin yeni standartlarından biri olup olamayacağını sorduğunda Gates, "yeni bir standart yaratmak için biraz farklı değil, gerçekten yepyeni ve insanların hayal gücünü harekete geçiren bir şey üretmek gerekir. Ve Macintosh hayatımda gördüğüm, bu standarda uyan tek makine" diye cevap verir. |
| DEĞİŞİME UYUM SAĞLAMA YETENEĞİ | Adaptasyon | Jobs kurum kültürünü daha çok Mac ekibiyle oturtur. Mac ekibi Jobs'ın kişiliğine uyum sağlayarak -onun kişiliğini ve davranışlarını çözümleyerek- onunla birlikte nasıl çalışılması gerektiğini anlar. Hatta 1981'den başlayarak Jobs'a en iyi karşı gelen kişiye ödül vermeye başlar. Jobs bu durumu öğrenir ve hatta hoşuna gider. Mac ekibi de Jobs gibi karlı değil, muhteşem bir ürün üretmeyi arzulamaya başlar. Jobs vizyonunu tam olarak paylaşmadığı Raskin'i bu sebeple projenin başından almıştı. |
| | Kural Odaklı Olmak | "Jobs Macintosh'un kitlelere yönelik olmasını istiyordu. Onlara kontrollü bir deneyim sunmak istiyordu. İnsanların genişletme slotlarına gelişigüzel devre kartları bağlayıp, onun zarif tasarımını bozmalarını istemiyordu. " |
| | İz Bırakmak | "Jobs'ın kişisel güdülerini tatmin edecek şey insanlara hayran kalacakları bir miras bırakmaktan geçiyordu. Aslında iki miras: yenilikçi ve çığır açıcı, muhteşem ürünler yaratmak ve kalıcı bir şirket kurmak. Bunları yapabilmemesinin yolu ise Apple'a geri dönüp krallığını geri almasıyla mümkündü." |

| | | |
|---|--|---|
| DEĞİŞİME UYUM SAĞLAMA YETENEĞİ | Öngörülebilirlik (T) | Jobs'ın estetik takıntısı ve kontrolçülüğü sebebiyle Mac; tasarımı zarif ve güzel, ancak işlevselliği açısından (iç sabit diskin ve fanın olmaması, zayıf bellek olması) zayıf kalınca piyasada yavaş ve güçsüz bir bilgisayar olarak görülür. Satışlar, 1984 yılının ikinci yarısında dramatik olarak düşüşe geçer. Apple böyle bir senaryoyu öngörememişti. |
| | Hızlı Hareket Etmek | Jobs ekibine asilik ruhu aşlamayı ve işleriyle gurur duyan ama başkalarının fikirlerini çalmaya hazır afilli kabadayılar gibi davranmalarını istiyordu. Susan Kare'in dediği gibi: "Kendimizi asker kaçağı gibi hissedelim, böylece hızlı çalışabiliriz, işleri halledebiliriz demek istiyordu." |
| GÜVENİLİR- LİK | Bütünlük Sahibi Olmak | Apple'ın temel değerleri; çevreye duyarlı olmak, erişilebilirlik, gizlilik ve tedarikçi sorumluluğudur. Bu değerler kurum kültürünün bütünsel bakış açısına sahip olduğunun bir göstergesidir. |
| | Güvenilir Olmak (T) | Mac projesindeki bir mühendis, "Jobs hakkında yazdığı bir memoda "onunla konuşmaktan çok hoşlanmıyorum, fikirlerini, pragmatik yaklaşımını ve enerjisini takdir ediyorum. Ama ihtiyacım olan güvenilir, destekleyici ve rahat ortamı sunduğunu hissetmiyorum" diyor. |
| | Yüksek Etik Standartlara Sahip Olmak | "Kusurlu bir ürün üretmektense gecikme daha iyidir." Jobs'ın iş yaşamındaki temel ilkesi olmuştur. |
| | Bireylere Saygı Duymak | Mac'in tasarımı tamamlanınca Jobs ekibi bir seramoniye çağırır "gerçek sanatçılar eserlerini imzalarlar" der ve ekipteki kırk beş kişinin tek tek imzalarını alır ve bu imzalar her Mac'in içine kazınır. Onları tamircilerin dışında kimse görmeyecekti ama ekibin her üyesi imzasının içeride olduğunu biliyordu. Projeye emek vermiş olan herkesin emeğine saygı duyulduğunun bir göstergesi. |
| | Dürüst Olmak(T) | Mac satışları 1984'ün ikinci yarısında dramatik olarak düşüş sergilemeye başlar. Mac göz kamaştırıcı ancak çok yavaş ve güçsüz bir bilgisayardı ve hiçbir reklam bu gerçeği değiştiremezdi. Lisa 1000K'dan fazla RAM'e sahipken, Mac'te sadece 128K vardı. 1984 sonunda satılmayan Lisa'lara bir emülasyon programı yüklenerek yeni bir ürün olarak, "Macintosh XL" adı altında satılmaya başlanır. Hoffman "elde kalan Lisa'lardan kurtulmanın bir yoluydu sadece, iyi satıldı ve sonra o korkunç sahtekarlığa son vermek zorunda kaldık" diye ifade ediyor. |
| İŞ BİRLİKÇİ YAKLAŞIM | Destekleyici Olmak | "Bu işle aylardır uğraşıyorsunuz, iki hafta çok fark etmez. Halledin gitsin. Bir hafta sonra dağıtacağım makinelerde o kod olacak ve her makinede isminiz yazacak." "Eh kodu bitirmek zorundasınız." |
| | İş Birliği Yaparak Çalışmak | Wozniak yüzyılın tek başına yapılan en büyük icatlarından biri olan, devre kartı tasarımı ve ona yönelik işletim yazılımlarını yaparken, devre kartlarını güç kaynağından kasaya dek dostane bir pakete entegre eden kişi Jobs'tı. Ayrıca Jobs, Wozniak'ın makinelerini üretip satan şirketi kurdu. |
| | Doğrudan Çatışmayla Yüzleşmek | Mac projesindeki bir mühendis, "Jobs gerilimi, entrikaları ve ağır dalaşlarını engelleyeceğine körüklüyor sanki" diyor. Jobs bu yaklaşımı ekibin yaratıcılığını artırmak için kullanıyor. |
| | Takım Odaklı Olmak / Ekip Üyelerine Değer Vermek | "Macintosh'un tanıtımının yapıldığı günün ikindisinde, Jobs tüm ekibi iş yerinde toplar ve otoparkta kamyonun içindeki yüz tane ve her birinin üzerinde ekip üyelerinden birinin isminin yazılı olduğu Mac bilgisayarı, ekip üyelerine birer birer ellerini sıkarak ve gülümseyerek dağıtır." |

| | | |
|-----------------------------|---|---|
| İŞ BİRLİKÇİ YAKLAŞIM | Pes Etmemek | Apple'dan görevden alındıktan sonra Jobs birkaç ay içerisinde NeXT'i kurar. Macintosh'ta, NeXT'te defalarca başarısızlığa uğradığında bile azimle, pes etmeden tekrar çalışmaya başlaması. |
| | Takım Odaklı Olmak | "Jobs sevimsiz tavırlarına karşın ekibinde birlik ruhu uyandırabiliyordu. İnsanları yerin dibine geçirdikten sonra onlara buldukları projenin parçası olmanın muhteşem bir misyon olduğunu hissettirmenin bir yolunu buluyordu. Ekibindekilerin çoğunu altı ayda bir civardaki bir tatil yerine iki gün dinlenmeye götürüyordu." |
| | Agresif Olmak | 1984'teki Mac reklamı ile "havalı, asi ve kahraman şirket, büyük şeytani şirketin dünyayı ele geçirme ve zihinleri tamamen kontrol etme planını engelleyebilecek tek şeydi" Apple bu reklam ile teknoloji sektörünün büyük firmalarına karşı duruş sergilediğini ilan ediyordu. Jobs Mac tanıtımında "Şimdi 1984'teyiz. Görünüşe göre IBM her şeyi istiyor. Apple IBM'le boy ölçüşebilecek tek rakip, tek umut olarak görülüyor" diyor. |
| | İş Birliği (T) / Rekabetçi Yaklaşım | Ocak 1997'de Macworld etkinliğinde "Jobs sahneye özgüveniyle, stiliyle ve çekim gücüyle çıkarken, Amelio 'nun tam tersiydi" diye yazdı Carlton. Jobs'ın dönüşü ile kalabalıktakiler ayağa fırlayıp onu bir dakikadan fazla alkışlar. "Mac on yılda pek gelişemedi. Bu yüzden Windows ona yetti. Dolayısıyla bizim daha iyi bir işletim sistemi yaratmamız gerek" diyerek Apple'ın yine rekabetçi tutumunu paylaşır. |
| SONUÇ ODAKLILIK | Sonuç Odaklı Olmak | Apple II'nin tanıtımında tamamlanmış sadece 3 adet Apple II üretilmişken, ellerinde daha fazlası varmış izlenimi uyandırmak için boş kutuları üst üste koymaları. Apple'ın fuarda 300 sipariş alması. |
| | Başarı Odaklı Olmak | Macintosh'un başarısından sonra Lisa ve Mac bölümleri birleştirilir ve başına Jobs getirilir. Jobs'ın başarısızlığa tahammülü yoktu, "siz başarısız oldunuz" diyerek Lisa ekibinin dörtte birini kovacağını söyler. |
| | Performans İçin Yüksek Beklentilere Sahip Olmak | Mac ekibi üyelerinden Hertzfeld "hedef rakipleri geçmek ve tonla para kazanmak değil; asla; olabilecek en muhteşem şeyi, hatta onun biraz daha muhteşemini yaratmaktı" diyor. Tam da Jobs'ın vizyonu ile birebir örtüşüyor. |
| | İstihdam Güvenliği (T) | Mac mühendislerinden Burrell Smith, Newsweek'e verdiği bir röportajda "Jobs, bilgisayarlarında demode bulduğu imleç tuşlarının olmasında direten çalışanlarını işten kovmakla tehdit etmiş" diyor. |
| | İstihdam Güvenliği | Jobs, 1997'de tasarım ekibine aldığı Johnny Ive için "kimse ona ne yapacağını söyleyemez, kimse onu kovamaz. Ben bunu garanti edim" diyor. Ive 2019 yılı sonuna kadar Apple'da tasarım departmanının başında yer almıştır. |
| MÜŞTERİ ODAKLILIK | Müşteri Odaklı Olmak | Jobs bir dergiye verdiği röportajda "Onların ihtiyaçlarını, hislerini ve motivasyonlarını anlayabilirsek onlara istedikleri şeyi verebiliriz" diyor. |
| | Pazar Odaklı Olmak | "Jobs'a göre bir bilgisayarın gerçekten muhteşem olabilmesi için donanımıyla yazılımının yakından bağlantılı olması gerekiyordu. En iyi ürünlerin uçtan uca tasarlanmış, yazılımı donanıma, donanımı yazılıma uydurulmuş, "bütünsel parçalar" olduklarına inanıyordu. İşletim sistemi sadece kendi donanımında çalışan Mac'i Microsoft'un yarattığı platformlardan ayıran buydu. Jobs'ın uçtan uca bütünsel parçalar yaklaşımı sonraki yıllarda iPhone'u, iPod'u ve iPad'i rakiplerinden ayıracaktı." |
| | Detaylara Dikkat Etmek | "Apple II'nin tanıtımında diğer sergiciler basit masalar getirmiş ve afiş panolarına ilanlar asmışlar. Apple'ınsa siyah kadifeyle örtülü bir tezgahı ve Janoff'un yeni logosunu taşıyan, arkadan aydınlatılmalı |

| | | |
|----------------------------|---------------------|---|
| DETAY ODAKLILIK | | büyük bir pleksiglas paneli vardı." Bu durum Jobs'ın Apple standına gösterdiği özeni yansıtmaktaydı. |
| | Kusursuz Olmak | Mac ekibi üyelerinden Hertzfeld "hedef rakipleri geçmek ve tonla para kazanmak değildi asla; olabilecek en muhteşem şeyi, hatta onun biraz daha muhteşemini yaratmaktı" diyor. Tam da Jobs'ın vizyonu ile birebir örtüşüyor. "Mac muhteşem bir ürün olarak piyasaya çıktı. Ancak Jobs'ın müdahaleleri sebebiyle epey gecikti ve bütçeyi epeyce aştı." |
| | Kaliteyi Vurgulamak | Jobs 1983 tarihinde bir tasarım konferansında yaptığı konuşmada; "Yaklaşımımız şu: Çok sade olacaklar ve Modern Sanat Müzesi kalitesine ulaşmaya çalışıyoruz gerçekten. Şirket yönetimi, ürün tasarımı, reklam konularında temel felsefemiz şu: Sadeliği hedefliyoruz. Gerçek sadeliği." |

Kaynak: (Isaacson, 2018)

Tablo 7: Apple Kurum Kültürü: OCP Boyutlarında (2014) Tanımlanmayan Kriterler

| | |
|----------------------------------|--|
| Ekip Kurma | Jobs Apple'a döndükten sonra öncelikle Woolart'ın dışındaki eski yönetim kurulu üyelerinin tümünün istifasını istiyor ve yeni ekibi oluşturuyor. "Yıllar geçtikçe Jobs Apple yönetim kuruluna bazı güçlü liderler getiriyor. Ama onların sadık, hatta bazen fazla sadık olmalarına özen gösteriyordu mutlaka." |
| Motivasyon | "Steve geniş bir perspektiften bakarak insanları motive edebiliyordu" diyor Atkinson. |
| Çözüm Odaklı Olmak | Lisa projesindeki Atkinson imleci her yöne götürebilecek bir fare üretmek istiyordu. Mühendislerden biri Atkinson'a böyle bir farenin ticari amaçla üretilmeyeceğini söylemişti. Atkinson bir sohbet sırasında bu konuyu Jobs ile paylaşınca ertesi sabah işe geldiğinde söz konusu mühendisin kovulduğunu öğreniyor. "Çözüm odaklı olmayan kişilere Apple'da yer yok" diye geri bildirim veriyor. |
| Müşterilerine Vizyon Kazandırmak | Newsweek dergisinde yayımlanan bir haberde "Apple ihtiyacımız olmayan ürünler üretiyor sonra birden onlarsız yaşayamaz hale geliyoruz" diye açıklama yapıyor. |

Kaynak: (Isaacson, 2018)

Tablo 8: Apple Kurum Kültürü ile Steve Jobs'ın Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması

| APPLE KURUM KÜLTÜRÜ | JOBS'IN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ | |
|---|---|---|
| Örgüt Kültürü Profili Değerlendirmesine (OCP) Göre | OCP ile Örtüşen Kişilik Özellikleri | Beş Faktör Kişilik Modeline Göre |
| 1.Değişime Uyum Sağlama Yeteneği: Risk alma, birçok kural tarafından kısıtlanmamak, kural odaklı olmak(T) – asi, yenilikçilik, adaptasyon, kural odaklı olmak, iz bırakmak, öngörülebilirlik (T), hızlı hareket etmek, denemeye istekli olmak, dikkatli olmak. | Riske açık olan, hür düşünceli, otoriteye bağlı (T) – asi, zeki, yenilikçi, vizyoner, ön görülü, yaratıcı, sanatçı ruhlu, araştırmacı, irdeleyici, tedbirli, özgüvenli. | 1. Gelişime Açıklık: Zeki, irdeleyici, hür düşünceli, yenilikçi, yaratıcı, sanatçı ruhlu, araştırmacı. |
| 2.Güvenilirlik: Yüksek etik standartlara sahip olmak, bireylere saygı duymak, güvenilir- güvenilir olmak(T), dürüst olmak(T), adil olmak. | Ahlaki titizlik(T), güvenilir, dürüst, dürüst olmak(T), verici (yardımsever), karizmatik, tutkulu. | |
| 3.İşbirlikçi Yaklaşım: Destekleyici olmak, iş birliği yaparak çalışmak, iş birliği(T) – rekabetçi yaklaşım, doğrudan çatışmayla yüzleşmek, | İş birliği, yarışmacı (rekabetçi), içten (samimi), uyumlu, uzlaşmacı iş bitirici, motive eden, duygularının | |

| | | |
|--|---|--|
| takım odaklı olmak-ekip üyelerine değer verme, pes etmemek. | farkında olmak, ikna kabiliyeti, inatçı, kararlı (pes etmeyen) | |
| 4.Detay Odaklılık: Detaylara dikkat etmek, kusursuz olmak, kaliteyi vurgulamak. | Ayrıntıcı (detaylara önem veren), titiz, sorumluluk sahibi, kontrolcü, mükemmeliyetçi, stratejik davranma. | 2. Sorumluluk: Tedbirli, güvenilir, titiz, ayrıntıcı (detaylara önem veren), sorumluluk sahibi, vizyoner, kararlı, azimli (başarı motivasyonu yüksek), çalışkan, otoriteye bağlı (T) – asi, riske açık olan, ahlaki titizlik(T), başarı çabası. |
| 5.Sonuç Odaklılık: Başarı odaklı olmak, performans için yüksek beklentilere sahip olmak, istihdam güvenliği(T), istihdam güvenliği. | Başarı çabası, azimli (başarı motivasyonu yüksek), çalışkan, idealist, uyumlu. | |
| 6.Müşteri Odaklılık: Müşteri odaklı olmak, pazar odaklı olmak. | Mükemmeliyetçi, tepkisel, uyumlu, girişken, hareketli, girişimci ruhu, öngörülü, vizyoner. | |
| | | 3.Uyumluluk: Tepkisel, merhametli, uzlaşmacı, verici (yardımsever), dürüst, dürüst olmak(T), iş birliği, sıcak(T), içten (samimi), uyumlu, inatçı. |
| | | 4.Duygusal Tutarsızlık: Huysuz, duygularının farkında olmak, gergin, öfkeli(sinirli), kızgın, kolay incinen, endişeli (kaygılı), kendine güven(özgüven). |
| | | 5. Dışa Dönüklük: Girişken, hareketli, içine kapanık, baskın, coşkulu, rahat (geniş), yarışmacı (rekabetçi). |
| Jobs'ın Yansıttığı ve Beş Faktör Kişilik Modelinde Tanımlanmayan Kişilik Özellikleri | Ön görülü, sezgisel karar verme, karizmatik, duygularına yabancılaşma, iş bitirici, motive eden, stratejik davranan, sade-gösterişsiz, mükemmeliyetçi, kontrolcü, tutkulu, idealist, girişimci ruhu, intikam alan, ikna kabiliyeti. | |
| Apple'da bulunup, OCP Boyutlarında Tanımlanmayan Kriterler | Çözüm odaklı olmak, müşterilerine vizyon kazandırmak, motivasyon, ekip çalışması olarak tespit edilmiştir. | |

Kaynak: (Isaacson, 2018), (<https://www.apple.com/>)

5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma kapsamında, yüksek performanslı şirketlerde kurucunun kişiliğinin, organizasyon kültürünü nasıl etkilediği Steve Jobs- Apple örneği üzerinden içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Ayrıca araştırmada kullanılan “Beş Faktör Kişilik Modeli'nin”

girişimci kişiliğini ölçmesi ve “OCP’nin” örgüt kültürünü ölçmesi bağlamında literatürdeki boşlukların tespit edilmesi hedeflenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, Jobs’ın kişilik özellikleri Beş Faktör Kişilik Modelinden bağımsız olarak ele alındığında, OCP örgüt kültürü boyutlarının tümü ile örtüşmektedir. Jobs’ın “yenilikçi, vizyoner, öngörülü, yaratıcı ve özgüvenli” kişilik özelliklerinin Apple’ın “değişime uyum sağlama yeteneği” ile, “güvenilir, dürüst, yardımsever ve karizmatik” özelliklerinin Apple’ın “güvenilirlik” boyutu ile yine Jobs’ın “iş birliği, rekabetçi, uzlaşmacı, pes etmeyen” özelliklerinin ise Apple’ın en temel kurum kültürü özelliklerinden bir diğeri olan “iş birliği” boyutu ile örtüşmektedir. Jobs’ın “detaycı, titiz, sorumluluk sahibi, kontrolcü davranma” kişilik özelliklerinin kurumun “detay odaklı” kültürüne birebir yansıdığı görülmektedir. “Başarı motivasyonu, çalışkan, idealist” kişilik özelliklerinin “sonuç odaklı” kültür, “mükemmeliyetçi, tepkisel ve vizyoner” özelliklerinin ise “müşteri odaklı” kurum kültüründe karşılık bulduğu görülmektedir. Araştırma bulgularına literatür ekseninden bakıldığında, kurucu kişiliğinin ve değerlerinin örgütsel kültürün temel yapı taşları (O’Reilly vd., 2014) olduğu Jobs – Apple örneği üzerinden de açıkça görülmektedir. Ancak, bu sonuçlara ulaşılmasında Jobs’ın, Apple’da 25 yıl gibi uzun bir süre çalışmasının da etkili olduğu düşünülmektedir. Literatürde, “uzun süre görev yapan CEO’ların kişiliğinin etkilerinin kurum kültüründe daha güçlü yansımalarının olduğu” yönünde bulgular bulunmaktadır (O’Reilly vd., 2014).

Jobs’ın kişilik özellikleri Beş Faktör Kişilik Modeline göre değerlendirildiğinde ve OCP boyutları ile karşılaştırıldığında; gelişime açıklık boyutu-değişime uyum sağlama, sorumluluk boyutu-detay odaklılık boyutunu karşılarken, OCP’deki; iş birliği, güvenilirlik, sonuç odaklılık ve müşteri odaklılık boyutlarının, Beş Faktör Kişilik Modelindeki; uyumluluk, duygusal tutarsızlık ve dışa dönüklük ile ilişkisi görülmemektedir. Bu sonuçlar da, O’Reilly ve diğeri tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir (O’Reilly vd., 2014).

Uluslararası yazında girişimci kişiliğini değerlendirmede “Beş Faktör Kişilik Modeli’nin” kullanılması bağlamında birçok araştırma, hatta meta analiz çalışması olmasına rağmen, ülkemizde bu modelin girişimci kişiliğini değerlendirmede hala göz ardı edilmesi dikkat çekicidir. Leutner ve diğeri (2014) Beş Faktör Kişilik Modelinin girişimci bireyleri tanımlamak için değerli bir araç olabileceğini ifade ederken, Çetin & Varoğlu (2009) literatürdeki kişilik özelliklerinin girişimci kişiliğini açıklamada yetersiz kaldığını ve

psikometrik açıdan güçlü bir yapı olan Beş Faktör Kişilik Modeli'nin kullanılabileceğini belirtmektedir. Jobs'ın kişilik özellikleri Beş Faktör Kişilik modeli ile analiz edildiğinde, bir girişimci için olmazsa olmaz bazı özelliklerin (ön görülü, sezgisel karar verme, iş bitirici, mükemmeliyetçi, kontrolcü, tutkulu, idealist, ikna kabiliyeti gibi) hiçbir boyut altına yerleşemediği dışarıda kaldığı görülmüştür. Bu bulgular ışığında Beş Faktör Kişilik Modelinin, girişimci kişiliğini tam olarak ölçtüğü söylenemez, bulgular Zhao ve Seibert'in (2006) meta analiz sonuçları ile paralellik göstermektedir. Buradan hareket ile ülkemizde girişimci kişiliğini değerlendirmede Beş Faktör Kişilik Modeli'nin de dikkate alındığı, girişimci kişiliği konusunda daha spesifik girişimcilik davranışları veya sonuçlarıyla eşleşen bireysel farklılıkları da içeren dar özelliklerin (Leutner vd., 2014) de belirlenerek girişimci özelliklerini tanımlayan yeni bir ölçek geliştirilmesi ihtiyacı olduğu görülmektedir. Yine Jobs'ın Apple'ı ilk kurduğu dönemdeki davranışları ile Apple'a ikinci kez gelişi sonrasında gösterdiği tutum ve davranışların farklılığı, girişimci niteliklerini belirleme aşamasında, girişimin bulunduğu aşama (Leutner vd., 2014) da dikkate alınarak değerlendirme yapılması gerekliliğini gündeme getirmektedir. Söz konusu bulguların literatürdeki bir boşluğu gösterdiği düşünülmektedir. Araştırma, girişimci özelliklerinin yeniden tanımlanması yönünde bir tartışma açarak, bu bağlamda yapılacak yeni araştırmalar ve geliştirilecek yeni ölçekler için bir kaynak olması açısından önem arz etmektedir.

Ayrıca OCP'de olmayan ancak Apple'ın kurum kültüründe olduğu görülen özelliklerde (çözüm odaklı olmak, müşterilerine vizyon kazandırmak, motivasyon, ekip çalışması) OCP'nin kurum kültürünü değerlendirmedeki bir eksikliği olarak tespit edilmiştir, bu bağlam da ileride yapılacak araştırmalarda bu hususun dikkate alınmasının önemli olacağı düşünülmektedir.

Jobs ve Apple örneği özelinde kurucunun kişiliğinin güçlü kurum kültürünü bire bir yansıttığı ve ilk günkü vizyon – değerlerin sürdürülmesinin şirketin sürdürülebilirliğini ve başarısını- kurucu başta olmasa bile – olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Ülke ekonomilerinde çok büyük yere sahip olan aile işletmeleri tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de ikinci veya üçüncü jenerasyonlarda yok olup gitmektedir. Araştırma Türkiye'deki aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde kurucunun oluşturduğu örgüt kültürünün devam ettirilmesinin etkileri anlamında ileride yapılacak çalışmalara bir kaynak olması açısından da önem arz etmektedir.

Zaman, maliyet, örneklem sayısı ve nitel araştırmanın sınırlılıkları dikkate

alındığında araştırmanın genellenmesi mümkün değildir. Ancak daha kapsamlı yorum yapılabilmesi için daha geniş bir örneklem ile bu alanda yeni çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Bu çalışmanın kapsamı etik kurul izni gerektiren içerikte olmadığı için, etik kurul izni alınmamıştır. Ayrıca yazarlar makalenin akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını, yararlanılan tüm eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu taahhüt eder.

Kaynakça

- Aktaş, H. (2011). Sivil havacılık işletmeleri pilotlarının kişilik yapıları ile uçuş ekibi kaynak yönetimi tutumları arasındaki ilişki. *Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Bozkurt, Ö. & Erdurur, K. (2013). Girişimci kişilik özelliklerinin girişimcilik eğilimindeki etkisi : Potansiyel girişimciler üzerine bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, (8:2).
- Chye Koh, H. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students. *Journal of Managerial Psychology*. 11(3): 12-25.
- Cuofano, G. (2019a). Apple business model. <https://fourweekmba.com/apple-business-model/> Erişim Tarihi: 18.8.2019.
- Cuofano, G. (2019b). Apple vision, mission statement. <https://fourweekmba.com/apple-mission-statement-vision-statement/> Erişim Tarihi: 18.8.2019.
- Çetin, F. & Varoğlu, A. K. (2009). Özellikler bağlamında girişimcinin Beş Faktör Kişilik örüntüsü. *Savunma Bilimleri Dergisi*. 8(2): 51-66.
- Ensari, N., Riggio, R. E., Christian, J. & Carslaw, G. J. P. (2011). Who emerges as a leader? Meta-analyses of individual differences as predictors of leadership emergence. *Personality and Individual Differences*. 51(4), 532-536.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erkmen, T. (2019). *Yönetim ve davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Isaacson, W. (2018). *Steve Jobs*. (Çev. D. Körpe). İstanbul: Domingo Yayınları.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, J.E., Gerhardt, R. & Megan, W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*. 87(4), 765-780.
- Kök, S.B. & Özcan, B. (2012). Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, (7:2).
- Kurtuluş, K., (2010). *Araştırma yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Kyser, D.C. & Hill, T.L. (2016). Through the looking glass: Company culture as a reflection of founder personality in entrepreneurial organizations. *The Sixth International Conference on Engaged Management Scholarship*. Temple University EMS.
- Leutner, F., Ahmetoglu, G., Akhtar, R. & Chamorro-Premuzic, T. (2014). The relationship between the entrepreneurial personality and the Big Five personality traits. *Personality and Individual Differences* 63: 58-63.
- McShane, S.L. & Von Glinow, M.A., (2016). *Örgütsel davranış* (Çev. A. Günsel ve S. Bozkurt). İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Ordun, G. (2004a). Kişilik. C. Baysal ve E. Tekarslan, E. (Ed). *Davranış bilimleri*, (ss. 101-141). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

- Ordun, G. (2004b). *Beş temel kişilik özelliği ve alt faktörlerinin analizine ilişkin bir çalışma*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi 33(2): 47-71.
- Ordun, G. (2005). *Kişilik faktörleri ve satış temsilcilerinin performansı arasındaki ilişkiler üzerine bir çalışma*. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi. 16(51): 56-68
- O'Reilly, C.A., Chatman, J.A. & 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
- O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F., Chatman, J.A., & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 39(6) 595– 625
- Ouchi, W. G. & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology* 11(1): 457-483.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2017). *Örgütsel davranış* (Çev. İ. Erdem). İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Schein, E.H. (1988). *Organizational culture*. Sloan School of Management, MIT. WP#2088-88
- Sığırı, Ü. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım.
- Somer, O., Korkmaz, M., & Tatar, A. (2002). Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve alt ölçeklerin oluşturulması, kuramdan uygulamaya Beş Faktör Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Envanteri. *Türk Psikoloji Dergisi*. 17 (49), 21 – 33.
- Zhao, H. & Seibert, S.E. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*. 91(2): 259.
- <https://www.apple.com/> Erişim Tarihi: 18.8.2019
- <https://www.apple.com/tr/newsroom/2020/10/apple-reports-fourth-quarter-results/> Erişim Tarihi: 27.11.2020.
- <https://www.apple.com/tr/accessibility/> Erişim Tarihi: 27.11.2020.
- <https://www.apple.com/tr/environment/> Erişim Tarihi: 27.11.2020.
- <https://www.apple.com/tr/privacy/> Erişim Tarihi: 27.11.2020.
- <https://www.apple.com/tr/supplier-responsibility/> Erişim Tarihleri: 18.8.2019 ve 27.11.2020 .
- <https://www.sozcu.com.tr/2020/ekonomi/apple-2-trilyon-dolar-piyasa-degerine-ulasan-ilk-abdli-sirket-oldu-5997190/> Erişim Tarihi: 27.11.2020

Aşırı İş Yükünün ve Aile Gereklarının İş-Aile Çatışmasına Etkisi: Özel Okul Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma

Mehmet DİNÇ¹

Özet

Bu çalışmada, aşırı iş yükü algısının ve aile gereklerinin iş-aile çatışması üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Bu amacı karşılamak için nicel araştırma tekniklerinden anket yöntemi kullanılarak 208 kişiden veriler toplanmıştır. Çalışmanın örneklemini, Isparta ve Burdur illerindeki özel okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Kurulan yapısal model ile aşırı iş yükü algısının ve aile gereklerinin iş-aile çatışmasının iki alt boyutu üzerine olan etkisi araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, öğretmenlerin aşırı iş yükü algısının iş-aile çatışmasının sadece bir alt boyutunu (işten aileye çatışma) pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin yaşadığı aile gereklerinin ise, iş-aile çatışmasının her iki alt boyutu (iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması) üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Çalışmada elde edilen sonuçlar eğitim sektörü ve özel okulların çalışanları bakımından tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aşırı İş Yükü, Aile Çatışması, İş-Aile Çatışması, İş ve Aile Gereklere, Özel Okul Öğretmenleri

The Effect of Work Overload and Family Demands on Work-Family Conflict: A Study on Private School Teachers

Abstract

In this study, the effect of excessive workload perception and family demands on work-family conflict is investigated. In order to achieve this purpose, data from 208 people were collected by using questionnaire method among quantitative research techniques. The sample of the study was composed of teachers working in private schools in Isparta and Burdur provinces. With the established structural model, the effects of the perception of work overload and family demands on two sub-dimensions of work-family conflict were investigated. According to the results, it was determined that teachers' perception of work overload positively and significantly affected only one sub-dimension of work-family conflict (conflict from work to family). It was found that family demands experienced by teachers had a positive and significant effect on both sub-dimensions of work-family conflict (work-family conflict and family-work conflict). The results obtained in the study were discussed in terms of the education sector and private schools' employees.

Keywords: Work Overload, Family Conflict, Work-Family Conflict, Work and Family Demands, Private School Teachers

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Yükseköğretim Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Muhasebe ve Finansal Yönetim Bölümü ABD, mehmetdinc@isparta.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-9871-3532>

1. Giriş

İş ve aile konularının çalışanlar, aile üyeleri ve organizasyonlar üzerindeki potansiyel etkileri tüm ülkelerde araştırmacıların artarak ilgisini çekmeyi sürdürmektedir. Özellikle günümüzde farklı sektörlerde faaliyetini sürdüren organizasyonlardaki birçok çalışan için olduğu kadar özel okullarda görev yapan öğretmenler için de çalışma hayatının sorumlulukları ile aile ve bireysel hayatın sorumluluklarını bütünleştirmeye çalışmak ve bu çabayla ilişkili stres yaşamak birbiriyle ilişkili konular haline gelmektedir.

Tüm dünyada olduğu gibi, özel öğretim kurumlarının sayısı ve bu sektörde eğitim hizmeti üretimi sürecine katılan öğretmenlerin sayısı her geçen gün ülkemizde de artmaktadır. Neo-liberal politikaların 1980'lerden itibaren ülkemizde de uygulanmaya başlamasıyla birlikte eğitim, özelleştirme politikaları neticesinde kamu hizmetinden ziyade özel sektörün yeni bir alanını temsil etmiştir. Bu yıllardan itibaren devletin özel okulları yaygınlaştırma yönünde başlattığı düzenlemeler, artmıştır. Devletin sunduğu teşvik edici bu uygulamalar sonucunda, 2006-2007 eğitim-öğretim yılından itibaren özel okul (2.718), öğrenci (335.939) ve öğretmen (38.021) sayısında sürekli bir artış görülmüştür. 2019-2020 eğitim öğretim yılı baz alındığında, özel okul sayısı 13.870'e, öğrenci sayısı 1.468.198'e ve öğretmen sayısı ise 174.750'ye ulaşmıştır (Ünal, 2020: 52-53). İhtiyaç duyduğu fonları özel sektörde karşılanan özel okullar resmi anlamda MEB'e bağlı olmuşlar ancak kendi özel yönerge ve çalışma koşullarını oluşturabilme hakkı elde etmişlerdir. Özel okullar öğretmenlerini ve diğer personellerini kendi ilkeleri doğrultusunda seçerler ve yıllık sözleşmeli esasına göre istihdam ederler (Kaya, 2009: 5).

Zaman içinde öğretme mesleği, alan yazındaki ifadesiyle *yoğunlaştırma* (*intensification*) ve *uzmanlıktan arındırma* (*de-professionalization*) olarak özetlenebilecek birçok açıdan değişime uğramış ve özel okul öğretmenleri bu değişimden fazlasıyla etkilenmiştir. Yoğunlaştırma ve uzmanlıktan arındırma tezlerine göre; öğretmenler artan bir şekilde dışsal beklentilere ve baskılara (örneğin yöneticilerden, ailelerden ve politika yapıcılardan) maruz kalmışlardır. Bu durum öğretmenlerin daha fazla iş yükü yaşamasına (hem öğretim hem de idari çalışma gibi öğretim-dışı işlerle ilgili) sebep olmuş, meslektaşlarıyla etkileşimlerine ve hatta özel yaşamlarına daha az zaman ayırmasıyla sonuçlanmıştır. Tüm bu değişimler okulda ve evde onların kronik olarak aşırı iş yükü algılamalarına, bir aile gereği olarak aile üyeleri ile çatışmalar yaşamalarına, spesifik mesleki becerilerini kaybetmelerine ve işle ilgili stres yüklenmelerine neden olmuştur (Apple, 1988; Van Droogenbroeck vd., 2014: 100). Dolayısıyla, iş-aile çatışması özel okul

öğretmenleri arasında stres sürecinde merkezi bir rol oynamıştır. Gerçekten algıladıkları iş yükü, iş güvencesizliği, öğrencilerin davranış sorunlarına duygusal katılım gibi birçok iş özellikleri ve aile üyeleriyle yaşadıkları gerginlik ve çatışmalar bu öğretmenler arasında iş-aile çatışmasıyla ilişki göstermiştir (De Carlo vd., 2019: 6).

Bazı araştırmacılar (Michel vd., 2011: 689; Lu, 2012: 251) aşırı iş yükü algısının ve aile gereklerinin (aile üyeleri arasında yaşanan anlaşmazlıklar gibi) çalışanların iş-aile ve aile-iş çatışmasını artırabileceğini belirtmiştir. Sözü edilen saptamaya yönelik olarak bu çalışma; aşırı iş yükü algısının ve aile gereklerinin özel okul öğretmenlerinin iş-aile ve aile-iş çatışması yaşamasına olan etkisini belirlemeyi amaç edinmiştir.

Dolayısıyla bu çalışmanın iki temel amaca odaklandığı öne sürülebilir. İlk olarak, bu çalışma iş gerekleri (örneğin, algılanan iş yükü) ve aile gerekleri (örneğin, aile çatışması) ile iş-aile çatışmasının her iki alt boyutu arasındaki ilişkiyi özel okul öğretmenleri açısından görgül biçimde inceleyecektir. İkincisi bu çalışma, algılanan iş yükü ve aile gereklerinin işten eve ve evden işe çatışmayla göstereceği ilişkinin nedenlerine yer verecektir. Kıtık Hipotezi Yaklaşımı'nın (Kahn vd., 1964) ve İş Gerekleri Kaynakları Modeli'nin (JD-R Demerouti vd., 2001) öne sürdüğü kuramsal çerçeveyi temel alarak çalışma; yüksek düzeyde iş yükü algılayan özel okul öğretmenlerinin daha fazla iş-aile çatışması yaşayabileceğini; aile gereklerinin bir yansıması olarak aile üyeleri ile arasında artan düzeyde anlaşmazlık yaşayan özel okul öğretmenlerinin ise daha fazla aile-iş çatışması deneyimleyebileceğini ön görmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Algılanan Aşırı İş Yükü

İş yükü, önceden yürütülmüş çalışmalara göre iş-aile çatışmasının en güçlü ve en tutarlı öncüllerinden biri olarak değerlendirilir. İş yükü, bir bireyin icra ettiği işe dair gerçek ve algıladığı miktarı ifade eder (Britt ve Dawson, 2005: 205). Genel bir anlamda iş yükü, bir çalışanın ihtiyaç duyduğu iş hacmini temsil eder ve çalışılan saat sayısı, üretim seviyesi ve işin zihinsel gerekleri ile ölçülebilir (Spector ve Jex, 1998: 358). Macky ve Boxall (2008: 44) ise, iş yükünün zaman içinde; verilen çalışma süresi, iş çeşitliliği, performans standartları, iş gerekleri ve verilen fazla mesai gibi birçok gösterge ile ölçülebileceğini belirtmiştir. Reid (1985: 187) iş yükünü, esasen zaman yükü, zihinsel çaba yükü ve psikolojik stres yükü olmak üzere üç faktörden oluşan bir yapı olarak tanımlamışken, Atik ve Kozak (2016: 347) duygusal çaba algısının da iş yükü ölçümünde göz önüne alınması gerektiğini öne sürmüştür. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, iş yükü olgusu çalışanların

kişisel kaynakları ve öznel değerlendirmeleri neticesinde objektif ölçülere dayalı iş yükü dağıtımı yapılsa bile, kişiye göre farklılık gösteren algısal bir durumu öne çıkarır.

Çalışanların kendilerine ayrılan süre içinde bitirebileceklerinden daha fazla iş yükledikleri yönündeki algılamaları durumunda iş yükü yerini *aşırı iş yüküne* bırakır (Spector & Jex, 1998: 358). Çalışanlar belirli bir dönemde çok fazla sorumlulukları veya görevleri olduğunu hissettiğinde aşırı iş yükü bir stres unsuru haline gelir (Cardenas vd., 2004: 352) ve çalışanların kaygı düzeyini artırır (Akçakanat ve Uzunbacak, 2019: 225). Böyle bir stres ve kaygı kaynağı olan aşırı iş yükü; “örgüt bakışından verimliliği ve performansı, çalışan bakışıyla işin taleplerini karşılamak adına harcanan süreyi ve enerjiyi” (Ardıç ve Polatçı, 2009: 26); “bir çalışanın gerekli kaynaklar sağlanmadığı halde işyerinde çok fazla görev ve işlerle uğraşması gerektiği yönündeki algılamasını” (Triplett vd., 1999: 372); “imkansız teslim tarihleri ve zaman kısıtlamaları nedeniyle çalışanların, iş beklentilerinin makul olmayan veya aşırı derecede katı olduğuna dair inançlarını” (Altat ve Awan, 2011: 93) ifade eder.

Bireylerin üstesinden gelme güçlerine kıyasla yapacak daha fazla role sahip olduğu durumlarda ortaya çıkan aşırı iş yükü (Abbasi and Janjua, 2016: 377); yetersiz kaynaklar, işleme sorunları, iş süreci üzerindeki kontrol eksikliği, işi tamamlamadaki yetersizlik, kesin olmayan hedefler ve sorumluluklar, yetersiz seçim ve eğitim gibi faktörlerden etkilenebilmektedir (Gryna, 2004: 6). Dolayısıyla, çalışanın yeteneklerini aşan, çalışanın taşıdığı özelliklerin yeterli olamadığı durumlarda aşırı iş yükü oluşabilmektedir (Çalışkan ve Bekmezci, 2019: 386).

Alanyazında aşırı iş yükü farklı biçimlerde ayrıma tabi tutulmuştur. İnsan kaynakları yönetimi bakışına göre nicel ve nitel iş yükü şeklinde gruplandırılmıştır. Niceliksel iş yükü; yapılması gereken iş ile çalışana o işi yapması adına tanınan sürenin ne derece yeterli olup olmadığına odaklanır ve çalışanın zamanın yetersiz olması, belirli bir zamanda bitirilmesi istene işlerin fazla olması ve bu tür iş koşullarının ağır ve yorucu olması durumlarında yaşanır. Niteliksel iş yükü ise; çalışanın sahip olduğu yeteneklerin yapılacak işi ne derece karşıladığını vurgular ve çalışana olumsuz şekilde etkileyen dengesizlik durumunu oluşturur (Özkalp ve Kırel, 2013: 437; Deniz ve Yıldırım, 2020: 202).

Yapılan çalışmalarda özel okul öğretmenlerinin iş yüklerinin arttığı belirtilmektedir. Okula dayalı yönetim şeklindeki reform girişimleri, öğrenmek için yeni uygulamaları içeren bireysel öğrenme temelli anlayışın öne çıkması (Cerit ve Özdemir, 2015: 628), sınıf dışında

sürekli devam eden ve tamamlanmayı bekleyen zaman alıcı görevlerin olması (Ingvarson vd., 2005: 9), öğrencilerinin öğrenme çıktıları kadar sosyal ve duygusal yetkinliklerini artırmak amacıyla gün içinde daha olumlu ve istenen duyguları gösterme zorunluluğu (Gu ve Wang, 2019: 2) onların iş yüklerini artıran beklentileri oluşturmaktadır.

2.2. Aile Gereklere

Aile gereklere; “iş-aile çatışmasını inceleyen araştırmacılarca önemli bir stres kaynağı” (Kopelman vd., 1983: 198; Frone vd., 1992: 66), “talebin ailede, toplumda veya boş zaman aktivitelerinin seçimi yoluyla var olabileceği iş dışındaki yükümlülükler” veya “evdeki ev işlerinin yapılması ve çocukların bakımına dair taahhütler ve yükümlülükler” (Choi, 2008: 880-881) olarak tarif edilmektedir. Burada *gerek (demand)* kavramı aile alanı içerisindeki sorumluluğun düzeyine ve yoğunluğuna yönelik genel bir algılamayı ifade eder ve aile alanının nesnel olmayan bir özelliğini yansıtır. Bir başka ifadeyle, gerek kavramı bir çalışan tarafından öznel olarak deneyimlenmeli ve böylece iş-aile çatışmasını etkilemelidir. Bu yüzden gerçekte algılanan aile gereklere, ilgi çeken bir değişkeni temsil eder (Boyar vd., 2008: 218).

Araştırmalar, aile çatışması ve aile katılımı gibi aile gereklerelerinin iş-aile çatışması üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir. *Aile çatışması*, bir kişinin aile alanında uyumsuz rol baskıları yaşama derecesi anlamına gelir. Yaşanan bu uyumsuzluk, birden fazla rol gönderen, bir rol gönderen veya odak kişi ile rol gereksinimleri arasındaki uyum eksikliğinden kaynaklanabilir (Kopelman vd., 1983: 201). Aile çatışması kendini; ebeveynlerin aşırı yüklenmesi, çocukların uygunsuz davranışları, ailedeki gerginlik derecesi, hokkabazlık miktarı, evdeki işbölümünden memnuniyetsizlik ve aile rolleri konusunda karı-koca anlaşmazlığı gibi çeşitli olumsuz koşullar biçiminde gösterir. Aile çatışmasının derecesini belirleyen faktörler arasında ise; çocukların sayısı, küçük yaştaki çocukların yaşı, aile sisteminin yapısı, eşlerin kariyer uyumsuzluğu, eşlerin birbirine desteği veya sorumlulukların paylaşılması sayılmıştır (Ahmad, 2008: 60). Yapılan araştırmalarda, aile çatışmasının aile birimi için zararlı olduğu bulunmuş (Repetti vd., 2020: 330), genel olarak işlevsiz aile iletişimi ve özellikle ebeveynler arasındaki çatışmalı iletişimin, tüm aile üyelerini, özellikle çocukları olumsuz etkilediği saptanmış ve özellikle ikili kariyer yaşam tarzının varlığı halinde iş-aile çatışmasının düzeyini etkileyen en kritik faktör olduğu tespit edilmiştir (Byron, 2005: 170; Michell vd., 2011: 703).

2.3. İş – Aile Çatışması

İş-aile çatışması üzerine literatür ve bunun bir çalışanın iş-aile dengesini sağlama yeteneği üzerindeki etkisi son yirmi yılda çok detaylı bir şekilde araştırılmıştır (Eby vd., 2005: 124; Frone vd., 1992: 65).

İş-aile çatışmasını ele alan araştırmalar, Kahn ve arkadaşlarının (1964: 19) *Rol Kuramı* üzerine yaptığı araştırmayı temel almaktadır. Rol Kuramı'na göre rol çatışması, bir kişinin bir role adapte olduktan sonra başka bir role adapte olma zorluğundan ya da diğer bir deyişle aynı anda iki veya daha fazla rolü üstlenme baskısından kaynaklanan stresi ifade eder. Dolayısıyla, iş-aile çatışması, çalışanların aynı anda çalışan ebeveyn ve eş gibi rollere sahip olmasından ve bu rollerin birbiriyle çatışmasından kaynaklanmaktadır. İş ve aile yaşamının gereği olarak benimsenen rollerin tutarsızlığından kaynaklanan stres arttıkça, çalışanın iş-aile dengesinin bozulduğu ve iş-aile veya aile-iş çatışmasının ortaya çıktığı görülmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 77).

Rol Kuramı'nın vurguladığı noktalara göre iş-aile çatışması, "iş ve aile alanlarında üstlenilen sorumlulukların birbiriyle uyuşmaması nedeniyle meydana gelen çatışma" (Greenhaus ve Beutell, 1985: 77) biçiminde tanımlanmaktadır. Bu tanım iş-aile çatışmasının iki yönlü olduğuna vurgu yapmakta, bir taraftan işin aile yaşamını olumsuz olarak etkileyebileceğini diğer taraftan da aile yaşamının iş üzerinde olumsuz etkide bulunabileceğini öne çıkarmaktadır. Bu kavrama yönelik yürütülen ilk araştırmalar, iş ve aile arasındaki çatışmayı öncelikle tek boyutlu bir yapı olarak ele almış ve sadece şemsiye terim olan "iş-aile çatışması" na atıfta bulunmuştur. (Netemeyer vd., 1996: 400). Bununla birlikte, daha yakın zamandaki araştırmacılar iki tür iş-aile çatışması arasında ayırım yapmışlardır. Bu araştırmacılar; aile yaşamını engelleyen işten kaynaklanan çatışmaya "iş-aile çatışması (İAÇ)", aile yaşamının karışmasından kaynaklanan çatışmaya ise "aile-iş çatışması (AİÇ)" adını vermişlerdir (Frone vd., 1992: 65; Netemeyer vd., 1996: 401). Bu iki kavram, birbiri ile etkileşim içindedir ve iş-aile yaşam çatışmasının iki alt boyutunu oluşturmaktadır (Çelik ve Turunç, 2011: 229).

Araştırmacılar, İAÇ ve AİÇ arasında ayırım yapmanın yanı sıra, iş türleri ve aile çatışmaları için; zaman temelli, gerilim temelli ve davranış temelli çatışma olmak üzere üçlü bir sınıflandırma önermişlerdir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 76). *Zaman temelli çatışma*, bir role ayrılan zaman başka bir role katılmayı zorlaştırdığında ve ayrıca çalışanın fiziksel olarak aile alanında bulunduğu, ancak zihinsel olarak işle ilgili kaygılarla meşgul olduğu

durumlarda ortaya çıkabilir. *Gerilim temelli çatışma*, bir rolde yaşanan gerginliğin başka bir roldeki performansı etkilediğini gösterir. Rol belirsizliği, aşırı iş yükü, iş gereklerinin çokluğu bu türdeki iş-aile çatışmasına sebep olur (Kahraman ve Çelik, 2018: 96). Son olarak, *davranış temelli çatışma*, bir rol için gereken belirli davranışların başka bir rol için gerekli olanlarla uyumsuz olması durumunda ortaya çıkar. Örneğin, sert, zorlayıcı ve öz odaklı olmak işte işe yarayabilir; ancak bu aynı davranışlar bir aile durumunda kabul edilmeyecektir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 81-82).

Alanyazında iş-aile çatışmasını açıklamada birçok kuram öne çıkmaktadır. *Rol Kuramı* (Kahn vd., 1964), çoklu rollerin rol stresine yol açtığını ve bunun da gerilimi tetikleyeceğini öngörür. Buna karşılık, *Rol Genişletme Kuramı* (Sieber, 1974), birden fazla role sahip olmanın birey için faydalı olduğunu ileri sürmektedir ve bu hipotezi destekleyen araştırmalar, çoklu sosyal rollerin sağlık ve esenlik üzerinde olumsuz olmaktan çok olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Barnett ve Hyde, 2001: 784). *Kıtlık Kuramı* (Goode, 1960: 483), bireyin sahip olduğu sınırlı kaynakları (zaman, enerji, dikkat gibi) uygun biçimde kullanamadığı zaman, kendisine ait görev ve sorumlulukların bu kaynakları tüketebileceğini, dolayısıyla bireyin hissettiği stres seviyesini ve çatışmayı artırabileceğini öne sürer. *Kaynakların Korunması Kuramı* (Hobfoll, 1989: 513) insanların kaynakları elde tutmaya, korumaya ve inşa etmeye çalışacağını, onları tehdit eden şeyin, bu değerli kaynakların potansiyel veya fiili kaybı olacağını varsaymakta, kaynakları kaybetme olasılığı arttığında stresin ortaya çıkacağını kabul etmektedir.

Yayıma Kuramı (Staines, 1980), iş ve aile arasındaki sınırların geçirgen olduğunu ve bunun sonucunda, bir alanda (iş veya aile) yaşanan deneyimin, diğer alandaki tutumları, davranışları, değerleri ve becerileri etkilediğinden hareket etmektedir. Yayılma kuramının aksine, *Giderme Kuramı* (Edwards ve Rothbard, 2000) iş ve aile rolleri arasında ters bir ilişki olduğunu varsayar, iş ve aile deneyimleri arasındaki uyumsuzluğa dikkat çeker ve bir alandaki açıkların diğer alanda takip edilen faaliyetlerle dengelendiğini varsayar. *Bölümleme Kuramı* (Piotrkowski, 1979) ise, iş ve aile alanları arasında hiçbir ilişki varsaymaz ve daha ziyade, alanların birbirinden tamamen bağımsız olduğunu kabul eder. Bu kuram, iş ve aile arasında içsel bir ayırım olduğunu ve bir alana dâhil olmanın diğerini etkilemeyeceğini öne sürer.

Yürütülen birkaç çalışmada (Cinamon ve Rich, 2010: 67; Erdamar ve Demirel, 2014: 4923) özel okul öğretmenlerinin kamu kurumunda çalışan öğretmenlere nazaran iş-aile çatışmasını daha fazla yaşadığını bildirmiştir. Özel okul öğretmenlerinin her yıl

performanslarına göre yenilenen biçimde sözleşmeli çalışması, aynı eğitim kurumunda çalışmayı sürekli hale getirebilmesi amacıyla kendilerini sürekli geliştirmesi gerekliliği iş-aile çatışmasına daha fazla maruz kalmalarının nedenleri arasında sayılmaktadır.

3. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezlerin Oluşturulması

Önceden yürütülmüş araştırmalarda iş-aile ve aile-iş çatışmasının muhtemel öncülleri olarak birçok değişken tanımlanmıştır. Bu çalışmaların çoğu Ebby ve arkadaşlarının (2005: 124), iş-aile çatışmasının öncüllerine dair yaptığı sınıflandırmayı esas almış ve bu öncülleri üç kategoriye (iş alanı değişkenleri, iş-dışı alanı değişkenler ile bireysel ve demografik değişkenler) ayırmışlardır. Söz konusu sınıflandırmaya göre; bu çalışmanın iki bağımsız değişkenini oluşturan aşırı iş yükü iş alanı veya iş gerekleri kapsamındaki değişkeni, aile çatışması ise iş dışı veya aile gereklerine bağlı bir diğer değişkeni oluşturmaktadır.

3.1. Aşırı İş Yükü ile İş-Aile Çatışması İlişkisi

Aşırı iş yükü iş-aile çatışmasının temel öncüllerinden biri olarak tanımlanmaktadır (Byron, 2005: 185; Nasurdin ve O'Driscoll, 2011: 39; Michel vd., 2011: 703; Liao vd., 2019: 52). Örgütsel alanda aşırı iş yükü ile iş-aile ve aile-iş arasında ilişkinin olması Çatışma Kuramı, Kıtık Hipotezi, İş Gerekleri-Kaynakları Modeli, Yayılma ve Kaynakların Kuruması Yaklaşımına dayandırılabilir. Şöyle ki, Çatışma Kuramı'na göre (Greenhaus ve Beutell, 1985: 77) iş ve aile alanına ait farklılaşan norm ve sorumluluklar, bir alandan bir diğer alana ihlale ve olumsuz yayılıma sebep olur. İş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasına yönelik araştırma ve teoriyle tutarlılık göstererek farklı alanlara dair öncüller iş-aile çatışmasının iki boyutuna farklı etkiler gösterir. Bir kişinin iş alanına yönelik faktörlerin (aşırı iş yükü gibi) aile-iş çatışmasından daha ziyade iş-aile çatışması ile ilişki göstermesi beklenir. Benzer şekilde, bireyin aile ve iş dışı yaşamına yönelik faktörlerin (aile üyeleri arasındaki çatışma gibi) iş-aile çatışmasına göre aile-iş çatışmasıyla daha fazla ilişki göstermesi düşünülür (Kinnunen ve Mauno, 1998: 172-173; Byron, 2005: 190). Kıtık Hipotezi (Kahn vd., 1964), bireylerin zaman ve enerji gibi sınırlı kaynaklara sahip olduğunu, çok-yönlü rollerini bu tür kaynaklarla icra ettiğini ve bu durumun da kaynakların tükenmesine ve çatışmasına neden olacağını savunur. İş Gerekleri – Kaynakları Modeli'ne göre, aşırı iş yükü gibi yüksek iş gerekleri kişisel kaynakların (örneğin zaman, fiziksel ve duygusal enerji) tükenmesi yüzünden iş-aile çatışmasını artırabilir (Bakker vd., 2011: 177). Bir bireyin günün sonunda işteki enerjisinin tükenmesi sebebiyle çok az enerjisinin kalması

durumunda, evde kendisini bekleyen aile rolüne muhtemelen daha az katılacaktır ki, bu durum da iş-aile çatışmasına sebep olabilecektir (Ilies vd., 2015: 9).

Yazında yerini almış geniş bir araştırma grubu algılanan aşırı iş yükünün iş-aile çatışmasına olan etkisini meta-analiz, ve görgül çalışmalar kapsamında incelemiştir. Farklı araştırmalarca yürütülmüş meta-analiz çalışmalarında (Michel vd., 2011: 703; Byron, 2005: 184), iş alanında bulunan anlamlı ilişkiler arasında; algılanan aşırı iş yükünün iş-aile çatışmasıyla en büyük ilişkiyi gösterdiği tespit edilmiştir.

Bahsedilen bu iki değişken arasındaki ilişkinin konu edildiği görgül çalışmalarda farklı sektörler ve hatta farklı kültürel bağlamlarda örneklemelerin incelendiği görülmüştür. Krusek ve Theorell (1990), aşırı iş yükünün fazladan çalışmaya neden olabileceğini, bireyi tükenmiş ve gergin bırakabileceğini ve böylece bireyin iş sonrasında aile sorumluluklarını üstlenemeyeceğini ve bu durumun da iş-aile çatışması yaşanmasıyla sonuçlanacağını öne sürmüştür. Carlson ve Kacmar (2000: 1049), devlet memurlarının iş gereklerinin artmasının onların iş-aile çatışması yaşamalarını artırdığını bulmuştur. Boyar ve arkadaşları (2003: 184), aşırı iş yükünün iş-aile çatışmasını doğrudan ve olumlu olarak etkilediğini belirtmiştir. Torun ve Ercan (2006: 18), iş yükünün işten aileye yönelik yaşanan zaman temelli çatışmanın en önemli yordayıcısı olduğunu saptamıştır. Ilies ve arkadaşlarının (2007: 1375-1376) üniversite çalışanlarına yönelik tasarladığı çalışmada, ağır iş yükü ile iş-aile çatışması arasında kuvvetli bir etkileşim olduğu bulunmuş, işte geçirilen sürenin artması ve ağır iş yükünün artmasının üniversite çalışanlarının çatışma yaşama ihtimalini yükselttiği sonucuna ulaşılmıştır.

Spector ve arkadaşlarınca (2007: 826) yürütülen kültürlerarası bir araştırmada, iş saatleri gibi nesnel ölçümlere nazaran algılanan iş yükünün iş-aile çatışmasının daha duyarlı bir öncülü olduğu bulunmuştur. Ahuja ve arkadaşları (2007: 1) yazılım şirketleri çalışanları olan bilgisayar mühendisi ve teknisyenleri örneklem olarak belirlediği çalışmada; ağır iş yükünün iş-aile çatışmasını artırdığını tespit etmiştir. Yıldırım ve Aycan (2008: 1366), 243 hemşireden topladığı veriler üzerinden yaptıkları araştırmalarında ağır iş yükü ile iş-aile çatışması arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler olduğunu bulmuştur. Turgut (2011: 172-173), hizmet sektöründe çalışanlara yönelik kurguladığı araştırmasında, ağır iş yükünün işe tutkunluğu azalttığını ancak iş-aile çatışmasını ise artırdığını bulmuştur. Ayrıca araştırmacı, ağır iş yükü ile esnek olarak düzenlenen çalışma saatlerinin işe tutkun olmayla ilişkilerinin iş-aile çatışması tarafından aracılındığı sonucuna ulaşmıştır.

Nasurdin ve O’Driscoll (2012: 38) Yeni Zelandalı (N= 202) ve Malezyalı (N=183) akademisyenler arasında iş yükü ve aile gerekleri ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkiyi ve aynı zamanda iş ve aile alanından hissedilen sosyal desteğin bu ilişkideki düzenleyici rolü olup olmadığını incelemiştir. Araştırmacılar, her iki örnekleme de iş yükü ile iş-aile çatışması arasında pozitif yönde ilişkiler tespit etmiştir. Gürbüz ve arkadaşları (2012: 145), Türkiye’de savunma sektörü kapsamındaki KOBİ’lerde çalışan 344 kişi üzerinde algılanan örgütsel desteğin ve aşırı iş yükünün onların iş-aile çatışmasına olan etkisini ve ayrıca bu etkileşimde aşırı iş yükünün aracılık etkisini incelemiştir. Analizleri sonucunda araştırmacılar, aşırı iş yükünün iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması ile pozitif yönde ilişkiler gösterdiğini açığa çıkarmışlardır. Tayfur ve Arslan (2012: 147), bankacılık sektörüne odaklandığı çalışmada, banka çalışanlarının algıladığı iş yükünün tükenmişlik hissetmelerine olan etkisini ve bu etkide iş-aile çatışmasının aracılık rolünü incelemiştir. Araştırmalarının sonucunda araştırmacılar, aşırı iş yükü ile iş-aile çatışması, duygusal tükenme ve işe karşı duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuştur.

Goh ve arkadaşları (2015: 70), günden güne değişen iş yükünün iş-aile çatışması aracılığıyla yaşam doyumunu nasıl etkilediğini çok düzeyli bir yaklaşım temelinde incelemiştir. Çalışmaları sonucunda araştırmacılar, çalışanların günlük algıladığı iş yükünün günlük iş-aile çatışmasını pozitif yönde etkilediğini, bu durumun da çalışanların yaşam doyumunu azalttığını bulmuştur. Gencer (2017: 88), personel güçlendirmenin iş-aile çatışması üzerindeki etkileşimi ve bu etkileşimde aşırı iş yükünün aracılık rolünü belirlemek amacıyla sağlık çalışanlarından topladığı veriler ışığında, sağlık çalışanlarının algıladığı aşırı iş yükünün işten aileye ve aileden işe çatışma üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkiler yaptığını saptamıştır. Kahraman ve Çelik (2018: 102), iki devlet üniversitesinde görev yapan 232 akademisyeni örneklem seçerek, akademisyenlerin iş ve aile yükü algıları ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkiyi ölçmüşlerdir. Araştırmacılar, iş yükü ile iş-aile çatışması arasında pozitif yönde ve orta kuvvet seviyesinde ilişkiler olduğunu, ayrıca iş ile aile yükünün iş-aile ve aile-iş çatışmasının anlamlı bir öncülü olduğunu tespit etmişlerdir. Korkmazer’in (2018: 123) sağlık çalışanlarına yönelik yürüttüğü çalışmada, bu çalışanların algıladığı iş yükünün işten aileye ve aileden işe çatışma algıları üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkiler ürettiği elde edilmiştir. Koçak ve arkadaşları (2019: 1), havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmesinde görev yapan 435 çalışanı örneklem olarak seçtiği çalışmada, bu çalışanların algıladığı aşırı iş yükünün onların aileleriyle yaşadıkları

çatışmaya muhtemel etkisini incelemiştir. Yapılan analizler, çalışanların aşırı iş yükü algılarının iş-aile çatışmasını pozitif yönde etkilediğini göstermiştir.

İş gereklerinin ve özellikle algılanan iş yükünün iş-aile ve aile-iş çatışması ile ilişkisine öğretmenler bakımından odaklanan birkaç çalışmaya rastlanılmaktadır. Örneğin, Keleş-Ay (2010: 65-66), ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş yükü algısı ile iş-aile çatışması arasındaki olası ilişkiyi belirlemek adına öğretmenlerden veriler toplamıştır. Analizleri neticesinde araştırmacı, iş yükünün işten aileye ve aileden işe çatışma üzerinde pozitif ve anlamlı etkiler ürettiğini bulmuştur. Carlo ve arkadaşları (2019: 1121), bir İtalyan ortaokulunda görev yapan 122 öğretmeni örneklem seçmiştir. Bu öğretmenlerin işle ilgili bağlamsal faktörleri, iş gerekleri (nitel ve nicel açıdan iş yükü), iş kaynakları ve iş-aile çatışmasını incelemiştir. Analizleri neticesinde araştırmacılar, her iki iş yükünün iş-aile çatışmasıyla pozitif yönde ilişkiler gösterdiğini, yüksek düzeyde iş kaynaklarına (yönetici desteği, iş özerkliği ve kararlara katılım gibi) sahip olan öğretmenlerin iş gerekleriyle kolaylıkla başa çıktığını ve böylece iş-aile alanları arasında oluşan çatışmanın negatif sonuçlarından korunabildiklerini tespit etmiştir. Gu ve Wang (2019: 1), Çin’de 337 ana sınıfı öğretmenini bir yıllık dönemde incelemiş, zaman içinde bu öğretmenlerin algıladığı iş gereklerinin (iş yükü yüzeysel rol yapma) onların iş-aile çatışmasını artırdığını tespit etmişlerdir.

Çatışma Kuramı, Kıtık Hipotezi, İş Gerekleri-Kaynakları Modeli, Yayılma ve Kaynakların Kuruması Yaklaşımının varsayımlarına ve yukarıda açıklanan görgül kanıtlara uygun olarak algılanan aşırı iş yükünün özel okul öğretmenlerinin iş-aile çatışmasının iki alt boyutunu belirleyen bir değişken olduğunu düşünmek ve aşağıdaki hipotezleri oluşturmak mantıklı olacaktır:

H1: Özel okul öğretmenlerinin algıladığı aşırı iş yükü onların iş – aile çatışmasına anlamlı ve pozitif etki yapmaktadır.

H2: Özel okul öğretmenlerinin algıladığı aşırı iş yükü onların aile – iş çatışmasına anlamlı ve pozitif etki yapmaktadır.

3.2. Aile Gerekleri ile İş-Aile Çatışması İlişkisi

Aile alanına yönelik olarak aile gereklerinin (aile bireyleri arasındaki çatışma gibi) özellikle aile-iş çatışmasıyla güçlü ilişkiler gösterdiği ifade edilmektedir (Higgins vd., 1992: 51; Byron, 2005: 185; Michel vd., 2011: 704). İş-aile çatışmasının öncüllerini inceleyen bu

çalışmalar, ortak öncülleri paylaşırsalar da, hem iş-aile çatışmasının hem de aile-iş çatışmasının bazı kendine has öncülleri olduğuna vurgu yapmışlardır.

Aile gereklerinin iş-aile ve aile-iş çatışmasının bir öncülü olduğuna dayanarak oluşturan birkaç kuramdan bahsedilebilir. Yukarıda kısaca özetlenen Çatışma Kuramı'ndan (Greenhaus ve Beutell, 1985) hareketle, bireyin aile ve iş dışı yaşamına yönelik faktörlerin (aile üyeleri arasındaki çatışma gibi) iş-aile çatışmasına göre aile-iş çatışmasıyla daha fazla ilişki göstermesi beklenebilir (Kinnunen ve Mauno, 1998: 172; Byron, 2005: 185). Yine yukarıda ifade edildiği üzere, Kıtık Hipotezi (Kahn vd., 1964) varsayımlarına göre, aile üyeleri arasında artan uyumsuzluklar görülebilir ve bu tür uyumsuzlukları çözmek için daha geniş bir zaman ve çaba gerekli olabilir. Böylesi bir zaman ve duygusal enerji yoksunluğu veya kıtlığı aile-iş çatışması yaşamayla sonuçlanabilir (Kao ve Lu, 2006). Bu yüzden özel okul öğretmenlerinin iş-aile ve aile-iş çatışması yaşamalarında iş yükünün yanı sıra aile gereklerinin (aile çatışması gibi) aile alanından kaynaklanan baskıyı incelemek de yararlı olabilecektir. Hobfoll'un Kaynakların Korunması (COR) Kuramı'na göre, "insanlar kaynakları elde tutmaya, korumaya ve inşa etmeye çalışırlar... onları tehdit eden şey, bu değerli kaynakların potansiyel veya fiili kaybıdır" (Hobfoll, 1989: 513). Bireyler, iş veya aile rollerinin gereğini yapmak amacıyla gerekli olan kaynaklardaki eksiklik sebebiyle işlerini veya aile statülerini kaybetme korkusu yaşayabilirler. Bu gibi durumlarda bireyler, kaynaklarını bir rolden diğer bir role aktararak sahip oldukları kaynaklarını tekrar dağıtmak zorunda kalabilir (Grandey ve Cropanzano, 1999: 353). Bu şekilde evdeki zaman ve enerji gerekleri arttığında, bu gerekleri bir diğer alana aktarma ihtimali artacak ve bu durum da iş-aile çatışmasını tetikleyebilecektir.

Alanyazında aile gereklerinin iş-aile çatışması üzerinde olumsuz etkiler gösterdiğine dair güçlü görgül kanıtlar sunan birkaç çalışma yer almaktadır. Örneğin; Boyar ve arkadaşları (2008: 221), aile gereklerinin artmasının, birey üzerinde aile ile ilgili etkinlikleri veya yükümlülükleri yerine getirmesi konusunda daha fazla baskı oluşturacağını, işle ilgili yükümlülüklerin aksamasına sebep olacağını ve böylece daha fazla aile-iş çatışması algılayacağını öne sürmüştür. Lu (2012: 253), alan yazındaki mevcut çalışmaların çoğunun, aile sorumluluklarını listelemede nesnel ölçümleri (örneğin küçük/genç çocuk sayısı) kullandığını belirtmiş ve sadece bu aile özellikleri "gerek" olarak algılandığında, bunların iş-aile çatışmasıyla ilişkili olacağına inandığını öne sürmüştür. Aile gerekleri, aile baskısının temel bir kaynağı olarak ve özel okul öğretmenlerini zorlayan bir aile gereği olarak kabul

edilmektedir. Choi (2008: 878), iş-aile etkileşimi bakışına dayanarak, 239 Çinli çalışanın yaşam streslerini incelemiştir. Analizleri sonucunda Choi, aile gereklerinin yaşam stresine sebep olduğunu, aile gereklerinin yaşam stresine olan etkisinde iş-aile çatışmasının tam aracılık rolü oynadığını bulmuştur.

Çatışma Kuramı, Kıtık Hipotezi ve Kaynakların Korunması Kuramlarının ön kabullerine ve yukarıda özetlenen görgül çalışma bulgularına dayanarak, aile gereklerinin özel okul öğretmenlerinin iş-aile çatışmasının iki alt boyutunu belirleyebileceği düşüncesiyle aşağıdaki hipotezler oluşturulabilir:

H3: Özel okul öğretmenlerinin aile gerekleri onların iş – aile çatışmasına anlamlı ve pozitif etki yapmaktadır.

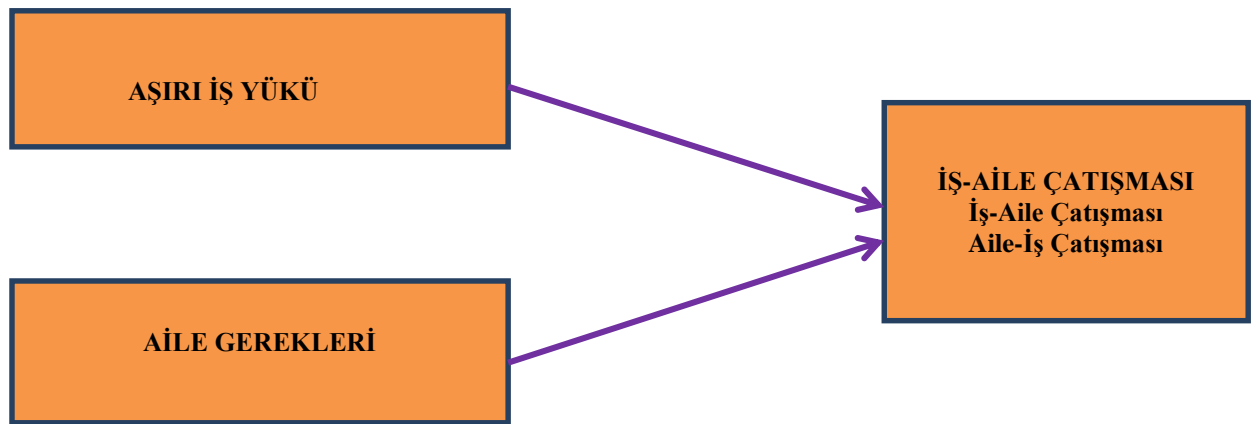
H4: Özel okul öğretmenlerinin aile gerekleri onların aile – iş çatışmasına anlamlı ve pozitif etki yapmaktadır.

4. Araştırmanın Yöntemi

4.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu çalışmada, özel okullarda çalışan öğretmenlerin algıladıkları aşırı iş yükleri ve aile gereklerinin onların iş-aile ve aile-iş çatışması üzerindeki etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu çerçevede bir araştırma modeli tasarlanmış ve Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



4.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi, Isparta ve Burdur illerinde ilköğretim ve ortaöğretim düzeyinde eğitim hizmeti sunan özel okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Örnekleme dâhil edilen ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin, tam zamanlı aktif çalışan

olması örneklem seçiminde temel kıstası oluşturmuştur. Söz konusu özel okullardan araştırmacı tarafından gerekli izinler alınmış ve 2018-2019 Eğitim-Öğretim Yılı'nın Aralık ile Şubat ayları arasında 264 adet anket formu özel okullara bırakılmıştır. Bu nedenle etik kurul raporu istenmemiştir. Verilerin toplandığı kurumlardan gerekli izinler alınmıştır. Bu anket formlarından 223'ü (geri dönüş oranı %84) geri dönmüştür. Anket formları üzerinde yapılan incelemelerde bazı formlarda analize dâhil edilemeyecek miktarda eksik veri bulunduğu tespit edilmiş ve bazı formlarda ise öğretmenlerin ilgili özel okullarda tam zamanlı olarak çalışmadığı belirlenmiş, toplamda 15 form analiz dışı bırakılmıştır. Toplamda 208 geçerli anketten elde edilen veriler yardımıyla analizler gerçekleştirilmiştir. Örneklem seçiminde tesadüfi örnekleme yöntemlerinden biri olan kolayda örnekleme metodu tercih edilmiştir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan özel okul öğretmenlerinin %66,2'si kadın, %33,8'i erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcılar medeni durumu bakımından incelendiğinde, %61,7'sinin evlilerden ve %38,3'ünün evli olmayanlardan oluştuğu görülmüştür. Eğitim düzeyi açısından özel okul öğretmenlerinin %79,5'inin lisans, %20,5'inin lisansüstü mezunu olduğu belirlenmiştir. Sahip oldukları çocuk sayısı bakımından öğretmenlerin %40,6'sının bir çocuğa, %24,3'ünün iki çocuğa sahip olduğu ve %30,1'inin ise çocuğa sahip olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin %63,5'inin eş çalışırken %36,5'inin ise çalışmadığı görülmüştür. Katılımcıların yaş dağılımları 22 ile 58 arasında değişmekte olup yaş ortalamaları 31,43 (SS=31,43) olarak belirlenmiştir.

4.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri üç ölçek ve kişisel bilgi formundan oluşan bir anket formu ile gerçekleştirilmiştir. Ölçeklere dair açıklamalar aşağıda sunulmuştur.

Aşırı İş Yükü Ölçeği: Cousins ve arkadaşlarınca (2004) alanyazına kazandırılan aşırı iş yükü ölçeği kullanılarak özel okul öğretmenlerinin iş yükü düzeyi ölçülmüştür. Bu ölçek, 8 ifadeden oluşmakta ve çalışanların iş yaşamından kaynaklı maruz kaldığı aşırı iş yükü düzeyini ölçmektedir. Ölçek, 5'li Likert tarzı puanlamaya (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) uygun cevaplardan oluşmuş ve herhangi bir ters puanlanan ifadeyi içermemiştir. Araştırmacılar ölçeğin Cronbach Alpha değerini .89 şeklinde bulmuştur. Bu araştırmada ise Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .84 şeklinde bulunmuştur (1 ifade analizden çıkarılmıştır). Ölçekteki ifadeler örnek olarak, "*işimi yetiştirebilmem için verilen süre yeterli değil*" verilebilir.

İş-Aile Çatışması Ölçeği: Özel okul öğretmenlerinin maruz kaldığı iş-aile yaşam çatışmasını ölçmede Netemeyer ve arkadaşlarınınca (1996) geliştirilen iş-aile yaşam çatışması ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçek, çalışanların iş yaşamının tetiklediği iş-aile çatışması ile aile yaşamının sebep olduğu aile-iş çatışması seviyelerini ölçecek şekilde iki alt boyutu kapsamaktadır. Ölçeği oluşturan her iki boyut 5'er ifade ile ölçülmektedir. Cevaplar 5'li Likert tarzı puanlamaya (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) göre alınmıştır. Ölçekte ters puanlanan ifade yer almamaktadır. Ölçeğin orijinal versiyonunda güvenilirlik analizleri neticesinde, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması boyutlarının Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla .88 ve .89 şeklinde bulunmuştur. Türkçe'ye çevirisi Efeoğlu (2006) tarafından yapılmış ölçek ifadelerinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları ise sırasıyla .83 ve .88 şeklinde değerler almıştır. Bu araştırma özelinde ise, Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları iş-aile çatışması boyutu için .90, aile-iş çatışması boyutu için .92 biçiminde değer üretmiştir.

Aile Gereklere Ölçeği: Aile gereklere göstermesi adına aile çatışması (family conflict) kullanılmıştır. Aile Gereklere Ölçeği'nden (Kao ve Lu, 2006) alınan dört ifade vasıtasıyla, özel okul öğretmenlerinin ailelerinde yaşanabilecek muhtemel çatışmanın temel yönleri ölçülmüştür. Bu ölçek, ailede evin günlük işlerinin paylaşımına, ailede çocukların ve kardeşlerinin ana-babaya veya atasına, iletişim ve ifade etmeye ve son olarak arkadaşlar ve sosyal ilişkilere dair anlaşmazlıkların ne kadar sıklıkta yaşandığını 5'li Likert tarzı bir puanlamaya göre (1=Asla, 5=Her Zaman) ölçmeyi amaçlamıştır. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Aile Gereklere Ölçeği, araştırmacı tarafından Brislin'in (1970) geri çevirici yöntemi kullanılarak Türkçeye çevrilmiş ve bu çalışmada kullanılmıştır. Örnek bir ifadeyi temsilen, "Hangi sıklıkta ailenizde iletişim ve ifade etmeye dair bir anlaşmazlık yaşanır?" gösterebilir.

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmacı tarafından oluşturulan formda cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, evde bakım altında ve 18 yaşından küçük çocuk sayısı, çalışan bir eşin var olup olmaması gibi konularda veriler sağlayabilecek bilgilere yer verilmiştir.

4.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 22 ve AMOS 21 programları kullanılmıştır. Araştırmada katılımcıların demografik özellikleri betimleyici istatistikler yoluyla ortaya konulmuştur. Ayrıca araştırmada doğrulayıcı faktör analizi yöntemi ile kullanılan ölçeklerin

yapı geçerliliği test edilmiştir. Güvenilirliğini belirlemek için ise iç tutarlılık katsayısı yönteminden faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan 3 değişkenin aralarındaki ilişkileri ve ilişkilerin yönünü saptamak için Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analizin bir sonraki adımında ise, yapısal eşitlik modeli vasıtasıyla kurulan modele yönelik yol analizi gerçekleştirilmiştir. Aşırı iş yükü ile aile gereklerinin iş-aile ve aile-iş çatışmasına olan etkisini açığa çıkarmak için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

5. Bulgular

5.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerli olup olmadığı tespitini yapmak için yapısal geçerliliğe odaklanılmıştır. Ölçeklerin tamamının daha önceden farklı kültürlerde test edilmesi ve doğrulanmasından yola çıkılarak yapı geçerliliğini saptamak adına doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Analiz için AMOS programı kullanılmıştır. Bu kapsamda, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerine Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1: Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

| Değişkenler | χ^2/df | CFI | NFI | NNFI | GFI | AGFI | SRMR | RMSEA |
|------------------------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Aşırı İş Yükü | 1.69 | .98 | .96 | .96 | .97 | .94 | .031 | .058 |
| Aile Gerekleri | 1.92 | .99 | .98 | .96 | .99 | .95 | .021 | .067 |
| İş-Aile Çatışması | 2.33 | .97 | .91 | .91 | .93 | .89 | .075 | .080 |
| Kabul Edilebilir Uyum* | ≤ 5 | >0.90 | >0.90 | >0.90 | >0.85 | >0.80 | <0.08 | <0.08 |
| İyi Uyum* | ≤ 3 | >0.97 | >0.95 | >0.97 | >0.90 | >0.85 | <0.05 | <0.05 |

*Meydan ve Şeşen, (2011), Kline, (2005).

Tablo 1’e göre, aşırı iş yükünün tek boyutlu yapısı doğrulanmıştır. Aşırı iş yükü ölçeğinden sadece bir ifade (8. madde) çıkarılmış ve ölçek maddeleri arasında modifikasyonlar yapılarak uygun uyum iyiliği değerlerine ulaşılmıştır. Tablo 1’den de görüleceği üzere, aile gerekleri ölçeğinden herhangi bir ifade çıkarılmaya ve ölçek maddeleri arasında hiçbir modifikasyona gereksinim duyulmamıştır. Bu ölçekten elde edilen uyum iyiliği değerlerinin mükemmel uyum düzeyinde gerçekleştiği görülmüştür. Tablo 1’e göre, iş-aile çatışmasının iki boyutlu (iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması) yapısı ikinci düzey faktör analizi yapılmak suretiyle doğrulanmıştır. İş-aile çatışması ölçeğinden herhangi bir ifade çıkarılmamış ve sadece iş-aile alt boyutunda sadece bir modifikasyon yapılarak uygun uyum iyiliği değerlerine ulaşılmıştır. Sonuç olarak, araştırmada kullanılan 3 ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir ve mükemmel uyum seviyesinde değerler ürettiği

söylenebilir. Elde edilen bu değerler, ölçeklerin yapısal açıdan geçerli olduğunu açığa çıkarmaktadır.

Araştırmada kullanılan her üç ölçeğin de güvenilirliklerini test etmek için iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha) hesaplanmıştır. Tablo 2’de ölçeklere ilişkin hesaplanan katsayılar verilmiştir.

Tablo 2: Ölçeklerin İç Tutarlılık Katsayıları

| Değişkenler | Madde Sayısı | α | Çarpıklık | Basıklık |
|-------------------|--------------|----------|-----------|----------|
| Aşırı İş Yükü | 7 | .84 | -.466 | -.111 |
| Aile Gereklere | 4 | .76 | .463 | -.322 |
| İş-Aile Çatışması | 5 | .90 | -.117 | -.853 |
| Aile-İş Çatışması | 5 | .92 | .967 | .702 |

Tablo 2, araştırmada kullanılan tüm değişkenlerin, .70 değerinin üzerinde katsayılar elde ettiğini teyit etmiştir (Nunnally, 1978). Tabloda yer alan tüm bilgiler, araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin yapısal olarak geçerli ve güvenilir ölçekler olduğunu yansıtmıştır. Tablo 2, aynı zamanda hipotez testlerinin yapılması öncesinde toplanan verilerin normal dağılım şartlarını sağlayıp sağlamadığını da göstermiştir. Bu durum, araştırmada parametrik analiz tekniklerinin uygulanabilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu öneme binaen, Çarpıklık/Basıklık katsayılarını açıklayan analizler, yazında kabul gören değerlere uygun olarak (Morgan vd., 2004: 49) çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 1 aralığında olduğu sonucunu üretmiştir.

5.2. Değişkenler Arası İlişkilere İlişkin Bulgular

Araştırmada Pearson korelasyon analizi yardımı ile bağımsız ve bağımlı değişkenlerin arasındaki ilişkiler açığa çıkarılmıştır. Tablo 3’te korelasyon katsayıları, araştırmanın değişkenlerine dair aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri gösterilmiştir.

Tablo 3’den görülebileceği üzere, araştırmaya katılan özel okul öğretmenlerinin algıladıkları aşırı iş yükü 3.83 (SS= .73) aritmetik ortalama ile ortalamanın üzerinde görece yüksek sayılabilecek bir seviyededir. Öğretmenlerin aile gereklere seviyeleri 2.07 (SS= .70) aritmetik ortalama ile ortalamanın altında bir değer almıştır. İş-Aile Çatışması Ölçeği’nin iki alt boyutu bakımından öğretmenler değerlendirildiğinde; iş-aile yaşam çatışmasını 3.05 (SS= 1.05) ortalama düzeyde ve aile-iş yaşam çatışmasını ise 2.08 (SS= .95) aritmetik ortalama ile görece düşük düzeyde algıladıkları görülmektedir.

Tablo 3: Betimsel İstatistikler ve Değişkenler Arası İlişkiler

| Değişkenler | Ortalama | Standart Sapma | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------------------|----------|----------------|--------|--------|--------|-------|
| 1. Aşırı İş Yükü | 3.83 | .73 | (.84) | | | |
| 2. Aile Gereklere | 2.07 | .70 | .164* | (.76) | | |
| 3. İş-Aile Çatışması | 3.05 | 1.05 | .521** | .395** | (.90) | |
| 4. Aile-İş Çatışması | 2.05 | .95 | .146* | .539** | .388** | (.92) |

** p< .01, * p< .05, Parantez içerisindeki değerler değişkenlerin ve boyutlarının güvenirlik katsayılarını göstermektedir, N= 208

Tablo 3’de sunulan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, özel okul öğretmenlerinin aşırı iş yükü algılamaları ile iş-aile yaşam çatışması arasında pozitif yönlü orta kuvvet seviyesinde ($r = .521$, $p < .01$); aile-iş yaşam çatışması arasında ise pozitif yönlü düşük kuvvet seviyesinde ($r = .146$, $p < .05$) anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin algıladıkları aile gereklere ile iş-aile yaşam çatışması arasında pozitif yönlü düşük kuvvet seviyesinde ($r = .395$, $p < .01$); aile-iş yaşam çatışması arasında pozitif yönlü orta kuvvet seviyesinde ($r = .539$, $p < .01$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

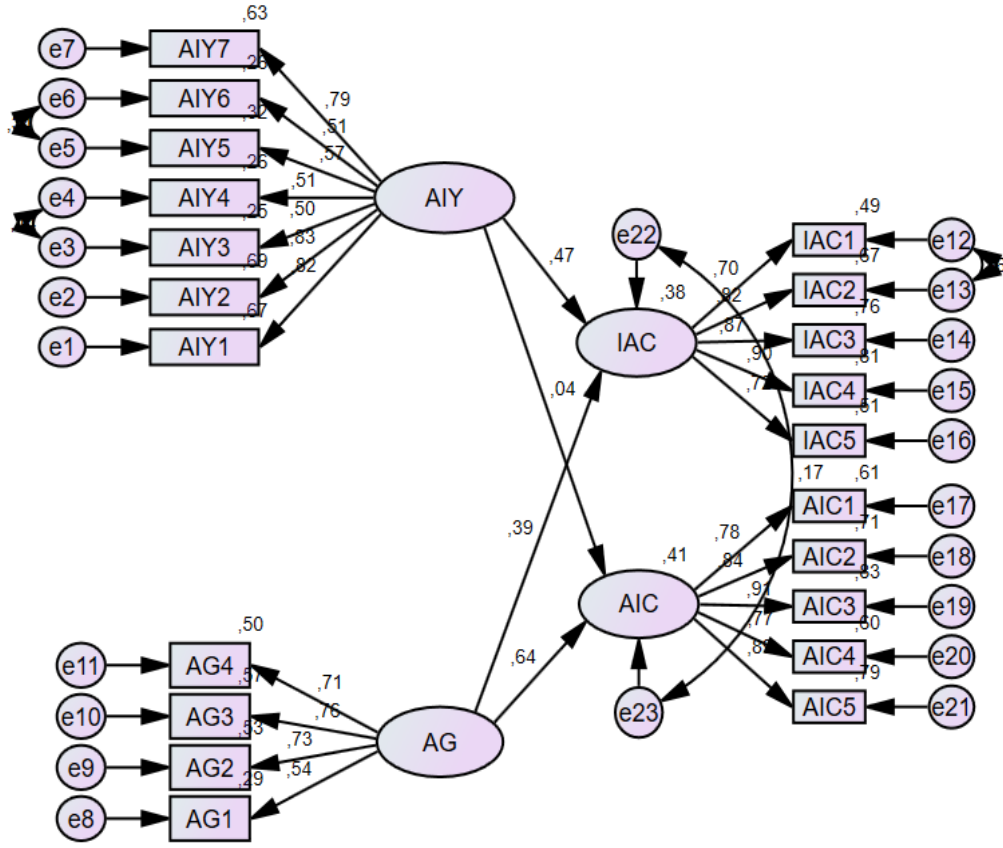
Öğretmenlerin aşırı iş yükü algılamaları ile aile gereklere algılamaları arasında ($r = .146$, $p < .05$) pozitif yönlü ve düşük kuvvet seviyesinde anlamlı ilişkilere ulaşılmıştır.

İş-Aile Yaşam Çatışmasının kendi içinde iki alt boyutu arasındaki ilişkiler incelendiğinde, iş-aile yaşam çatışması ile aile-iş yaşam çatışması arasında pozitif yönlü ve düşük kuvvet seviyesinde ($r = .388$, $p < .01$) anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

5.3. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın hipotezlerini test etmede yapısal eşitlik modeli ile bir model kurulmuş ve bu modele ilişkin gerçekleştirilen yol analizinden faydalanılmıştır. Özel okul öğretmenlerinde algılanan aşırı iş yükü ve aile gereklere ile iş-aile çatışması boyutlarına (iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması) etkisini tespit etmeye ilişkin kurulan yapısal eşitlik modelini yansıtan analiz sonuçları Şekil 2’de belirtilmiştir.

Şekil 2: Yapısal Model ve Analiz Sonuçları



Modelin uyum iyiliği değerleri yakından incelendiğinde; GFI değerinin .88, AGFI değerinin .85, CFI değerinin .95, TLI değerinin .94, NFI değerinin .88, CMIN/DF değerinin 1.7 ve RMSA değerinin ise 0.06 olduğu saptanmıştır. Bir modelin kabul edilebilmesinde RMSEA değerinin 0.08'in altında değer alması beklenir (Brown, 2006). Dolayısıyla, elde edilen değerlere göre verinin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerini ürettiği belirtilebilir. Böylece oluşturulan yapısal eşitlik modelinin de kabul edilebilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Meydan ve Şeşen, 2011; Kline, 2005). Modele dair veriler Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4: Uyum İyiliği Değerleri*

| | CMIN/DF ≤ 3 (iyi) ≥ 5 (KE) | GFI ≥.90 (iyi) ≥.85(KE) | AGFI ≥.85 (iyi) ≥.80(KE) | CFI ≥.90 (iyi) - | NFI ≥.95 (iyi) ≥.90(KE) | TLI ≥.90 (iyi) - | RMSEA ≤.05 (iyi) ≤.08(KE) |
|---------------|----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|---------------------------------|
| Yapısal Model | 1.7 | .88 | .85 | .95 | .88 | .94 | .06 |

*Meydan ve Şeşen, (2011), Kline, (2005); KE: Kabul Edilebilir

Analiz sonuçları baz alındığında, algılanan aşırı iş yükünün iş-aile çatışması ($\beta = .47$; $p < .001$) üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, ancak aile-iş çatışmasına ($\beta = .04$, $p > .05$) anlamlı bir etkide bulunmadığı tespit edilmiştir. Öte yandan, aile gereklerinin ise iş-aile çatışması ($\beta = .39$; $p < .001$) ve aile-iş çatışması ($\beta = .63$; $p < .001$) üzerinde anlamlı etkide bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 5). Araştırmanın değişkenlerine yönelik bilgiler Şekil 1’de ayrıntılı biçimde sunulmuştur. Tüm bu analiz sonuçları, önerilen dört hipotezden üçünün kabul edildiğini göstermiştir. Yapısal modelin test edilmesi sonucunda, ulaşılan standardize edilmiş yol katsayıları ve modele dair hipotez testleri Tablo 5’de gösterilmektedir. Bu bilgilerden hareketle H1, H3 ve H4 hipotezleri desteklenmiş, ancak H2 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 5: Hipotez Sonuçları

| | | Hipotez | Yol Katsayısı | Hipotez Test Sonucu |
|---|----|------------------------------------|---------------|---------------------|
| 1 | H1 | Aşırı İş Yükü → İş-Aile Çatışması | .47 | Desteklendi |
| 2 | H2 | Aşırı İş Yükü → Aile-İş Çatışması | .04 | Desteklenmedi |
| 3 | H3 | Aile Gerekleri → İş-Aile Çatışması | .39 | Desteklendi |
| 4 | H4 | Aile Gerekleri → Aile-İş Çatışması | .63 | Desteklendi |

$p < .001$; Yol katsayıları başlığında belirtilen Beta katsayılarını ifade etmekte ve standardize edilmiş değerleri göstermektedir.

6. Sonuç ve Tartışma

Son dönemlerde, politika yapıcılar arasında daha ekonomik ve yönetim odaklı bir eğitim perspektifinin benimsenmesi öne çıkmaktadır. Eğitim politikası, eğitimin okullar tarafından üretilen bir ürün olarak düşünüldüğü bir piyasa mantığını giderek daha fazla takip etmektedir (Apple, 1988). Böylece, neo-liberal politikalar ve küreselleşmenin teşvik ettiği gelişmeler, eğitim tüketicileri olarak ebeveynlerin ve öğrencilerin maksimum seçim özgürlüğüyle birlikte verimlilik ve etkililik temelli bir değerlendirme yapmalarını hızlandırmaktadır (Hill, 2016). Tüm bu gelişmelerin sonucu olarak, özel okul öğretmenleri daha fazla iş yükü (öğretim ve öğretim-dışı ile ilişkili olarak) yaşayabilmekte, aile gereklerinin bir göstergesi olarak aile üyeleriyle daha fazla çatışma içine girmekte, meslektaşlarıyla daha az etkileşim kurabilmekte, iş ve aile alanlarında daha fazla çatışmaya maruz kalmaktadır.

Bu çalışma; Isparta ve Burdur illerinde eğitim hizmeti sunan ilköğretim ve lise eğitiminin her ikisini de tek çatı altında sürdüren özel okullarda görev yapan öğretmenlerin

algıladıkları aşırı iş yükü ve aile gereklerinin onların iş-aile çatışmalarına ve aile-iş çatışmalarına olan etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için, iş gereklerinin (algılanan aşırı iş yükü) ve aile gereklerinin (aile çatışması) iş-aile çatışmasının iki boyutu üzerindeki etkileri belirlenen örneklem kapsamında oluşturulan bir yapısal model kurulmuştur.

Araştırma sonucuna göre, özel okul öğretmenleri ortalamanın üstünde iş yükü algıladıklarını ve düşük düzeyde aile gereklerini yaşadıklarını bildirmişler ve orta düzeyde iş-aile ve görece düşük düzeyde aile-iş çatışması yaşadıklarını belirtmişlerdir. Çalışmanın bu yöndeki bulgusu, önceden yürütülmüş birkaç çalışmanın bulgularıyla kısmen örtüşmektedir. Kahraman ve Çelik (2018: 102) iki devlet üniversitesinde görev yürüten akademisyenlerin orta düzeyde iş yüküne sahip olduklarını ve orta düzeyde iş-aile ve aile-iş çatışması yaşadıklarını tespit etmiştir. Keleş'in (2010: 66) ilköğretim öğretmenlerine ilişkin araştırmasında, öğretmenlerin orta düzeyde iş yükü algıladıkları, orta düzeyde iş-aile çatışması ve düşük düzeyde aile-iş çatışması yaşadıkları bulunmuştur. Özel okul öğretmenleri, iş-aile çatışmasını aile-iş çatışmasına nazaran daha fazla yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Çalışmanın bu bulgusu, Kahraman ve Çelik'in (2018: 102) akademisyenlere ilişkin bulgusuyla da örtüşmektedir.

Yürütülen analizler neticesinde çalışmanın birinci hipotezi desteklenmiştir. Model kapsamında çalışmanın birinci hipotezini test etmek amacıyla yürütülen yol analizi sonucunda, algılanan aşırı iş yükünün iş-aile çatışması üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, özel okul öğretmenlerinin algıladığı aşırı iş yükünde bir artış olması durumunda öğretmenler, iş alanından aile alanına aktarılan çatışmayı daha fazla yaşamışlardır. Çalışmanın bu bulgusu, Çatışma Kuramı (Greenhaus ve Beutell, 1985), Kıtık Kuramı (Kahn vd., 1964), İş Gereklili-Kaynakları Modeli (Bakker, 2011), ve Kaynakların Kuruması Yaklaşımı'nın (Illies vd., 2015: 9) varsayımlarını doğrulamıştır. Çalışmanın bu yöndeki bulgusu, önceden yürütülmüş meta-analiz çalışmalarının bulgularını (Byron, 2005: 184; Michel vd., 2011: 703) desteklemektedir. Ayrıca, çalışmadan elde edilen bu bulgu, öğretmenleri (Keleş ve Ay, 2010: 66; Carlo vd., 2019. 1121; Gu ve Wang, 2019. 1); akademisyenleri (Illies vd., 2007. 1375-1376; Nasurdin ve O'Driscoll, 2012: 38; Goh vd., 2015: 70; Kahraman ve Çelik, 2018: 102); devlet memurlarını (Carlson ve Kacmar, 2000: 1049); sağlık çalışanlarını (Yıldırım ve Aycan, 2008. 1366; Gencer, 2017: 88; Korkmazer, 2018: 123); yazılım şirketi çalışanlarını (Ahuja vd., 2007: 1); savunma sektörü çalışanlarını (Gürbüz vd., 2012: 145); hizmet sektörü çalışanlarını (Turgut, 2011: 172-173); banka

çalışanlarını (Tayfur ve Arslan, 2012: 147); mobilya fabrikası çalışanlarını (Boyar vd., 2003: 184); yirmi ülkeden yöneticileri (Spector vd., 2007: 826); küçük işletme çalışanlarını (Torun ve Ercan, 2006: 18) örneklem olarak seçen ampirik temelli ve önceki dönem çalışmaların sonuçlarıyla tutarlılık göstermiştir.

Yine modele uygun olarak çalışmanın ikinci hipotezini test etmek amacıyla yapılan yol analizi sonuçları beklentinin aksine, algılanan aşırı iş yükünün aile-iş çatışması üzerinde anlamlı bir etki üretmemiş ve böylece H2 desteklenmemiştir. Bu sonuca göre, özel okul öğretmenlerinin algıladığı aşırı iş yükü öğretmenlerin aile alanından iş alanına yönelik çatışma yaşamamasına herhangi bir etki göstermemiştir. Çalışmanın ulaştığı bu bulgu, iş gerekleri unsuru olan aşırı iş yükünün aile-iş çatışmasının bir öncülü olmadığını öne süren alanyazındaki birçok çalışmanın (Lu vd., 2006: 22; Lu, 2012: 264; Kinnunen vd., 2003: 1678) bulgularını desteklemiş; ancak algılanan aşırı iş yükünün aile-iş çatışmasının öncülü olduğunu iddia eden birkaç çalışmanın (Keleş ve Ay, 2010: 66; Lu vd., 2011: 76; Gencer, 2017: 88; Korkmazer, 2018: 123; Carlo vd., 2019: 1121) sonuçlarıyla tutarlılık göstermemiştir.

Model kapsamında önerilen çalışmanın üçüncü ve dördüncü hipotezleri desteklenmiştir. Çalışmanın üçüncü ve dördüncü hipotezlerini sınamak için yapılan yol analizi sonuçlarına göre, özel okul öğretmenlerinin aile gereklerini yaşaması onların iş-aile çatışmasına (H3) ve ayrıca aile-iş çatışmasına (H4) anlamlı ve pozitif etkiler yapmıştır. Ancak ilgi çekici sonuçlardan biri şudur ki; aile gereklerinin, aile-iş çatışması üzerindeki etkisi ($\beta = .63$; $p < .001$), iş-aile çatışması üzerindeki etkisinden ($\beta = .39$; $p < .001$) daha fazla gerçekleşmiştir. Bu bulgular aile gereklerinin (aile çatışması) iş-aile ve aile-iş çatışmasının bir öncülü olabileceğini öne süren Çatışma Kuramı, Kıtık Hipotezi ve Kaynakların Korunması Kuramı'nın varsayımlarını doğrulamıştır.

Ayrıca bu çalışmanın ulaştığı ve aile gereklerinin, iş-aile çatışmasını ve özellikle aile-iş çatışmasını etkilediği yönündeki bulgu bazı çalışmaların sonuçlarını da desteklemiştir. Bu çalışmalar (Higgins vd., 1992: 51; Byron, 2005:184-185; Boyar vd., 2008: 221; Choi, 2008: 878; Michel vd., 2011: 704; Lu, 2012: 264), aile alanına yönelik olarak aile gereklerinin özellikle aile-iş çatışmasıyla güçlü ilişkiler gösterdiğini, aile gereklerinin artmasının, işle ilgili yükümlülüklerin aksamasına sebep olacağını ve böylece daha fazla aile-iş çatışması algılayacağını belirtmişlerdir

Çalışma bazı *sınırlılıklara* sahiptir. Birincisi, bu çalışma katılımcıların belli bir konudaki algısını sadece bir zaman dilimi içerisinde değerlendiren kesitsel bir araştırma tasarımına dayanmaktadır. Bu yüzden gelecekte ilgili değişkenlere yönelik kurgulanacak çalışmalar, iş gerekleri, aile gerekleri ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkileri boylamsal temelde ele alabilir. İkincisi, araştırma için tercih edilen ölçüm araçlarının öz-bildirime dayalı olması, araştırmacının cevaplara dâhil edilememesi ve böylece katılımcıların ölçülen yapının kendisinin yerine sadece kişisel algılarını bildirmeleri de bir sınırlılık oluşturmaktadır. Bu yüzden gelecek çalışmalar, iş-aile çatışmasını gözlemci değerlendirmesine uygun (örneğin eşlerin değerlemesi, çoklu değerlendirme gibi) tasarlayabilir. Üçüncüsü, çalışmada incelenen değişkenler arasındaki ilişkiler sadece tek bir sektör içinde ve iki ildeki özel okulları kapsamaktadır. Bu yüzden sonuçların Türkiye'nin bütününde kamu ve özel eğitim kurumu öğretmenlerine genelleme yapabilme eksikliği de bir diğer sınırlılığı temsil etmektedir. Bu sınırlılığa uygun olarak gelecek çalışmalar, kamu ve özel eğitim kurumlarını birlikte değerlendirebilir ve hatta farklı sektörler çalışanlarına doğru örnekleme genişletebilir. Dördüncüsü, iş gerekleri ve aile gerekleri kapsamında birçok çalışmada inceleme konusu yapılan diğer birçok değişkenin (çalışılan saat, yönetici desteği, özerklik, iş desteği, evdeki çocuk sayısı, evlilik statüsü, aile desteği vb.) iş-aile ve aile-iş çatışmasına olan etkisi bu çalışmada incelenmemiştir. Bu yüzden gelecek çalışmalar, özerkliği, yönetici desteğini ve iş desteğini iş gerekleri kapsamına ekleyebilir. Evdeki çocuk ve yaşlı sayısını, aile desteğini aile gerekleri şeklinde inceleyebilir.

Çalışma yukarıda ifade edilen sınırlılıklarına rağmen iş-aile yazınına teorik açıdan, özellikle özel eğitim kurumlarına ve yöneticilerine yürütecekleri örgütsel müdahaleler açısından bir takım etkiler sunabilmiştir. Öncelikle bu çalışma; belirli bir zaman diliminde yapılan işin miktarı ve yapılan işin zorluk düzeyi anlamında aşırı iş yükünün özel okul öğretmenlerinin işten aileye çatışma yaşamalarını başlatmasında önemli bir rol oynadığını öne çıkarmış ve böylelikle öğretmenler arasında iş yaşamı ve özel yaşam arasındaki etkileşime dair önemli katkılar sunmuştur. Dolayısıyla teorik açıdan bu sonuç, algılanan aşırı iş yükü gibi işteki gereklerin öğretmenlerin zaman, enerji ve ruh hali gibi bireysel kaynaklarını tüketebileceğini, bu durumun da onların aile alanlarına olumsuz sonuçlar getirebileceğini göstermiştir. Yine teorik açıdan bu sonuç, özel okul öğretmenliği mesleğinin aile yaşamına etkin katılımı amacıyla öğretmenlerin ev alanında gereksinim duyduğu duygusal kaynakları kurutabileceğini belirtmiştir ve böylece Çatışma Kuramı (Greenhaus ve Beutell, 1985), Kıtılık Kuramı (Kahn vd., 1964), İş Gerekleri-Kaynakları Modeli (Bakker,

2011), ve Kaynakların Kuruması Yaklaşımı'nın (Illies vd., 2015: 9) varsayımlarını doğrulamıştır. Ayrıca genel anlamda çalışmanın bu yöndeki sonucu Kaynakların Korunması Kuramı'nın (Hobfoll, 2001) varsayımlarıyla da tutarlılık göstermiştir. Zira bu kurama göre; iş ve aile rollerini dengelemeye çabalama, kaynakların kaybedilmesine ve iş-aile çatışmasına neden olabilecektir. Dolayısıyla bu çalışma, özel okul öğretmenlerinin algıladığı aşırı iş yükü açısından iş gereklerinin onların iş-aile çatışmasını tetiklediğini göstermiştir.

İkinci olarak, çalışmanın bulguları özel okul yönetimleri için öğretmenlerinin aile ve iş alanları arasında denge kurabilme yeteneklerini geliştirmek, kendi yaşamlarının ve eşlerinin aile yaşamlarının kalitesini artırmak amacıyla destekleyici iş-aile kültürünü hayata geçirmelerinin önemini vurgulamıştır. Bunun için özel okul organizasyonları ve yönetimleri; informal ve formal iş-aile dengesi stratejilerini, önlemlerini ve politikalarını tüm bunların etkilerini, etkinliğini takip ederek geliştirebilir. Biçimsel politikalar olarak, okul yönetimleri esnek iş tasarımlarını ve günlük yönetimi kolaylaştıracak öğretmenlerin huzur ve rahatlığını sağlayacak girişimleri uygulayabilir. Biçimsel olmayan açıdan ise, özel okul yönetimleri iş gereklerinin iş-aile çatışmasına ve aile gereklerinin ise aile-iş çatışmasına, iş-aile çatışmasına olan olumsuz etkilerini azaltacak şekilde öğretmenlerine yeterli seviyede iş ve aile kaynakları sunabilir. Bunun için özellikle özel okulların müdürleri ve yardımcılara verilecek yönetici eğitim programlarında “aileyi destekleyici yönetici davranışları” öne çıkarılabilir. Ayrıca, bu tür eğitimler sayesinde özel okul yöneticilerinin; öğretmenlerin iş-aile gereklerine özen göstermesi, günlük biçimde öğretmenlerin iş-aile gereklerine yönelik etkili destekler sağlaması, iş-aile alanında dengenin nasıl sağlanacağı konusunda öğretmenlere rol modellik yapabilmesi, öğretmenlerin iş-aile alanında etkin olmasını teşvik edecek şekilde işleri yeniden yapılandırması gibi konulara odaklanması sağlanabilir. Son olarak özel okul müdürleri ve yardımcıları, aile bireyleri ile çatışma yaşama biçimindeki aile gereklerine maruz kalan öğretmenleri tespit ederek onlara gerekli aile bütünlüğü, etkili aile iletişimi gibi konularda spesifik eğitim etkinlikleri planlayabilir. Bu eğitimlerde öğretmenlere gereksinim duydukları duygusal, araçsal, psikolojik ve yönetsel destekleri nasıl edinebileceği sunulabilir.

Kaynakça

- Abbasi, M. M. & Janjua, S.Y. (2016). The mediating effect of job stress on work overload and organizational performance in the banking industry. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 9(2); 376-387.
- Ahmad, A., (2008), Job, Family and Individual Factors as Predictors of Work-Family Conflict, *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 4 (1), 57-65.

- Ahuja, M., Chudoba, K., Kacmar, C., McKnight, D., & George, J. (2007). It road warriors: balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *MIS Quarterly*, 31(1), 1-17. doi:10.2307/25148778.
- Akçakanat, T. & Uzunbacak, H. H. (2019). Aşırı iş yükü algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde sürekli kaygının aracılık rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 3(3), 215-230.
- Altaf, A. & Awan, A.M. (2011). Moderating affect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *Journal Bus Ethics*, 104, 93-99.
- Apple, M. W. (1988). Teachers and texts. A political economy of clas and gender relations in educations. London: Routledge.
- Ardıç, K. & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Atik, E. & Kozak, M. (2016). İş yükü algısı ve iş yükünün insan kaynakları yönetiminde kullanımı: Eskişehir’de otel işletmeleri örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(5), 341-366.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands resources model: state-of-the-art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-28.
- Bakker, A. B., Ten Brummelhuis, L., Prins, J. T., & Van der Heijden, F. M. M. A. (2011). Applying the Job Demands-Resources Model to the work-home interface: A study among medical residents and their partners. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 170 –180. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.004>
- Barnett, R. C. & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family. *American Psychologist*, 56: 781-796
- Boyar, S. L., Maertz Jr, C. P., Pearson, A. W., & Keough, S. (2003). Work-family conflict: A model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions. *Journal of managerial Issues*, 175-190.
- Boyar, S. L., Maertz, Jr, C. P., Mosley, Jr, D.C., & Carr, J. C. (2008). The impact of work/family demand on work-family conflict. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 215-235. doi: 10.1108/02683940810861356
- Britt, T. W., & Dawson, C. R. (2005). Predicting work-family conflict from workload, job attitudes, group attributes, and health: A longitudinal study. *Military Psychology*, 17, 203–227.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1, 185–216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>.
- Brown, T. A. (2006). Confirmatory factor analysis for applied research. New York, NY: Guilford.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169–198.
- Cardenas, R. A., Major, D. A., & Bernas, K. H. (2004). Exploring work and family distractions: Antecedents and outcomes. *International Journal of Stress Management*, 11, 346–365.
- Carlson, D. S., & Kacmar, M. K. (2000). Work-family conflict in the organization: Do life role values make a difference? *Journal of Management*, 26, 1031-1054.
- Cerit, Y., & Özdemir, T. (2015). The relationship between classroom teachers’ perceptions of workload and intent to leave. *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 626–637. doi:10.14687/ijhs.v12i2.3121
- Choi, J. (2008). Work and family demands and life stress among Chinese employees: the mediating effect of work-family conflict. *International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 878-95.
- Cinamon, R. G., & Rich, Y. (2010). Work family relations: Antecedents and outcomes. *Journal of Career Assessment*. 18(1), 59-70 doi:10.1177/1069072709340661
- Cousins, R., Mackay, C. J., Clarke, S. D., Kelly, C., Kelly, P. J., & McCaig, R. H. (2004). Management standards work-related stress in the UK: Practical development. *Work & Stress*, 18(2), 113-136.
- 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.

- Çelik, M., & Turunç, Ö. (2011). Duygusal emek ve psikolojik sıkıntı: İş-aile çatışmasının aracılık etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40(2), 226-250.
- De Carlo, A., Girardi, D., Falco, A., Dal Corso, L., & Di Sipio, A. (2019). When does work interfere with teachers' private life? An application of the job demands-resources model. *Frontiers in Psychology*, 10, 1121, 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01121>.
- Deniz, M. & Yıldırım, M. (2020). İş yükü fazlalığı algısının işle bütünleşme düzeyine etkisi: Avukatlar üzerinden bir araştırma. *Mecmua Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 199-219.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content Analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66, 124-197.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25, 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, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2), 237-254.
- Erdamar, G., Demirel, H. (2014). Investigation of work family, family work conflict of the teachers. *Procedia-Social and Behavioral Science*, 116, 4919- 4924.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78.
- Gencer, Z. (2017). Personel güçlendirmenin iş aile çatışmasına etkisi ve aşırı iş yükünün aracılık rolü: Isparta ilindeki sağlık kurumlarında bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, SDÜ SBE ÇEKO Anabilim Dalı, Isparta.
- Goh, Z., Ilies, R., & Wilson, K. S. (2015). Supportive supervisors improve employees' daily lives: The role supervisors play in the impact of daily workload on life satisfaction via work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 65-73.
- Goode, W.J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review* 25: 483-96
- Grandey A. A., & Cropanzano R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 350-370. doi: 10.1006/jvbe.1998.1666
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Gryna, F. M. (2004). Work overload!: Redesigning jobs to minimize stress and burnout. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Gu, Y., & Wang, R. (2019). Job demands and work-family conflict in preschool teachers: The buffering effects of job resources and offjob recovery experiences. *Current Psychology*, 1-12. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00349-z>.
- Gürbüz, S., Turunç, O., & Celik, M. (2013). The impact of perceived organizational support on work-family conflict: Does role overload have a mediating role?. *Economic and Industrial Democracy*, 34(1), 145-160.
- Higgins, C. A., Duxbury, L. E., & Irving, R. H. (1992). Work-family conflict in the dual career family. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(1), 51-75.
- Hill, D. (2016). Eleştirel eğitim ve Marksizim. (Çev, N. Korkmaz). İstanbul: Kalkedon
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Ilies, R., Schwind, K. M., Wagner, D. T., Johnson, M. D., DeRue, D. S., & Ilgen, D. R. (2007). When can employees have a family life? The effects of daily workload and affect on work-family conflict and social behaviors at home. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1368-1379.

- Ilies, R., Huth, M., Ryan, A. M., & Dimotakis, N. (2015). Explaining the links between workload, distress, and work–family conflict among school employees: Physical, cognitive, and emotional fatigue. *Journal of Educational Psychology, 107*(4), 1136–1149.
- Ingvarson, L., Kleinhenz, E., Beavis, A., Barwick, H., Carthy, I., and Wilkinson, J. (2005). Secondary teacher workload study: Report, Australian Council for Educational Research.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. New York: Wiley.
- Kahraman, Ü., & Çelik, K. (2018). Akademisyenlerin İş Yükü Algıları ile İş ve Aile Çatışmaları Arasındaki İlişki. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 8*(1). 95-105.
- Kao, S. F. & Lu, L. (2006). The relationship of conjugal congruence in psychological traditionality/modernity to marital adjustment. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies, 25*, 47-100.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). Healthy work. New York: Basic Books.
- Kaya, E. (2009). Özel okul öğretmenlerinin duygusal emek davranışını algılama biçimleri ile iş doyumları ve iş stresleri arasındaki ilişki., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keleş-Ay, F. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş yükü algısı ve iş-aile çatışması (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Kinnunen, U., & Mauno, S. (1998). Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland. *Human Relations, 51*(2), 157-177.
- Kinnunen, U., Vermulst, A., Gerris, J., & Makikangas, A. (2003). Work-family conflict and its relations to wellbeing: The role of personality as a moderating factor. *Personality and Individual Differences, 39*, 1669– 1683.
- Kline, R. (2005). Principles and practices of structural equation modeling (2n ed.). New York: Guilford Press.
- Koçak, D., Kerse, G. & Yücel, İ. (2019). Aşırı iş yükü ile iş-aile çatışması arasındaki ilişki: Havacılık sektöründe bir uygulama. *S.C.Ü İ.İ.B.F. Dergisi, 20*(2), 1-16.
- Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H., & Connolly, T. F. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational Behavior and Human Performance, 32*, 198–215.
- Korkmazer, F. (2018). İş yükü fazlalığı algısının yaşam kalitesi üzerindeki etkisi: İş-aile çatışmasının aracı rolü. Doktora tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Liao, E.Y., Lau, V.P., Hui, R.T.Y. & Kong, K.H. (2019). A resource-based perspective on work–family conflict: meta-analytical findings. *Career Development International, 24*(1), 37-73.
- Lu, L. (2012). Self-construals and work/family conflict: a monocultural analysis in Taiwan. *International Journal of Stress Management, 9*(4), 251-271.
- Lu, L., Gilmour, R., Kao, S. F., & Huang, M. T. (2006). A cross-cultural study of work/family demands, work/family conflict, and well-being: The Taiwanese vs. British. *Career Development International, 11*, 9 –27.
- Lu, L., Kao, S.F., Chang, T.T., Wu, H.P. & Cooper, C.L. (2011). Work/family demands, work flexibility, work/family conflict, and their consequences at work: A national probability sample in Taiwan. *International Perspectives in Psychology: Research, Practice, Consultation, 1*(S), 68-81.
- Macky, M., & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 46*, 38-55. DOI: 10.1177/1038411107082273
- Meydan, H. C. & Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.
- 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*, 689-725. doi:10.1002/job.695
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W., & Barret, K. C. (2004). SPSS for introductory statistics: Use and interpretation. Second Edition. London: Lawrance Erlbaum Associates.

- Nasurdin, A. M., & O’Driscoll, M. P. (2012). Work overload, parental demand, perceived organizational support, family support, and work-family conflict among New Zealand and Malaysian academics. *New Zealand Journal of Psychology, 41*(1), 38-48.
- 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), 400-410.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. Second edition. New York: McGraw-Hill.
- Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*, 6. Baskı, Ekin Kitabevi Yayınları Bursa.
- Piotrkowski, C. S. (1979). *Work and the family system*. New York: Free Press
- Reid, G. (1985). Current status of the development of the subjective workload assessment technique. Proceedings of the 29th Meeting of the Human Factors Society. Santa Monica, CA: Human Factors Society.
- Sieber, S. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review, 39*, 567-578. doi: 10.2307/2094422
- 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.
- Spector, P. E., Allen, T. D., Poelmans, S. A. Y., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., & O’Driscoll, M., et al. (2007). Cross-national differences in relationships of work demands, job satisfaction, and turnover intentions with work family conflict. *Personnel Psychology, 60*, 805-835.
- Staines, G. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature of the relationships between work and nonwork. *Human Relations, 33*, 111-129.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2012). *Using Multivariate Statistics* (6. Ed.), Boston: Allynand Bacon.
- Tayfur, Ö., & Arslan, M. (2012). Algılanan iş yükünün tükenmişlik üzerine etkisi: iş-aile çatışmasının aracı rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 30*(1), 147-172.
- Torun, A. ve Ercan, S. N. (2006). Küçük İşletmelerde İş-Aile Çatışmaları, Çalışma Hayatından Duyulan Memnuniyet ve Firma Başarısıyla İlgili Algılar. G. Gençyılmaz (der.), 3. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları, 58, ss.17-18.
- Triplett, R., Mullings, J. L., & Scarborough, K. E. (1999). Examining the effect of work-home conflict on work-related stress among correctional officers. *Journal of Criminal Justice, 27*, 371-385.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25*(3-4), 155-179.
- Van Droogenbroeck, F., Spruyt, B., & Vanroelen, C. (2014). Burnout among senior teachers: Investigating the role of workload and interpersonal relationships at work. *Teaching and Teacher Education, 43*, 99-109.
- Yıldırım, D., & Aycan, Z. (2008). Nurses’ work demands and work-family conflict: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies, 45*(9), 1366-1378.

Karanlık ve Aydınlik Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi¹

Sema POLATCI² Hakkı Okan YELOĞLU³

Özet

Kişiliğin karanlık tarafları ilgili yazında hep olumsuz ve rahatsız edici sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. İş dünyasında genellikle işgörenlerin iyi, diğer bir deyişle aydınlık tarafı üzerine odaklanılırken, kötü yani karanlık tarafları hep göz ardı edilmeye, iş ortamlarından uzaklaştırılmaya çalışılmıştır. Ancak günümüz iş dünyasının şartları işgörenlerin aydınlık ve karanlık tarafları ile ilgili tekrar düşünmeyi zorunlu kılmıştır. Bu çalışmanın amacı işgörenlerin girişimcilik niyeti üzerinde karanlık ve aydınlık kişilik özelliklerinin etkilerini incelemektir. Araştırma sonucunda hem karanlık, hem de aydınlık kişilik özelliklerinin girişimcilik niyeti üzerindeki etkili olduğu, ancak karanlık kişilik özelliklerinin etkisinin daha yüksek olduğu, ayrıca alt boyutlardan psikopati ve kantçılığın da girişimcilik niyetini pozitif yönde etkileri tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında da araştırmacı ve uygulayıcılar için öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Karanlık Kişilik Özellikleri, Aydınlik Kişilik Özellikleri, Girişimcilik Niyeti*

An Investigation of the Dark and Light Personality Traits on the Entrepreneurial Intention

Abstract

The dark side of personality has always been associated with negative and disturbing consequences in the relevant literature. In the business world, while focusing generally on the light side of the employees, the dark side has always been tried to be ignored from the business environment. However, the conditions of today's business world have made it necessary to think again about the light and dark sides of the employees. The aim of this study is to examine the effects of dark and light side of personality traits on the entrepreneurial intention of the employees. As a result of the research, it was determined that both dark and light personality traits have an effect on entrepreneurial intention, but dark personality traits have higher effect, and also psychopathy and kantianism, which are sub-dimensions, have positive effects on entrepreneurial intention. In the light of the results obtained, suggestions have been developed for researchers and practitioners.

Keywords: *Dark Personality Traits, Light Personality Traits, Entrepreneurial Intention*

¹ Bu çalışma, 23-25 Eylül 2020 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş olan 19. Uluslararası İşletmecilik Kongresi'nde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

² Doç. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, sema.polatci@gop.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4671-1356>

³ Prof. Dr., Başkent Üniversitesi, İİBF, Teknoloji ve Bilgi Yönetimi Programı, okany@baskent.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-9424-3094>

Giriş

Örgütlerde kişilik özelliklerine yönelik araştırmalar ağırlıklı olarak beş faktör kişilik özellikleri çerçevesinde yürütülmektedir (Zel, 2001: 30-31). 2010 yılı ve sonrasında ise bencillik, manipülatiflik, kendini beğenmişlik, çıkarıcılık, dürtüsellik ve duyarsızlığın ön plana çıkardığı karanlık kişilik özelliklerine yönelik çalışmalar ağırlık kazanmıştır (Jonason ve Webster, 2010; O'Boyle, vd., 2012; Kaufman, vd., 2019). İlk kez Paulhus ve Williams tarafından 2002 yılında kullanılmış bir kavram olan karanlık kişilik özellikleri insan doğasında kötü niyetli bir taraf olduğunu ve bunun etkilerini ortaya koymaktadır. Bu kaçınılmaz gerçeğin kabulü, kişiliğin karanlık tarafına ilişkin yazının gelişmesine ve insanlığın bu yönünü daha iyi anlayarak, yönetebilme ihtimalinin artmasına neden olmaktadır. Elbette geçmişteki gibi insanlığın sadece bir yönüne odaklanmak sakıncalıdır, bu sebeple karanlık kişilik özelliklerine tek başına odaklanması yanlış sonuçlar doğurabilecektir. Bu noktada kişiliğin aydınlık tarafı veya aydınlık kişilik özellikleri ile karanlık kişilik özelliklerini bir arada incelemenin daha faydalı sonuçlar ortaya çıkaracağı düşünülmektedir. Böylelikle insanoğlunun mevcut kapasitesi göz önüne alınmış olacaktır. Yazında aydınlık kişilik özellikleri ilk kez 2018 yılında Johnson'un tezinde ortaya çıkmış, 2019 yılında ise Kaufman ve arkadaşları tarafından üzerinde durulmuş olan yeni bir kavram olarak yazında kendisine yer bulmuştur.

Bireyler günümüzün rekabetçi şartlarında kendilerini korumak, amaçlarına ulaşabilmek ve daha başarılı olabilmek için bilerek ve isteyerek karanlık tarafı seçerler mi? Seçerlerse, bu durum onların daha başarılı olmalarına neden olabilir mi? Eğer cevap "evet" ise, bu iş dünyasındaki dengeleri kökünden sarsacak gibi görünmektedir. Karanlık tarafa yönelik özelliklerin iş dünyasında bireysel açıdan fayda sağlama ihtimali bile liderlik, işe alış stratejileri, örgüt içi politikalar gibi birçok konuda tekrar düşünmeyi zorunlu kılacak gibi görünmektedir.

Yukarıdaki bilgilerden yola çıkarak bu çalışma karanlık ve aydınlık kişilik özelliklerini bir arada ele alarak "girişimcilik niyeti üzerinde karanlık kişilik özellikleri mi yoksa aydınlık kişilik özellikleri mi daha etkilidir?" araştırma sorusuna cevap aramaktadır. Araştırma sorusunun cevaplanması için öncelikle ilgili yazına başvurularak kavramsal çerçeve oluşturulmuş, sonrasında ilgili hipotezler sınanmış ve sonuçlar detaylı bir şekilde tartışılmıştır.

1. Kavramsal Çerçeve

Karanlık ve aydınlık kişilik özellikleri yönetim bilimi açısından iki yeni kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle aydınlık kişilik özellikleri, 2018 yılında ilk kez tanımlanmış bir kavram olduğundan hakkında yazında sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu bölümde karanlık ve aydınlık kişilik özelliklerinin tanım ve boyutlarına yer verilmiş, sonrasında ise girişimcilik niyeti tanımlanarak karanlık ve aydınlık kişilik özellikleri ile girişimcilik niyeti ilişkisi üzerinde durulmuştur.

1.1.Karanlık Kişilik Özellikleri

Kişiliğin karanlık tarafı ile ilgili ilk araştırma 2002 yılında Paulhus ve Williams tarafından yapılmıştır. İlgili çalışmada araştırmacılar kişiliğin en belirgin ve patolojik olmayan karanlık özelliklerinin 3 boyuttan oluştuğunun altını çizerek, kavrama “Karanlık Üçlü-Dark Triad” adını vermişlerdir. Ortaya çıkan boyutlar insan doğasının birbirinden farklı ama aynı zamanda birbirine benzer özellikler de gösteren üç boyutunu temsil etmektedir. Her ne kadar daha sonraki yıllarda sadizm, kincilik gibi boyutları da karanlık kişilik özelliklerine ekleyen araştırmacılar olsa da (Kaufman, vd., 2019), günümüzde halen en sık kullanılan karanlık kişilik özellikleri bileşenleri karanlık üçlünün boyutlarıdır.



Şekil 1. Karanlık üçlü boyutları

Şekil 1’de görülen karanlık kişilik özelliği alt boyutları olan karanlık üçlü kısaca aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Paulhus ve Williams, 2002: 556-557; Jones ve Paulhus, 2014: 29; Özsoy ve Ardıç, 2017: 393-396).

Narsizm: Narsizmin karanlık kişilik özelliği olarak ele alınan kısmı, subklinik narsizm olarak ifade edilen kısımdır. Subklinik narsizm bir kişilik bozukluğu, klinik belirtiler gösteren bir rahatsızlık değil, bir kişilik özelliği düzeyindeki narsist davranışlardır.

Narsizmde birey sahip olmadığı bazı özellikler, karşılanamayan psikolojik ihtiyaçlar, bastırılmış arzular gibi faktörlerden biri veya birkaçı nedeniyle kendisine abartılmış bir benlik duygusu inşa etmektedir. Narsist kişilik özelliğine sahip bireyler kendilerini aşırı beğenmekte, başkalarını bir şekilde kontrol altında tutmaya çalışmakta, güç ve ilgiye ihtiyaç duymakta, başkalarını küçümsemektedirler.

Makyavelizm: Makyavelizm kısaca “amaca giden her yol mubahtır” ifadesi ile tanınmaktadır. Makyavelist özellikler taşıyan birey, kişisel amaçlarını gerçekleştirmek ve çıkarlarını maksimize edebilmek için iyi veya kötü ayırt etmeksizin her türlü yola başvurabilmektedir. Makyavelist özelliğe sahip bireyler gerektiğinde yalan söyleyen, hile yapan, başkalarını aldatan, içinde buldukları durumu ve/veya diğer insanları manipüle eden, bencil ve çıkarıcı tavırlar sergilemektedirler.

Psikopati: Karanlık kişilik özellikleri boyutlarından narsizmde olduğu gibi, psikopati de bir kişilik bozukluğu olarak değil, bireyin kendi değerlendirmesine dayalı bir kişilik özelliği düzeyinde (subklinik psikopati) ele alınmaktadır. Psikopatik özelliklere sahip bireyler başkalarına karşı acımasız, duyarsız, agresif, bencil ve yüzeysel davranmaktadırlar. Fevri davranışlar sergilemekte, ani kararlar almaktadırlar. Ayrıca davranışları sonucunda yaşanması muhtemel vicdan azabını yaşamamakta; ahlak dışı davranış, başkalarıyla alay etme ve küçümsemeden zevk duymaktadır.

Karanlık üçlünün içeriği göz önüne alındığında, kavramın saldırganlık ve şiddet dahil olmak üzere çeşitli olumsuz psikososyal sonuçları öngörmeye odaklanmış olması şaşırtıcı değildir. Yapılan araştırmalarda karanlık üçlünün saldırganlık, şiddet, sadakatsizlik, üretkenlik karşıtı davranışlar gibi olumsuz sonuçları pozitif yönde; iş tatmini, performans gibi olumlu sonuçları ise negatif yönde etkilediği bilinmektedir (Jonason ve Buss, 2012; Spain vd., 2014; Dinic ve Wertag, 2018; Alavi, vd., 2018; Kaufman, vd., 2019). Hatta daha da ileri giderek karanlık kişilik özelliklerine sahip olan bireyleri “yedi ölümcül günah”⁴ olarak adlandırılan davranışları daha sık işlemekle de ilişkilendirmişlerdir (Veselka, vd., 2014; Jonason, vd., 2017).

⁴ Yedi Ölümcül Günah, Hristiyanlık inançlarına göre Yedi Büyük Günah olarak da bilinen, insanın hayatı boyunca sakınması gereken yedi günahdır. Bunlar kibir, haset, öfke, tembellik, açgözlülük, şehvet ve oburluktur.

1.2. Aydınlık Kişilik Özellikleri

Karanlık kişilik özellikleri 2002 yılında Paulhus ve Williams tarafından yazına kazandırılmış olmasına rağmen, aydınlık kişilik özellikleri çok daha yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Aydınlik kişilik özellikleri veya karanlık üçlüye benzer bir isimlendirme ile “aydınlık üçlü” (light triad) yazında ilk kez Johnson tarafından 2018 yılında kullanılmıştır. 2019 yılında ise Kaufman ve arkadaşları karanlık üçlünün beraberinde aydınlık üçlü kavramını da araştırmışlar ve kavramlaştırmışlardır.

Yapılan araştırmalarda diğerlerinden daha yüksek aydınlık kişilik özelliklerine sahip olanların genellikle belirli bir yaşın üzerinde ve kadın oldukları, ayrıca yüksek seviyelerde dindarlık, maneviyat, yaşam doyumu, başkalarının kabulü, başkalarının iyi olduğuna inanma, kişinin kendisinin iyi olduğuna inanma, şefkat, empati, deneyime açıklık, vicdanlılık, olumlu coşku, sessiz bir egoya sahip olma ve kişinin kişisel ölümünden sonra doğada veya sahip olduğu çocuk ile biyolojik olarak yaşamaya devam edeceği inancı (Kaufman, vd., 2019) gibi farklılıklara sahip oldukları görülmüştür.

Kaufman ve arkadaşlarının (2019) araştırmasına göre aydınlık kişilik özelliği yüksek olan bireyler ilişkilerinden, yetkinliklerinden ve özerkliklerinden daha fazla memnuniyet duyduklarını ve daha yüksek seviyelerde güvenli bağlanma stillerine sahip olduklarını bildirmişlerdir. Merak, bakış açısı, lezzet, sevgi, nezaket, takım çalışması, affetme ve şükran dahil olmak üzere birçok karakter gücü aydınlık üçlü ile ilişkilendirilmiştir. Aydınlik kişilik özelliklerine sahip olan bireyler ayrıca daha fazla öz saygı, otantiklik ve daha güçlü bir benlik duygusuna sahiptirler. Aydınlik kişilik özellikleri üretkenlik ve yetkinlikle pozitif ilişkili olmasına rağmen, başarı ve kendi kendini geliştirme hedefleri ile negatif olarak ilişkilidir (Kaufman, vd., 2019).



Şekil 2. Aydınlik üçlü boyutları

Kaufman ve arkadaşları aydınlık kişilik özelliklerini 3 boyutta incelemiştir. Şekil 2'de gösterilmiş olan aydınlık üçlü boyutları, kısaca aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (Kaufman, vd., 2019: 1):

Kantçılık: İnsanlığı bir araç olarak değil, her zaman bir amaç olarak görecektir şekilde davranmayı ifade etmektedir.

Hümanizm: Her bir bireyin onuruna ve değerine önem vermeyi ifade etmektedir.

İnsanlığa inanç: Aydınlık kişilik özelliklerinin son boyutu olan insanlığa inanç ise, insanlığın temelde iyi olduklarına inanmayı ifade etmektedir.

Bu noktada net bir şekilde belirtmek gerekir ki, aydınlık kişilik özellikleri tam olarak karanlık kişilik özelliklerinin tam tersi olarak algılanmamalıdır (Kaufman, vd., 2019: 11). Buna göre bireyleri sadece karanlık kişilik özellikleri taşıyanlar ve sadece aydınlık kişilik özellikleri taşıyanlar diye ikiye ayırmak doğru bir yaklaşım olmayabilir. Her bireyde hem karanlık hem de aydınlık özelliklerden belirli oranlarda bulunmaktadır. Burada önemli olan hangisinin diğerine göre daha baskın olduğudur. Diğer yandan bireyde karanlık kişilik özelliklerinin düşük olması veya hiç var olmaması, bireyin aydınlık kişilik özellikler sergilemesi için yeterli değildir. Bu iki değişken her bireyde ayrı ayrı düzeylerde bulunmaktadır. Pozitif ve negatif duygulanım kavramında (Diener ve Emmons, 1984; Watson, vd., 1988) olduğu gibi karanlık ve aydınlık kişilik özellikleri de ayrı ayrı değerlendirilmekte, bireyde her birinden de farklı düzeylerde olabilmektedir.

1.3. Girişimcilik Niyeti

Girişimcilik niyeti veya diğer bir kullanımı ile girişimcilik eğilimi, bireylerin ileriki yaşamlarında girişimci olup olmama konusundaki istekliliklerini ifade etmektedir. Yazında, girişimcilik niyetini açıklamakta kullanılan teorilerden birisi de Ajzen'in (1991) Planlı Davranış Kuramı'dır. Ajzen'e göre planlı tüm davranışlar bilinçli kararların, bu kararlar ise konu ile ilgili ortaya konulan niyetlerin sonucudur. Girişimcilik davranışının öncesindeki niyet olan girişimcilik niyeti Ajzen'e (1991) göre tutumlar, öznel normlar ve davranışsal kontrol mekanizmalarından etkilenmektedir (Linan ve Chen, 2009). Birey kişisel beklentileri, deneyimleri ve toplumdaki sosyal normlar ile davranışları üzerinde algıladığı kontrolün seviyesine göre girişimcilik niyetine girmekte ve sonrasında da eğer erteleme eğiliminden etkilenmezse girişimcilik davranışını gerçekleştirmektedir.

1.4. Karanlık Ve Aydınlik Kişilik Özellikleri Ve Girişimcilik Niyeti İlişkisi

Yapılan araştırmalarda kişilik özellikleri ve geçmiş deneyimlerin bireylerin girişimcilik niyetleri üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu belirlenmiştir (Boyd ve Vozikis, 1994; Koh, 1996; Mazzorol, vd., 1999; Kristiansen ve Indarti, 2004; Şeşen ve Basım, 2012). Girişimcilik niyetini pozitif yönde etkileyen kişilik özelliklerinin yanı sıra, karanlık kişilik özelliklerinin de bazı pozitif sonuçlara neden olduğuna ilişkin araştırma sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçlar aşağıda karanlık kişilik özelliklerinin boyutları açısından ayrı ayrı özetlenmiştir.

Karanlık kişilik özelliklerinin alt boyutlarından biri olan narsizmin rekabetçiliği pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Luchner, vd., 2011). Diğer yandan narsist kişilik özelliklerine sahip bireylerin kendilerini geliştirmede, diğerlerine göre daha başarılı oldukları görülmüştür (Paulhus ve Williams, 2002). Karanlık kişilik özelliklerinin bir diğer boyutu olan makyavelizm her ne kadar negatif kişilik özelliği olarak değerlendirilse de, Kessler ve arkadaşları (2010) makyavelizmin bazı şartlarda yönetsel başarı için gerekli olduğunu ifade etmiştir. Karanlık üçlünün son boyutu olan psikopatinin iş performansını negatif yönde etkilediği tespit edilirken, makyavelizm ve narsizmin iş performansı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı belirlenmiştir (O'Boyle, vd., 2012). Diğer yandan psikopatik kişilik özelliği sergileyen bireylerin kendini geliştirmede diğerlerine göre daha başarılı olduğu tespit edilmiştir (Paulhus ve Williams, 2002).

Karanlık kişilik özellikleri geneline bakıldığında yaratıcılık, cesaret, merak, girişkenlik, liderlik, güç, başarı ve kendini geliştirme için motivasyonu artırdığı (Kaufman, vd., 2019), stres ve kaygı ile başa çıkmayı kolaylaştırdığı ve sorumluluk isteyen işlerde daha başarılı sonuçlar ortaya çıkardığı (Judge ve LePine, 2007) belirlenmiştir. Ayrıca karanlık kişilik özelliklerinin kariyer yolunda önemli birer yetenek olduğunu belirten araştırmalar da bulunmaktadır (Dahling, vd., 2008; Hirschi ve Jansch, 2015; Spurrk, vd., 2016).

Diğer yandan aydınlık kişilik özellikleri ile de benlik saygısı, otantiklik, öz farkındalık gibi kavramlar pozitif ilişkilidir. Ancak aydınlık kişilik özellikleri üretkenlik ve yetkinlik ile pozitif ilişkili iken, cesaret ve girişkenlik ile ilişkili değil, başarı ve kendini geliştirme motivasyonu ile ise negatif yönde ilişkilidir (Kaufman, vd., 2019). Yani rekabetin olmadığı ortamda aydınlık kişilik özellikleri bize üretkenliği getirirken, rekabetçi iş dünyasındaki yarışta sadece iyi olmak yeterli gelmemekte, karanlık kişilik özellikleri de gerekmektedir.

Bu noktada akla “Acaba günümüz iş dünyasının değişim ve gelişim şartlarının bir gereği olarak arzu edilen girişimcilik niyeti, kişiliğin hep tercih edilen ve pozitif sonuçları beraberinde getirdiği bilinen aydınlık tarafı ile değil de, karanlık tarafı ile mi daha yakından ilişkilidir?” sorusu gelmektedir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Karanlık kişilik özellikleri, işgörenlerin girişimcilik niyetlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1a,b,c}: Karanlık kişilik özelliklerinin alt boyutlarından narsizm (H_{1a}), Makyavelizm (H_{1b}) ve psikopati (H_{1c}) işgörenlerin girişimcilik niyetlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H₂: Aydınlık kişilik özellikleri, işgörenlerin girişimcilik niyetlerini negatif yönde etkilemektedir.

H_{2a,b,c}: Aydınlık kişilik özelliklerinin alt boyutlarından kantçılık (H_{2a}), hümanizm (H_{2b}) ve insanlığa inanç (H_{2c}) işgörenlerin girişimcilik niyetlerini negatif yönde etkilemektedir.

2. Araştırmanın Yöntemi

2.1. Araştırmanın Örnekleme

Öne sürülen hipotezlerin test edilmesi için araştırmada kolayda örnekleme yöntemi ile 354 katılımcıdan veri toplanmıştır. Yazında henüz çalışılmaya başlanmış değişkenler olan karanlık ve aydınlık kişilik özelliklerinin tespiti için planlanmış olan bu araştırmada, bir sektör veya bir meslek grubuna odaklanılmamıştır. Bu araştırmanın verileri 2019 yılında farklı sektörlerde görev yapan işgörenlerden gönüllülük esasına dayalı olarak toplanmıştır. Cevaplayıcıların %61’i erkek, %73’ü evli ve %53’ü üniversite mezunu, verilerin %21’i sağlık; %15’i eğitim; %11’ü hizmet sektöründe %53’ü ise diğer sektörlerde çalışmaktadır. Yine cevaplayanların çalışma sürelerinin ortalaması yaklaşık 12 yıldır.

2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. İlk 3 bölümde araştırma değişkenlerini ölçen ölçekler yer alırken, son bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almıştır. İlk 3 bölümdeki ölçekler görsel analog ölçeği (visual analogue scale-VAS) şeklinde yapılandırılmıştır. Aşağıda her bir ölçeğe ilişkin kısa bilgiler verilmiştir.

Karanlık kişilik özellikleri ölçeği: Araştırmada bireylerin karanlık kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla Jonason ve Webster (2010) tarafından geliştirilmiş olan 12

ifade ve 3 boyutlu Dirty Dozen ölçeği kullanılmıştır. Her bir boyut 4 ifade ile ölçülmektedir. Ölçeğin Türkçe geçerlemesi Özsoy ve arkadaşları (2017) tarafından yapılmıştır.

Aydınlık kişilik özellikleri ölçeği: İşgörenlerin aydınlık kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla Kaufman ve arkadaşları (2019) tarafından geliştirilmiş 12 ifadeli ve 3 boyutlu ölçek kullanılmıştır.

Girişimcilik niyeti ölçeği: Katılımcıların girişimcilik niyeti düzeylerini belirlemek amacıyla Linan ve Chen (2009) tarafından geliştirilmiş, Şeşen ve Basım (2012) tarafından Türkçe'ye geçerlemesi yapılmış 6 ifadeli ölçek kullanılmıştır.

3. Bulgular

Modele konu olan değişkenlerin güvenilirlik ve geçerlilik değerleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Değişkenlere İlişkin Güvenilirlik Düzeyleri

| MODEL DEĞİŞKENLERİ | | Analiz Öncesi Madde Sayısı | Chronbach Alpha Değeri | Analiz Sonrası Madde Sayısı | Chronbach Alpha Değeri |
|------------------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|
| Girişimcilik Niyeti | | 6 | 0,94 | 6 | 0,94 |
| Karanlık Kişilik Özellikleri | Narsizm | 4 | 0,84 | 4 | 0,84 |
| | Makyavelizm | 4 | 0,70 | 4 | 0,70 |
| | Psikopati | 4 | 0,82 | 4 | 0,82 |
| Aydınlık Kişilik Özellikleri | İnsanlığa İnanç | 4 | 0,66 | 4 | 0,66 |
| | Hümanizm | 4 | 0,66 | 3 | 0,75 |
| | Kantçılık | 4 | 0,50 | 3 | 0,56 |

Tablo 1 incelendiğinde karanlık kişilik özelliklerine ait alt boyutların güvenilirlik düzeylerinin 0,70 ile 0,84 arasında, aydınlık kişilik özelliklerine ait alt boyutların güvenilirlik düzeylerinin ise 0,50 ile 0,66 arasında değiştiği görülmektedir. Karanlık kişilik özelliklerine ait alt boyutlarında herhangi bir güvenilirlik düzeyinin artmasına yönelik madde çıkartılmamasına karşın aydınlık kişilik özelliklerine ait alt boyutlardan hümanizm ve kantçılıktan 1'er soru çıkartılarak güvenilirlik düzeyleri arttırılmaya çalışılmıştır. Geçerleme analizi sonrasında aydınlık kişilik özellikleri alt boyutlarının güvenilirlik düzeylerinin 0,56 ile 0,75 arasına yükseldiği görülmüştür. Bu değerler sosyal bilimler için kabul edilebilir sınır değerlerin üzerindedir (Akgül ve Çevik, 2003: 435). Yapılmış olan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklere ait uyum iyiliği değerleri Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2. Ölçeklere ait Uyum İyiliği Değerleri

| ÖLÇEKLER | İyileştirme Öncesi | | | | İyileştirme Sonrası | | | |
|------------------------------|--------------------|------|------|-------|---------------------|------|------|-------|
| | Cmin/df | CFI | GFI | RMSEA | Cmin/df | CFI | GFI | RMSEA |
| Girişimcilik Niyeti | 39,68 | 0,73 | 0,86 | 0,12 | 3,08 | 0,98 | 0,99 | 0,08 |
| Karanlık Kişilik Özellikleri | 3,69 | 0,92 | 0,93 | 0,09 | 2,69 | 0,96 | 0,95 | 0,07 |
| Aydınlık Kişilik Özellikleri | 4,49 | 0,86 | 0,93 | 0,10 | 3,31 | 0,95 | 0,91 | 0,08 |

Analiz sonuçları yapılan iyileştirmeler sonrasında geçerlilik düzeylerinin beklenen düzeylerde olduğunu göstermektedir. Tablo 3'te değişkenler arası korelasyonlar, ortalama ve standart sapma değerleri ile çarpıklık ve basıklık değerleri verilmiştir.

Tablo 3. Değişkenlere ilişkin Korelasyon, Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Ort. | Std. Sap. | Çarp. | Bask. |
|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|-----------|-------|-------|
| 1 Girişimcilik Niyeti | 1 | | | | | | 55,07 | 32,89 | -0,26 | -1,24 |
| 2 Narsizm | 0,09 | 1 | | | | | 15,69 | 22,91 | 1,76 | 2,47 |
| 3 Makyavelizm | 0,088 | 0,641** | 1 | | | | 20,65 | 21,91 | 1,30 | 1,39 |
| 4 Psikopati | 0,154** | 0,338** | 0,452** | 1 | | | 39,47 | 28,13 | 0,21 | -0,97 |
| 5 İnsanlığa İnanç | 0,041 | 0,135* | 0,133* | 0,194** | 1 | | 60,44 | 21,24 | -0,23 | -0,17 |
| 6 Humanizm | 0,07 | -0,06 | -0,033 | 0,205** | 0,448** | 1 | 73,91 | 23,59 | -1,13 | 1,04 |
| 7 Kantçılık | 0,140** | -0,033 | -0,004 | 0,063 | 0,194** | 0,310** | 74,59 | 19,79 | -1,04 | 1,63 |

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

Tablo 3'te katılımcıların kendilerinde karanlık kişilik özelliklerini nispeten düşük, aydınlık kişilik özelliklerini ise daha yüksek puanladıkları görülmektedir. Değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ile -2 değerlerinin arasında olması nedeniyle (Trochim ve Donnelly, 2006; Field, 2009; Gravetter ve Wallnau, 2014) normal dağılıma sahip olduğu varsayımı ile değişkenler regresyon analizine tabi tutulmuştur. Değişkenler arasındaki korelasyon değerleri görece yüksek olduğundan regresyon analizleri aşamalı olarak yapılmıştır. Tablo 4 regresyon analizi ile yapılan model denemelerini özetlemektedir.

Tablo 4. Model Denemeleri

| | Model 1 | Model 2 | Model 3 | Model 4 | Model 5 |
|------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Sabit | 49,035*** (2,837) | 39,264*** (7,789) | 47,707*** (3,050) | 35,716*** (8,071) | 32,017*** (8,150) |
| Karanlık Kişilik Özellikleri | 0,239** (0,089) | | | | |
| Aydınlık Kişilik Özellikleri | | 0,227* (0,109) | | | |
| Narsizm | | | 0,064 (0,099) | | 0,080 (0,099) |
| Makyavelizm | | | -0,006 (0,109) | | -0,001 (0,109) |
| Psikopati | | | 0,164** (0,069) | | 0,150* (0,071) |
| İnsanlığa İnanç | | | | 0,004 (0,092) | -0,039 (0,093) |
| Humanizm | | | | 0,040 (0,085) | 0,024 (0,087) |
| Kantçılık | | | | 0,216 (0,093) | 0,221* (0,092) |
| F | 7,221** | 4,335* | 3,019* | 2,419 | 2,621* |
| R ² | 0,020 | 0,012 | 0,025 | 0,020 | 0,043 |
| Düzeltilmiş R ² | | | 0,017 | 0,012 | 0,027 |

Standart hatalar parantez içindedir. *p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Tablo 4'te değişkenler ile yapılan model denemeleri görülmektedir. Model 1'de karanlık kişilik özellikleri tek bir değişken olarak alınmış ve girişimcilik niyeti üzerine pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir (t=0,239, p<0,01). Model 2'de aydınlık kişilik özellikleri tek bir değişken olarak alınmış ve yine girişimcilik niyeti üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir (t=0,227, p<0,05). Model 3'te karanlık kişilik özelliklerinin alt boyutlarının girişimcilik niyeti üzerinde etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre karanlık kişilik özelliklerinden sadece psikopati alt boyutunun girişimcilik niyeti üzerine pozitif ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Model 4'te aydınlık kişilik özelliklerinin alt boyutlarının girişimcilik niyeti üzerindeki etkisi ölçülmüş ancak kurulan model anlamlı olmadığı için modele yönelik yorum yapılmamıştır. En son Model 5'te ise aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin alt boyutlarının bir arada girişimcilik niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre yine karanlık kişilik özelliklerinden psikopati değişkeninin pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca aydınlık kişilik özelliklerinden kantçılığın da girişimcilik niyeti üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Model 4'te anlamsız olan bu etkinin Model 5'te anlamlı olmasının diğer değişkenlerle korelasyonunun varlığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tüm bu bulgular ışığında H_1 ve H_{1c} hipotezleri desteklenirken, diğer hipotezler destek bulmamıştır.

Sonuç ve Öneriler

Örgüt içerisindeki bireyin kişilik özellikleri hem örgütsel hem de bireysel düzeyde birçok etkiye sahip ve önemli konulardan bir tanesidir. Bu nedenle konu ile ilgili geçmişten günümüze çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada ise üzerinde yeterince çalışmanın bulunmadığı karanlık ve aydınlık kişilik özelliklerine odaklanılmıştır.

Günümüzde şu sorular ön plana çıkmaktadır: Acaba aydınlık kişilik özelliklerine sahip yani uyumlu, tatmini yüksek, her şeyden memnun, alçak gönüllü, sessiz, *dişlinin çarklarından biri olan* işgörelere mi ihtiyacımız var, yoksa alışılmışı karşı çıkan, radikal, farklı düşünebilen, değişim odaklı, yenilikçi işgörelenler mi modern çağda örgütleri daha uzun ömürlü ve daha başarılı yapacaklar? İş dünyasının riskli, acımasız ve yüksek rekabet koşullarında hayatta kalabilmek için bir miktar karanlık kişilik özellikleri mi gerekmektedir? Karanlık kişilik özelliklerinin beraberinde getirdiği duyarsızlık, rekabetçilik, yenilikçilik, kendini geliştirme ve başarıya ihtiyacı (Paulhus ve Williams, 2002; Kaufman, vd., 2019) özellikle bazı sektörlerde başarılı olmak için gereken özelliklerden birisi midir? gibi pek çok soru karanlık ve aydınlık kişilik özelliklerinin etkilerinin detaylı olarak araştırılması neticesinde cevap bulabilecektir. Bu çalışmada karanlık ve aydınlık kişilik özelliklerinin girişimcilik niyeti üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Günümüzün önemli dinamiklerinden birisi olan girişimcilik niyeti açısından incelendiğinde örgütler açısından “iyi kötü müdür?” veya daha da vurucusu “kötü iyi midir?” sorularından hareketle bu araştırma ortaya çıkmıştır.

Analizler sonucunda elde edilen önemli sonuçlardan birisi karanlık kişilik özelliklerinin girişimcilik niyetini artırmasıdır. İşgörelenin karanlık kişilik özelliklerine sahip olması onun girişimcilik niyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahip olarak görülmüştür. Bu sonuç karanlık kişilik özelliğinin girişkenliği artırdığı (Kaufman, vd., 2019), karanlık üçlüden narsizmin rekabetçiliği pozitif yönde etkilediği (Luchner, vd., 2011), makyavelizmin yönetsel başarıyı beraberinde getirdiği (Kessler, vd., 2010) ve psikopatinin kendini geliştirmede başarıyı artırdığına (Paulhus ve Williams, 2002) dair elde edilen sonuçlar ile paralellik göstermektedir. Karanlık kişilik özelliklerinin girişimcilik eğilimini pozitif yönde etkilemesi, az önce belirtilmiş olan “kötü iyi midir?” sorusunun cevabını belirlemektedir.

Diğer yandan aydınlık kişilik özellikleri yani iyi kişilik özellikleri de girişimcilik niyetini pozitif yönde etkilemiştir. Bu sonuç ise yazından farklı bir tablo ortaya koymaktadır. Çünkü yazında konu ile ilgili rastlanmış olan tek araştırmada aydınlık kişilik özelliklerinin üretkenlik ve yetkinlik ile pozitif ilişkili iken, cesaret ve girişkenlik ile ilişkili olmadığı tespit edilmiştir (Kaufman, vd., 2019). Yani rekabetçi koşullarda aydınlık kişilik özelliklerinin hayatta kalabilmek için yeterli olmadığı belirtilmiştir. Bu araştırma kapsamında ortaya çıkmış olan önemli bir sonuç olarak girişimcilik niyeti üzerinde aydınlık kişilik özelliklerinin de pozitif yönde etkili olması gösterilebilir. Ancak etki büyüklükleri karşılaştırıldığında karanlık kişilik özelliklerinin aydınlık kişilik özelliklerinden daha yüksek etkiye sahip olduğu, yani günümüz iş dünyası için **«belirli bir düzeydeki karanlık özelliğin rekabet şartlarında daha fazla başarı getirebileceği»** söylenebilir.

Araştırmanın bir başka önemli sonucu ise karanlık kişilik özelliklerinin boyutları bazında yapılan analiz neticesinde ortaya çıkmıştır. Buna göre karanlık kişilik özelliklerinden sadece psikopati girişimcilik niyetini pozitif yönde etkilemektedir. Yani günümüz iş dünyasında acımasız, duyarsız, agresif ve bencil davrananların girişimcilik niyetleri yüksek olmaktadır. Yeni dünyanın iş koşulları oldukça çetin ve acımasız olduğundan, bir miktar psikopatiye sahip bireylerin girişimciliğe cesaret etmeleri daha kolay olmaktadır. Bunun yanı sıra narsizm ve makyavelizmin girişimcilik niyeti üzerinde etkilerinin olmaması iş dünyasında konu girişimcilik dahi olsa bu tür karanlık özelliklerin fayda sağlamadığını göstermiştir.

Son olarak araştırmada karanlık ve aydınlık kişilik özellikleri alt boyutlarının bir arada ele alındığı analiz sonuçları bir başka önemli sonucu işaret etmektedir. Karanlık kişilik alt boyutlarından psikopatinin yanı sıra, aydınlık kişilik alt boyutlarından da kantçılık girişimcilik niyetini pozitif yönde etkilemektedir. Yani insanlığı bir araç değil bir amaç olarak görmek ve toplum faydasına girişimciler yapmak isteği de girişimcilik niyetini yönetebilmektedir. Elbette bu sonucun daha detaylı analizlerle test edilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Araştırmanın sahip olduğu bazı kısıtlar bulunmaktadır. Birincisi yazındaki birçok araştırma gibi bu araştırmada da veriler bireylerin kendi değerlendirmelerine dayanarak toplanmıştır. İkincisi, örneklem çeşitliliği sağlamak amacıyla araştırmada farklı sektörlerde farklı pozisyonlarda görev yapan bireyler bir arada incelenmiştir. İlerleyen zamanlarda yapılacak olan araştırmalarda belirli bir sektöre odaklanılarak, sektörler açısından tartışılan

durumlar daha net olarak ortaya çıkarılabilir, araştırma modeline girişimcilik niyetine ilave olarak iş performansı, iç girişimcilik ve girişimcilik gibi sonuç değişkenleri eklenebilir.

Kaynakça

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2):179-211.
- Akgül, A. & Çevik, O. (2003). *İstatistiksel analiz teknikleri, SPSS'te işletme yönetimi uygulamaları*. Emek Ofset Ltd. Şti.
- Alavi, M., Mei, T. K., & Mehrinezhad, S. A. (2018). The dark triad of personality and infidelity intentions: The moderating role of relationship experience. *Personality and Individual Difference*, 128, 49-54. doi: 10.1016/j.paid.2018.02.023
- Boyd, N. G. & Vozikis, G. S. (1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 63-75.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2008). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35.
- Diener, E. & Emmons, R. A. (1984). The independence of positive and negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(5), 1105-1117. doi:10.1037/0022-3514.47.5.1105
- Dinic, B., & Wertag, A. (2018). Effects of dark triad and HEXACO traits on reactive/proactive aggression: exploring the gender differences. *Personality and Individual Difference*, 123, 44-49. doi:10.1016/j.paid.2017.11.003
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. SAGE Publications.
- Gravetter, F., & Wallnau, L. (2014). *Essentials of statistics for the behavioral sciences* (8th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Hirschi, A., & Jansch, V. K. (2015). Narcissism and career success: Occupational self-efficacy and career engagement as mediators. *Personality and Individual Differences*, 77, 205-208.
- Jonason, P. K. & Buss, D. M. (2012). Avoiding entangling commitments: Tactics for implementing a short-term mating strategy. *Personality and Individual Difference*, 52, 606-610. doi:10.1016/j.paid.2011.12.015
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, 22, 420.
- Jonason, P. K., Zeigler-Hill, V., & Okan, C. (2017). Good v. evil: Predicting sinning with dark personality traits and moral foundations. *Personality and Individual Difference*, 104, 180-185. doi:10.1016/j.paid.2016.08.002
- Jones, D. N. & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the short dark triad (SD3): A brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21(1), 28-41.
- Judge, T. A., & LePine, J. A. (2007). The bright and dark sides of personality: Implications for personnel selection in individual and team contexts. In J. Langan-Fox, C. Cooper, & R. Klimoski (Eds.), *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms* (pp. 332-355). Cheltenham, Edward Elgar.
- Kaufman, S. B., Yaden, D. B., Hyde, E., & Tsukayama, E. (2019). The light vs. dark triad of personality: contrasting two very different profiles of human nature. *Frontiers in Psychology*, 10, 467.
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., & Penney, L. M. (2010). Reexamining Machiavelli: A three dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 1868-1896.
- Koh, H. C. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students. *Journal of Managerial Psychology*, 11(3): 12-25.
- Kristiansen, S. & Indarti, N. (2004). Entrepreneurial intention among Indonesian and Norwegian students. *Journal of Enterprising Culture*, 12(1): 55-78.

- Liñán, F. & Chen, Y. W. (2009). Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3):119-144.
- Luchner, A. F., Houston, J. M., Walker, C., & Houston, M. A. (2011). Exploring the relationship between two forms of narcissism and competitiveness. *Personality and Individual Differences*, 51(6), 779-782.
- Mazzarol, T., Volery, T., Doss, N. & Thein, V. (1999). Factors influencing small business start-ups. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 5(2):48-63.
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: a social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557.
- Özsoy, E. & Ardiç. K. (2017). Karanlık üçlünün (Narsizm, Makyavelizm ve Psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 24(2), 391-406.
- Özsoy, E., Rauthmann, J. F., Jonason, P. K., & Ardiç, K. (2017). Reliability and validity of Turkish version of Dark Triad Dirty Dozen (DTDD-T), Short Dark Triad (SD3-T) and Single Item Narcissism Scale (SINS-T). *Personality and Individual Differences*, 117, 11-14.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machavelliniasm, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*. 36, 556-563.
- Spain, S. M., Harms, P., & LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 41-60. doi:10.1002/job.189
- Spurk, D., Keller, A. C., & Hirschi, A. (2016). Do bad guys get ahead or fall behind? Relationships of the Dark Triad of personality with objective and subjective career success. *Social Psychological and Personality Science*, 7(2), 113-121.
- Şeşen, H., & Basım, N. (2012). Demografik faktörler ve kişiliğin girişimcilik niyetine etkisi: Spor bilimleri alanında öğrenim gören üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 12, 21-28.
- Trochim, W. M., & Donnelly, J. P. (2006). *The research methods knowledge base* (3rd ed.). Cincinnati, OH:Atomic Dog.
- Veselka, L., Giammarco, E. A., & Vernon, P. A. (2014). The dark triad and the seven deadly sins. *Personality and Individual Difference*. 67, 75-80. doi:10.1016/j.paid.2014.01.055 J
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*. 54: 1063. doi:10.1037/0022-3514.54.6.1063
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik: Evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar, teoriler ve yorumlar*, Seçkin Yayıncılık.

Hizmet Sektöründe Pozitif Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması¹

Nisa EKŞİLİ²

Ali Murat ALPARSLAN³

Özet

Çalışmanın amacı hizmet sektörü (turizm) bağlamında pozitif liderlik modelini ortaya koymak ve pozitif liderlik ölçeğini (PLÖ) geliştirmektir. Bu sebeple, araştırmada keşfedici sıralı karma yöntem deseni benimsenmiş ve birbirini takip eden üç farklı araştırma gerçekleştirilmiştir. İlk araştırmada, konaklama sektörü çalışanlarının duygusal iyi oluşuna etki eden pozitif liderlik davranışlarının belirlenmesi amacıyla 50 personel ile yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakat verilerinin analizi ve literatür taraması sonrasında oluşturulan soru havuzu ile konaklama işletmeleri çalışanlarından oluşan 326 katılımcıya anket uygulanmıştır. Bu pilot çalışma sonucunda altı boyut 32 ifadeden oluşan PLÖ yapısı oluşturulmuştur. Son araştırmada, yapı geçerliliği test etmek ve kriter geçerliliğini sağlamak amacıyla pozitif liderliğin işyerinde duygusal iyi oluş ve rol ötesi davranış arasındaki ilişkileri tespit etmek amaçlanmıştır. Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarına uygulanan üçüncü araştırmanın analizleri 390 katılımcının verileri ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda pozitif liderliğin altı boyutu olan; yönetsel yetkinliği, geri bildirim, bireysel ilgiyi, personel güçlendirmeyi, adaleti ve insani davranışı ölçen 30 maddelik PLÖ'ye ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Pozitif Liderlik, Duygusal İyi Oluş, Ölçek Geliştirme, Hizmet Sektörü

Developing a Positive Leadership Scale in the Service Sector

Abstract

The aim of the study is to reveal the positive leadership model in the service sector (tourism) context and to develop the positive leadership scale (PLS). For this reason, exploratory sequential mixed method design was adopted in the study and three different studies were conducted consecutively. In the first study, a structured interview was conducted with 50 personnel in order to determine the positive leadership behaviors that affect the emotional well-being of hospitality employees. A questionnaire was applied to 326 participants, consisting of hospitality staff, with the pool of questions created after the analysis of the interview data and the literature review. As a result of this pilot study, the PLS structure consisting of six dimensions and 32 items was developed. In the last study, it was aimed to determine the relationships between positive leadership and emotional well-being in the workplace and beyond-role behavior in order to test construct validity and ensure criterion validity. The analysis of the third study, which was applied to employees of five-star hotel businesses operating in Antalya, was carried out with the data of 390 participants. As a result of the analysis, six dimensions of positive leadership; 30-item PLS that measures managerial competency, feedback, individual interest, empowerment, justice and humanitarian behavior has been reached.

Keywords: Leadership, Positive Leadership, Emotional Well-being, Scale Development, Service Sector

¹ Bu çalışma doktora tezinden üretilmiştir.

² Dr. Öğr.Üyesi, Akdeniz Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, nisaeksili@akdeniz.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6717-3665>

³ Doç.Dr., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, alimurat@mehmetakif.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-1682-4202>

Giriş

Günümüz iş yaşamında liderlere duyulan güvenin azalmasıyla, kişisel menfaatlerini düşünmeden, örgütün ve takipçilerinin gelişimine önem veren güvenilir liderlere ihtiyaç daha da artmıştır (Avolio ve Gardner, 2005: 316; Boyatzis ve McKee, 2005). Bu sebeple liderlik üzerine yapılan çalışmalar yönetsel fonksiyonlar ve ekonomiklik üzerine kurulmuş lider-takipçi etkileşiminden, liderlik sürecinde gelişen bireylerarası dinamikler üzerine yoğunlaşmıştır. Bu bakış açısıyla gelişen liderlik teorileri ilham verme, motivasyon, iletişim, şeffaflık, güven, iyi oluş, ahlak ve bireyselleştirilmiş ilgi gibi bu zamana kadar üzerinde durulmamış olan konular üzerine yoğunlaşmıştır (Kelloway ve Barling, 2010: 264; Wegner, 2016: 92; Hannah vd., 2014; Hannah vd., 2009: 270; Cianci vd., 2014: 581). İdeal liderlik davranışlarını tanımlamak amacıyla geliştirilen yaklaşımlar, son dönemde liderlikte pozitif tutumların üzerinde durulduğunu göstermektedir (Mumford ve Yitzhak, 2014: 622). Liderlik yaklaşımlarındaki bu farklılaşmanın bir diğer sebebi de, örgütleri pozitif psikoloji bakış açısıyla değerlendiren pozitif örgütsel psikoloji olmuştur. Pozitif örgütsel psikoloji çalışmaları sonucunda, pozitif örgüt okulu, pozitif örgütsel davranış doğmuştur. Bu kavramlar sonucunda, liderliğin çalışanların mutluluğuna etkilerini göz önüne almaya başlayan ve “umut, iyimserlik, öz-bilinç ve psikolojik dayanıklılık özelliklerini taşıyan, takipçilerinin pozitif duygularını arttıran, iş yerinde pozitif ortamlar yaratan ve pozitif iletişime önem veren, güçlü yönleri odaklanan erdemli liderlere” yönelim artmıştır (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 729; Kelloway ve Barling, 2010: 263; Luthans vd., 2008: 222-226; Wegner, 2016: 92; Glynn ve Dowd, 2008: 75). Pozitif yaklaşım çatısı altında geliştirilmiş otantik liderlik kavramı (Avolio vd., 2004: 801; Luthans ve Avolio, 2003; Gardner vd., 2005; Walumbwa vd., 2008) bu paradigmada ortaya çıkan kilit liderlik yaklaşımlarından biridir (Lopez vd., 2009). Liderlik çalışmalarına, geçmişte pek de araştırılmayan, lider ile takipçisi ve çevresi arasındaki “doğru” davranış bakışını (Bass ve Steidlmeier, 1999: 182-183) getiren (Yukl, 2012: 66) diğer modeller arasında; hizmetkâr liderlik (Greenleaf, 1977), etik liderlik (Trevino vd., 2000), manevi liderlik (Fry vd., 2005) ve pozitif liderlik (Cameron 2003) bulunmaktadır.

Bu çalışmanın konusunu oluşturan pozitif liderlik modelinde lider, takipçilerinin olumlu duygular yaşamasını sağlayarak, iyi oluşlarına odaklanır. Pozitif liderlik fikri pozitif ortam (iklim), pozitif ilişkiler, pozitif iletişim ve pozitif anlam olmak üzere birbiriyle ilişkili olan dört bileşenin uygulanmasıyla mümkün olmaktadır (Cameron, 2013: 7). Pozitif lider işletme içinde pozitif ortamlar oluşmasını sağlayarak, çalışanlarıyla anlamlı ve olumlu

ilişkiler kurarak yönetmeyi ön plana çıkartmaktadır. İşletmede uygulanan pozitif liderlik, örgütsel pozitiflik sürecinde kültür, yapı, strateji ve insan kaynağı gibi işletmenin önemli değerlerinin pozitif hale gelmesinde tetikleyici unsurdur (Zbierowski ve Gora, 2014: 88-89).

Konaklama sektörü çalışan ile müşteri etkileşiminin sık yaşandığı (Buila vd., 2019: 64), dolayısıyla çalışanın duygu ve davranışlarının işletme karlılığına direkt etki ettiği sektörlerden biridir. Ancak bu sektörde, çalışandan beklenen duygusal tepkiler, rol belirsizliği, zayıf yönetim, zayıf iletişim, zor müşteriler ve aşırı iş yükü gibi koşullar sebebiyle çalışanların tükenmişliği ve mutsuzluğu oldukça yüksektir (Kim vd., 2007: 422-423). Konaklama sektörü gibi hizmet ve insan odaklı işletmelerde, başarı büyük ölçüde çalışanların duygularını, tutumlarını ve davranışlarını etkilediği için yöneticilerin rolüne bağlıdır (Avolio vd., 2004: 802; Terglav vd., 2016:1). Bu sebeple bu çalışmada hizmet sektörü (turizm) bağlamında kişilerarası gelişime odaklanarak, çalışanların pozitif duygularını arttırmayı sağlayan pozitif liderlik modelini ortaya koymak ve PLÖ'yü geliştirmek amaçlanmıştır.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Pozitif Liderlik Kavramı

Pozitif liderlik, bireyleri ve örgütleri yükselten, örgütlerde doğru olan, örgütleri canlandıran, olağanüstü kılan, iyi olarak bilinen ve ilham veren uygulamaları kapsamaktadır. Pozitif liderlik kişilerarası gelişime odaklanarak, çalışanların erdemli davranışlar sergilemesini desteklemektedir. Pozitif duyguların dışavurumunu cesaretlendiren pozitif liderlik, işletme içinde enerji veren insanların varlığına odaklanmaktadır (Cameron, 2013: 10-11). Lider, takipçilerini ve örgütlerini hem zaman hem kültür açısından değerlendirerek güçlü yönlerini, yeteneklerini ve gelişim potansiyelini yükselten pozitif ve olağanüstü liderlik özelliklerini, davranışlarını ve performans sonuçlarını sistematik ve bütünleştirilmiş bir şekilde ortaya koymalıdır (Youssef ve Luthans, 2012: 541). Pozitif lider, hayatın pozitif taraflarına odaklanarak ve bu alanlardan faydalanarak bireylerin potansiyellerinin ve güçlü yönlerinin ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır. İşletmede uygulanan pozitif liderlik, örgütsel pozitiflik sürecinde kültür, yapı, strateji ve insan kaynağı gibi işletmenin önemli değerlerinin pozitif hale gelmesinde tetikleyici unsurdur.

Pozitif paradigmanda ortaya çıkan liderlik modelleri de girişimcilik ruhu, iyimserlik, öz-yeterlilik, umut (Luthans ve Avolio, 2014: 126), liderler ve takipçiler arasındaki güven ortamı (Mishra ve Mishra, 2012: 450) ve çalışanlar arasında adalet (Mayer, 2012: 316)

üzerine kuruludur. Bu unsurların tümü birbiriyle ilişkili olmakla birlikte, pozitif liderlik açısından da oldukça önemlidir (Zbierowski ve Gora, 2014: 88-89). Pozitif liderlik fikri birbiriyle ilişkili olan dört bileşenin uygulanmasıyla mümkün olmaktadır. Bu stratejiler; pozitif ortam(iklim), pozitif ilişkiler, pozitif iletişim ve pozitif anlamdır (Cameron, 2013: 7).

1.1.1. Pozitif İş Ortamı Oluşturmak (Pozitif İklim)

Çalışanların becerilerinin artırıldığı, güçlendirildiği, eğitim faaliyetlerinin ihtiyacı karşıladığı (Winska, 2013:224), güçlü ilişkilerin, açık ve dürüst iletişimin ve işin anlamlılığının vurgulandığı pozitif iş ortamlarında (Cameron, 2012:12), pozitif duygular negatif duygulara baskındır. Çalışanların iyi oluşunu etkileyen ve pozitif davranışlarını şekillendiren bu ortamların negatifliğini ya da pozitifliğini özellikle liderlerin sergiledikleri yaklaşımlar belirlemektedir (Lis, 2015: 52-53; Cameron, 2015: 14-15). Merhamet duygusunu ön plana çıkaran davranışların (fark etme, empati kurma ve tepki gösterme gibi) sergilenmesi, affediciliğin (hataların bilinmesi, destek sağlamak, uygun bir biçimde konuşmak gibi) gösterilmesini ve şükran (minnettarlık) (ziyaretler, kutlamalar, sürprizler gibi) ifade edilmesini kapsamaktadır (Cameron, 2013: 39-40; Dutton vd., 2006: 59-60).

Merhamet

Örgüt bağlamında merhamet, bir başkasının acısını fark ederek hissetme ve bunlara cevap verme ile ilişkilidir (Cameron, 2013: 39-40; Dutton vd., 2006: 59-60; Alparslan vd., 2019: 48). Bu ilişki başkasının acısının kaynağını bularak, bu acıyı önlemeye yönelik, bilişsel ve davranışsal bir süreci içermektedir. Dolayısıyla, güdülenme, duygulanma, düşünme ve davranışta bulunma bileşiminden oluşmaktadır (Gilbert, 2005: 30-35; Sprecher ve Fehr, 2005: 630). Pozitif iş ortamı oluşturabilmek için, kolektif bir merhamet duygusu uyandırmak gerekmektedir. İş yaşamında merhamet duygusunu uyandırmak üç aşamada gerçekleşir. Bu aşamalar ‘ortak farkındalık’, ‘ortak duyguların ifade edilmesi’ ve ‘ortak tepki’ şeklindedir (Cameron, 2013: 39-40; Alparslan vd., 2019: 48). Örgütte merhamet duygusunu öne çıkarmada diğerlerini harekete geçiren yöneticilerin örnek davranışları da oldukça etkilidir (Cameron, 2013).

Affetme

Affetme, bir kişinin hatalarını kabul etme, geçmişte bırakma ve ihanete rağmen o kişiyle uzlaşma sağlamak anlamına gelmektedir (Caldwell vd., 2009: 109-110). Affedici birey karşısındakine ikinci bir şans veren, merhametli, kin tutmayan kişidir (Carr, 2016: 88). Bireyin, suçluya onun yaptığı davranışın aynısıyla karşılık verme hakkını bir kenara

bırakması anlamına gelen affetme, özellikle örgütte negatif olaylar meydana geldiğinde önem kazanan bir davranıştır. Çünkü örgütlerde affetmek, çatışmalara karşı empatik ve yardımsever bir tavır ortaya koymak demektir ki bu durum nefretten uzak, bağışlayıcı bir örgüt iklimi oluşturur (Ferch, 2003: 3-5; Fehr ve Gelfand, 2012; Cameron, 2012: 35-40).

Şükran

Liderin pozitif örgüt iklimi oluşturmak için kullanacağı sonuncu strateji ise şükran duygusunun ifade edilmesini sağlamaktır. Şükür kökünden gelen şükran kavramı gerçekleşen iyi şeylerin farkına varma ve takdir etme anlamına gelmektedir. Bu davranış, minnet duyan, minnet duyulan ve minnet sunma (hediye) üçgeninde gerçekleşmektedir (Carr, 2016: 90; Cameron, 2013: 44; Emmons, 2003: 81-90). Minnettarlık, yardım alan bireyin yardım eden bireye karşı kendini borçlu hissettiği ve bu iyiliğe cevap vermesi gerektiğine dair inancıdır, şükrüdür (Alparslan vd., 2019: 49). Çalışanlarından her yardım gördüğünde, minnet duyan rolünde bulunan yöneticinin takdir davranışı, zamanla çalışanların da birbirlerine minnet duymasını tetiklemekte, birbirlerini takdir etme davranışının ve örgüt içinde erdemli bir döngünün oluşmasını sağlamaktadır (Carr, 2016: 90; Cameron, 2013: 44; Emmons, 2003:81-90).

1.1.2. Pozitif İlişkileri Teşvik Etmek

Pozitif liderlik anlayışında, yöneticinin çalışanları ile pozitif güçlü ilişkiler kurarak çalışanlarına değer verdiğini hissettirmesi gerekmektedir. Yönetici çalışanlarıyla sadece teknik prosedürler ve iş ilişkileri kurmaktan ziyade sosyal bir mesai de geçirerek pozitif ilişkileri güçlendirmektedir (Alparslan vd., 2019: 55). Kişilerarası ilişkilerde etkili olan dayanışma, samimiyet, istikrar, enerji, dayanıklılık ve güven pozitif liderin örgüt içinde sağlamaya çalıştığı ilişkilerin temelini oluşturur (Cameron, 2007: 135-136; Lis, 2015: 63). Pozitif örgüt bağlamında pozitif lider, ölçülebilir, geliştirilebilir ve performans iyileştirmesine yol açan güçlü yönleri odaklanır (Luthans, 2002a: 63). Literatürde pozitif örgüt okulu araştırmacıları tarafından üzerinde durulan kavram, Cameron (2013: 57) tarafından pozitif enerji ağları kurmak ve çalışanların güçlü yönlerini açığa çıkarmak ve geliştirmek bağlamında araştırılmıştır (Ragins ve Dutton, 2007: 5-15; Peyrat-Guillard ve Glinska-Neweś, 2014: 84).

Pozitif enerji

Çalışanının hayal etmesini sağlayarak, negatif olasılıklardan ziyade pozitif olasılıkları vurgulayarak (Alparslan vd., 2019: 55) pozitif enerji yayan iyimser, dikkati, güvenilir ve yardımsever yöneticiler, çalışanlarının işten zevk almasını ve kendilerini iyi hissetmelerini sağlayarak sorumluluk alma isteklerini artırır. Bu durum çalışanların performans artışına sebep olur (Cameron, 2013: 56). Pozitif enerji yayan yöneticiler çalışanlarının da pozitif enerjilerini daha etkili biçimde yaymalarına yardımcı olmaktadır. Pozitif enerji yayan çalışanların oluşturduğu ağlarda ise, diğerlerine göre daha yüksek performans sergilendiği ortaya koyulmuştur (Cameron, 2012: 60-61). Bunun yanında yöneticinin pozitif enerjisi çalışanın iyi oluşunu, örgütsel bağlılığını, öğrenme isteğini ve deneme arzusunu etkilemektedir (Cameron, 2013: 60-61).

Güçlü yönler

Çalışanların güçlü yönlerini açığa çıkarmaya dayanan yaklaşımın ana fikrini onların yeteneklerini belirlemek ve geliştirmek oluşturmaktadır. Pozitif liderler, çalışanların güçlü yönlerini açığa çıkarmak için onlara fırsatlar vererek, ortaya çıkan pozitif çıktılarını önemsemekte ve onları takdir etmektedirler (Clifton ve Harter, 2003: 4; Cameron, 2013: 66-67; Lopez vd., 2009: 289). İş yerinde güçlü yönlerini kullanma fırsatı bulan çalışanlar, diğerler çalışanlara göre altı kat daha fazla işlerini sahiplenmektedirler. Ayrıca iyi oluş seviyeleri güçlü yönlerini kullanma fırsatı bulunmayanlara göre üç kat daha fazladır (Rath ve Harter, 2010: 15-25).

1.1.3. Pozitif İletişim Gerçekleştirmek

Pozitif yönetim teorisi perspektifinden bakıldığında örgüt içi iletişimin, motivasyonu arttıran, örgüt değerlerini destekleyen ve vurgulayan; açık, doğru, eksiksiz, hızlı, anlaşılabilir ve düzeltilmiş biçim ve içerikte olması gerekmektedir (Winska, 2013: 204-205). Örgütlerde pozitif iletişim, pozitif geri bildirim ve destekleyici ifadelerin, negatif ve eleştirel ifadelerin yerine geçtiğinde ortaya çıkmaktadır (Cameron, 2013: 71).

Pozitif geri bildirim

Pozitif iletişimi teşvik etme tekniği olarak pozitif geri bildirim sürecini (Roberts vd., 2005: 715) kullanmak, çalışanların başarılı oldukları alanlarda da geri bildirim vermek anlamına gelmektedir (Nelson vd., 2014: 98-99; Cameron, 2013: 80-81). En iyi pozitif geri bildirim, ekip üyelerinin güçlü yönleri hakkında bilgi toplamak ve olumlu niteliklerini belirlemede çalışanlarına destek vermek yoluyla teşvik etmektir. Böyle bir geri bildirim,

bireyin güçlü yönlerini vurgular ve sonuç olarak mükemmellik ve performansın artmasına neden olur. Ayrıca çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirir (Cameron, 2013: 80). Pozitif geri bildirim alan çalışanların umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve psikolojik dayanıklılıkları daha da artmakta, yaşadığı pozitif deneyimler çalışan iyi oluşunu arttırmakta ve pozitif iletişimi geliştirmektedir (Fredrickson, 2001: 221; Luthans vd., 2007: 21-22).

Destekleyici iletişim

Destekleyici iletişimin temelinde rahatsızlık veren, istenmeyen bir durumla ilgili geri bildirimde bulunurken, yargılamaktan kaçınmak, pozitif ilişkiyi sürdürmek, desteklemek ve iletirmek yatmaktadır (Cameron, 2012: 83). Tarafsız olarak sadece işi değerlendiren, öneri sunan bu geri bildirim tarzı (Alparslan vd., 2019: 56) çalışanı değerlendirmekten ziyade desteklemeyi tercih eder. İstenmeyen durumların geri bildiriminde durumu tanımlamak, tarafsız sonuçları ya da kişisel duyguları ifade etmek ve alternatifler önermek yöntemlerini içeren tanımlayıcı iletişim kullanılır (Cameron, 2012: 87). Aksi durumda çalışan sürekli kendini savunma tedirginliği yaşayarak negatif duygularla çalışacaktır (Alparslan vd., 2019: 56).

1.1.4. Pozitif Anlam Katmak

Çalışanlar yaptıkları işe görev, kariyer ve tutku olmak üzere üç farklı anlam yüklerler. Yaptıkları işi görev olarak gören bireyler maddi getirilere odaklanırken, kariyer amacını güden bireyler prestije ve güce sahip olmak için çalışırlar. İşini tutkuyla yapan bireyler ise işlerinin anlamıyla motive olmaktadır (Cameron, 2013: 91; Diener ve Biswas-Diener, 2008). Yaptıkları işe sağlıklı şekilde konsantre olan tutku yönelimli çalışanlar, mesleklerinden zevk almakta ve mesleklerini değerli görmektedirler (Salanova vd., 2006; Diener ve Biswas-Diener, 2008: 68). Yaptıkları işe yükledikleri bu anlam, bireyin idealleri ile ilişkili olarak değerlendirilen çalışma amacının değerini yansıtmaktadır (May vd., 2004: 19). Çalışanların işlerini tutkuyla yapmalarını sağlamak, diğer deyişle pozitif anlam katmak için, yöneticiler öncelikle çalışanlarına yaptıkları işin insanlar üzerindeki pozitif etkilerini gösterirler. İkinci olarak çalışanların işlerini önemli erdem ve değerlerle ilişkilendirirler. Üçüncü olarak, uzun vadeli çalışmalar ve amaçları örgüt üyelerine açıklarlar. Son olarak da, yöneticiler, örgütte çalışanların yapmış olduğu katkıları pozitif ilişkilerin geliştirilmesi kapsamında diğer çalışanların da olduğu ortamlarda takdir ederler (Cameron, 2013: 98-103).

1.2. Pozitif Liderlik ile Duygusal İyi Oluş ve Rol Ötesi Davranış İlişkisi

İnsanlar doğası gereği yaşadığı olayları iyi ya da kötü olarak değerlendirmektedirler. Üstelik bu değerlendirmeleri olaylar, yaşam koşulları ve kendileri ekseninde sürekli yapmaktadırlar. Bu tür değerlendirmeler negatif ya da pozitif duygusal tepkilere yol açmaktadır (Diener, 1994: 107). Bu duygusal tepkiler bireyin duygusal iyi oluşunu ifade etmektedir. Pozitif duyguların negatif duygulara oranla daha sık ve yüksek düzeyde olması duygusal iyi oluşu arttırmaktadır. Pozitif duygular, bireylerin olumlu bakış açılarını, karşılaştıkları sorunlarla mücadele edebilmelerini ve negatif olaylar karşısında bile pozitif sonuçlar çıkabilmeyi ve olaylara daha geniş çerçeveden bakabilmelerini mümkün kılmaktadır (Fredrickson ve Joiner, 2002: 172; Gilbert, 2012: 42).

Bireylerin iş yaşamında duygusal iyi oluşları karmaşık bir kavramdır. Çünkü insanlar ve çalıştıkları iş yerleri karmaşık yapılardır (Pryce-Jones, 2010: 188). İşyerinde duygusal bağlılık, iş tatmini, çalışırken pozitif duyguların artması şeklinde görülen iyi oluş (Fisher, 2010: 388) düzeylerini iş yerinde işin kendisi, çalışma koşulları, ilişkiler ve yöneticiler gibi belli başlı (Veenhoven, 1991: 18; Fisher, 2010: 385; Nelson vd., 2014: 91-95) faktörler etkilemektedir. Matthew Killingsworth'un yaptığı çalışma, iyi oluşun kişiden kişiye olmaktan ziyade andan ana dahi değişim gösterdiğini savunmaktadır. Dolayısıyla işteki iyi oluş; yüksek maaş ya da şık bir ünvandan ziyade, çalışma arkadaşlarıyla etkileşim, dahil olunan projeler, gündelik katkılar gibi anlık deneyimlere de dayanmaktadır (Gilbert, 2012: 51-52).

İş yerinde, çalışanlarla oldukça sık etkileşimde olan yöneticilerin sergilediği davranışlar çalışanları olumlu veya olumsuz yönde önemli düzeyde etkilemektedir (Alimo-Metcalfe vd., 2008: 592; Luthans vd., 2013: 118-119). Liderlik ve iyi oluş üzerine yapılan araştırmalar (Arnold vd., 2007; Kuoppala vd., 2008; Nielsen vd., 2008; Alimo-Metcalfe vd., 2008; Skakon vd., 2010; Luthans vd., 2013) pozitif liderlik yaklaşımlarının benimsenmesinin çalışanın iyi oluşu üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çalışanların becerilerinin arttırıldığı, güçlendirildiği, eğitim faaliyetlerinin ihtiyacı karşıladığı (Winska, 2013: 224), güçlü ilişkilerin, açık/dürüst iletişimin ve işin anlamlılığının vurgulandığı pozitif iş ortamlarında (Cameron, 2012: 12), pozitif duygular negatif duygulara daha baskındır (Lis, 2015: 52-53). Kişilerarası ilişkilerde etkili olan dayanışma, samimiyet, istikrar, enerji, dayanıklılık ve güven pozitif liderin örgüt içinde sağlamaya çalıştığı ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Cameron, 2007; 135-136; Lis, 2015: 63). Aynı zamanda pozitif örgüt bağlamında pozitif lider, ölçülebilir, geliştirilebilir ve

performans iyileştirmesine yol açan güçlü yönler odaklanır (Luthans, 2002a). Güçlü yönlerini açığa çıkarmak için onlara fırsatlar vererek, ortaya çıkan pozitif çıktıları önemsemekte ve onları takdir etmektedir (Cameron, 2013: 66-67; Lopez vd., 2009: 284; Clifton ve Harter, 2003: 4). İş yerinde güçlü yönlerini kullanma fırsatı bulan çalışanların iyi oluş seviyeleri güçlü yönlerini kullanma fırsatı bulunmayanlara göre üç kat daha fazladır (Rath ve Harter, 2010: 15-25). Çalışanının hayal etmesini sağlayarak, negatif olasılıklardan ziyade pozitif olasılıkları vurgulayan (Alparslan vd., 2019: 55) iyimser, dikkatli, güvenilir ve yardımsever yöneticiler, çalışanlarının işten zevk almasını ve iyi oluşlarını olumlu etkileyerek sorumluluk alma isteklerini arttırmaktadır (Cameron, 2013: 56).

Örgütlerde pozitif iletişim, pozitif geri bildirim ve destekleyici ifadelerin, negatif ve eleştirel ifadelerin yerine geçtiğinde ortaya çıkmaktadır (Cameron, 2013: 71). Pozitif geri bildirim alan çalışanların umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve psikolojik dayanıklılıkları daha da artmakta, yaşadığı pozitif deneyimler çalışan iyi oluşunu arttırmakta ve pozitif iletişimi geliştirmektedir (Fredrickson, 2001: 221; Luthans vd., 2007: 21-22). Pozitif liderler çalışanların işlerine anlam katmaktadırlar. Yaptıkları işi anlamlı bulan tutku yönelimli çalışanlar yaptıkları işe sağlıklı şekilde konsantre olurlar. Akış kuramı olarak adlandırılan bu durum, mesleklerinden zevk aldıkları, mesleklerini değerli gördükleri anlamına gelmektedir (Salanova vd., 2006:2; Diener ve Biswas-Diener, 2008: 68). Fullagar ve Kelloway (2009: 608-609) iş yaşamında akış, işin temel bileşenleri ve iyi oluş ilişkisi üzerine yaptıkları çalışmalarında anlık akış ile anlık ruh hali arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu, anlık akışın anlık ruh halini yordadığını tespit etmişlerdir. Çalışanın iyi oluşunu arttırmak için bireysel düzeyde müdahaleler yapılması gerekliliği (Van der Vaart vd., 2013: 356) ve tüm bu çalışmalar ışığında pozitif liderliğin çalışanın iyi oluşu üzerinde etkili olmasının tespit edilmesi (Kelloway ve Barling, 2010; Kara vd., 2013; Nelson vd., 2014; Yang, 2014; Alparslan vd., 2019) pozitif liderlik ile çalışanın işyerinde duygusal iyi oluşu arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Çalışanların davranışlarını lider davranışları doğrultusunda değiştirmeleri sosyal değişim kuramı ile açıklanabilmektedir. Sosyal değişim kuramına göre bu değişiklikler liderlerin, çalışanlarına güven verip, informel ilişkiler kurarak çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlaması ve sosyal bir takas ortamı hazırlaması sonucunda gerçekleşmektedir (Erdoğan vd., 2004: 312). Liderin sözlü ve sözsüz geri bildirimleri ve pozitif örgütsel davranışları çalışanların pozitif benlik yapısını güçlendirir (Luthans vd., 2008: 223; Kelloway vd., 2013: 108). Yönetici tarafından çalışanın farkedilmesi, hatalarının

bilinerek çalışana destek sağlanması, insani davranışlar sergilenmesi, takdir edilmesi pozitif duyguların yaşanma sıklığını ve yoğunluğunu artırarak çalışanın iyi oluşunu olumlu etkilemektedir. Aynı zamanda çalışanların da görevleri dışında dahi olsa rol ötesi davranışlar göstermesine neden olmaktadır (Bettencourt ve Brown, 2003: 496). Bu davranışlar yardım etmek, paylaşmak, işbirliği yapmak ve gönüllülük yapmak gibi başkalarının iyiliğini ve bütünlüğünü üretmek ve korumak için yürütülen olumlu sosyal eylemlerdir (Brief ve Motowildo, 1986: 710). Rol ötesi hizmet davranışı iç iletişim, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi pozitif örgütsel davranışlardan olumlu yönde etkilenmektedir (Ackfeldt ve Wong, 2006: 737). Liderin desteği, bilgiyi dengeli değerlendirmesi, öz farkındalığa sahip ve güvenilir olması, personel güçlendirme rol ötesi davranışı olumlu etkilemektedir (Smith vd., 1983: 653; Yeşiltaş vd., 2013: 345; Zhu ve Akhtar, 2014: 374). Dolayısıyla işyerinde pozitif ortamlar ve ilişkiler oluşturan, çalışanların güçlü yönlerini açığa çıkararak destekleyen pozitif liderlik ile rol ötesi hizmet davranış arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki beklenmektedir.

Örgütte, güçlü bir pozitif ortamın oluşması, güçlü bir kişilerarası iletişimin olabilmesi liderlik biçimiyle ilgilidir. Bunun yanında kişilerarası ilişkilerin orta ve alt kademe yöneticilerin tutum ve davranışlarıyla üst kademe yöneticilerinkinden çok daha güçlü olduğu araştırmalarla kanıtlanmıştır (Lis vd., 2014: 33; Nielsen ve Munir, 2009: 323). Bu sebeple araştırma personelle bire bir iletişimde bulunan yönetim kademesinin davranışlarını belirlemek üzere, personel bazında gerçekleştirilmiştir.

2. Yöntem

Çalışmada, ölçek geliştirebilme amacıyla nitel ve nicel araştırma yöntemleri kullanılmış olup keşfedici sıralı karma yöntem deseni benimsenmiştir (Creswell, 2013: 226). Dolayısıyla çalışma, sıralı üç farklı araştırmadan oluşmaktadır. Araştırma 1 ve Araştırma 2; taranan kaynaklar bağlamında, yerli literatürde üzerine çok fazla araştırma ve modelleme yapılmamış bir konu olan pozitif liderliği ölçmek üzere bir ölçek hazırlanması ve hazırlanan ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını içermektedir. Araştırma 3'te ise doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonrasında pozitif liderliğin kriter geçerliliğini test etmek üzere, işyerinde duygusal iyi oluş ve rol ötesi hizmet davranışı ile ilişkisi ölçülmüştür. Tablo 1'de yöntemin ve araştırmaların yöntem prosedürü gösterilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaların Yöntem Prosedürü

| Araştırma 1- Nitel Araştırma-PLÖ İçerik Geliştirme | |
|--|--|
| Veri Toplama | PL literatür taraması Yapılandırılmış mülakatlar (n=50, çalışanların iyi oluşunu olumlu ve olumsuz etkileyen yönetici davranışları belirlenmiştir) |
| Veri Analizi | İçerik analizi |
| Bulguları betimleme | 22 kategori, 98 kod oluşturulmuştur |
| Araştırma 2- Nicel Araştırma- PLÖ Pilot Araştırma | |
| Soru havuzu oluşturma | Ölçek ifadelerinin oluşturulması; 54 ifade oluşturulmuştur (Literatür taraması ve mülakat sonuçları) Ölçek ifadelerinin gözden geçirilmesi (3 uzmanın değerlendirmesi ile görünüş geçerliliği sağlanmıştır) |
| Ölçek tasarımı | Ölçek tasarımı (7'li likert ölçeği) |
| Veri toplama | Anket yöntemi ile pilot çalışma (n=326, konaklama işletmesi çalışanları) |
| Ölçek yapılandırma | İçerik geçerliliğinin sağlanması, görünüş geçerliliğinin sağlanması (tekrar), uygun olmayan maddelerin elenmesi |
| Ölçek değerlendirme | İç tutarlılık analizi, madde analizi, güvenilirlik ölçülmesi, KFA, güvenilirlik ölçülmesi, uygun olmayan maddelerin elenmesi (tekrar) - 32 ifade |
| Araştırma 3- Nicel Araştırma- Pozitif Liderlik Modeli | |
| Veri toplama | Anket yöntemi (n=390, konaklama işletmesi çalışanları) |
| Veri Analizi | Güvenilirlik ve yapı geçerlilik değerlendirmesi, DFA- 30 ifade, korelasyon analizi |

2.1. Araştırma 1-PLÖ İçerik Geliştirme

Yapılandırılmış görüşme yönteminin kullanıldığı çalışmada, verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşabilmek amacıyla içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı bir konaklama işletmesinde uygulanan çalışma, amaçlı örnekleme yönteminden maksimum çeşitlilik örnekleme ile belirlenen 50 personel ile gerçekleştirilmiştir. Yiyecek içecek, mutfak, bulaşıkhanesi, kat hizmetleri, teknik servis, animasyon, misafir ilişkileri, ön büro, muhasebe, satış pazarlama, satın alma ve insan kaynakları departmanı çalışanları ile yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışanlara iyi oluşun ne anlama geldiği anlatılmış, ‘İş yerinde kendimi neşeli ve keyifli hissederim.’, ‘Sabahları işe gelirken, kendimi dinç hissederek gelirim.’, ‘İş yerinde sevdiğim ve ilgimi çeken görevler yapmaktayım.’, ‘İş yerinde kendimi hareketli ve enerjik hissederim.’ ifadelerinin işyerinde iyi oluşu ölçtüğü belirtilmiştir. Bu ifadeler doğrultusunda iyi oluşlarını olumlu ve olumsuz etkileyen yönetici davranışlarından örnekler vermeleri istenmiştir. Katılımcıların cevapları makro yazılımı kullanılarak excel programı aracılığıyla tasnif edilmiştir.

İçerik analizi sonucunda çalışanların iyi oluşunu olumlu ve olumsuz etkileyen 481 adet yönetici davranışı 22 kod ve 98 kategori altında toplanmıştır. Çalışanların duygusal iyi oluşuna olumlu etki eden 241 adet yönetici davranışı “geri bildirim, insani davranış, bireysel ilgi, personel güçlendirme, adalet, pozitif iletişim/motivasyon, yardım, eğitim ve geliştirme, konuştuğu gibi davranma, sonuca yönlendiren davranış ve kariyer planlama” olmak üzere 11 kategori, 44 kod şeklinde, tekrar edilme sıklıklarıyla birlikte kategoriler ve kodlar altında toplanmıştır. Tespit edilen yönetici davranışlarının kavramsallaştırılmasında literatürdeki çalışmalar incelenmiştir (Kelloway vd., 2013). Bulgular Tablo 2’deki gibi sunulmuştur.

Tablo 2: Çalışanların Duygusal İyi Oluşuna Olumlu Etki Eden Yönetici Davranışları Kategori ve Frekansları

| Kategoriler | Kodlar | Toplam Frekans | Yüzde |
|------------------------------------|---|----------------|------------|
| Geri bildirim | Takdir-teşekkür/ eline sağlık deme, yapıcı eleştirilerle uyarma, olumlu geri bildirim verme, ödüllendirme, geri bildirim verme | 68 | 28.22 |
| İnsani davranış | Güler yüzlü olma, selam verme, hal hatır sorması, saygılı olması değer vermesi, kibar olması | 45 | 18.67 |
| Bireysel ilgi | Kişisel isteklere duyarlılık, arkadaşça davranma, çalışanlara özel değer verme, ortak zaman geçirme | 36 | 14.94 |
| Personel Güçlendirme | Yetki/sorumluluk verme, inisiyatif verme, kararlara katılım, az denetim/serbesiyetçilik, cesaret verme | 28 | 11.62 |
| Adalet | Adaletli davranma, çalışan kayırma yapmama, hak savunma, eşitsizlik yapmama, savunma yapmaya izin verme | 23 | 9.54 |
| Pozitif iletişim/motivasyon | Motive etme, pozitif enerji verme, esprili olma, işime saygı duyma, sosyal zemin oluşturma, empati kurma, huzur sağlama, iletişimi güçlü olma | 22 | 9.13 |
| Yardım | İşe yardım etme, başka bölümlere karşı savunma | 6 | 2.54 |
| Eğitim geliştirme | İşi öğretme, gelişim imkanı verme, bilgi paylaşımı | 4 | 1.66 |
| Konuştuğu gibi davranma | Tutarlı olması, açık ve net olma, güvenilir olma | 4 | 1.66 |
| Sonuca yönelten davranış | Ekipmanımı tam verme, iş için çözüm üretme | 3 | 1.24 |
| Kariyer planlama | Kariyer planı yapması | 2 | 0.83 |
| Toplam | | 241 | 100 |

Analiz sonucunda 240 yönetici davranışı “mobbing davranışları, adaletsiz davranışlar, olumsuz/eksik geri bildirim, aşırı rol/iş yükü, çalışanları önemsememe, güvensizlik doğuran davranışlar, aşırı nezaret/hiyerarşik tavır, bencillik, yansıtma davranışları, iletişim/motivasyon eksikliği ve insani davranış eksikliği” olmak üzere 11 kategori, 54 kod altında toplanmıştır. Tespit edilen yönetici davranışları Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3: Çalışanları Mutsuz Eden Yönetici Davranışları Kategori ve Frekansları

| Kategoriler | Kodlar | Toplam Frekans | Yüzde |
|------------------------------|---|----------------|-------|
| Mobbing davranışları | Çalışana bağırma, sert davranma, çalışanı aşağılama, hakaret etme/Argo konuşma, tehdit etme, saygısız olma, dedikodu yapma, çalışanı dışlama, huzur bozma | 44 | 18.33 |
| Adaletsiz davranışlar | Adaletsiz davranma, çalışan kayırma, hak savunmama, eşit davranmama, genelleme yapma, emek hırsızlığı yapma | 39 | 16.25 |

| | | | |
|--|---|------------|--------------|
| Olumsuz/eksik geri bildirim | Çalışan hatalarına bağırma, takdir etmeme, çalışana hatasını grup içinde söyleme, anlık olumsuz geri bildirim, güçsüz yönleri eleştirme | 35 | 14.58 |
| Aşırı rol/iş yükü | Aşırı iş yükü verme, fazla mesai yaptırma, sorumluluk/görev dışı iş verme, zaman baskısı yapma, eksik malzeme ile iş bekleme | 27 | 11.25 |
| Aşırı nezaret/hiyerarşik tavır | Aşırı baskıcı olma, aşırı güç mesafesi/hiyerarşi, işi tanımlamama, komuta birliğine uymama, işe aşırı müdahale, aşırı nezaret | 23 | 9.58 |
| Güvensizlik doğuran davranışlar | Sorumsuzluk, vurdumduymazlık, tutarsızlık, işi bilmeme, politik davranma, kararsızlık, yalan söyleme | 18 | 7.5 |
| Çalışanları önemsememe | Çalışanı görmezden gelme, çalışan talebini dikkate almama, çalışanı dinlememe, çalışan fikirlerini önemsememe, ekibi önemsememe | 16 | 6.67 |
| İnsani davranış eksikliği | Selam vermeme/almama, asık suratlı olma | 13 | 5.42 |
| Bencillik | Memnuniyetsizlik, kendini beğenmek, bencil davranma | 12 | 5 |
| Yansıtma davranışı | Stresli olma, aceleci olması | 7 | 2.92 |
| İletişim/motivasyon eksikliği | Empati kurmama, iletişim eksikliği, ön yargı, motive etmeme | 6 | 2.5 |
| Toplam | | 240 | 100 |

2.2. Araştırma 2-PLÖ Pilot Çalışma

Ölçekte yer alabilecek ifadelerin belirlenmesi için, Araştırma 1'in sonucunda toplamda 22 kategori altında sınıflandırılmış kodlar kullanılarak 54 ifade oluşturulmuştur. Bu ifadelerin kısa, basit, tutarlı, açık ve anlaşılır (Baş, 2013: 66-67) olmasına dikkat edilmiştir. Davranışları değerlendiren unsurlar ile duygusal tepkileri değerlendiren unsurların ayrı olduğu farkındalığı ile bu iki unsur karıştırılmamaya çalışılmıştır. Tüm ifadelerin perspektif açısından tutarlılığına da önem verilmiştir (Harrison ve McLaughlin, 1993). Görünüş geçerliliğini sağlamak amacıyla -belirtilen tüm kurallara uyularak- ölçek ifadeleri hazırlanmıştır. Üç uzmanın görüşü de alınarak ifadeler tekrar düzenlenmiştir.

Pilot çalışma için kolayda örneklem yöntemi ile Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarından elde edilen 326 adet anket analiz edilmiştir. 54 ifade 7 puanlık bir ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Araştırmada yapı geçerliliğini test etmek amacıyla (Stevens, 2009) SPSS 23 programı ile gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi (KFA) kullanılmıştır.

KFA sonucunda KMO değeri 0,968 olarak bulunduğundan örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bartlett küresellik testinin sonucu (Sig. =0.000, $p < 0,05$) anlamlı çıktığından faktör analizine devam edilmiştir. Faktör sayısı belirlenirken öz değeri 1 ve üzerinde olan faktörler dikkate alınmaktadır. Ancak teorik faktör sayısının verilere uygun olup olmadığını sorarak, varsayılmış bir faktör yapısını kısmen onaylanabilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Yapılan analizler sonucunda bazı maddeler; bir kısmının yaklaşık değerlerle birden fazla faktöre yüklenmesi, bir kısmının ise en fazla yüklendiği faktöre 0,40'dan küçük katsayı

ile yüklenmesi nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2016; Stevens, 2009). Güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa katsayısı 0,971 olarak tespit edilmiştir. Güçlü madde kovaryansına sahip (Nunnally, 1978 akt. Hinkin, 2005) ölçek, 32 ifade toplam varyansın %71.38'ini açıklayan altı faktör altında toplanmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa değeri 0.950 ve 0.844 arasında değişen bu altı boyut *yönetmelik yetkinlik (YY)*, *geri bildirim (GB)*, *bireysel ilgi (BI)*, *personel güçlendirme (PG)*, *adalet (A)* ve *insani davranış (ID)* olarak isimlendirilmiştir. KFA sonuçlarına (açıklanan varyans, öz değerler ve faktör yük değerleri) ve Cronbach alfa değerlerine Tablo 4'te yer verilmiştir.

Tablo 4: Pilot Çalışma PLÖ KFA Sonuçları

| Boyut | Maddeler | Faktör Yükü | Açıklanan Varyans (%) | Cronbach's Alpha |
|---|---|-------------|-----------------------|------------------|
| Yönetmelik Yetkinlik (Öz Değer: 16.52) | Yöneticim bilgilidir. | .782 | 20.49 | 0.950 |
| | Yöneticim işimle ilgili çözüm üretir. | .756 | | |
| | Yöneticim planlıdır. | .735 | | |
| | Yöneticimin zor durumlarda pratik çözümleri vardır. | .716 | | |
| | Yöneticim kurallara uyar | .715 | | |
| | Yöneticim sorumluluk sahibidir. | .699 | | |
| | Yöneticim işin olurluğunu düşünerek davranış sergiler. | .665 | | |
| | Yöneticim işimi yapmam için gerekli imkan ve koşulları sağlar. | .654 | | |
| | Yöneticim güvenilirdir. | .630 | | |
| | Yöneticim anlaşılır ve net ifadeler kullanır. | .625 | | |
| Geri Bildirim (Öz Değer: 1.75) | Yöneticim bana teşekkür eder. | .743 | 11.57 | 0.863 |
| | Yöneticim başarılarımı ödüllendirir. | .702 | | |
| | Yöneticim hatalarımı yapıcı bir dille söyler. | .690 | | |
| | Yöneticim yapılan işe ve verilen emeğe saygı duyar. | .673 | | |
| | Yöneticim yaptığım işlerin sonucunu bana iletir. | .486 | | |
| Bireysel İlgi (Öz Değer: 1.51) | Yöneticim bana değer verir. | .715 | 11.38 | 0.900 |
| | Yöneticim birey olarak bana önem verir. | .711 | | |
| | Yöneticim benim ihtiyaçlarımı önemser. | .650 | | |
| | Yöneticim bana karşı samimi davranır. | .596 | | |
| | Yöneticimin esprilidir. | .453 | | |
| Personel Güçlendirme (Öz Değer: 1.19) | Yöneticim birçok durumda işe karışmaz, bana bırakır. | .738 | 11.06 | 0.862 |
| | Yöneticim bana iş konusuna güvenir | .714 | | |
| | Yöneticim bana yetki ve sorumluluk verir. | .711 | | |
| | Yöneticim gerektiğinde inisiyatif kullanmam için bana izin verir. | .682 | | |
| | Yöneticim kararlarımı önem verir. | .535 | | |
| Adalet (Öz Değer: 1.04) | Yöneticim çalışanları kayırmaz. | .808 | 9.88 | 0.886 |
| | Yöneticim çalışanlarına eşit davranır. | .744 | | |
| | Yöneticim hakkımı savunur. | .587 | | |

| | | | | |
|---------------------------------|-----------------------------------|------|-------|-------|
| İnsani Davranış (Öz Değer, ,83) | Yöneticim adaletli davranır. | .565 | | |
| | Yöneticim selam verir. | .763 | | |
| | Yöneticim halimi hatırlımı sorar. | .702 | 7.00 | 0.844 |
| | Yöneticim güler yüzlüdür. | .448 | | |
| Toplam Açıklanan Varyans (%) | | | 71.38 | |
| Cronbach Alfa | | | 0.971 | |

2.3. Araştırma 3 - Pozitif Liderlik Modeli

2.3.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın analizleri kolayda örneklem yöntemi ile Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarından elde edilen 390 adet anket ile yapılmıştır. Katılımcıların %37,2'si 25 yaş ve altında, %59,7'si 26-49 yaş aralığında, %3'ü ise 50 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %61'i erkektir. %52,6'sı (n=205) bekar olan katılımcıların yaş ortalaması 31,03'dür. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada, katılımcılardan toplam elli sekiz adet 6'lı likert tipi ifadeyi değerlendirmeleri istenmiştir. Dört adet ölçeğin bulunduğu formda PLÖ 1-Kesinlikle katılmıyorum, 6-Kesinlikle Katılıyorum ve diğer ölçekler 1- Hiçbir zaman, 6- Her zaman şeklinde derecelendirilmiştir. 6'lı likert tipi ifade kullanılmasının sebebi, katılımcıları kararsızlık ifade eden seçenekten uzaklaştırmaktır. Anket formunda demografik özellikleri belirlemeye yönelik yaş, cinsiyet, medeni durum, işletmedeki ve sektördeki çalışma süresi olmak üzere beş adet de soru bulunmaktadır.

2.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

2.3.2.1.PLÖ

Araştırma 2'de geliştirilen 32 ifadeden oluşan PLÖ'nün güvenilirlik katsayısı 0.97 olarak bulunmuştur. PLÖ'nün yapısının örneklemden elde edilen veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacıyla maksimum olasılık yöntemi kullanılarak DFA (Gürbüz ve Şahin, 2016: 334) yapılmıştır. Model uyum iyilik değerlerinin kötü olması nedeniyle standart regresyon katsayılarına bakılmış, 0,60 in altında olan ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu kapsamda yönetsel yetkinlik boyutundan 'YY9: Yöneticim güvenilirdir.' ve 'YY10: Yöneticim anlaşılır ve net ifadeler kullanır.' ifadeleri ölçekten çıkartılmıştır. Analizler göstermiştir ki, literatür açısından da bu iki ifadenin yönetsel yetkinliği temsil etme gücü çok düşüktür. Sonuç olarak otuz ifadeden oluşan ölçeğe ulaşılmıştır. Tablo 5'te 390 katılımcıya uygulanan işyerinde duygusal iyi oluş ölçeğinin uyum iyilik değerleri yer

almaktadır. Buna göre; CMIN/df ve CFI değerleri modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu, RMSEA AGFI, GFI, NFI ve p değeri ise modelin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir (Tanaka ve Huba, 1985; Hu ve Bentler,1999; Meydan ve Şeşen, 2011; Hooper vd., 2008).

Tablo 5: PLÖ Uyum İyiliği Değerleri

| Kabul edilebilir: $3 < X^2/df < 5$, AGFI>0,85, GFI>0,85, CFI>0,90, NFI>0,90, RMSEA<0,08, - | | | | | | |
|---|-------------|------------|------------|------------|--------------|----------|
| İyi Uyum: $X^2/df < 3$, AGFI>0,95, GFI>0,95, CFI>0,95, NFI>0,950, RMSEA<0,05, p>0,05 | | | | | | |
| CMIN/DF | AGFI | GFI | CFI | NFI | RMSEA | p |
| 2,173 | 0,854 | 0,880 | 0,955 | 0,921 | 0,055 | 0,00 |

AGFI: Adjustment goodness of fit index (Düzeltilmiş iyilik uyum indeksi); GFI: Goodness of fit index (İyilik uyum indeksi); CFI: Comparative fit index (Karşılaştırmalı uyum indeksleri); NFI: Normed fit index (Normlaştırılmış uyum indeksi); RMSEA: Root mean square error of approximation (Yaklaşık hataların ortalama kare kökü).

Kaynak: Tanaka ve Huba, 1985; Hu ve Bentler,1999; Meydan ve Şeşen, 2011; Hooper vd., 2008

2.3.2.2.İşyerinde Duygusal İyi Oluş Ölçeği

İlk uygulaması 1998 yılında Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) Avrupa Ofisi tarafından DEPCARE projesinin bir parçası olarak yapılan ölçek, WHO Collaborating Center for Mental Health, Frederiksborg General Hospital Psikiyatrik Araştırmalar Birimi (DSÖ Frederiksborg Genel Hastanesi, Akıl Sağlığı İşbirliği Merkezi) tarafından oluşturulmuştur (Topp vd., 2015: 167). ‘İşyerinde kendimi neşeli ve keyifli hissederim.’, ‘Sabahları işe gelirken kendimi dinç hissederek gelirim.’ şeklinde 5 ifadeden oluşan tek boyutlu ölçekteki beşinci ifade terstir. 6’lı likert tipi cevap seçenekleri “1” Hiçbir zaman, “6” Her zaman’ı ifade etmektedir. WHO-5 olarak isimlendirilen ölçeğin Türkçe uyarlaması Alparslan (2016) tarafından yapılmıştır ve ölçeğin güvenilirlik katsayısı (α) 0,83 olarak bulunmuştur. Maksimum olasılık yöntemi kullanılarak yapılan DFA’nın model uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olmamasından dolayı ölçekteki ters soru olarak kodlanmış beşinci madde olan “İşyerinde gergin bir ruh halim vardır” ifadesi çıkartılmıştır. Tablo 6’de CMIN/df ve AGFI, GFI, CFI, NFI ve p değerleri modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu, RMSEA değeri ise modelin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 6: İşyerinde Duygusal İyi Oluş Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

| Kabul edilebilir: $3 < X^2/df < 5$, AGFI>0,85, GFI>0,85, CFI>0,90, NFI>0,90, RMSEA<0,08, - | | | | | | |
|---|-------------|------------|------------|------------|--------------|----------|
| İyi Uyum: $X^2/df < 3$, AGFI>0,95, GFI>0,95, CFI>0,95, NFI>0,950, RMSEA<0,05, p>0,05 | | | | | | |
| CMIN/DF | AGFI | GFI | CFI | NFI | RMSEA | p |
| 1,477 | 0,981 | 0,998 | 0,999 | 0,998 | 0,035 | 0,224 |

2.3.2.3. Rol Ötesi Davranış Ölçeği

Ackfeldt ve Wong (2006) tarafından geliştirilen ölçek, rol ötesi davranışlar ve rol tanımlı davranışlar ile çalışma arkadaşlarına yönelik davranışlar olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Araştırmada bu üç boyuttan sadece 7 ifadeden oluşan rol ötesi davranışlar boyutu kullanılmıştır. Ölçeğin uyarlama çalışması Yeşiltaş vd. (2013) tarafından yapılmıştır. Yeşiltaş vd. (2013)'nin çalışmasında rol ötesi davranışlar boyutundan dört ifade ölçekten çıkarılmış, ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.63 olarak ölçülmüştür. Son ifadenin ters olduğu ölçekteki ifadelerden bazıları şu şekildedir: 'Görev tanımım kapsamıma girmeyen konularda bile misafirlere seve seve yardım ederim.', 'Problem yaşayan misafirlere yönetimin benden beklentisinden fazla yardım ederim.', 'Misafirlere hizmet ederken genellikle görev gereklerinin ötesine geçerim. Tablo 7'da CMIN/df ve AGFI, GFI, CFI, NFI, RMSEA ve p değerleri modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 7: Rol Ötesi Hizmet Davranışı Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

| Kabul edilebilir: $3 < X^2/df < 5$, AGFI > 0,90, GFI > 0,90, CFI > 0,90, NFI > 0,90, RMSEA < 0,08, - | | | | | | |
|---|-------------|------------|------------|------------|--------------|----------|
| İyi Uyum: $X^2/df < 3$, AGFI > 0,95, GFI > 0,95, CFI > 0,95, NFI > 0,950, RMSE < 0,05, $p > 0,05$ | | | | | | |
| CMIN/DF | AGFI | GFI | CFI | NFI | RMSEA | p |
| 0,210 | 0,997 | 0,999 | 1,000 | 0,999 | 0,000 | 0,889 |

2.3.3. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

Pozitif liderlik, pozitif liderliğin boyutları olan yönetsel yetkinlik, geri bildirim, bireysel ilgi, personel güçlendirme, adalet ve insani davranış, işyerinde duygusal iyi oluş, rol ötesi davranış ve duygusal emek arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla yapılan çoklu korelasyon analizi sonuçları Tablo 8'de gösterilmiştir. Pozitif liderlik boyutları ile işyerinde duygusal iyi oluş ve rol ötesi davranış arasındaki ilişkileri gösteren bu sonuçlarla birlikte kriter geçerliliği de sağlanmıştır.

Tablo 8: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1.PL | (0,971) | | | | | | | | |
| 2.YY | ,857** | (0,939) | | | | | | | |
| 3.GB | ,890** | ,739** | (0,881) | | | | | | |
| 4.BI | ,906** | ,681** | ,778** | (0,904) | | | | | |
| 5.PG | ,849** | ,611** | ,684** | ,759** | (0,883) | | | | |
| 6.A | ,887** | ,672** | ,750** | ,792** | ,745** | (0,929) | | | |
| 7.ID | ,782** | ,568** | ,622** | ,713** | ,670** | ,681** | (0,889) | | |
| 8.IDIO | ,491** | ,416** | ,395** | ,438** | ,440** | ,491** | ,349** | (0,852) | |
| 9.ROD | ,277** | ,190** | ,197** | ,285** | ,290** | ,248** | ,281** | ,384** | (0,838) |

*p<0,05 düzeyinde anlamlı, **p<0,01 düzeyinde anlamlı

PL: Pozitif Liderlik, YY: Yönetmel yetkinlik, GB: Geri Bildirim, BI: Bireysel İlgı, PG: Personel Güçlendirme, A: Adalet, ID: İnsani Davranış, IDIO: İşyerinde Duygusal İyi Oluş, ROD, Rol Ötesi Davranış, () Parantez İçi Cronbach Alpha Katsayısı

Pozitif liderlik ile işyerinde duygusal iyi oluş ve pozitif liderlik ile rol ötesi davranış arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Pozitif liderliğin işyerinde duygusal iyi oluş ile ilişkisi, rol ötesi davranışla olan ilişkisinden yüksek düzeyde bulunmuştur. Pozitif liderlik ile boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde yüksek düzeyde ilişkiler bulunduğu görülmektedir. Pozitif liderlik ile en yüksek düzeyde ilişki gösteren boyut bireysel ilgi olmuştur. Daha sonra sırasıyla geri bildirim, adalet ve yönetmel yetkinlik boyutları gelmektedir. Boyutların kendi arasındaki ilişkiler incelendiğinde en yüksek ilişki düzeyinin adalet ile bireysel ilgi boyutlarında olduğu görülmektedir. Her boyutun en yüksek düzeyde ilişki gösterdiği boyutlara bakıldığında; yönetmel yetkinlik ile geri bildirim arasında, geri bildirim ile bireysel ilgi arasında, bireysel ilgi ile adalet arasında, personel güçlendirme ile bireysel ilgi arasında, adalet ile bireysel ilgi arasında, insani davranış ile bireysel ilgi arasındaki ilişkilerin diğer boyutlardan yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Pozitif liderlik boyutlarının işyerinde duygusal iyi oluş ile ilişkisinde ise; en yüksek düzeyde ilişki adalet boyutuyla, Rol ötesi davranışla en yüksek düzeyde ilişki ise personel güçlendirme boyutuyla olmuştur.

Sonuç ve Tartışma

Pozitif lider, literatürde çalışanlarının duygusal iyi oluşunu arttıran lider olarak tanımlanmaktadır. Kelloway vd. (2013: 109-110), pozitif liderliği ölçmek için geliştirdikleri beş ifadeli ölçek ile yaptıkları çalışmada, liderin çalışanları takdir etme, teşvik etme, teşekkür etme ve onlara yardım etme davranışlarının çalışanların iyi oluşunu pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Wijewardena vd. (2014: 294), kamu kurumlarında pozitif

liderlik davranışlarının çalışanların pozitif duygularına etkisini inceledikleri çalışmalarında, liderin çalışanlara iyimser yaklaşmasının, destek olmasının, çalışanları motive etmesinin çalışanların pozitif duygularına olumlu etkilerinden söz etmişlerdir. McKee ve arkadaşları da (2011: 243), çalışmalarında liderin oluşturduğu ekip ruhunun, değer uyumunun ve işe anlam katmasının çalışanların iyi oluşunu arttırdığını tespit etmişlerdir. Nielsen ve Munir (2009: 323), özellikle orta ve alt kademe yöneticilerin sergilediği kararlara katılım, motive etme, bireysel ilgi, olumlu geri bildirim davranışlarının çalışanların mutluluğuna etkisinden bahsetmektedirler.

Bu çalışmada PLÖ'nün geliştirilmesi amaçlanmıştır. Analizler sonucunda yönetsel yetkinlik, geribildirim, bireysel ilgi, personel güçlendirme, adalet ve insani davranış olmak üzere altı boyuttan oluşan ölçek geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçeğin varyansı en yüksek olan boyutu, yönetsel yetkinliktir. Yöneticinin bilgili, çözüm üreten, planlı, sorumluluk sahibi, düşünceli ve güvenilir olması çalışanların işyerinde iyi oluşunda oldukça etkilidir. Çalışmanın önemli sonuçlarından biri olan bu boyutla birlikte bu çalışma literatürde, pozitif liderlik boyutlarını tanımlamaya çalışan çalışmalardan (Arakawa ve Greenberg, 2007; Cameron, 2012; Kelloway vd., 2013; Alparslan vd., 2019) farklılık göstermiştir. Yönetsel yetkinlik boyutu; işleri yapmak için yeni yollar düşünmek, konuların üzerinde düşünerek her yönüyle ilgilenmek, yeni beceriler ve alanlarda uzmanlaşmak ve başkalarına danışmanlık yapmak gibi tanımlayıcı özellikleri bulunan bilgelik erdemini işaret etmektedir. Bilge liderler pratik ve iş de dahil olmak üzere günlük hayata yöneliktirler. Dolayısıyla iş yerinde çalışanların motivasyonunu arttırmada ve onları daha iyiye yöneltmede etkilidirler.

Liderlik erdemlerinden aşkının göstergesi olan geribildirim, çalışanları başardıkları işler nedeniyle takdir etme, katkılarında dolayı onlara teşekkür etme ve çalışanları yapıcı eleştirilerle uyarmayı kapsamaktadır. Liderin geri bildirimleri çalışanların pozitif benlik yapısını güçlendirir, motivasyonunu sürekliliğini sağlayarak işe bağlılıklarını arttırmaktadır (Luthans vd., 2008: 223; Kelloway vd., 2013: 108). Ölçeğin üçüncü boyutunu oluşturan bireysel ilgi; çalışana değer verme, ihtiyaçlarını önemseme, samimi davranma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Çalışanlara şefkatli destek sağlandığında, olumlu mesajlar verildiğinde, hataları affedildiğinde, gerek örgüt ikliminde gerekse çalışanların katılımında iyileşmeler meydana gelmektedir (Cameron vd., 2011: 298). Personel güçlendirme boyutu çalışanlara inisiyatif veren, kararlarına önem veren ve çalışanlarına güvenen liderlik davranışlarını içermektedir. Bu yöneticiler çalışanların güçlü yönlerini açığa çıkarmak için onlara fırsatlar vererek, ortaya çıkan pozitif çıktılarını önemsemekte ve onları takdir

etmektedirler (Cameron, 2013: 66-67; Lopez vd., 2009: 284; Clifton ve Harter, 2003: 4). Adalet boyutundaki davranışlar çalışanların yöneticilerinden bekledikleri en temel konulardan biridir. Çalışanların iyi oluşunu adalet erdemine sahip, otantik, dürüst ve şeffaf liderler önemli derecede etkilemektedir (Alparslan vd., 2019: 96). İnsanlık erdemini temsil eden güler yüzlülük, iletişim yeteneği insani davranış boyutu altında toplanmıştır. Literatürde çalışanın iyi oluşunu olumlu etkilemede en fazla tekrarlanan davranışların başında insani davranışlar (Alparslan vd., 2017: 568-569) boyutu olduğu görülmektedir. Ölçekteki yönetsel yetkinlik boyutu dışındaki boyutlar literatürle benzerlik göstermektedir (Aarakawa ve Greenberg, 2007; Nielsen ve Munir, 2009; Cameron, 2012; Kelloway vd., 2013; Alparslan vd., 2019).

Araştırmanın literatüre PLÖ'yü kazandırmasının yanında en büyük katkısının literatüre yönetsel yetkinlik boyutunu eklemek olduğu düşünülmektedir. Konaklama işletmesi çalışanlarının iyi oluşu alanında uzman, çözüm üreten, sorumluluk sahibi ve planlı yöneticilerle mümkün olmaktadır. Aslında bu özellikler yöneticinin sahip olması gereken temel özelliklerdir. Yöneticilerin alanında uzman kişilerden seçilmeleri gerektiği bilinen bir gerçektir. Ancak bu çalışmada özellikle en etkili boyut olarak karşımıza çıkması, konaklama işletmelerinde yöneticilik kriterlerinin gözden geçirilmesi sonucunu da ortaya koymaktadır.

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin çalışanlarından beklentileri misafir memnuniyetini arttırıcı yönde hizmet etmeleridir. Dolayısıyla çalışanlardan rol ötesi davranış sergilemeleri istenmektedir. Özellikle konaklama sektörü çalışanlarının, müşterileriyle etkileşime girdiklerinde duygularını yönetmeleri ve arkadaşça duygular sergilemeleri için önemli bir çaba göstermeleri beklenmektedir (Karatepe, 2010: 840). Çalışanın duygusal iyi oluşu, anlık pozitif duygularının negatif duygulara üstünlüğü ile ölçülmektedir. Özellikle konaklama işletmelerinde, anlık değişen ruh durumları göz önüne alındığında çalışanın duygusal iyi oluşunu yönetmek çok da kolay değildir. Bu noktada yöneticinin rolü pozitif liderlik stratejileriyle çalışanın duygusal iyi oluşunu arttırmak olmalıdır.

Araştırmanın kısıtları gelecekte yapılacak çalışmalara da yön gösterebilecektir. Araştırmanın en önemli kısıtı Türkiye'de faaliyet gösteren otel işletmesi çalışanlarını kapsamaktadır. Pozitif liderlik davranışlarından özellikle bireysel ilgi ve insani davranışlar boyutları Türk kültürüyle uyumlu davranışlardır. Boyutlar bazında kültürlerarası karşılaştırma yapmak amacıyla farklı kültürlerden elde edilen örneklem ile çalışmaların yapılması da önerilmektedir. Bir diğer kısıt çalışmanın sadece turizm sektörü çalışanlarını

kapsamasıdır. Sektörel farklılıkların da incelenmesi amacıyla üretim sektöründe yapılacak çalışmalar da literatüre kazandırılabilir. Pozitif liderlik kavramını geliştirebilmek amacıyla, bundan sonraki çalışmalarda pozitif liderliğin öncüllerinin araştırılması, pozitif liderlik ile örgütsel davranışlar arasındaki ilişkiler ve bu ilişkileri etkileyebilecek değişkenlerin incelenmesi önerilmektedir.

Çalışanların iyi oluşunu etkileyen yöneticilerin liderlik becerilerinin başında, yöneticilerin yönetsel yetkinliğe sahip olmaları gelmektedir. Bunun yanında adaletli, çalışanına bireysel ilgi gösteren, geri bildirim veren, personel güçlendirmeye önem veren ve insani davranışlar sergileyen yöneticiler çalışanın iyi oluşunu arttırmaktadır. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde yönetici seçme ve yerleştirme veya yükseltme kriterleri bu beceriler dikkate alınarak düzenlenmelidir. Çalışanların iyi oluşu, rol ötesi davranış sergilemeleri yöneticilerin iş yaşamında çalışanları ile pozitif iletişim geliştirmesi, pozitif ortam oluşturması, pozitif ilişkiler kurması ve pozitif anlam katması ile ilişkilidir. Bunun yanında liderlerin yüksek bir performansla sahip olmaları ve çevrelerindeki insanların potansiyellerini ortaya çıkarabilmeleri büyük ölçüde de pozitif olmalarıyla mümkündür. Son yirmi yılda liderlik literatürünün yönünün pozitif bakış açısıyla şekillendiği düşünüldüğünde bu liderlik tarzının tanıtılmasının ve modelin tanımlanmasının önemi büyüktür. Yöneticilere de bu liderlik tarzı, pozitif lider davranış demeti tanıtılmalı, bu tarz özendirilmeli ve öğretilmelidir.

Kaynakça

- Ackfeldt, A. L., and Wong, V. (2006). The Antecedents of Prosocial Service Behaviours: An Empirical Investigation. *The Service Industries Journal* , Vol. 26, Issue. 7, (727-745).
- Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathan, J., and Samele, C. (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work A longitudinal study. *Journal of Health Organization and Management* , Vol.22, Issue.6, (586-598).
- Alparslan, A. M. (2016). Emek İşçilerinde FazladanRol Davranışının Öncülü: İş Tatmini mi İşyerinde Mutluluk mu? *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , Vol.30, Issue.1, (203-215).
- Alparslan, A. M., Yastioğlu, S., ve Taş, M. A. (2019). *Mutlu Eden Yöneticiler: Pozitif Psikoloji Bağlamında Araştırmalar ve Öneriler*. Ankara: Nobel.
- Arakawa, D. and Greenberg, M. (2007) Optimistic Managers and Their Influence on Productivity and Employee Engagement in a Technology organization: Implications for Coaching Psychologists. *International Coaching Psychology Review*, Vol.2, Issue.1, 78-89
- Argyle, M. (1999). Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology. D. Kahneman, E. Diener, and N. Schwarz (Dü) içinde, *Causes and Correlates* (s. 353-373). New York: Russell Sage.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E., and McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology* , Vol.12, Issue 3, (193-203).
- Avolio, B. J., and Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly* , Vol.16, (315-338).

- Avolio, B. J., Bass, B. M., and Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.72, (441-462).
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., and May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, Vol.15, (801-823).
- Baş, T. (2013). *Anket (2 b.)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bass, B. M., and Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*, Vol.2, Issue.10, (181-217).
- Bettencourt, L. A., and Brown, S. W. (2003). Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviours in service organisations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (4), 394-408.
- Boyatzis, R., and McKee, A. (2005). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope and Compassion*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Brief, A. P., and Motowildo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, Vol.11, Issue.4, (710-725).
- Caldwell, C., Davis, B., and Devine, J. A. (2009). Trust, Faith, and Betrayal: Insights from Management for the Wise Believer. *Journal of Business Ethics*, Vol.89, Issue.1, (103-114).
- Cameron, K. (2007). Forgiveness in Organizations. D. Nelson, and C. L. Cooper içinde, *Positive Organizational Behavior Accentuating the Positive at Work* (s. 129 – 142). London: SAGE.
- Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. San Francisco: Berett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. (2015). *Pozitif liderlik uygulamaları: Olağanüstü sonuçlar yaratan alıştırmalar ve yöntemler*. (T. Çekinirer, Çev.) İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Cameron, K. (2013). *Pozitif liderlik: Olağanüstü bir performans için stratejiler* (1 b.). (T. Çekinirer, Çev.) İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., and Calarco, M. (2011). Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.47, Issue.3, (266-308).
- Carr, A. (2016). *Pozitif psikoloji: Mutluluğun ve insanın güçlü yönlerinin bilimi*. (Ü. Şendilek, Çev.) İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P., and Tsakumis, G. T. (2014). The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, Vol.25, (581-594).
- Clifton, D. O., and Harter, J. K. (2003). Investing in Strengths. K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (Dü) içinde, *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, (s. 111 – 121). San Francisco: Berett-Koehler Publishers.
- Creswell, J.W. (2013), Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları Araştırma Deseni (Çev. ed. Demir, S.B.), Ankara: Eğiten Kitap.
- Diener, E. (1984). Subjective Well-being. *Psychological Bulletin*, Vol.95, Issue.3, (542-575).
- Diener, E., and Biswas-Diener, R. (2008). Happiness at Work: It Pays To Be Happy. *Happiness: Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth* (s. 68-87). içinde Boston, MA: Blackwell Publishing.
- Dutton, J. E., Worline, M., Frost, P. J., and Lilius, J. (2006). Explaining Compassion Organizing. *Administrative Science Quarterly*, Vol.51, Issue.1, (59 – 96).
- Emmons, R. A. (2003). Acts of Gratitude in Organizations. K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (Dü) içinde, *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (s. 81 – 93.). San Francisco: Berett-Koehler Publishers.
- Erdoğan, B., Liden, R. C., and Kraimer, M. L. (2004). Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-member Exchange and Perceived Organizational Support. *Personal Psychology*, Vol.57, (305-332).
- Fehr, R., and Gelfand, M. J. (2012). The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work. *Academy of Management Review*, Vol.17, Issue.4, (664-688).
- Ferch, S. R. (2003). Servant-Leadership, Forgiveness, and Social Justice. *Voices of Servant-Leadership Series* (s. 3-20). içinde Indianapolis: Greenleaf Center Publications.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, Vol.12, (384-412).

- Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist* , Vol.56, Issue.3, (218-226).
- Fredrickson, B. L., and Joiner, T. (2002). Positive Emotions Trigger Upward Spirals Toward Emotional Well-Being. *Psychological Science* , Vol.13, Issue.2, (172-175).
- Fry, L. W. (2005). Introduction: Toward a paradigm of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly* , Vol.16, Issue.5, (619-622).
- Fullagar, C. J., and Kelloway, K. E. (2009). Flow' at work: An experience sampling approach. *Journal of Occupational Psychology* , Vol.82, (595-615).
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (3 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gilbert, D. (2012). Gülümsemenin Ardındaki Bilim. *Duygusal Zeka Mutluluk*. (G. Morse, Röportajı Yapan, and N. Yaraç, Çevirmen) Harvard Business Review Press.
- Gilbert, P. (2005). Compassion and Cruelty: A Biopsychosocial Approach. P. Gilbert (Dü.) içinde, *Compassion: Conceptualisations, Research and Use in Psychotherapy* (s. 9-74). London: Routledge.
- Glynn, M. A., and Dowd, T. J. (2008). Charisma (Un)Bound Emotive Leadership in Martha Stewart Living Magazine, 1990-2004. *The Journal Of Applied Behavioral Science* , Vol.44, Issue.1, (71-93).
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Hannah, S. T., Woolfolk, R. L., and Lord, R. G. (2009). Leader self-structure: A framework for positive leadership. *Journal of Organizational Behavior* , Vol.30, (269-290).
- Harrison, D. A., and McLaughlin, M. E. (1993). Cognitive Processes in Self-report Responses: Tests of Item Context Effects in Work Attitude Measures. *Journal of Applied Psychology* , Vol.78, Issue.1, (129-140).
- Hinkin, T. R. (2005). Scale Development Principles and Practices. R. A. Swanson, and E. F. Holton (Dü) içinde, *Research in Organizations: Foundations and Methods in Inquiry* (s. 161-179). San Francisco: Berrett- Koehler.
- Hooper, D., Coughlan, J., and Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods* , Vol.6, Issue.1, (53-60).
- Hu, L.-t., and Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* , Vol.6, Issue.1, (1-55).
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, J. M., and Leed, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management* , Vol.34, (9-18).
- Karatepe, O. M. (2010). The effect of positive and negative work-family interaction on exhaustion: does work social support make a difference? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , Vol.22, Issue.6, (836-856).
- Kelloway, K. E., and Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work and Stress* , Vol.24, (260-279).
- Kelloway, K. E., Weigand , H., McKee, M. C., and Das, H. (2013). Positive leadership and employee well-being. *Journal of Leadership and Organizational Studies* , Vol.20, Issue.1, (107-117).
- Kesken, J., ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik. *Ege Akademik Bakış* , Vol.8, Issue.2, (729-754).
- Kim, H. J., Shin, K. H., and Umbreit, W. T. (2007). Hotel job burnout: the role of personality characteristics. *International Journal of Hospitality Management* , Vol.26, (421-434).
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, K., and Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being and health effects: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* , Vol.50, (904-915).
- Lis, A. (2015). The manifestations of positive leadership strategies in the doctrinal assumptions of the U.S. army leadership concept. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership* , Vol.2. Issue.1, (51-76).
- Lis, A., Glińska-Noweś , A., and Kalinska, M. (2014). The role of leadership in shaping interpersonal relationships in the context of positive organizational potential. *Journal of Positive Management* , Vol.5. Issue.4, (28-49).

- Luthans, F. (2002). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, Vol.16, Issue.1, (57-72).
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B., and Avey, J. (2008). The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate – Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.29, (219–238).
- Luthans, F., and Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (Dü) içinde, *Positive Organizational Scholarship* (s. 241-261.). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Luthans, F., and Avolio, B. J. (2014). Brief Summary of Psychological Capital. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.21, Issue.2, (125-129).
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., and Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, Vol.60, (541-572).
- Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S., and Harms, P. D. (2013). Meeting the Leadership Challenge of Employee Well-Being Through Relationship PsyCap and Health PsyCap. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.20, Issue.1, (118-133).
- May, D. R., Gilson, R. L., and Lynn, M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *The Journal of Occupations and Organizational Psychology*, Vol.77, Issue.1, (11 – 37).
- Mayer, D. M. (2012). A Positive Lens on Organizational Justice: Toward a Moral, Constructive, and Balanced Approach to Reactions to Third-party (in)Justice. G. M. Spreitzer, and K. Cameron (Dü) içinde, *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (s. 316-324). Oxford/New York: Oxford University Press.
- McKee, M. C., Driscoll, C., Kelloway, K., and Kelley, E. (2011). Exploring linkages among transformational leadership, workplace spirituality and well-being in health care workers. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, Vol.8, Issue.3, (233–255).
- Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mishra, A. K., and Mishra, K. E. (2012). Positive Organizational Scholarship and Trust in Leaders. K. Cameron, and G. M. Spreitzer (Dü) içinde, *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (s. 449 – 461). Oxford/New York: Oxford University Press.
- Mumford, M. D., and Fried, Y. (2014). Give them what they want or give them what they need? Ideology in the study of leadership. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.35, (622-634).
- Nelson, K., Boudrias, J. S., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M., Savoie, A., et al. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, Vol.1, (90-101).
- Nielsen, K., and Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. Vol.23 (4), 313-329.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., and Brenner, S.-O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work and Stress*, Vol.22 (1), 16-32.
- Öcal, H., ve Sarnıç, M. (2017). Dönüştürücü Liderliğin Prososyal Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkileri Ve İmalat Endüstrisinde Bir Araştırma. *AKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol.19, Issue.2, (107-125).
- Peyrat-Guillard, D., and Glinska-Noweś, A. (2014). I respect you and i help you: Links between positive relationships at work and organizational citizenship behaviour. *Journal of Positive Management*, Vol.5 (2), 82-96.
- Platon (2016). Devlet, ed. Ulaş, R., Ankara: Bilgi Toplumu Yayınları
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at Work Maximizing Your Psychological Capital For Success*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Ragins, B. R., and Dutton, J. E. (2007). Positive Relationship at Work: An Introduction and Invitation. J. E. Dutton, and B. R. Ragins (Dü) içinde, *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (s. 3-25). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Rath, T., and Harter, J. (2010). *Wellbeing – The Five Essential Elements*. New York: Gallup Press.

- Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., Heaphy, E. D., and Quinn, R. E. (2005). Composing the Reflected Best-self Portrait: Building Pathways for Becoming Extraordinary in Work Organizations. *Academy of Management Review*, Vol.30, Issue.4, (712-736).
- Salanova, M., Bakker, A. B., and Llore, S. (2006). Flow At Work: Evidence For an Upward Spiral of Personal and Organizational Resources. *Journal of Happiness Studies*, Vol.7, (1-22).
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., and Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress*, Vol.24, Issue.2, (107-139).
- Smith, C. A., Organ, D. W., and Nea, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, Issue.4, (653-663).
- Sprecher, S., and Fehr, B. (2005). Compassionate Love for Close Others and Humanity. *Journal of Social and Personal Relationships*, Vol.22, Issue.5, (629-651).
- Stevens, J. P. (2009). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*. (5. DÜ.) New York: Routledge.
- Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6 b.). New Jersey: Pearson.
- Tanaka, J. S., and Huba, G. J. (1985). A fit index for covariance structure models under arbitrary GLS estimation. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, Vol.38, (197-201).
- Terglav, K., Ruzzier, M. K., and Kaše, R. (2016). Internal branding process: exploring the role of mediators in top management's leadership-commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, Vol.54, (1-11).
- Topp, C. W., Østergaard, S. D., Søndergaard, S., and Bech, P. (2015). The WHO-5 Well-Being Index: A Systematic Review of the Literature. *Psychotherapy and Psychosomatics*, Vol.84, (167-176).
- Trevino, L. K., Hartman, L. P., and Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, Vol.42, Issue.4, (128-142).
- Van der Vaart, L., Linde, B., and Cockeran, M. (2013). The State of The Psychological Contract and Employees' Intention to Leave: The Mediating Role of Employee Well-Being. *South African Journal of Psychology*, Vol.43, Issue.3, (356-369).
- Veenhoven, R. (1991). Is Happiness Relative? *Social Indicators Research*, Vol.24, Issue.1, (1-34).
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., and Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, Vol.34, Issue.1, (89-126).
- Wegner, J. (2016). The manifestations of positive leader roles in classical theories of leadership. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, Vol.3, Issue.3, (91-105).
- Wijewardena, N., Samaratunge, R., and Härtel, C. (2014). Creating better employees through positive leadership behavior in the public sector. *International Journal of Public Administration*, Vol.37, (288-298).
- Winska, J. (2013). Language of Internal Communication in Creating Pro-developmental POP Outcomes. M. J. Stankiewicz (Dü.) içinde, *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success* (J. Wińska, and A. Lis, Çev., s. 203-227). Toruń: Dom Organizatora TNOiK.
- Yang, C. (2014). Does Ethical Leadership Lead to Happy Workers? A Study on the Impact of Ethical Leadership, Subjective Well-Being, and Life Happiness in the Chinese Culture. *Institute of Business and Management*, Vol.123, (513-525).
- Yeşiltaş, M., Kanten, P., ve Sormaz, Ü. (2013). Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Vol.42, Issue.2, (333-350).
- Youssef, C. M., and Luthans, F. (2012). Positive global leadership. *Journal of World Business*, Vol.47. Issue.4, (539-547).
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zhu, Y., and Akhtar, S. (2014). How transformational leadership influences follower helping behavior: The role of trust and prosocial motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.35, (373-392).

İşyerinde Siber Zorbalık Üzerine Bir İnceleme

Seda GÖKÇE TURAN¹

Özet

Bilişim ve İnternet teknolojisi araçlarının kullanımının yaygınlaşması ile birlikte yüz yüze iletişim yerini sanal iletişime bırakmış bu durumda işyerlerinde belirgin sonuçları olmuştur. Teknolojinin yaygınlaşması ve bireylerin özellikle iş hayatına bu kadar nüfuz etmesiyle birlikte mobbing ya da işyerinde zorbalık olarak adlandırılan davranışlar artık sanal ortamlarda ve çok daha fazla kişiye ulaşacak şekilde yapılabilmektedir. İşyerinde siber zorbalık bu bağlamda çalışanları mekan ve zamandan bağımsız olarak tehdit etmektedir. Bu durum sadece çalışanlar açısından değil kurum ve organizasyonlar açısından da sorun teşkil etmektedir. Bu çalışmada işyerinde siber zorbalık olgusu çalışanlar ve kurumlar üzerindeki etkisi açısından derinlemesine incelenecektir.

Anahtar Kelimeler: Siber Zorbalık, İşyerinde Siber Zorbalık, Sosyal Medya Kullanımı

An Investigation About Cyber-Bullying at Work

Abstract

With the rise of Internet and technological devices, face-to-face communication has been replaced with online communication and in this case, it has had obvious and severe consequences in the workplace. Through penetration of technology to individuals' work life, inappropriate behaviors that are called mobbing or workplace bullying could be done at virtual environment and could be reached to so many bystanders at digital environments. Cyber-bullying at work threatens employees in this context regardless of space and time. This situation poses a problem not only for employees but also for institutions and organizations. In this study, the phenomenon of cyberbullying in workplace will be examined in depth.

Keywords: Cyber-Bullying, Cyber Bullying at Work, Social Media Habits.

Giriş

21. Yüzyılda İnternet ve bilişim teknolojisi araçlarının bireylerin hayatına nüfuz etmesinin özellikle iş hayatında olumlu etkileri olmuştur. Çalışanlar, teknolojik araçların ve İnternetin yaygınlaşmasıyla birlikte işlerini daha profesyonel ve hızlı bir şekilde yapmaya başlamışlardır. Farley vd. (2018:3) bilgisayar merkezli teknolojinin yaygınlaşması ile de birlikte çalışanların üretkenliğinin ve ruhsal olarak iyi oluşlarının da arttığı belirtmişlerdir. Fakat tüm bu kolaylıklara ek olarak kişilerin artık yüz yüze iletişim yerine sanal iletişimi

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Bahçeşehir Üniversitesi, sedagokce.turan@vsh.bau.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6563-1378>

tercih etmesi ile birlikte, zorbalık ve mobbing gibi zarar verici ve rahatsız edici davranışlar da gerçek dünya yerine sanal ortamlarda görülmeye başlanmıştır (D’Cruz & Noronha, 2013: 324). Sanal ortamda gerçekleşen bu agresif davranışlar genel olarak siber zorbalık davranışı içinde yer almaktadır.

Siber zorbalık kavramı literatürde genellikle çocuk ve gençler arasındaki agresif, kasıtlı olarak bir grup ya da kişi tarafından, kendisini savunamayacak derecede güçsüz olan bir grup ya da kişiye yönelik zarar verme amacı taşıyan ve teknolojik araçlar kullanılarak yapılan her türlü davranıştır (Smith vd., 2008: 376). Siber zorbalık davranışlarının en karakterize özellikleri tekrarlı, kasıtlı olması ve e-posta, telefon, bilgisayar gibi bilişim teknolojisi araçları kullanılarak yapılmasıdır. Çocuk ve gençler arasında yaygın olan siber zorbalık, son yıllarda işyerlerinde de tanımlanmaya başlamıştır. Tıpkı klasik akran zorbalığı ile siber akran zorbalığı arasındaki belirgin fark gibi işyerlerinde yıldırma, mobbing veya zorbalık arasındaki fark ile işyerinde siber zorbalık arasındaki fark da benzerdir: İkisinde de bireyler zorbalık davranımını elektronik araç kullanarak gerçekleştirmektedir. Buna ek olarak işyerinde siber zorbalık dijital ortamların yapısı ile doğrudan ilişkilidir. Siber zorbalık dijital ortamlarda anonim olarak kalabilir ya da lakap kullanabilirler. Bu bağlamda işyerinde çözülmemiş olan çatışmalar kimliğin gizli kalmasının verdiği rahatlıkla dijital ortamlara çok daha şiddetli bir şekilde taşınabilmektedir. anonim Bu konuda yeterli çalışmanın olmaması ise dikkat çekicidir (Privitera & Campbell, 2009: 395).

Agresif ve tehditkâr davranışlardan sosyal dışlanmaya kadar geniş bir yelpazede gerçekleşebilen (Oksanen vd., 2020: 1) işyerinde siber zorbalık, bu çalışmada derinlemesine bir şekilde incelenecektir. Hem çalışanlar hem de organizasyonlar açısından siber zorbalığı önlemeye ve çözmeye yönelik stratejiler de tartışılacaktır.

İşyerinde Siber Zorbalık ve Siber Mağduriyet

Siber zorbalık kavramı işyerleri ve yetişkinler açısından görece daha yeni bir kavram olarak değerlendirilmekte, literatürdeki çalışmalara bakıldığında daha çok çocuk ve gençler arasındaki siber zorbalık çalışmaları dikkat çekmektedir (Kowalski vd., 2017:2; Forssell, 2016: 454; Privitera & Campbell, 2009: 395). Bu noktada öncelikle işyerlerinde daha sıklıkla görülen işyeri zorbalığı, mobbing ve yıldırma davranışlarına bakmak işyerinde siber zorbalığının değerlendirilmesi için daha faydalı olacaktır. Son yıllarda işyerleri ilgili çalışmalarda, işyerindeki agresif davranışlar, nezaketsiz davranışlar, istismar edici süper vizyon ve sosyal olarak dışlanma davranışları çerçevesinde değerlendirilmektedir.

İşyerindeki bu davranışlar daha genel çerçevede mobbing olarak adlandırılmaktadır. Kişilik özellikleri, mesleğin karakteristik özellikleri, işyerindeki psiko-sosyal ortamın ve yöneticilerin liderlik özelliklerinin zayıf olması işyerindeki mobbing için öncül faktörlerden sayılmaktadır. Bunun yanı sıra düşük iş tatmini, işi bırakmak isteme, düşük verim, psikolojik ve fiziksel iyi oluşun yeterli seviyede olmaması ve stres de işyerindeki zorbalığın olası sonuçları arasında gösterilmektedir (Rai & Agarwal, 2016:28). Bu bağlamda işyeri zorbalığını alay etme, şiddetli şekillerde uyarma, göz korkutma gibi kasıtlı davranışlarla çalışanların iş yerindeki performansını olumsuz etkileyen her türlü tekrarlı davranış olarak tanımlamak mümkündür. Bu tanımda bireyler arasındaki güç farklılığı ve zorbalık davranışının bir defaya mahsus değil sürekli tekrarlanıyor olması da vurgulanmaktadır (Zapf & Gross, 2001:498). Bu açıdan bakıldığında işyerinde siber zorbalık ile mobbing arasında aslında çok büyük farklılıkların olmadığı görülmektedir. Tıpkı işyerindeki yüz yüze zorbalık gibi siber zorbalık da işyerindeki ilişkiler, güç ve kontrol ile ilgilidir. Bunun yanı sıra işyeri zorbalığı gibi siber zorbalığın da kişinin üzerinde uzun süren, fiziksel ve duygusal anlamda olumsuz etkileri bulunmaktadır. Sadece kişiler özelinde değil işyerindeki yüz yüze ve siber zorbalığın “ekip” olma davranışı üzerinde de olumsuz etkisinin olduğunu söylemek mümkündür (Privitera & Campbell, 2009: 395). Özetlemek gerekirse, işyerinde siber zorbalık, herhangi bir teknolojik araç kullanarak kişiye veya kişilere yönelik küçük düşürücü, aşağılayıcı, alay ve tehdit içeren her türlü online davranış olarak ifade edilebilir (Campbell, 2005:2).

Siber zorbalık her ne kadar kasıtlı ve zarar vermeye yönelik davranışları kapsasa da sanal ortamdaki kaba davranışlar ve sözler de siber zorbalığın kapsamında değerlendirilmektedir. Özellikle, iş ile ilgili e-postalarda kaba, uygunsuz, imalı veya kinayeli olan söylemler bu kapsamda yer almaktadır (Kowalski vd., 2017:2).

İşyerlerinde siber zorbalık davranışını organizasyonların sosyal medya kullanım prensiplerinden bağımsız olarak değerlendirmek mümkün değildir. Kimi organizasyonlarda sosyal medya üzerinden kırıcı, incitici, şiddet içeren mesajlar yayımlamak, mesai saatleri dışında yapılmış olsa bile, yasaktır. Aynı şekilde çalışanların birbirlerine gönderdikleri e-postalarda de bu şekilde zorbalık içeren ifadelerin olması yasaklanmıştır (Farley vd., 2018: 3).

Gençler ve çocuklar arasında yaygın olan siber zorbalık ağırlıklı olarak yüz yüze yapılan zorbalık ile ilişkilidir. Aynı şekilde siber zorbalığa uğrayan kişilerin de iş yerinde

yüz yüze zorbalığa maruz kalma ihtimallerinin daha çok olduğu saptanmıştır (Kowalski vd., 2017: 3; Privitera & Campbell, 2009: 398) Özellikle siber zorbalıkta zorbalığı yapan kişi sanal ortamlarda “isimsiz” olarak kalabilmekte ya da takma isimlerle kurbanı mağdur edebilmektedir (Farley vd, 2018:10; D’Cruz & Noronha, 2013: 324). Bu mağduriyet kurban ya da hedefteki kişi hakkında dedikodu yaymaktan, agresif söylemler, iftira, alaycı ve küçümseyici ifadelere kadar pek çok söylemi içermektedir. Farley vd. (2018: 10) işyerinde siber zorbalığın karakteristik özelliklerini bazı maddeler ile açıklamışlardır:

1) Siber zorbalık temel olarak yüz yüze zorbalığın dolaylı bir şeklidir ve gerçek ortamlar yerine sanal ortamlarda gerçekleştirilmektedir. Hedefteki kişiye yönelik öfke ve kızgınlık direkt olarak değil sanal yollarla yöneltilmektedir.

2) Siber zorbalığı uygulayan kişiyle maruz kalan kişi siber şiddet gerçekleştiği anda fiziksel olarak aynı ortamda değildirler. Yani, siber zorba ile mağdur birbirlerinin tepkilerini görememektedirler.

3) Pek çok siber zorbalık içeren söylemler dijital ortamlarda çok uzun süre görünür ve ulaşılabilir kalmaktadır.

4) Siber zorbalık, zorbanın istediği her yerde ve her zaman gerçekleşebilmektedir. Tek ihtiyacı olan bir bilişim teknolojisi aracıdır.

5) Siber zorbalığın yüz yüze zorbalığa oranla çok daha fazla insana ulaşma ve onları olaya şahit etme olanağı vardır.

6) Siber zorbalığa seyirci olan ya da şahit olan kişilerin de rolleri ve etkileri vardır: Bu seyirciler ya olayı taraf olmadan izlemeye devam ederler ya da onlar da zorba veya mağdur olarak siber zorbalığa karışırlar.

İş yerlerindeki sosyal anlamda destekleyici ve olumlu olan atmosfer hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından önemsenmektedir. Olumlu ve işbirlikçi ortamı olan işyerlerinde çalışanlar kendilerini daha verimli hissetmektedirler. Bu durum sadece siber zorbalık için değil çalışanların tükenmişliklerini engellemek ve motivasyonlarını arttırmak için de önemlidir (Oksanen vd.,2020: 2).

İş yerinde siber mağduriyet ile ilgili çalışmalara bakıldığında (Forssell, 2016: 454) erkek çalışanların ve koordinatör gibi yöneticilik kademesinde olan kişilerin siber mağduriyeti daha çok yaşadıkları saptanmıştır. Bunun yanı sıra daha genç yaşta olan çalışanların, iş yeri ortamının olumlu veya destekleyici bir havasının olmaması ve

yöneticinin yeterince destekleyici olmaması işyerinde siber zorbalık ihtimalini arttırmaktadır. İmalathaneler gibi erkek çalışanların sayısının daha fazla olduğu sektörlerin de siber zorbalık açısından artan şekilde risk grubunda olduğu belirlenmiştir (Privitera & Campbell, 2009: 395). Yapılan araştırmalarda da işyerinde siber zorbalığın sıklığı ortaya konulmaktadır. Oksanen vd. (2020) tarafından Finlandiya’da 563 uzman çalışan ve 1817 ülke çapındaki çalışanların katılımıyla yapılan çalışmada uzman olan çalışanların %12,61’nin, ülke çapındaki genel çalışanların ise %17,39’unun aylık olarak siber zorbalığa maruz kaldıkları saptanmıştır. Forssell (2016) 3371 katılımcı ile yaptığı çalışmada, katılımcıların %9,7’sinin işyerinde siber zorbalığa uğradığını saptamıştır. Gardner vd. (2016) 826 çalışanla Yeni Zelanda’da yaptıkları çalışmada katılımcıların %2,8’inin son 6 ay içinde siber zorbalığa maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Privitera ve Campbell tarafından (2009) Avustralya’da imalat sektöründe çalışan 103 katılımcı ile yapılan çalışma sonucunda, çalışanların %10,3’ünün siber zorbalık mağduru olduğu tespit edilmiştir. Görüldüğü üzere işyerlerinde siber zorbalık hızla artmaya devam etmektedir. Siber zorbalığın önlenmesi ve çözümüne yönelik önerilerin tartışılmasından önce siber zorbalığın çalışanlar üzerindeki etkisinin de açıklanmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

İşyerinde Siber Zorbalığın Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

İşyerinde siber zorbalık etkileri sadece sanal ortamlarda görülen ve orada sınırlı kalan bir olgu değildir. Siber zorbalığın çalışan üzerindeki olumsuz etkileri çok kısa sürede tedavi edilememekte, işyerinde de zorbalık devam edebilmekte, siber zorbalık mağdurunun işyerindeki verimini de düşürmekte, işte siber zorbalığa bağlı olarak yaptığı devamsızlıklar ise iş arkadaşlarının iş yükünün artmasına sebep olabilmektedir (Oksanen vd, 2020:7; Farley vd., 2018:18).

Siber zorbalığın bireylerin üzerinde çok farklı ve kişilere bağlı olan etkileri vardır. Özellikle sosyal medya ve dijital ortamları çok aktif bir şekilde kullanan ve kendilerini dijital kimlikleri üzerinden tanımlayan çalışanlar siber zorbalıktan çok daha ciddi bir şekilde etkilenmektedirler. Siber zorbalığa uğrayan çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerinin diğer çalışanlarla kıyaslandığında daha derin yara aldığı görülmektedir (Oksanen vd., 2020:1).

Genel olarak yapılan çalışmalar bakıldığında ise işyerinde siber zorbalığın bireylerin psikolojik stres, iş yerinde tükenmişlik düzeyleri ve işyerindeki sosyal ortamın ile ilişkili

olduğu rapor edilmiştir(Oksanen, 2020; Farley vd., 2018). Bu stres ve tükenmişlik sadece iş yükü ile alakalı değildir. Forssell (2020) tarafından İsviçre’de yapılan bir araştırmada iş yükünün siber zorbalık mağduriyeti ile ilişkili olmadığı ortaya konmuştur. Fakat mental olan tükenmişlik ve stres ile işyerinin sosyal ortamı siber zorbalık davranışlarını tetiklemekte bu durum ise sadece çalışanlar için değil kurumlar için de riskli ve tehlikeli bir hale gelmektedir (Forssell, 2020: 2058; Privitera & Campbell, 2009: 396). Çalışanların psikoloji ve fiziksel iyi oluşlarını etkileyecek olan siber zorbalık, çalışanların performans kaybına bağlı olarak kurumun da veriminin azalmasına neden olacaktır (Farley vd., 2018: 18).

Kişilik özellikleri de siber zorbalıktan etkilenme oranı ve ciddiyeti konusunda belirleyici faktörlerdendir (Synman & Loh, 2015: 161). Görece daha yumuşak huylu ve iyimser olan çalışanların siber zorbalıktan etkilenme oranlarının ya da iş tatmininin düşmesinin daha zayıf bir ihtimal olduğu belirtilmiştir.

Genel olarak işyerindeki siber zorbalığın çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olmakla beraber bu etkiler çoğunlukla zihinsel gerginlik, depresyon, absenteizm (Makul bir sebep olmaksızın işyerindeki görev ve yükümlülüklerine devam etmeme), kaygı, istifa etmeyi düşünmek, iş tatmininde ve iş verimliliğinde azalma şeklinde görülmektedir (Oksanen vd, 2020: 2).

Sonuç ve Öneriler

Sosyal medya sadece siber zorbalık için değil aynı zamanda diğer rahatsız edici davranışlar için de ortam hazırlayabilmekte, bu tarz davranışların pekiştirilmesine zemin oluşturmaktadır. Özellikle profesyonel veya üst düzey seviyede sosyal medya ve teknoloji kullanımı işyerleri için avantaj olsa da işyerinde sosyal problemler, çalışanlar arasında gerginlikler varsa dezavantaja dönüşebilmektedir. Çünkü araştırma bulguları (Oksanen vd., 2020: 7) göstermiştir ki profesyonel sosyal medya veya teknoloji kullanımı işyerlerinde siber zorbalık riskini arttırmaktadır. Bu bulguya çalışanların özellikleri de eklendiğinde tablo daha belirginleşmektedir. Daha genç yaştaki ve yöneticisinden yeterince destek göremeyen çalışanların siber zorbalığa maruz kalma ihtimalleri artmaktadır (Forssell, 2018: 454). Bu sebeple iş hayatına yeni başlayan yeni mezunların yöneticileri ile açık bir iletişimlerinin olması, yöneticilerinin desteğini hissetmeleri iş yerinde siber zorbalığa maruz kalmalarını önleyecektir. Bunun yanında işyeri ortamının sadece genç ve yeni mezun çalışanlar için değil, tüm çalışanlar için destekleyici bir hale getirmek siber zorbalığın önlenmesi için önemlidir.

Sosyal medyayı “kimlik” ve benliklerinin tamamlayıcısı ya da kimliklerinin tanımlayıcısı olarak gören bireyler siber zorbalığa maruz kaldıklarında bundan diğer bireylere göre daha çok zarar görmektedirler. Bu yüzden çalışanların siber zorbalık ile başa çıkabilmesi için işyerlerinde verilen hizmet içi eğitimlerin kişisel gelişim, benlik saygısı ve sosyal medyanın kişinin kendisine bakış açısı üzerindeki etkisi gibi konularda çeşitlendirilmesi çalışanların siber zorbalıktan daha az etkilenmeleri için koruyucu bir önlem olarak düşünülebilir.

Yöneticilerin daha çok siber zorbalığa uğruyor olması işyerinde uygun ve açık iletişimin olmadığı, çalışanların sıkıntı ve sorunlarını üstlerine aktaramadıkları için konuyu daha da içselleştirip “kin” ve nefrete dönüştürmesine neden olduğu şeklinde yorumlanabilir (Oksanen vd. 2020:1). Bu durumda, iş yerlerinde açık iletişimin önemi, sorunlara yöneticiler tarafından anında ve etkili müdahalenin olmasının önemi öne çıkmaktadır.

Teknolojik araçlar işe hayatını ve çalışanların performansını arttırmış olabilir fakat araştırmacılara göre (Farley vd., 2018: 3) bilişim teknolojisi araçlarının kullanımı konusunda çalışanların yeterli olarak yönlendirilmemesi organizasyonlarda yeterliliği ve kişisel iyi oluş halini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bulgudan yola çıkılarak, kurumların belli aralıklarla çalışanlarına uygun teknoloji kullanımı, dijital nezaket veya dijital okuryazarlık becerileri ile ilgili hizmet içi eğitimler düzenlemesinin işyerinde siber zorbalığı engellemek için uygun bir yöntem olacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra eğer kurumun sosyal medya kullanımı ile ilgili bir politikaları varsa bunun açık bir şekilde çalışanlara açıklanması da işyerlerinde siber zorbalığın önlenmesi için önem teşkil etmektedir.

Literatürdeki tüm bu bulgular bir araya getirildiğinde siber zorbalığın önlenmesi için işyerindeki sosyal ortamın desteklenmesi ve çalışanların kendisini yalnız hissetmemeleri önemli görülmektedir. Bunun yanı sıra işyerlerinin sanal ortamlar ve sosyal medya kullanımı ile ilgili açık bir politikalarının olması da şüphesiz siber zorbalığı daha başlamadan önleyecektir.

Bunun yanı sıra Araştırmacıların Türkiye örneğinde farklı sektörlerde işyerinde siber zorbalık ve çalışanlar üzerindeki etkilerine yönelik nicel çalışmalar yapmasının literatürü zenginleştireceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Campbell, M.A. (2005). Cyber bullying: An old problem in anew guise?. *Australian Journal of Guidance & Counseling*, 15, 68-76.
- D’Cruz, P. & Noronha, E. (2013). Navigating the extended reach: Target experiences of cyberbullying at work. *Information and Organization*, 23 (4), 324-343.
- Farley, S., Coyne, L. ve D’Cruz, P. (2018). Cyberbullying at work: Understanding the influence of technology içinde (Concepts, Approaches and Methods, Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment 1, editor D’Cruz: 1-31). Springer Nature Singapore Pte Ltd.
- Forsell, R. C. (2020). Gender and organizational position: predicting victimization of cyberbullying behavior in working life. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2045-2064.
- Forsell, R. (2016). Exploring cyberbullying and face-to-face bullying in working life – prevalence, targets and expressions. *Computers in Human Behavior*, 58, 454-460.
- Gardner, D., O’Driscoll, M., Cooper-Thomas, H.D., Roche, M., Bentley, T., Catley, B., Teo, T. & Trenberth, L. (2016). Predictors of Workplace Bullying and Cyber-Bullying in New Zealand, *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2016, 13 (448), 1-14.
- Kowalski, R.M., Toth, A. & Morgan, M. (2017). Bullying and cyberbullying in adulthood and the workplace. *The Journal of Social Psychology*, 1-18.
- Oksanen, A., Oksa, R., Savela, N., Kaakinen, M. & Ellonen, N. (2020). Cyberbullying victimization at work: social media identity bubble approach. *Computers in Human Behavior*, 109: 1-11.
- Privitera, C. & Campbell, M.A. (2009). Cyberbullying: The new face of workplace bullying?. *CyberPsychology & Behavior*, 12 (4), 395-400.
- Rai, A. & Agarwal, U.A. (2016). Workplace bullying: A review and future research directions. *South Asian Journal of Management*, 23 (3), 27-56.
- Smith, P.K., Mahdavi, J., Carvalho, M., Fisher, S., Russell, S. & Tippett, N.(2008). Cyberbullying: its nature and impact in secondary schools pupils. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 49, 376-385.
- Snyman, R. & Loh, J. (2015). Cyberbullying at work: The mediating role of optimism between cyberbullying and job outcomes. *Computers in Human Behavior*, 53, 161-168.
- Zapf, D. & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: a replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 497-522.