



İş ve İnsan Dergisi

The Journal of Human and Work

Cilt Volume 2 | Sayı Issue 2 | Ekim October 2015





İş ve İnsan Dergisi

The Journal of Human and Work

Cilt Volume:2	Sayı Issue:2	Ekim October 2015
------------------------	-----------------------	----------------------------

e-ISSN 2148-967X

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/>

Dergi Yönetimi | *Journal Management*

İş ve İnsan Dergisi *The Journal of Human and Work*

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

Editörler | Editors Doç. Dr. Faruk Şahin, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi* Doç. Dr. Sait Gürbüz, *KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü*

Yayın Kurulu | Editorial Board Doç. Dr. Mehmet Kabak, *Gazi Üniversitesi* Doç. Dr. Fatih Çetin, *Niğde Üniversitesi* Doç. Dr. Harun Uçak, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*

Danışma Kurulu | Advisory Board Prof. Dr. Ahmet Cevat Acar, *Türkiye Bilimler Akademisi - TÜBA* Prof. Dr. A. Asuman Akdoğan, *Erciyes Üniversitesi* Prof. Dr. Fatma Küskü Akdoğan, *İstanbul Teknik Üniversitesi* Prof. Dr. H. Nejat Basım, *Başkent Üniversitesi* Prof. Dr. Robert D. Costigan, *St. John Fisher Business School* Prof. Dr. Selen Doğan, *Niğde Üniversitesi* Prof. Dr. Rana Özen Kutanis, *Sakarya Üniversitesi* Prof. Dr. Mahmut Paksoy, *İstanbul Kültür Üniversitesi* Prof. Dr. H. Canan Sümer, *Orta Doğu Teknik Üniversitesi* Prof. Dr. Mahmut Özdevecioğlu, *Erciyes Üniversitesi* Prof. Dr. Ünsal Sığırı, *Başkent Üniversitesi* Prof. Dr. Akif Tabak, *Katip Çelebi Üniversitesi* Doç. Dr. Harun Şeşen, *Lefke Avrupa Üniversitesi* Doç. Dr. Aykut Göksel, *Gazi Üniversitesi*

Editör Yardımcısı | Editorial Assistant Arş. Gör. Sümeyra Babacan, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi* Arş. Gör. Özgür Ayhan, *KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü*

Yönetim Yeri ve Adresi | Executive Office Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Fethiye İşletme Fakültesi 48300, Fethiye, Muğla, Türkiye Tel: +902522115401 Faks: +902522114907

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/>

Dergi Hakkında | About the Journal

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

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

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

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

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

Derginin listelendiği / tarandığı endeksler

- DOAJ Directory of Open Access Journals
- EZB Electronic Journals Library
- ERIH PLUS The European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences
- CrossRef

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

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

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

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

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

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

The journal is listed / abstracted in

- DOAJ Directory of Open Access Journals
- EZB Electronic Journals Library
- ERIH PLUS The European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences
- CrossRef

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

İletişim Bilgileri

Contact Information

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Fethiye İşletme Fakültesi

48300, Fethiye, Muğla, Türkiye

Tel : +902522115401 Faks : +902522114907

E-posta : faruksahin@mu.edu.tr (Editör | Editor)

sgurbuz@kho.edu.tr (Editör | Editor)

sumeyrababacan@mu.edu.tr (Editör Yardımcısı | Editorial Assistant)

oayhan@kho.edu.tr (Editör Yardımcısı | Editorial Assistant)

Web : <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/>

İçindekiler | *Table of Contents*

Başlık <i>Title</i> Yazar/lar <i>Author/s</i>	Sayfa <i>Pages</i>
Araştırma Makaleleri <i>Research Articles</i>	
Paternalistic Leadership in Korean Small and Medium Scale Enterprises: Applicability of a Turkish Paternalism Scale <i>Kore Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerinde Paternalistik Liderlik: Türkçe Paternalizm Ölçeğinin Uygulanabilirliği</i> Ulaş Çakar & Haeun Kim	77-90
The Convergent, Discriminant, and Concurrent Validity of Scores on the Abbreviated Self-Leadership Questionnaire <i>Kendi Kendine Liderlik Ölçeği Kısa Formunun Benzeşim, Ayırışım ve Yordayıcı Geçerliliği</i> Faruk Şahin	91-104
Psikolojik Sermaye, Performans, Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Etkileşimi: Cinsiyetin Düzenleyici Rolü <i>Interactions Among Psychological Capital, Performance, Intention to Quit and Job Satisfaction: Moderating Effect of Gender</i> Fatih Çetin & A. Kadir Varoğlu	105-113
Adayların Kuruma Katılma Niyetlerinde Örgütsel Çekicilik ve Kurumsal İtibarın Etkisi <i>The Effect of Organizational Attraction and Corporate Reputation on Applicants' Intention to Join Organization</i> Murat Güler & H. Nejat Basım	115-126
Örgütsel Davranış Alanında Odaklanılan Konular ve Kullanılan Yöntemler: 2010-2015 Yılları Ulusal İşletmecilik Kongre Bildirileri Üzerine Bir İnceleme <i>The Subjects and Research Methodologies in Organizational Behavior Field: A Study on National Business Administration Congress Proceedings during 2010-2015</i> Seçkin Can Koyuncu	127-135
Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var? <i>Evaluation of Organizational Cynicism on the Basis of Generations: According to Generations What is the Target of Cynicism?</i> Yasemin Torun & Canan Çetin	137-146
Bilgi Paylaşımı Davranışlarının Örgüt Kültürüyle İlişisine Yönelik Bir Araştırma <i>A Research on the Relationship between Knowledge Sharing Behaviour and Organizational Culture</i> Rana Özen Kutanis & Nuray Mercan	147-155



Research Article

Paternalistic Leadership in Korean Small and Medium Scale Enterprises: Applicability of a Turkish Paternalism Scale

Kore Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerinde Paternalistik Liderlik: Türkçe Paternalizm Ölçeğinin Uygulanabilirliği

Ulaş Çakar*
Dokuz Eylül Üniversitesi

Haeun Kim
Dokuz Eylül Üniversitesi

ARTICLE INFO

Keywords:
Paternalism; Paternalistic Leadership; Korean Organizational Culture; Turkish Organizational Culture; Cross Cultural Studies

Article history:
Received 26 May 2015
Received in revised form 01 July 2015
Accepted 14 July 2015

ABSTRACT

Social and cultural exchange between Korea and Turkey has been rapidly increasing and is expected to be accelerated for the future. Especially business exchange is interest of many people in both countries. This paper aims to provide insights for business people in Korea and Turkey to understand each country's cultural aspects. Among different perspectives, paternalism is focused in the study. Paternalism is an important intersection of both cultures but it did not receive much attention. Even though both Turkish and Korean leaders are paternalistic, the origin of the characteristic is based on different background. The current studies of paternalism in Korea are based on Confucianism and economic crisis whereas those of Turkey are based on nomadic history, military Coup d'Etat, complicated bureaucracy, and economic instability. Using a paternalism scale developed with Turkish sample, this study measured Korean employees' perception on paternalism and paternalistic leadership. The results showed that the scale is applicable in Korean organizations as well.

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Paternalizm; Paternalist Liderlik; Kore Örgüt Kültürü; Türk Örgüt Kültürü; Kültürlerarası Çalışmalar

Tarihler :
Geliş 26 Mayıs 2015
Düzeltilme geliş 01 Temmuz 2015
Kabul 14 Temmuz 2015

ÖZ

Kore ve Türkiye arasındaki sosyal ve kültürel değişimler hızlı bir şekilde artmakta ve bu artışın gelecekte daha da devam edeceği beklenmektedir. Özellikle işletme alanındaki değişimler iki ülke için önem arz etmektedir. Bu çalışmada Kore ve Türkiye'deki iş dünyasına karşılıklı ülke kültürlerini anlamaları açısından yardımcı olacak içgörüler sağlamak hedeflemiştir. Bunun için önemli bir kültürel unsur olan paternalizm incelenmiştir. Paternalizm iki kültür için önemli bir kesişme noktası olmakla beraber yeterince incelenmemiş bir kavramdır. Türk ve Kore liderleri paternalist olmakla beraber, sahip oldukları bu özelliklerin arkasında farklı sebepler vardır. Kore'deki paternalizm çalışmaları Konfüçyüsçülük ve ekonomik krizin etkilerine dayanmaktayken, Türkiye'deki çalışmalar ise göçebelik geçmişi, askeri darbeler, karmaşık bürokrasi ve ekonomik istikrarsızlığa dayanmaktadır. Çalışmada Türk bir örneklem için düzenlenmiş olan bir paternalizm ölçeği kullanılarak Kore'deki çalışanların paternalizm ve paternalist liderlik üzerine olan algıları ölçülmüştür. Çalışmanın sonuçları ölçeğin Kore örgütlerinde de uygulanabilir olduğunu göstermiştir.

*Correspondent Author: Ulaş Çakar, Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İzmir, Türkiye. E-posta:ulas.cakar@deu.edu.tr

1. INTRODUCTION

The world is changing into a new paradigm of continuously increasing economic activity of Asia. And in this new world, focus of the world is increasingly moving toward East Asia. Among East Asian countries, Korea provides a good example of a strong dynamic economy that aims for continuous growth. As part of this dynamism Korea's economic and cultural activities reach all over the globe. Among these activities, interaction between Turkey and Korea has unique characteristics. These two countries of two opposite corners of the Asia have a brotherhood relation dating back to the times of the Korean War. And lately cultural and business exchange between Korea and Turkey has been increasing more than ever. Turkish President and Prime Minister made official visits to Korea for the sake of increasing the international trade between the countries. Istanbul-Gyeongju World Culture Expo 2013 was held in Istanbul on September for a month, with the contents such as opening K-pop program Music Bank concert in Ülker Arena, presenting Korea-Turkey literature symposium, and exhibition of picture works of Korean photographers on Eminönü square (Bae, 2013). When it comes to entertainment, numerous Korean soap operas have been broadcasted on many Turkish TV channels such as TRT and FOX, Korean movie 'A moment to remember' has been adopted by Turkish writers and actors, and Korean entertainment program 'We got married' was produced and broadcasted on ShowTV as 'Evcilikoyunu' in Turkey.

According to Republic of Turkey Ministry of Economics (2013), South Korea is Turkey's 44th largest export market. The goods are such as natural and manufactured gas, medicinal and pharmaceutical products, petroleum and related products, and chemicals and apparels. Also, South Korea is Turkey's 10th largest supplier of goods import such as telecommunications, sound-recording equipment, road vehicles, plastics, transport equipment, electrical machinery and appliances.

Together with FTA which is enforced from May 2013, the range of business interchange in both countries has been widened from large corporations to small and medium-sized enterprises. Turkey's national investment promotion agency signed Memorandum of Understanding with Korea's Trade-Investment Agency expecting to encourage the operations of companies in both countries (Invest in Turkey, 2013). Textile industry made an agreement to build a stronger relationship on textile trade and development of the industry in both countries ("Turkey's TCMA," 2013). Construction

machinery industry signed contract including support of industry field, infrastructure facilities, labor force and personnel training program ("Korea Turkey," 2013). Hyundai Engineering & Construction won the bid for building the third Bosphorus Bridge in Istanbul cooperating with SK Engineering & Construction ("Hyundai E&C," 2013). GS Engineering & Construction, the forth-largest builder in Korea has won \$1.03 billion order to build an oil refinery plant in Izmir ("GS E&C," 2013). Last but not the least, electronic products of Samsung and LG are seen in almost every electronic shop in Turkey and with aggressive marketing strategies, their market share in home appliance sector and mobile set sector are expected to increase. As a part of recent of economic developments, we have seen that on 27 February 2015, free trade agreement has been widened to include services, investments and joint operations in a third country.

Considering all these factors, it is very likely that the business exchange between Turkey and Korea will grow further. The players in the interchange will not be limited only as large corporations but also small and medium-sized enterprises. Therefore, it is important to comprehend the values and characteristics of each other for encouraging the future exchanges. By studying the two cultures and organizational characteristics based on the cultural value, this study is expected to be helpful for business owners, business buyers, investors, and anyone who is interested in the exchange of both countries.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. Korean Organizational Culture

Korean corporate culture consists of several factors. One of the strongest factors is Confucianism. Confucianism emphasizes several values such as respect for the old; loyalty to superiors; distinguished gender role; distinctive hierarchy; and importance on family such as the youth should support the elders in the family. Ethical value suggested by Confucius consists of two parts; personal order which implies leadership philosophy and socio-political order which refers organizational culture (J. K. Lee, 2001). Therefore, a leader in Confucianism is expected to both love the subordinates and know the subordinates. According to Kee (2008), most of large Korean conglomerates named *Chaebol* could reach the current success with a founder who thinks himself as a head of family and perceives company workers as family members. Founders have shown their hard working

attitude and leadership to the employees treating them as family members and employees were expected to sacrifice their personal interest to company benefit in return.

In order to understand Korean corporate culture, *Chaebol* is a must to be considered. *Chaebol* is a unique terminology which refers Korean conglomerates. The study of S. M. Lee and Yoo (1987) showed that *Chaebol* was formed in the time of rapid economic growth and contributed significantly in the development of Korean economy. Samsung, LG, and Hyundai are the very examples of *Chaebol*; they were established by founders who succeeded on his own, with governmental support at the beginning of exports in Korean economy. This unique organization form has been originated from Japanese conglomerates named *Zaibatsu*. According to S. M. Lee and Yoo, when it comes to the percentage that they consist in the economy and capital amounts, it appears that Korean *Chaebol* and Japanese *Zaibatsu* are similar. However, there are differences between them. *Chaebol*'s organization is owned by family members who are only restricted as blood relationship, whereas the concept of Japanese family members include not only blood relationship but also *iae* which means household and clan. When it comes to management structure, almost no family members of *Zaibatsu* has influence on management decision making, whereas those of *Chaebol* have strong influence on management system.

Chaebol has its own business sectors in diverse area. In case of Samsung, they have subsidiaries in numerous sectors owned by family members. For example, subsidiaries working in electronics sector are such as Samsung Electronics, Samsung Display, Samsung SDI, and Samsung SDS; in heavy industry and construction sector such as Samsung Heavy Industries, and Samsung Engineering; in chemical sector as Samsung Fine Chemicals, and Samsung BP Chemicals; in finance sector such as Samsung Life Insurance, Samsung Fire & Marine Insurance, Samsung Card, and Samsung Asset Management Corporation; and in service sector such as Hotel Shilla, Cheil Worldwide (marketing company), Samsung Medical Center, Samsung Biologic and so on (Samsung, 2015).

In addition to Confucianism and uniqueness of *Chaebol*, another important character of Korean corporate culture is collectivism. Hofstede (1997) defined South Korean culture as collectivism and it's characterized in a workplace as employer-employee relationship is understood as family; in-group members have advantage in hiring and promotion process; management process is revolving around groups not individuals; harmony

should be maintained while confrontations avoided; and relationship has priority on tasks. This collectivism characteristic is referred as 'dynamic collectivism' in the study of Cho and Yoon (2001). According to Cho and Yoon, traditional collectivism norms are required to only in-group members while excluding out-group members and it results explicit boundary and competition between in-group and out-group.

Centralization and formalization are also important Korean corporate culture. In the process of decision making, most of the time *kyul-jae* is required which means 'approval from upper levels of management'. Many of employees consider the workplace as 'a second home' with CEO as head of the home, and they are agreeable to group norms even though the norms are in conflict with their personal interests. Nepotism, which is called *Yon-go* relation, is another factor of Korean corporate culture (Mensik, Grainger, & Chatterje, 1999). Nepotism consists of three ties such as blood ties, school ties, and regionalism. Blood ties apply for family members or relatives, school ties refer strong relationship among people who are graduated from the same school, and regionalism explains close relationship among people who were born and grown up from the same region.

2.2. Turkish Organizational Culture

When it comes to Turkish organizational culture, Aldemir, Özmen, Arbak, and Çakar (2004) studied work mentality of Turkish people and categorized the mentality under the three dimensions; 1) 'status-oriented' dimension is based on values such as centralism, rank, position, obedience, and dependence, 2) 'mystic' dimension includes religion, traditionalism, emotionality, fatalism, and family ties and 3) 'hypocrite' dimension refers values such as hypocrisy, skepticism, and favoritism. Turkish Work Mentality Profile (TWMP) values were measured in terms of regional, organizational, and individual level. The study found out that Turkish work mentality represents dual cultural structure since there's positive relation between the Western values and local values. Especially status-oriented values showed positive correlation with Western values.

High power distance is another characteristic of Turkish work culture. Pellegrini (2006) mentioned that people's addressing style in Turkey shows there is high power distance in the society. There's special addressor for people who are not close or not friends. And in work places there are separate places in restaurant, parking lot and restroom according to status of employees. Citing Sargut's study (2001), Pellegrini explained that most of

Turkey's organization structure looks like a pyramid, and there is very little horizontal communication in organizations. Benefits of organizations also differ according to the position in the hierarchy; a manager's beneficial plan includes family of the managers whereas that of an employee does not include employees' family.

2.3. Comparison between Korean and Turkish Organizational Culture

Figure 1 shows the close comparison between Turkish culture and Korean culture under the four dimensions; Power Distance Index (PDI), Individualism versus Collectivism (IDV), Masculinity versus Femininity (MAI), and Uncertainty Avoidance Index (UAI). (Hofstede, 1997).

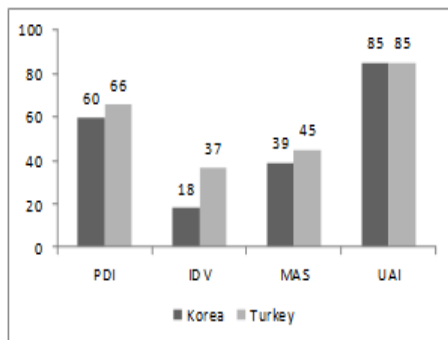


Figure 1: Source. Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. New York: McGraw.

According to power distance index, both Turkish and Korean organization members accept the fact that there are inequalities among people, and they take hierarchical organization and centralization for granted. Even though the numerical value shows difference in individualistic character, both Turkey and Korea are considered as low individualism, high collectivistic countries. Hofstede (1997) stated that in collectivism cultures, employer-employee relationship is perceived not as contractual but as extended family, and individual's identity is based on group identity. Low masculinity index refers that both countries have feminine values— people work for live not they live for work; managers try to draw consensus from employees; and they avoid fighting, instead prefer negotiation and compromise. Strong uncertainty avoidance represents culture as people are closed to different ideas or behavior, security and belongingness are the most effective factors in motivation, and people avoid facing ambiguous situations and unfamiliar risks. As discussed here,

using such tool as Hofstede's scale has given some results that can be compared between the two cultures. Yet the scale bears some limitations in that these characteristics cannot fully represent both cultures. Therefore, we suggest that to gain a deeper insight into both culture's characteristics we need more specific approaches such as paternalism. Paternalism is an important constituent of both cultures, yet cross-cultural studies in Turkey and Korea did not give much attention to this feature. In the next section, studies that report paternalistic character in Turkey and in Korea will be discussed.

2.4. Paternalism

Considering the organizational cultural values in two countries leads the discussion on 'paternalism'. Paternalism, which is a very remarkable characteristic of traditional Eastern societies such as China, Japan, and Korea, has been understood differently according to national culture. Aycan explained in her study (2006; Aycan, Kanungo, Mendonca, Yu, Deller, Stahl, & Khursid, 2000) that the different perception of paternalism value is based on the two cultural categories; East and West. Eastern culture (Asia, Latin American and Middle-East) have strong traditional, hierarchical, and collectivistic values in the society whereas Western culture (North American, Western, and Northern Europe) have industrialized, egalitarian, and individualistic values. Redding, Norman, and Schlander (1994) referred that Eastern culture hold positive attitude toward paternalism considered as care, protection and guidance. Yet, Western culture shows negative attitude toward paternalism perceiving it as authority, control, and restriction on freedom. Aycan (2006) presented that when paternalism occurs in organizational level, overall firm is perceived as a whole family by both managers and employees. Therefore, managers treat the employees as family members, creating family atmosphere and close relationship with them not only in work-related environment but also in non-work environment. Employees in return are supposed to show loyalty accepting the authority of managers both in work and non-work domains. Zhou (2006) defined paternalistic organizational control as top management's control and care on wide area of the organization such as employees' personnel policies and task arrangements.

Aycan et al. (2000) conducted a study about influence of paternalism in human resource management in 10 countries; Canada, USA, Romania, Germany, Israel, Russia, Turkey, China, Pakistan, and India. The result has revealed that Turkey shows the second highest value on paternalism and power distance after India. Also among the four socio-cultural dimensions

(paternalism, power distance, loyalty towards community, and fatalism), paternalism represented the largest difference among the countries. Paternalism showed positive correlation with work culture which requires high achievement of the task given to employees.

Paternalism values do occur in Korean culture as well. J. K. Lee (2001) studied Korean higher education from the Confucianism point of view and he found out that relationship between teachers and students in Korea shows strong influence of Confucianism. Students consider their teachers as parents showing respect and obedience while teachers show their ethical care and generous attitude toward the students. Paternalism was characterized as one of the sub-values of Confucianism.

Citing Newman and Nollen's (1996) study, S. Kim's (2005) discussion on "we-spirit" also refers paternalistic character in Korean organizations. Korean employees consider the members of the workplace as second family; manager as father and subordinates as sons or daughters. They refer this second family as "our organization" and "our department" and they work together to achieve "our goals".

The study of Form and Bae (1988) also pointed the paternalistic character in Korean culture. Based on Confucianism values, managers and employees are expected to perceive each other as family members; managers are responsible for employees as parents, and employees treat the managers with obligation and authority. The character is also displayed in the Korean Government's Factory New Community Movement (GongjangSaemaUlUndong) in 1970s, which was the government's important project to boost the economy with slogan "Treat employees like family. Do factory work as your family's own businesses".

The usage of paternalism concept is not limited only in organizational studies. Discussion on the feature of government as bureaucratic, authoritative yet protector of citizens is perceived as paternalistic (Im, 2013; Padavic & Earnest, 1994; Pellegrini & Scandura, 2008); great amount of interest and passion of Korean parents' on educating their children can be explained as paternalistic (U. Kim & Park, 2000); and government programs which force Korean culture to foreign brides instead of respecting other cultures also feature cultural paternalism (J. K. Kim, 2011). Seo, Kim, and Rhee (2013) stated that coercive intervention on the decision of treatment of the mentally challenged by family members or care taker is justified as paternalism. Hartley, Kwak, Park, and Lee (2011)

suggested that female narcotics tend to have more lenient sentence than male narcotics because male judges are likely to make decision based on paternalism which means that female are weaker, and needed to be protected from harsh punishment.

3. RESEARCH QUESTION

As discussed above, Korean corporate culture is greatly affected by Confucianism, collectivism, centralization, and nepotism values. Turkish organizational culture includes status-oriented values and hypocrite values. Status-oriented values symbolize acceptance of hierarchy, centralization and dependency on higher level. Hypocrite values indicate people's hypocrisy and favoritism. Both cultures' interaction with all these cultural values is closely tied to their paternalistic structure.

Various interpretations on paternalism are possible according to different cultural values. For example, Western cultures don't favor paternalistic values viewing them as authority and control. Due to the different implications and translation of paternalism according to cultures, it is necessary to explore the usage and perception of paternalism in diverse cultures (Aycan, 2006; Cheng et al., 2014; Pellegrini & Scandura, 2008). Cross cultural studies of paternalism between India and US found out that there is possibility that paternalistic leadership can be generalized across cultures (Pellegrini, Scandura, & Jayaraman, 2010).

Dimensions used to measure paternalistic leadership have been various in studies. Paternalism used to be measured unidimensional (Aycan et al., 2000; Mathur, Aycan, & Kanungo, 1996). Other studies such as Farh and Cheng (2000) proposed paternalism scale with three dimensions such as authoritarianism, benevolence, and morality. Cheng et al. (2014) modified the model with new items into global paternalistic leadership scale to measure paternalism in China, Japan, South Korea and Taiwan.

Aycan (2006) argued that paternalism should not be unidimensional. She constructed a paternalism scale which consists of five dimensions; family atmosphere at work, individualized relationships, involvement in employees' non-work lives, loyalty expectation, and status hierarchy and authority. After developing the paternalistic leadership scale from Turkish sample, she suggested that further studies in different cultures are required to verify the characteristics of paternalism. Pellegrini and Scandura (2008) pointed out that construct validity of paternalism should be established with more

empirical studies. Therefore, this study aims to be another contributor of the trend of paternalism studies and the findings are expected to enrich the empirical background of paternalistic leadership research.

With growing amount of Korea and Turkey's business exchange, understanding organizational culture of the two countries bear significant importance for sustainable future relationship. However, the studies related with the organizational culture of the two countries have gaps to fill. Even though Hofstede's scale is useful for cultural comparison, it doesn't grasp the culturally unique aspects of these two cultures that were mentioned in the literature review. Even in the case of Hofstede's dimensions, the fifth dimension 'Long Term Orientation' which is also known as Confucius connection does not have implication in Turkey.

Based on these ideas, this study aims to enlarge the comprehension of organizational cultures in both countries using paternalism scale developed by Aycan (2006), on Korean small and medium-sized enterprises (SMEs). There are two reasons that SMEs (not large corporations) are discussed in the study. First of all, large conglomerates are excluded due to the fact that Korean conglomerates, also called *Chaebol*, represent very unique characteristic as discussed in the study of S. M. Lee and Yoo (1987). There are large corporations owned by family in Turkey as well, yet their characteristics are not comparable with those of Korea. Second, it is expected that the portion of SMEs in business market will increase in the near future. Their participation in business interchange shows rapid growth. An international industrial R&D matchmaking event between Korea and European countries named Korea Eureka Day 2013 was held in Istanbul on May. Many SMEs from both Turkey and Korea participated in the event and discussed the further interchange. Turkish and Korean governments are taking initiatives in encouraging more operations of SMEs.

Despite the fact that paternalism is prevalent in workplace in Korea, there are few studies exist regarding measurement of paternalism in Korea. The study of Cheng et al. (2014) measured the occurrence of paternalism in four East Asian countries; China, Japan, South Korea, and Taiwan. Selecting five items from original scale constructed by Cheng, Chou, Wu, Huang, and Farh (2004), the researchers created Global Paternalistic Leadership scale which includes three factors; authoritarianism, benevolence, and moral character. The study found out that the three factor model showed great model fit for all of the countries. Even though the fit index of South Korea was slightly lower than those of

Taiwan and China, the scale was proved to be applicable in Korea. However, Korean sample of the study were both from large conglomerates and SMEs. Due to the *Chaebol*'s unique characteristic, it is believed that sample from *Chaebol* and sample from SMEs should be distinguished.

The research question of the paper is, 'Is paternalism scale applicable to SMEs in Korea?' Since paternalism tends to be remarkable in cultures that have high power distance and are highly collectivistic, it is considered that the paternalism scale created by Aycan (2006) can be applicable to Korean SMEs.

4. METHODS

4.1. Samples

Hair, Black, Babin, and Anderson (2010) presented that regarding Structural Equation Modeling analysis, 100 is minimum required sample size for models with five factors. For collecting the data, convenience sampling method was used. Despite the usefulness of the technique for the study, we propose that generalization of the result should be handled carefully since the sample may not represent the whole population. For the study, 150 subordinates working in SMEs in Daegu, Korea were given the questionnaire and 131 employees responded to the survey. Therefore the response rate is 83%. 38.2% of the respondents were working in manufacturing, 16% in sales and distribution, another 16% in public sector, and 12.2% in service sector. The gender ratio of the respondents was quite equal; 48.1% of male and 51.9% of female. The average age of the sample was 35.4 years old and the average working experience of the respondents was 4.8 years.

4.2. Procedure

In order to conduct the study to SMEs in Korea, validity of the questionnaire wastested. Aycan (2006, p.461) presented paternalistic leadership scale in English. We tested validity of the scale by translating the English version into Korean. The translation method implemented was one-way translation. Due to the difficulty of finding multiple people who are bilingual in English and Korean and at the same time have professional knowledge in this field, using diverse translation method was not feasible. McGorry (2000) pointed that one-way translation method costs less amount of expense and time compared with other methods. Also, as indicated in the study of Cha, Kim, and Erlen (2007), there are no unified standard for translation

methods. Some research environment may not allow application of decentering or committee approach depending on the availability of resources.

However, this does not mean that we overlooked the validity of the translated scale. First, the questions were translated into Korean by a translator who is Korean and fluent in English. Then the translated version was sent to English department in Kyungpook National University together with English version. The department examined Korean and English version of the scale. According to the feedback from English department, five changes were made to make the questionnaire more understandable. Then the revised version of the scale was sent to two Korean native speakers who do not have much English knowledge. They were asked to examine the questionnaire if there are any unnatural words or phrases. This was to confirm that the translated scale does not include awkward literal translation and reflects correct vocabulary and expressions. They requested two minor revisions.

Once the validity process has been completed, the questionnaires were distributed to employees in the Exco district in Daegu, Korea. Daegu is the third largest city in Korea, and Exco district is an important trading zone consists of variety of SMEs. The employees were informed about the purpose of the study and questionnaires were given in person or sent via e-mail and were collected in a similar way.

4.3. Measures

In this research, paternalism scale created by Aycan (2006) was tested. Paternalism or paternalistic leadership refers father-like behaviour or attitude seen from supervisors when he or she treats employees. In other words, paternalistic manager expresses care, affection, or sometimes authority to employees and expects loyalty and faith in return. Answers were formed according to 5-Likert scale (1 = Completely disagree to 5 = Completely agree). The scale has five different dimensions with 21 items; family atmosphere at work, individualized relationships, involvement in employees' non-work lives, loyalty expectation, and status hierarchy and authority. The factor 'Family atmosphere at work' includes items measuring how an employer treats employees like family member such as 'behaves like a family member (father/ mother or elder brother/ sister) toward his/ her employees'. 'Individualized relationship' factor measures the degree of close relationship between an employer and employees such as 'places importance to establishing one-to-one relationship with every employee'. The third factor, 'involvement in employees' non-work lives', have items to examine an employer's care for employees outside of work environment such as 'is ready to help employees with their non-work problems (e.g. housing, education of the children, health etc.) whenever they need it'. 'Loyalty expectation' examines whether an employer values loyalty or performance from employees as a return for his or her care. The dimension for example, has

Table 1: Psychometric Information of the Measure

Dimensions / characteristics	Family atmosphere at work	Individualized relationships	Involvement in employees' non-work lives	Loyalty expectation	Status hierarchy and authority
Definition	how an employer treats employees like family member	close relationship between employer and employees	employer's care for employees outside of work environment	employer values loyalty or performance from employees as a return for his or her care	employer is authoritarian and wants to make decisions by him/herself
Number of Items	5	4	4	3	5
Standard Deviations	4.734	2.804	3.176	2.287	3.145
Cronbach's Alpha	0.912	0.623	0.785	0.575	0.6

an item 'expects loyalty and deference in exchange for his or her care and nurturance'. Lastly, 'status hierarchy and authority' dimension measures whether an employer is authoritarian and wants to make decisions by him/herself, such as 'wants to control or to be informed about every work-related activity'. The reliability of this study was .902.

5. RESULTS

5.1. Descriptive Statistics

The average value of the 21 items was 3.222. For the item that showed the highest value of mean score was 'attends special events of employees e.g. weddings, funeral ceremonies, and graduations etc' (3.870). Both male and female agreed on this item. On the contrary, the item with the lowest mean score (2.802) was 'behaves like a family member (father/mother or elder brother/sister) towards his/her employees'. Not only male but also female respondents somewhat disagreed to this item. The item that showed the clear gender difference in the answer was 'is prepared to act as a mediator whenever an employee has problem in his or her private life e. g. marital problems'. Male respondents fairly agreed to this item whereas female respondents neither agree nor disagree on this item. Additionally, psychometric information of the measure is presented on the Table 1.

5.2. Confirmatory Factor Analysis

The model fit was analyzed using AMOS 16.0. Maximum Likelihood solution, which is the most common and default method, was selected for estimation. The data was non-normal. There have been studies that support usage of ML solution with non-normal and relatively small sample size data

(Hau & Marsh, 2004; Olsson, Foss, Troye, & Howell, 2000).

CFA was conducted as the original 5 factor model with 21 items. The analysis revealed that the model fit with Korean samples is acceptable ($df = 179$, $\chi^2 = 415.9$, Comparative Fit Index [CFI] = 0.83, Tucker-Lewis Index [TLI] = 0.80, the Root Means Square Error of Approximation [RMSEA] = 0.101). The factor loading of the item 8 'shows emotional reactions, such as joy, sorrow, anger, in his or her relationships with employees' was low and not significant. Therefore, the item was omitted. The model fit has shown slight increase ($df = 160$, $\chi^2 = 361.3$, CFI = 0.851, TLI = 0.824, RMSEA 0.098). The next item with low factor loading and insignificant p-value was item 19 'asks opinions of employees about work-related issues, however, makes the last decision himself or herself'. After omitting this item, the model fit again has been improved ($df = 142$, $\chi^2 = 314.9$, CFI = 0.87, TLI = 0.843, RMSEA = 0.097).

In order to investigate the model fit, the researchers compared the result with other nested models. When it comes to four factor model, items in the second factor and fifth factor may be perceived similar to Koreans. A manager who wants to care about an employee's personal aspect would want to closely monitor and control the employee's work-related activities as well. Therefore, the second and the fifth factor were grouped together. The fit index of four factor model is indicated on the Table 2. The fit index represented that five factor model is more appropriate than four factor model. However, when delta χ^2 and df were examined from the χ^2 table, the p-value was around .06. This indicates that five factor model is slightly better than four factor model and four factor model is an alternative of five factor model.

Table 2: Fit Index of Nested Models

Model	Df	χ^2	χ^2 diff	RMSEA	CFI
Five factor model	142	314.9		.097	.870
Four factor model (second + fifth combined; first; third; fourth)	146	323	8.1	.097	.866
Three factor model (second + third + fifth combined; first; fourth)	149	334	12.9	.098	.860
Two factor model (first + second + third + fifth combined; fourth)	151	363.7	26.2	.104	.839
One factor model	152	397	34	.111	.815

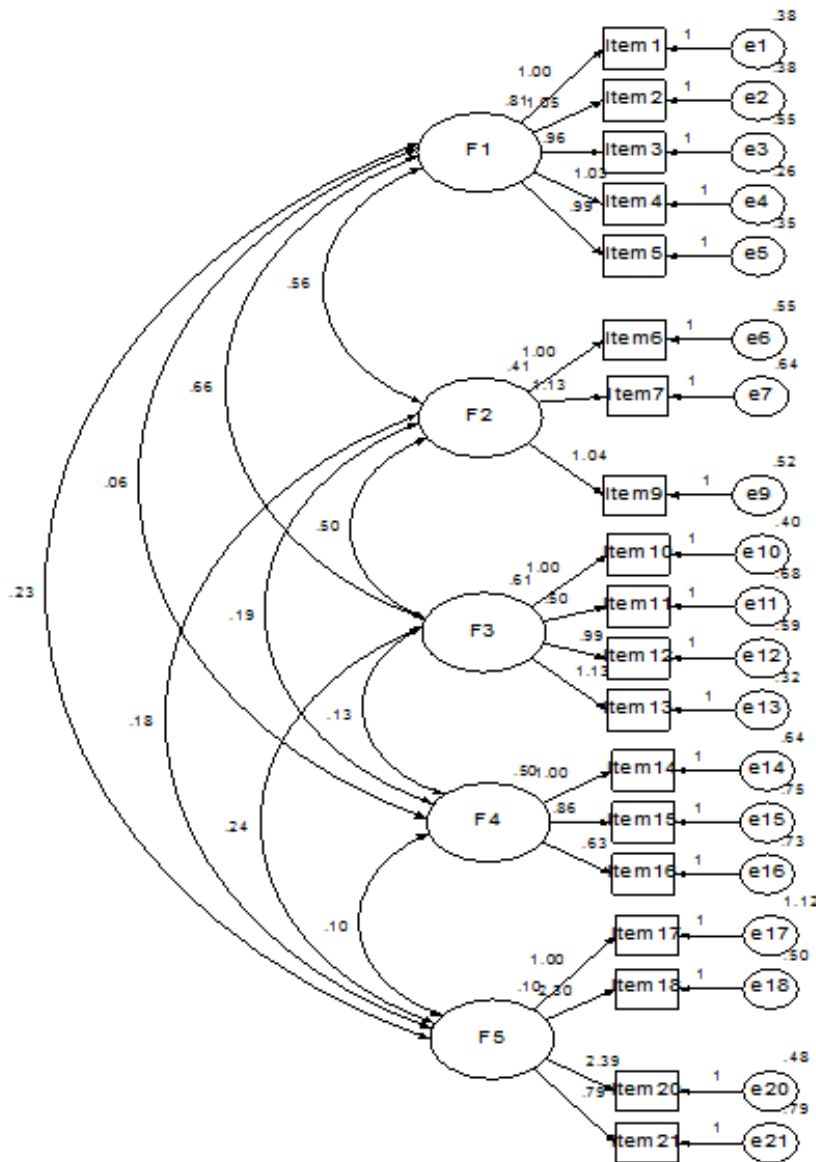


Figure 2: Five Factor Model of Paternalism Scale with 19 Items

In terms of three factor model, adding to second and fifth factor, the third factor ‘involvement in employees’ non-work lives’ was included. A manager who values individual relationship with an employee would appreciate non-work lives of the employee as well.

When an employee has a paternalistic leader, his or her experiencing family atmosphere at work might be originated from maintaining personal relationship with the supervisor. Therefore, the first factor was included for the two factor model. Model fit index of each alternative model are represented on the Table 2.

Hair et al. (2010) suggested that $\chi^2:df$ ratio should be 3:1 or less and in that case, the models are considered as better-fitting model. Examining the model fit index from above shows that the model fairly fits the sample. Further discussions on the best model and alternative model are presented in the next section.

6. DISCUSSION

Paternalism is an important issue that needs in-depth examination because definitions of paternalism have some differences according to the culture. In the East Asia which is represented with

Korea, Japan and China, it can be seen that paternalism is prevalent in the work place. Despite the fact that leaders in Korea are likely to show paternalistic character, there have been few studies based on paternalism. Also, there have been requests on cross-cultural studies for building validity on paternalism studies (Aycan, 2006; Pellegrini & Scandura, 2008), but recent studies are mostly revolving around Chinese context (Hsieh & Chen, 2011). Due to the distinctive characteristic of *Chaebol*, large conglomerates were excluded in the study. This study aimed to measure occurrence of paternalism in Korean SMEs. 131 samples were collected from employees in Daegu, Korea. The survey questions were based on paternalism scale developed by Aycan (2006).

According to the result of descriptive statistics, the overall mean value of the answers was lower than expected (3.222). Also the item that showed the lowest value was 'behaves like a family member (father/mother or elder brother/sister) towards his/her employees'. These two results indicate that even though managers in Korea have paternalistic character, the degree of paternalism is not as high as it is generally perceived. The explanation can be applied from the study of Chang (1999). Chang pointed out that the traditional paternalistic culture of Korean organizations began to collapse when the organizations laid off great amount of employees during the economic crisis in 1997. Before the crisis, Korean organizations were based on personal relationships and seniority management. However, the intervention of International Monetary Fund changed the government's regulations such that organizations can lay off employees with 60 days prior notice. During the harsh chaos of survival, more than half of organizations implemented huge layoff of employees based on their performance. The economic crisis transformed the foundations of Korean organizational culture from family-like-relationship into competition- and performance-based. Considering the change, it is logical that leaders in nowadays performance-based Korean organizations show less degree of paternalistic character than expected. In a way, it can be said that paternalism of today is a pale shadow of the paternalism of the past.

A supervisor's attendance to employees' family events showed the most of agreement from both male and female employees. Yang's (2006) study supports the finding; Koreans have strong *woori* mentality which refers "we-ness". As a collective society, it is very common in Korean workplace to examine individual differences or identity disappearing inside of a group and the group members call each other *woori*. S. Kim (2005) defined it as "we-spirit"; the group norm and group

identity represents the whole individuals. Yang (2006) also pointed that *Jeong* is an emotional status that people share between each other. *Jeong*-related emotions are defined into seven concepts such as happiness, anger, worries, sadness, joy, hate, and fear. *Jeong* plays a role as a bridge to connect different individuals in *woori* group. When these cultural aspects occur in workplace, Korean employees enjoy gathering after work, going to have meal or drink together. One of the most common activities employees do for each other is to participate in colleagues' or supervisors' family events such as wedding, funeral, or children's birthday. Oh, Chung, and Labianca (2004) proposed that 'informal social ties' are very important in Korean workplace. The study also presented, by citing the interview with Korean executives, that in Korea it is very important whether one knows another personally, not only in the workplace but also outside of the workplace. Most of important decisions are generally discussed in advance informally, and the formal gathering such as meeting is just a process to officially announce the decision. Therefore, building personal relationship is very important in Korea. The discussions above explain why there was the highest score of attending family events of colleagues' or supervisors'.

When it comes to supervisor's advice or help for personal life, male respondents showed more agreement than female respondents. According to Korean Statistical Information Service (2013), 77% of the managers in Korea are male. Therefore it is considered that since most of supervisors are male, female employees tend to feel that intervention of private life from supervisor is unlikely.

Confirmatory factor analysis presented that the original five factor model is appropriate to study paternalism in Korean workplace. The diagram of five factor model with 19 items is presented on the Figure 2. This finding is considered as evidence for Aycan's assumption that paternalism is multidimensional and paternalism do occur in countries with high collectivism, and high power index (2006; Aycan et al., 2000). Additionally, it is confirmed that the paternalism scale is applicable in Korean SME contexts. The study of Cheng et al. (2014) included Korean private organizations as sample. Yet, there was no distinction between *Chaebol* and SMEs. Considering the remarkable difference between large conglomerates and SMEs, the SMEs-only sample of this study reflects valid results.

As an alternative of the five factor model, the analysis indicated that four factor model might work well in Korean context also, as second and

fifth factor combined. One may be deceived that these two factors are not related due to the name of the factors. However, when items in the two factors considered, it is logical to view that Koreans may perceive the two factors similar with each other. The items in the second factor 'individualized relationships' refers managers who try to build close personal relationship with employees and care for employees' personal developments at the same time. The items in the fifth factor 'status hierarchy and authority' includes manager's character that is generous and understandable but strict at the same time. These characters are parallel with traditional Korean fathers. According to U. Kim and Park (2000), the role of father in Korean family is to maintain the reputation and value of the family. While mother is doing housework and teaching children to respect the father, father has the authority as the head of the family. He is supposed to be strict and benevolent at the same time to protect the children and to prosper the family. Considering the traditional father figure, it is very likely that Koreans perceive the items in the two factors as constituents that share the similar characteristics. A manager in an organization cares for employees and shows the personal interest to employees yet possesses strong authority and power on decision making, just like a father in a family.

Pellegrini and Scandura (2006) provided in depth discussion on paternalistic leadership style in Turkey. They measured paternalism through the 13 items of Aycan's scale, which was preparatory step for the scale used in this study. The study found that Turkish business organizations have paternalistic value and the value works as a moderator between Leader-member exchange and job satisfaction. Previously in literature review, it has been stated that Turkey shows high paternalistic value (Aycan et al., 2000). Therefore, the findings guide us to the point that both Turkish and Korean leaders treat their employees as family members. The reasons for Korean paternalism have been discussed as Confucian values and collectivistic culture. Turkey is also a highly collectivistic country (Hofstede, 1997) yet, Confucian value does not exist in Turkey. Pellegrini and Scandura (2006) discussed that the prevalence of paternalism in Turkey might be originated from military *Coup d'Etat*. Due to the high power distance and hierarchical structure in military, experiencing three times of military *Coup d'Etat* in 1960s and 1980s have increased the paternalistic tendency. They also suggested that long lasted Ottoman Empire created complicated bureaucracy system which influence on paternalistic work environment. Another factor suggested was unstable economy. Pellegrini and Scandura proposed that when economy is precarious, employees want to feel secure and

protected in their workplace. Paternalistic leadership is an effective strategy to make employees feel that they are cared and protected by their supervisors.

The researchers believe that paternalism in Turkey is originated from its history. Guvenc (1995) wrote that Turks are nomad and nomadic society has army-like structure; clear hierarchy and high power distance. To rule the nomadic society, powerful leader who has strong authority was a must; ancient leader figures such as Atilla the Hun, or Osman Bey were paternalistic leader. In modern Turkey, Ataturk is another leader figure who was strong, powerful, and paternalistic. Not only during the nomadic period, but also Ottoman Empire affected the modern Turkish society in many ways. Aldemir et al. (2000) presented that one of the values of the time was unquestionable 'faith'. Timmerman (2000) stated that the concept of "Father State" (*Devlet Baba*) and "Motherland" (*Anavatan*) were widely accepted in Ottoman Empire which represent patriarchal and paternalistic characteristic of the empire. Mocan-Aydin (2000) also pointed that Turkish people perceive the state as father; therefore, the father state have authority and people respect the authority. Recalling the Turkish history brings the insight on how paternalism value exists in modern Turkish society.

7. CONCLUSIONS AND IMPLICATIONS

This study contributes on building empirical block of studies on paternalism and paternalistic leadership. Considering the fact that few studies have been conducted with respect to Korean paternalism, this study bears significance in comprehending Korean paternalistic leadership. The result of CFA showed that the five factor model of Aycan (2006) is applicable to Korean SMEs and these factors are appropriate to examine the Korean paternalistic leadership. Even though both Turkish and Korean organizations showed high value on paternalism with some reasons such as collectivism and high power distance, other reasons are originated from different area; Confucianism and experience of economic crisis in Korea and having thousands of years of nomadic army history, military *Coup d'Etat*, complicated bureaucracy, and economic instability in Turkey. Keeping pace with rapidly increasing cultural and business exchange between Turkey and Korea, the study provides insight on similar and different aspects of each culture.

This study has four suggestions. First, the study can be broadened with a larger sample. Larger sample size is expected to create better fit index with the

Paternalism scale. Also, the model fit difference between five factor model and four factor model would increase with larger sample. Second, future studies may consider large conglomerates, so called *Chaebol*. This study included only SMEs due to their characteristic differences. It is assumed that *Chaebol* may have distinctive paternalistic leadership style from that of SMEs. Therefore, studying leadership style in *Chaebol* and compare it with leadership style of SMEs would formulate a meaningful research. Third, since the scale is proved to be applicable in Korea, future studies may collect more data from Turkish SMEs and Korean SMEs and compare the findings. The direct comparison will provide deeper understanding for cross-cultural studies. Lastly, studying how managers or supervisors perceive their own paternalistic leadership behaviour may contribute on paternalism literature. Measuring how paternalistic leadership is conducted by supervisors would provide insights on different perspectives of paternalism. Also, comparison on perception of paternalism between employees and employers would be able to create significant findings in paternalism research.

REFERENCES

- Aldemir, C., Özmen, N.T.Ö., Arbak, Y., & Çakar, U. (2004). Turkish Work Mentality at the Organizational Level. In *İstanbul Bilgi Üniversitesi Kültür Yönetim ve Organizasyon Çalıştayı*. İstanbul.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism. Towards conceptual refinement and operationalization. In Kim, U., Yang, K., & Hwang, K. (Eds.), *Indigenous and Cultural Psychology Understanding People in Contest* (pp. 445- 466). The United States of America: Springer.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Khursid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A ten country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192–220.
- Bae, J. (2013, May 23). Istanbul-Gyeongju expo to fuel Hallyu in Turkey. *The Korea Herald*. Retrieved from <http://khnews.kheraldm.com/view.php?ud=20130523000722>.
- Cha, E. S., Kim, K. H., & Erlen, J. A. (2007). Translation of scales in cross-cultural research: Issues and techniques. *Journal of advanced nursing*, 58(4), 386-395.
- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*, 52(10), 1257–1278.
- Cheng, B. S., Boer, D., Chou, L. F., Huang, M. P., Yoneyama, S., Shim, D., ...Tsai, C. Y. (2014). Paternalistic leadership in four East Asian societies: Generalizability and cultural differences of the triad model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(1), 82-90.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinates responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.
- Cho, Y. H., & Yoon, J. (2001). The origin and function of dynamic collectivism: An analysis of Korean corporate culture. *Asia Pacific Business Review*, 7(4), 70-88.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. *Management and Organizations in the Chinese Context*, 84-127.
- Form, W., & Bae, K. H. (1988). Convergence theory and the Korean connection. *Social Forces*, 66(3), 618-644.
- GS E&C Wins \$1.03b order from Turkey. (2013, May 21). Retrieved from

- <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20130521000798>.
- Güvenc, B. (1995). Türk kimliği: Kültür tarihinin kaynakları [Turkish identity: Roots of cultural history]. Istanbul: RemziYayinevi.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson Education.
- Hartley, R. D., Kwak, D. H., Park, M., & Lee, M. S. (2011). Exploring sex disparity in sentencing outcomes: A focus on narcotics offenders in South Korea. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 55(2), 268-286.
- Hau, K. T., & Marsh, H. W. (2004). The use of item parcels in structural equation modelling: Non-normal data and small sample sizes. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 57(2), 327-351.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw Hill
- Hsieh, K., & Chen, Y. (2011). Development and significance of paternalistic leadership behavior scale. *Asian Social Science*, 7(2), 45-55.
- Hyundai E&C is working on Turkey's new third Bosphorus Bridge. (2013). *World Highways*. Retrieved from <http://www.worldhighways.com/categories/road-highway-structures/news/hyundai-ec-is-working-on-turkeys-new-third-bosphorus-bridge/>.
- Invest in Turkey. (2013). Retrieved from <http://www.invest.gov.tr/en-US/infocenter/news/Pages/050613-ispak-kotra-mou-signed.aspx>.
- Im, T. (2013). Bureaucracy in three different worlds: The assumptions of failed public sector reforms in Korea. *Public Organization Review*, 1-20.
- Kee, T. S. (2008). Influences of Confucianism on Korean corporate culture. *Asian Profile*, 36(1), 1-15.
- Kim, J. K. (2011). The politics of culture in multicultural Korea. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 37(10), 1583-1604.
- Kim, S. (2005). Gender differences in the job satisfaction of public employees: A study of Seoul metropolitan government, Korea. *Sex Roles*, 52(9-10), 667-681.
- Kim, U., & Park, Y. S. (2000). Confucianism and family values. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 3(2), 229-249.
- Korea Turkey, construction machinery investment and export support agreement (2013, June 24). *The Construction Equipment News*, Retrieved from http://www.kungiin.co.kr/sub_read.html?uid=11705.
- Korean Statistical Information Service. (2013). *Gender of supervisor*. Retrieved from http://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=154&tblId=DT_MOGE_1520001006&conn_path=I2.
- Lee, J. K. (2001). Confucian thought affecting leadership and organizational culture of Korean higher education. *Radical Pedagogy*, 3(3), 1-11.
- Lee, S. M., & Yoo, S. (1987). Management style and practice of Korean Chaebols. *California Management Review*, 95, 95-110.
- McGorry, S. Y. (2000). Measurement in a cross-cultural environment: survey translation issues. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(2), 74-81.
- Mathur, P., Aycan, Z., & Kanungo, R. N. (1996). Work cultures in Indian organisations: A comparison between public and private sector. *Psychology & Developing Societies*, 8(2), 199-222.
- Mensik, S., Grainger, R. J., & Chatterje, S. R. (1999). Trends and transitions in Japanese and Korean management approaches. *Australia: Curtin University of Technology*.
- Mocan-Aydin, G. (2000). Western models of counselling and psychotherapy within Turkey crossing cultural boundaries. *The Counselling Psychologist*, 28(2), 281-298.
- Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*, 27 (4), 753-779.
- Oh, H., Chung, M. H., & Labianca, G. (2004). Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties. *Academy of Management Journal*, 47(6), 860-875.
- Olsson, U. H., Foss, T., Troye, S. V., & Howell, R. D. (2000). The performance of ML, GLS, and WLS estimation in structural equation modeling under conditions of misspecification and nonnormality. *Structural equation modeling*, 7(4), 557-595.
- Padavic, I., & Earnest, W. R. (1994). Paternalism as a component of managerial strategy. *Social Science Journal*, 31(4), 389-405.
- Pellegrini, E. K. (2006). *The relations among organizational justice, paternalism, delegation and Leader-member exchange (LMX) relationships* (Doctoral dissertation, University of Miami, Florida). Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and

- delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-279.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal Of Management*, 34(3), 566-593.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of Leader-member exchange theory. *Group & Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Redding, S. G., Norman, A., & Schlander, A. (1994). The nature of individual attachment to theory: A review of East Asian variations. In H. C. Triandis, M. D. Dunnett, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 4, pp. 674-688). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Republic of Turkey Ministry of Economy.(2013). *South Korea*.Retrieved from<http://www.economy.gov.tr/index.cfm?sayfa=countriesandregions&country=KP®ion=6>.
- Samsung.(2015). Retrieved from <http://www.samsung.co.kr/main.do>.
- Sargut, S. (2001).*Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim* [Cross-cultural differences and management]. Ankara: Verso Yayıncılık.
- Seo, M. K., Kim, S. H., & Rhee, M. (2013). Coercion in psychiatric care: Can paternalism justify coercion?.*International Journal of Social Psychiatry*, 59(3), 217-223.
- Timmerman, C. (2000). Muslim women and nationalism: The power of the image. *Current Sociology*, 48(4), 15-27.
- Turkey's TCMA Signs MoU with South Korean textile body. (2013). Retrieved from http://www.fibre2fashion.com/news/textile-news/newsdetails.aspx?news_id=151452.
- Yang, I. (2006). Jeong exchange and collective leadership In Korean organizations. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(3), 283-298.
- Zhou, J. (2006). A model of paternalistic organizational control and group creativity. *National Culture and Groups Research on Managing Groups and Teams*, 9,75-94.



Research Article

The Convergent, Discriminant, and Concurrent Validity of Scores on the Abbreviated Self-Leadership Questionnaire

Kendi Kendine Liderlik Ölçeği Kısa Formunun Benzeşim, Ayrışım ve Yordayıcı Geçerliliği

Faruk Şahin*
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

ARTICLE INFO

Keywords:
Self-leadership, Self-efficacy,
Task Performance

Article history:
Received 24 May 2015
Received in revised form 15
June 2015
Accepted 27 July 2015

ABSTRACT

The present study reports the psychometric properties of a short measure of self-leadership in the Turkish context: the Abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ). The ASLQ was examined using two samples and showed sound psychometric properties. Confirmatory factor analysis showed that nine-item ASLQ measured a single construct of self-leadership. The results supported the convergent and discriminant validity of the one-factor model of the ASLQ in relation to the 35-item Revised Self-Leadership Questionnaire and General Self-Efficacy scale, respectively. With regard to internal consistency and test-retest reliability, the ASLQ showed acceptable results. Furthermore, the results provided evidence that scores on the ASLQ positively predicted individual's self-reported task performance and self-efficacy mediated this relationship. Taken together, these findings suggest that the Turkish version of the ASLQ is a reliable and valid measure that can be used to measure self-leadership as one variable of interest in the future studies.

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Kendi Kendine Liderlik, Öz-
yeterlilik, Görev
Performansı

Tarihler :
Geliş 24 Mayıs 2015
Düzeltilme geliş 15 Haziran
2015
Kabul 27 Temmuz 2015

ÖZ

Bu çalışma, Kendi Kendine Liderlik Ölçeği (KKLÖ) kısa formunun Türkçe versiyonuna ait psikometrik özellikleri sunmaktadır. KKLÖ kısa formu iki ayrı örneklem üzerinde test edilmiş ve oldukça iyi psikometrik özelliklere sahip olduğu bulunmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, dokuz maddelik KKLÖ kısa formunun kendi kendine liderliğin tek faktörlü yapısını ölçtüğünü göstermiştir. Araştırma bulguları, 35 maddelik Kendi Kendine Liderlik Ölçeği ve Genel Özyeterlilik ölçeği ile karşılaştırıldığında, tek faktörlü KKLÖ kısa formunun benzeşim ve ayrışım geçerliliğini taşıdığına desteklemiştir. İçsel tutarlılık ve test-yeniden test güvenilirliği açısından, KKLÖ kısa formunun yeterli güvenilirliğe sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca, araştırma bulguları, KKLÖ kısa formundan elde edilen puanların bireylerin görev performansını yordadığını ve öz-yeterliliğin bu ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Kısaca, bu bulgular, KKLÖ kısa formunun Türkçe versiyonunun, kendi kendine liderlik kavramını tek bir değişken olarak ölçmede geçerli ve güvenilir olduğunu göstermiştir.

* Correspondent Author: Faruk Şahin, Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Fethiye İşletme Fakültesi, Fethiye, Muğla, Türkiye.
E-posta: faruksahin@mu.edu.tr

1. INTRODUCTION

In today's global and competitive business world, individuals' characteristics are becoming more important in the determination of an organization's success or failure. Organizations encourage their workforce to take greater responsibility for their own work-related behaviors and actions (Pearce & Manz, 2005). Moreover, organizations have recognized that work-related behaviors and actions are not just an outward process, but an internal process as well. The concept of self-leadership, the process of influencing oneself to perform more effectively, presents a strong initiative for the development and effectiveness in both individuals and organizations. It has proved to be important to understand the nature of work-related behavior, of how it is activated, of why it takes a direction and continues to keep it (Stewart, Courtright, & Manz, 2011). Since the first introduction of the concept by Manz and Sims (1980), there has been a growing body of literature that examines self-leadership skills over three decades and studies have indicated that self-leadership is associated with improved performance, improved effectiveness, and increased organizational contributions (Alves, Lovelace, Manz, Matsypura, Toyasaki, & Ke, 2006; Andressen, Konradt, & Neck, 2012; Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006; Stewart et al., 2011; Prussia, Anderson, & Manz, 1998).

Self-leadership is described as cognitive and behavioral strategies individuals use as a means for "the self-motivation and self-direction we need to perform" (Manz & Sims, 1991, p. 23). Self-leadership is the influence of oneself to achieve the self-motivation and self-direction needed to behave in desirable ways (Manz, 1986; Manz & Neck, 2004). Self-leadership has its philosophical roots in social cognitive theory (e.g., Bandura, 1986) and intrinsic motivation theory (e.g., Deci & Ryan, 1985). Specifically, building on these theoretical foundations, self-leadership comprises three distinct but complementary sets of strategies: (1) behavioral focused strategies, (2) natural reward strategies, and (3) constructive thought patterns (Anderson & Prussia, 1997; Houghton & Neck, 2002; Manz & Neck, 2004; Manz & Sims, 2001; Neck & Houghton, 2006; Prussia et al., 1998).

Behavioral focused strategies aims to improve self-awareness so that individuals can be encouraged to manipulate their behaviors to needed, specifically the behaviors related to necessary but unpleasant tasks. Behavioral focused strategies include self-observation, self-goal setting, self-reward, self-punishment and self-cueing (Manz & Neck, 2004; Neck & Houghton, 2006). *Natural reward*

strategies focus on incorporating more enjoyable attributes into the specific tasks which need to be accomplished, so that the task itself becomes naturally rewarding. The two main natural reward strategies consist of building more naturally enjoyable features into activities and focusing intentionally on the naturally rewarding aspects of activities (Anderson & Prussia, 1997; Manz & Neck, 2004; Manz & Sims, 2001; Neck & Houghton, 2006). Finally, *constructive thought pattern strategies* involve identification and modification of dysfunctional beliefs and assumptions, the use of mental imagery and positive self-talk. Through constructive thought pattern strategies, individuals develop and facilitate more constructive and adaptable thought patterns, minimizing destructive and ineffective thinking for personal effectiveness (Manz, 1986; Manz & Neck, 2004; Manz & Sims, 2001; Neck & Manz, 1992, 1996). Overall, self-leadership strategies are designed to influence personal effectiveness positively by helping individuals to be conscious of their own behavior and thought (Manz & Neck, 2004; Neck & Houghton, 2006; Stewart et al., 2011).

In recognition of its importance, self-leadership has attracted considerable attention worldwide and across academic literature (Houghton, Carnes, & Ellison, 2013). Specifically, publication of a valid and reliable questionnaire for measurement of self-leadership (the Revised Self-Leadership Questionnaire - RSLQ; Houghton & Neck, 2002) initiated more empirical studies. Based on the nine factors, Houghton and Neck (2002) developed an initial questionnaire (the RSLQ) to measure the three general self-leadership strategies. Over the past several years, the RSLQ has been validated across a number of samples and multiple countries, including China (Ho & Nesbit, 2009; Neubert & Wu, 2006), Germany (Andreßen & Konradt, 2007), Israel (Carmeli, Meitar, & Weisberg, 2006), Portugal (Marques-Quinteiro, Cural, & Passos, 2011), Turkey (Doğan & Şahin, 2008; Şahin, 2011; Tabak, Sıgır, & Türköz, 2013), and South Africa (Mahembe, Engelbrecht, & De Kock, 2013; Van Zyl, 2008). A recent study suggests support for the cross-cultural validity of the hierarchical factor structure of self-leadership (Houghton et al., 2013). Moreover, an increasing amount of research has demonstrated the positive associations between self-leadership and beneficial outcomes (Neck & Houghton, 2006; Stewart et al., 2011).

The RSLQ assesses a range of self-leadership strategies with 35 items, however this questionnaire is relatively long and therefore time consuming which may cause some data collection challenges to researchers. Recently, Houghton, Dawley and

DiLiello (2012) developed an Abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ), a nine-item questionnaire which may be used as a general assessment of the global self-leadership construct. In their research exploratory factor analysis yielded three factors. Nine items converged into three distinct factors, labeled as *behavior awareness and volition*, *task motivation*, and *constructive cognition*. The first factor, *behavior awareness and volition*, contains three items from the self-observation and self-goal setting sub-dimensions of the RSLQ and represents the behavioral focused strategies dimension. The second factor, *task motivation*, contains three items from the visualizing successful performance and self-reward sub-dimensions of the RSLQ. The task motivation factor reflects both the behavioral focused and constructive thought strategies dimensions. Finally, the *constructive cognition* factor contains three items from the self-talk and evaluating beliefs and assumptions sub-dimensions of the RSLQ and represents the constructive thought pattern strategies dimension. Subsequent confirmatory factor analysis demonstrated good fit of the three-factor model to the data. The nine-item ASLQ has an acceptable internal consistency (overall alpha coefficients 0.73).

Although preliminary findings on the development of the abbreviated version (ASLQ) of the widely used 35-item RSLQ were promising, further examination of its association with related constructs and assessment instruments is warranted. This has implications not only for the validity of the ASLQ scores across studies, but also for the evaluation of the contribution of self-leadership research to the investigation of individual and organizational effectiveness. The main aim of the current research is to evaluate the robustness and utility of Houghton et al.'s (2012) ASLQ. The first study tests the factorial structure of the Turkish version of the ASLQ. Moreover, it explores the relationships between the Turkish version of the ASLQ and conceptually related constructs to provide information on the convergent, divergent validity of the instrument. The second study investigates the concurrent validity of the ASLQ scores in the prediction of self-efficacy and task performance.

2. STUDY I

Houghton et al. (2012) developed the ASLQ, a nine-item and three-factor questionnaire which may be used as a general assessment of the global self-leadership construct. This structure has been confirmed with student sample and government

agency workforce sample in the United States. Due to the recent addition of the ASLQ to literature, there is scarce research on the measurement. For example, using the ASLQ, AbuShmais (2013) conducted research on the relationship between self-leadership and organizational commitment of U.S. Information Technology (IT) employees. He found that there was a small correlation between the two variables. Wilson (2014) used the ASLQ in his research to examine the relationships among self-leadership, psychological empowerment, performance, and job satisfaction of U.S. employees. The results of his research indicated a significant positive relationship between self-leadership and job satisfaction. Self-leadership was found to predict either self-reported or objective job performance. Moreover, self-leadership moderated the relationship between psychological empowerment and self-reported job performance, such that this relationship was stronger for those who engage in self-leadership strategies. Pandelica (2014) conducted research on the relationship between self-leadership, innovation culture and innovative behavior among U.S. engineers, using the ASLQ. Self-leadership was found to moderate the relationship between innovation culture and innovative behavior. Rice (2014) used the ASLQ in his research to examine the relationships between self-leadership and self-efficacy of U.S. employees. He found that behavior awareness and volition and constructive cognition sub-dimensions of the ASLQ were predictors of general self-efficacy. The ASLQ has been recently tested in a sample outside the United States. Nel and van Zyl (2015) examined the psychometric properties of the ASLQ within a sample of working adults in South Africa. Their study indicated that the one-factor model fitted the data well, and, thus, the ASLQ can be conceptualized as measuring an overall self-leadership.

As mentioned above, few attempts have been made to use the ASLQ for measuring self-leadership. In addition, these studies were mostly conducted in the U.S., which may lead to the misapplication of the research findings in different cultural context. Therefore, I was interested in confirming the factor structure with Turkish sample. Moreover, I explored the convergent and divergent validity of the Turkish version of the ASLQ. Convergent validity occurs if a measure captures what it really is supposed to measure, scores on that measure should be more related to scores on other similar constructs. Discriminant validity occurs if scores on that measure should not be, or less, related to scores on dissimilar constructs (Campbell & Fiske, 1959).

Convergent validity of the ASLQ was examined by calculating correlations between the ASLQ and the

RSLQ. It was hypothesized that the ASLQ sub-dimensions should differentially correlate with the sub-dimensions of the RSLQ. The following is a list of the sub-dimensions measured by the ASLQ and in parentheses are the sub-dimensions of the RSLQ which are similar in meaning: (1) *behavior awareness and volition* (RSLQ-behavioral focused strategies: self-observation and self-goal setting sub-dimensions), (2) *task motivation* (RSLQ-behavioral focused and constructive thought strategies: visualizing successful performance and self-reward sub-dimensions), and (3) *constructive cognition* (RSLQ-constructive thought pattern strategies: self-talk and evaluating beliefs and assumptions sub-dimensions). Evidence of strong correlations with the ASLQ sub-dimensions and the similar sub-dimensions of the RSLQ and weaker correlations between the other sub-dimensions, will be taken to support the convergent validity of the ASLQ.

Discriminant validity of the ASLQ was examined by calculating correlations between the ASLQ and the General Self-Efficacy Scale. Self-efficacy refers to an individual's judgments about his or her capabilities to successfully perform specific tasks and behaviors (Bandura, 1986). On the other hand, generalized self-efficacy is a more trait-like version of the concept and refers to stable and global beliefs in the ability to deal efficiently with a wide range of challenging situations (Eden, 2001; Jerusalem & Schwarzer, 1992). Previous research found that self-leadership is distinct from related classic motivation constructs, including general self-efficacy (e.g., Furtner, Rauthmann, & Sachse, 2015). However, a recent research, which used the ASLQ for measuring self-leadership (Rice, 2014), indicated that general self-efficacy had positive correlation with behavior awareness and volition ($r = .58$), task motivation ($r = .61$), and constructive cognition ($r = .59$). Hence, Rice's (2014) findings may raise a question as to whether the ASLQ and general self-efficacy scale measure sufficiently distinct constructs. Self-leadership concept has been subject to some degree of criticism which questioned its construct as a unique and distinguishable one relative to other related theories. However, the existing body of empirical studies demonstrates the construct validity of self-leadership (e.g., Neck & Houghton, 2006; Stewart et al., 2011). Therefore, it was hypothesized that the ASLQ sub-dimensions should not be, or less, related to scores on the General Self-Efficacy Scale.

Finally, to test the stability of the ASLQ, it was administered twice with an interval of one month. I measured test-retest reliability of the ASLQ via a correlation coefficient calculated by the scores on repeated administrations.

2.1.Method

2.1.1. Participants and procedure:

Data were collected from undergraduate college students enrolled in introductory business administration courses at a public university in Turkey. All students were volunteers and received no credit for their participation in the study. I distributed the survey questionnaires to a total of 500 students who agreed to participate in the study. 176 students failed to provide the necessary data or did not respond to the survey. As a result, 324 participants filled out the questionnaires, which resulted in a response rate of 64.8%. Of the 324 undergraduate students, 58.9% were female and 40.1% were male. The mean age of the participants was 23.11 years ($SD = 1.15$). A total of 204 participants (56.3% female and 43.7% male) completed a test-retest for the ASLQ after a period of one month. I tested whether non-respondents at the second administration were significantly different on any characteristics at the first administration. No significant difference was found on any sample characteristics from the participants at the initial and follow-up assessment.

2.1.2. Measures:

Self-leadership measures. Two measures were used for the current study: the RSLQ (Houghton & Neck, 2002), and the ASLQ (Houghton et al., 2012). The RSLQ is a 35-item nine-factor scale which measures an individual's level of self-leadership behaviors manifested in three core strategies. Participants rated items on a five-point Likert-type scale ranging from 1 (*not at all accurate*) to 5 (*completely accurate*). Doğan and Şahin (2008) showed that the Turkish version of the RSLQ has good psychometric properties.

I assessed the abbreviated version (ASLQ) of the RSLQ with Houghton et al.'s (2012) nine-item and three-factor questionnaire. The questionnaire included three items for behavior awareness and volition, three items for task motivation, and three items for constructive cognition (see Appendix for listing of nine items of the ASLQ in Turkish). Participants indicated the applicability of characteristics and behaviors to themselves on a five-point Likert-type scale ranging from 1 (*strongly disagree*) to 5 (*strongly agree*). English version of the ASLQ was translated into Turkish by the translation and back-translation method (Brislin, 1970).

Self-Efficacy. Schwarzer and Jerusalem's (1995) General Self-efficacy Scale (GSE) was used to measure participants' self-efficacy beliefs. The GSE scale consists of 10 items rated on a five-point

Likert-type scale ranging from 1 (not at all true) to 5 (exactly true). The GSE scale has been adapted for 28 languages, including Turkish (Yeşilay, Schwarzer, & Jerusalem, 1997). Previous research has suggested that the scale has good psychometric properties and can be used as a single-factor measure (e.g., Scholz, Gutiérrez-Doña, Sud, & Schwarzer, 2002).

2.2. Results

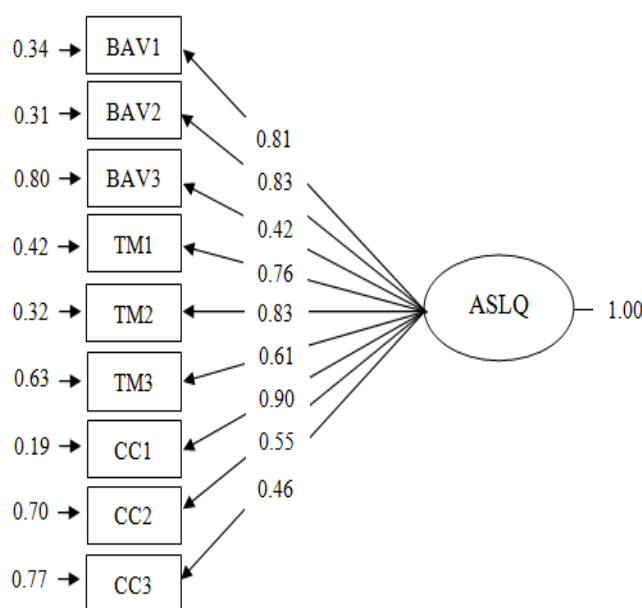
Confirmatory factor analysis (CFA) was utilized to confirm the three-factor structure of the ASLQ. I evaluated the internal consistency of the ASLQ scale, by calculating the Cronbach's alpha coefficients for the total ASLQ scale and for each of the factors and test-retest correlations. Moreover, I studied relationships among the ASLQ, the RSLQ, and GSE.

2.2.1. Factorial Validity: CFA was performed using the Maximum Likelihood (ML) Robust estimation method. I tested two models: one-factor model of the ASLQ suggested by Houghton et al. (2012) as an overall measure of self-leadership and three-factor model of the ASLQ. Results for one-factor model of the ASLQ indicate that the model was a good fit to the data for the sample: $\chi^2(27) = 79.33$, $p < .01$; goodness-of-fit (GFI) = .98; (Bentler's) comparative fit index (CFI) = .98; non-

normed fit index (NNFI) = .98; root mean square error of approximation (RMSEA) = 0.059, 90% confidence interval (CI) [0.048–0.070] and standardized root mean square residual (SRMR) = 0.70. All of the standardized factor loadings were statistically significant (see Figure 1). I compared relative fit of the one-factor model with three-factor model. The three-factor model yielded a relatively poor fit: $\chi^2(24) = 235.57$, $p < .01$; GFI = .86; CFI = .90; NNFI = .85; RMSEA = 0.17, and SRMR = 0.058 (Browne & Cudeck, 1993; Hoyle, 1995). In sum, the one-factor model provided the best fit compared to the three-factor model and supported Houghton et al.'s (2012) recommendation for the use of the ASLQ as an overall measure of self-leadership.

2.2.2. Reliability Indices: The psychometric properties of the scores are reported in Table 1. The internal consistencies (Cronbach's alpha) were computed for the three sub-dimensions and the total ASLQ scale in Study 1. As shown in Table 1, coefficient alphas for each of the three sub-dimensions of the ASLQ ranged from .42 to .76. However, the scores for the total ASLQ scale produced acceptable reliability level of .75 (Nunnally, 1978) as an overall measure of self-leadership. I used Pearson's correlation coefficients to examine test-retest reliability. The one month test-retest reliability for the total ASLQ scale was

Figure 1: Confirmatory Factor Analysis of 9-Item ASLQ model (Study 1, n = 324)



Note. BAV = Behavior Awareness and Volition; TM = Task Motivation; CC = Constructive Cognition.

Table 1: Psychometric Properties of Scores on the Measures in Study 1

Scale	Number of Items	Mean	SD	Cronbach Alpha	Test-Retest ^a
ASLQ	9	4.13	0.46	.75	.76**
Behavior awareness and volition	3	4.35	0.54	.76	.80**
Task motivation	3	4.13	0.68	.66	.79**
Constructive cognition	3	3.91	0.59	.42	.69**
RSLQ	35	3.97	0.37	.73	
Self-goal setting	5	4.40	0.47	.76	
Self-reward	3	4.26	0.59	.68	
Self-punishment	4	3.63	0.79	.74	
Self-observation	4	3.99	0.59	.80	
Self-cueing	2	3.53	1.08	.86	
Natural rewards	5	3.86	0.58	.75	
Visualizing successful performance	5	4.27	0.56	.78	
Self-talk	3	3.61	1.12	.68	
Evaluating beliefs and assumptions	4	4.15	0.56	.76	
GSE	10	3.80	0.51	.81	

Note. ASLQ = The Abbreviated Self-Leadership Questionnaire; RSLQ = The Revised Self-Leadership Questionnaire; GSE = General Self-Efficacy Scale.

** $p < .01$.

^a $N = 324$ at Time 1; $N = 204$ at Time 2.

.76, and the one month test–retest reliability for the three sub-dimensions of the ASLQ ranged from .69 to .80.

2.2.3. Convergent Validity: It was hypothesized that the ASLQ sub-dimensions should differentially correlate with the sub-dimensions of the RSLQ. Table 2 indicates the relationships between the sub-dimensions of the ASLQ and other constructs, namely the RSLQ sub-dimensions and GSE. It can be seen that for each sub-dimension of the ASLQ the strongest relationship is with the construct to which it is conceptually similar. As would be expected, behavior awareness and volition sub-dimension of the ASLQ was significantly related to self-observation ($r = .66, p < .01$) and self-goal setting ($r = .76, p < .01$) sub-dimensions of the RSLQ. Task motivation sub-dimension of the ASLQ was significantly related to visualizing successful performance ($r = .69, p < .01$) and self-reward ($r = .65, p < .01$) sub-dimensions of the RSLQ. Finally, constructive cognition sub-dimension of the ASLQ was significantly related to self-talk ($r = .64, p < .01$) and evaluating beliefs and assumptions ($r = .70, p < .01$) sub-dimensions of the RSLQ. In addition, the correlations between the ASLQ and sub-dimensions of the RSLQ ranged from .10 to .73. Nonsignificant correlation (.10)

only existed between the ASLQ and self-punishment sub-dimension of the RSLQ. In sum, the high correlations between the ASLQ sub-dimensions and the related RSLQ sub-dimensions provide evidence that the ASLQ has strong convergent validity.

2.2.4. Discriminant Validity: It was hypothesized that the ASLQ sub-dimensions should not be, or less, related to scores on the GSE. Table 2 contains the correlations between the ASLQ sub-dimensions and GSE. Correlational analysis showed that behavior awareness and volition ($r = .18, p < .01$), task motivation ($r = .24, p < .01$), and constructive cognition ($r = .18, p < .01$) were significantly correlated with GSE. Similarly, the ASLQ scores were significantly related to GSE ($r = .21, p < .01$). The patterns of intercorrelations between the ASLQ and GSE were low, demonstrating that the ASLQ has satisfactory discriminant validity.

2.3. Discussion

The Study 1 examined the factorial structure of the Turkish version of the ASLQ. Moreover, it explored the relationships between the Turkish version of the ASLQ and conceptually related constructs to provide information on the convergent, discriminant

Table 2: Intercorrelations of the ASLQ Sub-dimensions and the Total ASLQ Score with the Sub-dimensions of the RSLQ and the Total RSLQ Score (Study 1)

Scales	ASLQ	Behavior awareness and volition	Task motivation	Constructive cognition
RSLQ	.79**	.66**	.65**	.82**
Self-goal setting	.72**	.76**	.51**	.55**
Self-reward	.55**	.22**	.65**	.23**
Self-punishment	.10	.14*	.05	.06
Self-observation	.57**	.66**	.42**	.38**
Self-cueing	.16**	.15*	-.13*	.33**
Natural rewards	.37**	.28**	.28**	.31**
Visualizing successful performance	.70**	.55**	.69**	.38**
Self-talk	.55**	.10	-.05	.64**
Evaluating beliefs and assumptions	.73**	.31**	.26**	.70**
GSE	.21**	.18**	.24**	.18**

Note. ASLQ = The Abbreviated Self-Leadership Questionnaire; RSLQ = The Revised Self-Leadership Questionnaire; GSE[□] = General Self-Efficacy Scale.

* $p < .05$; ** $p < .01$.

validity of the instrument. The findings indicated that the one-factor model provided the best fit compared to the three-factor model of the ASLQ, which supported Houghton et al.'s (2012) recommendation for the use of the ASLQ as an overall measure of self-leadership. The results also indicated that internal consistency (Cronbach's alpha) and test-retest reliability for the total ASLQ scale were satisfactory. Initial support was found for the convergent and discriminant validity of the ASLQ. I found that total score on the ASLQ correlated strongly with the RSLQ. In addition, the sub-dimensions of the ASLQ correlated differentially with the sub-dimensions of the RSLQ. The correlation between the total score on the ASLQ and GSE was low which demonstrated that the ASLQ has discriminant validity. Evidence reported in the Study 1 has shown that the ASLQ has satisfactory reliability and assesses a single global construct of self-leadership.

3. STUDY II

Previous research has found that the application of self-leadership strategies may result in numerous predictable individual or organizational outcomes (Alves et al., 2006; Andressen et al., 2012; Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006; Stewart et al., 2011; Prussia et al., 1998). For example, self-leadership has been shown to contribute to performance (e.g., Neck & Houghton, 2006; Prussia et al., 1998),

creativity and innovation (e.g., Carmeli et al, 2006; DiLiello & Houghton, 2006; Houghton & Yoho, 2005; Manz & Sims, 2001), team effectiveness (e.g., Hauschildt & Konradt, 2012; Houghton, Neck, & Manz, 2003; Konradt, Andreßen, & Ellwart, 2009). Research indicated that self-leadership has also been associated with self-efficacy (e.g., Manz, 1986; Manz & Neck, 2004; Neck & Manz, 1996), empowerment (e.g., Houghton & Yoho, 2005), job satisfaction (e.g., Neck & Manz, 1996), and reduced absenteeism (Frayne & Latham, 1987; Latham & Frayne, 1989). Studies has consistently demonstrated that increased self-leadership is associated with better affective responses and improved work performance (Stewart et al., 2011).

Due to the recent addition of the ASLQ as a short measure of self-leadership concept to literature, little is known about the usefulness of the ASLQ for predicting individual or organizational outcomes. To date, empirical self-leadership studies using the ASLQ has indicated that self-leadership was associated with organizational commitment (AbuShmais, 2013), job satisfaction and job performance (Wilson, 2014), and self-efficacy (Rice, 2014). In this research, I tested the concurrent validity of the ASLQ in the prediction of self-efficacy and performance.

Conceptual and empirical studies demonstrated positive relations of self-leadership with individual performance. For example, Prussia et al. (1998)

Table 3: Means, standard deviations, and scale reliabilities and inter-correlations (Study 2)

Variables	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Gender	0.84	0.36							
2. Age	28.46	6.56	.06						
3. Education	2.93	1.16	.09	.57**					
4. Tenure	7.13	6.69	.05	.83**	.55**				
5. Self-leadership	3.26	0.87	.10	.11	.09	.12	(.81)		
6. General self-efficacy	3.45	0.49	.04	.08	-.01	.10	.24**	(.83)	
7. Self reported task performance	3.61	0.63	-.03	.13	-.06	.11	.18*	.45**	(.91)

Note. *N* = 128. Gender is coded as 0 = female and 1 = male; Education is coded as 1 = primary education, 2 = high school, 3 = vocational school, 4 = college, and 5 = master degree and above.

* $p < .05$; ** $p < .01$.

found that there was a significant and positive relationship between self-leadership and students' course performance and that this relationship was mediated by self-efficacy. Politis (2006) examined the relationship between behavioral focused strategies sub-dimension of self-leadership, job satisfaction and team performance. He found that job satisfaction mediated the relation between self-leadership behavioral focused strategies and team performance. Konradt et al. (2009) examined the relation of self-leadership on team members' motivation, satisfaction, and performance in organizational teams. Their results indicated that self-leadership was positively associated with performance at the individual level and that self-efficacy had a partial mediating role in this relationship. In a study into the relationship between employee goal orientation, self-leadership dimensions, adaptive and proactive work role performances, Marques-Quinteiro and Currell (2012) discovered a positive and significant relationship between behavioral strategies of self-leadership and job performance among workers at a software company. Recent studies, in which the ASLQ was used for measuring self-leadership, have demonstrated that self-leadership was significantly and positively related to job satisfaction and self-reported or objective job performance (Wilson, 2014), and self-efficacy (Pandelica, 2014). As a result, previous studies across varying contextual circumstances have supported the positive relationship between self-leadership and job performance. Moreover, self-efficacy was found to have a mediating role in this relationship (e.g., Konradt et al., 2009; Prussia et al., 1998).

In summary, this study evaluates the concurrent validity of the ASLQ scores in the prediction of individual task performance. In addition, it assesses the mediating role of self-efficacy in the

relationship between self-leadership, as measured with the ASLQ, and individual task performance.

3.1. Method

3.1.1. Participants and procedure: Data was collected as part of larger study of employee attitudes from an automotive company in Turkey. The Human Resources Department of the company supplied list of employees. Participation in the study was voluntary. Three hundreds of the 411 employees of the target organization were randomly selected for inclusion in this research. A total of 128 responses were collected from the paper-based surveys, resulting in a response rate of 42.6%. Regarding sample characterization, 15.6% were female and 84.4% were male. The mean age of the participants was 28.46 years ($SD = 6.56$). In terms of education level, most of them (90.6%) have a college degree and below (e.g., vocational school), while 9.4% have master degree. Employees reported an average length of tenure within their organization of 7.13 years ($SD = 6.69$).

3.1.2. Measures: Each participant was asked to complete a questionnaire composed of three separate measures, namely, the ASLQ, the GSE scale, and self-reported task performance scale for in-role behaviors, as well as questions to obtain demographic data. The ASLQ and the GSE scale were described in the previous study.

Self-reported task performance was measured using seven in-role behavior items adapted from Williams and Anderson (1991). An example of the items include "Overall, I effectively fulfill my roles and responsibilities specified in the job description". These items appraise the tasks that individuals are expected to perform as a normal function of his or her job. Participants rated items on a five-point

Table 4: Direct and total effects for self-leadership (X), self-efficacy (M), and self-reported task performance (Y)

Effects	β	SE	<i>t</i>	<i>p</i>
1. Effect of self-leadership on self-reported task performance	.18	.06	2.07	.040
2. Effect of self-leadership on self-efficacy	.24	.05	2.82	.005
3. Effect of self-efficacy on self-reported task performance	.45	.10	5.71	.000
4. Effect of self-efficacy on self-reported task performance controlling self-leadership	.43	.10	5.31	.000
5. Effect of self-leadership on self-reported task performance controlling self-efficacy	.07	.06	.91	.360

Likert-type scale ranging from 1 (*not at all*) to 5 (*all the time*). This scale is widely used instrument for measuring in-role behaviors and the Turkish version of the scale has good psychometric properties (e.g., Gürbüz, Ayhan, & Sert, 2014).

3.2. Results

I conducted a CFA using the ML Robust estimation method, to assess the discriminant validity of the constructs measured in this study. Results of the proposed three-factor structure (the ASLQ, GSE, and self-reported task performance) demonstrated good fit with the data, $\chi^2(296) = 445.74$, $p < .01$; GFI = .89; CFI = .98; NNFI = .98; RMSEA = 0.063, 90% confidence interval (CI) [0.051–0.075]; and SRMR = 0.080 (Browne & Cudeck, 1993; Hoyle, 1995). To test for the discriminant validity of the constructs, I compared the three-factor model with two-factor model (the ASLQ and GSE combined, and self-reported task performance); $\chi^2(298) = 623.20$, $p < .01$; GFI = .73; CFI = .92; NNFI = .91; RMSEA = 0.093, 90% confidence interval (CI) [0.082–0.10]; and SRMR = 0.10 and one-factor model ($\chi^2(299) = 924.62$, $p < .01$; GFI = .64; CFI = .82; NNFI = .81; RMSEA = 0.13, 90% confidence interval (CI) [0.12–0.14]; and SRMR = 0.12). Nested model comparisons demonstrated that the three-factor model was superior to the two-factor model and one-factor model. Hence, the proposed three-factor model provided a better fit than plausible alternative models.

Table 3 presents the means, standard deviations, intercorrelations and Cronbach alphas of the variable in study 2. Correlational analysis showed that the self-leadership ($r = .18$, $p < .05$) and self-efficacy ($r = .45$, $p < .01$) were significantly correlated with self-reported task performance.

Self-leadership was significantly related to self-efficacy ($r = .24$, $p < .01$).

It was hypothesized that self-leadership, as measured with the ASLQ, should predict individual self-reported task performance. In addition, self-efficacy should have a mediating role in the relationship between self-leadership and individual self-reported task performance. To test the mediational model, I employed the bootstrapping procedure (Hayes, 2013), which was used to test whether self-efficacy mediated the relationship between self-leadership and individual self-reported task performance. Compared with the causal steps approach testing for empirical evidence of mediation (Baron & Kenny, 1986) or the Sobel test (Sobel, 1982), the bootstrapping procedure affords greater statistical power than the normal theory approach. In general, the bootstrapping procedure requires only that there exists an effect to be mediated (i.e., $c \neq 0$) and that the indirect effect to be statistically significant in the direction as described by the mediational model. 95% confidence intervals were computed to conclude whether the indirect effect is significantly different from zero at the significance level of .05 (two-tailed). If the confidence interval did not contain zero, I concluded that there was a mediation effect; if the confidence interval contained zero, I concluded there was no indirect effect.

Table 4 presents the results for the linear regression analysis and Table 5 contains the results regarding bootstrapping analysis. As expected, self-leadership positively predicted both self-reported task performance ($\beta = .18$, $p < .05$) and self-efficacy ($\beta = .24$, $p < .01$). In addition, self-efficacy positively predicted self-reported task performance ($\beta = .45$, $p < .01$). However, when the effect of self-efficacy was controlled, the effect of self-leadership on self-

Table 5: Direct and indirect effects for self-leadership (X), self-efficacy (M), and self-reported task performance (Y)

Direct effect of self-leadership (X) on self-reported task performance (Y)					
Effect	SE	t	p	Lower percentile 95% CI	Upper percentile 95% CI
.0540	.0588	.9183	.3602	-.0624	.1705

Indirect effect of self-leadership (X) on self-reported task performance (Y)					
Effect	SE	Z	p	Lower percentile 95% CI	Upper percentile 95% CI
.0763	.0332	2.46	.013	.0198	.1495

Note. 5000 bootstrap samples with bias corrected and accelerated.

reported task performance was not significant ($\beta = .07$, $p = .36$)

Results of bootstrapping analysis in Table 5 revealed that the test of mediation was supported. I found support for the assertion that the relation between self-leadership and self-reported task performance is mediated by self-efficacy. The indirect effect through self-efficacy was significant (Effect = .07, SE = .03, 95% CI = 0.02 – 0.15). In addition, results from the Sobel tests support the mediating role of self-efficacy on the relations between self-leadership and self-reported task performance ($z = 2.46$, $p < .05$).

Evidence reported in the Study 2 has shown that the ASLQ has satisfactory concurrent validity in the prediction of individual task performance. Moreover, the results supported that self-efficacy fully mediated the relationship between self-leadership, as measured with the ASLQ, and individual task performance (given the direct effect).

3.3. Discussion

The Study 2 examined the concurrent validity of the ASLQ scores in the prediction of individual task performance. In addition, it explored the mediating role of self-efficacy in the relationship between self-leadership, as measured with the ASLQ, and individual task performance.

The evidence found in Study 2 can be split into two categories. First, additional support was

found for the discriminant validity of the ASLQ. The correlation between the total score on the ASLQ and GSE was low and CFA results demonstrated that the proposed three-factor structure (the ASLQ, GSE, and self-reported task performance) demonstrated good fit with the data. In sum, the results showed that the ASLQ has discriminant validity and satisfactory reliability to assess a single global construct of self-leadership.

Second, the literature on self-leadership has indicated that increased self-leadership is associated with better affective responses and improved work performance (e.g., Neck & Houghton, 2006; Stewart et al., 2011), however, sparse empirical evidence has showed the usefulness of the ASLQ for predicting individual or organizational level outcomes. The results of Study 2 provided evidence that self-leadership, as measured with the ASLQ, positively predicted individual's self-reported task performance and self-efficacy mediated the effect of self-leadership on individual's self-reported task performance. The results were in line with previous studies (e.g., Konradt et al., 2009; Prussia et al., 1998), in which self-leadership was measured with the RSLQ. In sum, the Study 2 has indicated that the ASLQ has satisfactory concurrent validity in the prediction of individual task performance.

4. GENERAL DISCUSSION

Due to its association with desirable individual and organizational level outcomes (Stewart et al., 2011),

the concept of self-leadership have attracted the attention of scholars over the past decades. Although the findings of studies across cultures has confirmed the RSLQ as an effective measure of self-leadership (e.g., Houghton et al., 2013), a short measure of self-leadership concept has been added to literature. Houghton et al. (2012) developed the Abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ) and suggested that it may assess an overall self-leadership for certain empirical research applications. A new concise and general measure of self-leadership may prompt further research into the role of individual and organizational level outcomes. The primary goal of the present research was to evaluate the psychometric properties of the ASLQ scale in the Turkish context. The findings confirmed the one-factor model of the ASLQ, which is in line with the recommendation of Houghton et al. (2012) for the use of the ASLQ as an overall measure of self-leadership. The results also indicated the reliability, convergent, discriminant and concurrent validity of the Turkish version of the ASLQ.

One of the most striking results of the present research was that the ASLQ, as an overall measure of self-leadership, is applicable to a nonWestern context, namely Turkish context. Early criticism of the self-leadership concept questioned the generalizability of the self-leadership construct to nonWestern cultures (e.g., Georgianna, 2007; Ho & Nesbit, 2009; Ho, Nesbit, Jepsen, & Demirian, 2012; Neubert & Wu, 2006). However, previous studies have found empirical evidence for the validity of the self-leadership construct across cultures, as measured with the RSLQ (e.g., Houghton et al., 2013). The findings of the present study are noteworthy because they show the generalizability of the self-leadership construct, as measured with the ASLQ, across cultures and countries. From a theoretical perspective, the results of the present study suggest that the ASLQ assesses single global construct of self-leadership. From a practical point of view, the results of the present study highlight the importance of providing information about the application of the ASLQ, such that scores on the ASLQ can predict desirable outcomes both to individual and organizational level.

Although I conducted the present study using two samples, several limitations remain. First, I examined discriminant validity of the ASLQ by calculating correlations between the ASLQ and the GSE Scale. Future research could investigate the associations between the ASLQ and several theoretically related constructs (i.e., self regulation, need for achievement) to provide additional information about discriminant validity of the

ASLQ. Second, in the present study self-reported task performance was used as an individual level outcome of self-leadership. Research indicates that self-leadership does not only predict performance outcomes, but also predicts a variety beneficial outcome such as job satisfaction, empowerment, creativity / innovation, and team effectiveness, (Stewart et al., 2011). Future research could choose to test the other possible outcomes that are of central concern in studies of self-leadership. Third, as this research was conducted using Turkish samples, future studies are needed to replicate the findings in other samples, as well as across cultures.

In conclusion, the ASLQ holds promise as a measure of single global construct of self-leadership. Since the ASLQ is a short measure that is easy to administer and score, research on self-leadership seems to continue gaining momentum. I believe that the Turkish version of the ASLQ is reliable and valid instrument to measure self-leadership as one variable of interest in the future studies.

REFERENCES

- AbuShmais, E. I. (2013). *A quantitative examination of self-leadership impact on organizational commitment of IT employees in US companies* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3594642)
- Alves, J. C., Lovelace, K. J., Manz, C. C., Matsypura, D., Toyasaki, F., & Ke, K. G. (2006). A cross-cultural perspective of self-leadership. *Journal of Managerial Psychology, 21*, 338-359.
- Anderson, J. S., & Prussia, G. E. (1997). The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity. *The Journal of Leadership Studies, 4*, 119-143.
- Andreßen, P., & Konradt, U. (2007). Messung von selbstführung: Psychometrischeüberprüfung der deutschsprachigen version des Revised Self-Leadership Questionnaire[Measurement of self-management: Psychometric review of the German version of the Revised Self-Leadership Questionnaire]. *ZeitschriftFürPersonalpsychologie, 6*(3), 117-128.
- Andressen, P., Konradt, U., & Neck, P. C. (2012). The Relation Between Self-Leadership and Transformational Leadership Competing Models and the Moderating Role of Virtuality. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 19*(1), 68 – 82.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173–1182.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-culture research. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 1*, 185–216.
- Browne, M. W. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen and J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136–162). Newbury Park, CA: Sage.
- Campbell, D.T., & Fiske, D.W. (1959) Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin, 56*, 81-105.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behaviour at work. *International Journal of Manpower, 27*, 75–90.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- DiLiello, T. C., & Houghton, J. D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology, 21*(4), 319-337.
- Doğan, S. & Şahin, F. (2008). A study of reliability, validity and adaptation of revised self leadership questionnaire-RSLQ to Turkish context. *Journal of Economics and Administrative Sciences, 26*(1), 139-164.
- Eden, D. (2001). Means efficacy: External sources of general and specific subjective efficacy. In M. Erez, U. Kleinbeck, and H. Thierry (Eds.), *Work Motivation in the Context of A Globalizing Economy* (pp. 73–86). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Frayne, C. A., & Latham, G. P. (1987). Application of social-learning theory to employee self-management of attendance. *Journal of Applied Psychology, 72*, 387-392.
- Furtner, M. R., Rauthmann, J. F., & Sachse, P. (2015). Unique self-leadership: A bifactor model approach. *Leadership, 11*(1), 105-125.
- Georgianna, S. (2007). Self-leadership: A cross-cultural perspective. *Journal of Managerial Psychology, 22*(6), 569-589.
- Gürbüz, S., Ayhan, Ö., & Sert, M. (2014). Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment Relationship: A Meta Analysis on Researches Conducted in Turkey. *Journal Of Human And Work, 1*(1), 3-20.
- Hauschildt, K., & Konradt, U. (2012). Self-leadership and team members' work role performance. *Journal of Managerial Psychology, 27*(5), 497-517.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York: The Guilford Press.
- Ho, J., & Nesbit, P. L. (2009). A refinement and extension of the self-leadership scale for the Chinese context. *Journal of Managerial Psychology, 24*, 450-476.
- Ho, J., Nesbit, P. L., Jepsen, D., & Demirian, S. (2012). Extending self-leadership research to the East: Measurement equivalence of the Chinese and English versions of the MSLQ. *Asian Journal of Social Psychology, 15*(2), 101-111.
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The Revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology, 17*, 672-691.
- Houghton, J. D., Neck, C. P., & Manz, C. C. (2003). We think we can, we think we can, we think we can: the impact of thinking patterns and self-efficacy on work

- team sustainability. *Team Performance Management*, 9(1/2), 31-41.
- Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 65-83.
- Houghton, J. D., Carnes, A., & Ellison, C. N. (2013). A Cross-Cultural Examination of Self-Leadership: Testing for Measurement Invariance Across Four Cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 414–430.
- Houghton, J. D., Dawley, D., & DiLiello, T. C. (2012). The Abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ): A More Concise Measure of Self-Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 216 – 232.
- Hoyle, R. H. (1995). The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 1–15). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jerusalem, M. & Schwarzer, R. (1992). Self-efficacy as a resource factor in the stress appraisal processes. In R. Schwarzer (Ed.), *Self-efficacy: Thought Control of Action*, (pp. 195-213). New York: Hemisphere.
- Konradt, U., Andreßen, P., & Ellwart, T. (2009). Self-leadership in organizational teams: A multi-level analysis of moderators and mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 322-346.
- Latham, G. P., & Frayne, C. A. (1989). Self-management training for increasing job attendance: A follow-up and a replication. *Journal of Applied Psychology*, 74, 411-416.
- Mahembe, B., Engelbrecht, A., & De Kock, F. (2013). A confirmatory factor analytic study of a self-leadership measure in South Africa. *SA Journal Of Human Resource Management*, 11(1), 10 pages.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes. *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.
- Manz, C. C., & Neck, C. P. (2004). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence (Third edition)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. Jr. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361-367.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 18-35.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (2001). *The new SuperLeadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Marques-Quinteiro, P. & Curral, L. A. (2012). Goal Orientation and Work Role Performance: Predicting Adaptive and Proactive Work Role Performance Through Self-Leadership Strategies. *The Journal of Psychology*, 146(6), 559-577.
- Marques-Quinteiro, P., Curral, L. A., & Passos, A. M. (2011). Adapting the Revised Self-Leadership Questionnaire to the Portuguese context. *Social Indicators Research*, 108, 553-564.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295.
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (1992). Thought self-leadership: the impact of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 681–699.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee behavior, cognition, and emotion. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 445–467.
- Nel, P., & Van Zyl, E. (2015). Assessing the psychometric properties of the revised and abbreviated self-leadership questionnaires. *SA Journal of Human Resource Management (SA TydskrifvirMenslikehulpbronbestuur)*, 13(1), 1–8.
- Neubert, M.J., & Wu, J.C. (2006). An investigation of the generalisability of the Houghton and Neck Revised Self-leadership Questionnaire to a Chinese context. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 360–373.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. 2nd Edition. New York: McGraw-Hill.
- Pandelica, A. (2014). *Self-Leadership as a Moderator of the Relationship Between Innovation Culture and Innovation Behavior Among Engineers* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3643665)
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34, 130 –140.
- Politis, J. D. (2006). Self-leadership behavioural-focused strategies and team performance: The mediating

- influence of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(3), 203 - 216.
- Retrieved from <http://userpage.fu-berlin.de/~health/turk.htm>
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 523-538.
- Rice, R. O. (2014). *Examining the Moderating Effect of Tenure on the Relationship Between Self-Leadership Strategies and General Self-Efficacy* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3630452)
- Scholz, U., Gutiérrez-Doña, B., Sud, S., & Schwarzer, R. (2002). Is general self-efficacy a universal construct? Psychometric findings from 25 countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(3), 242–251.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (pp. 35–37). Windsor, England: NFER-NELSON.
- Sobel, M.E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology* (pp. 290–312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self- Leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185 – 222.
- Şahin, F. (2011). The interaction of self-leadership and psychological climate on job performance. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1787-1794.
- Tabak, A., Sığrı, Ü., & Türköz, T. (2013). ÖzLiderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanma Çalışması. *Bilgi*, 67, 213-246.
- Van Zyl, E. (2008). The relation between stress and self-leadership characteristics among a group of first-line supervisors working in a state organisation. *TydskrifvirGeesteswetenskappe*, 48, 454–466.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17, 601–618.
- Wilson, J. H. (2014). *Empowering Excellence: The Relationship of Employee Self-Leadership and Psychological Empowerment With Performance and Job Satisfaction* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3633681)
- Yeşilay, A., Schwarzer, R., & Jerusalem M. (1997). *Turkish version of the General Self-Efficacy Scale*.



Araştırma Makalesi

Psikolojik Sermaye, Performans, Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Etkileşimi: Cinsiyetin Düzenleyici Rolü

Interactions Among Psychological Capital, Performance, Intention to Quit and Job Satisfaction: Moderating Effect of Gender

Fatih Çetin *
Niğde Üniversitesi

A.Kadir Varoğlu
Başkent Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Psikolojik Sermaye,
Performans, Ayrılma Niyeti,
İş Tatmini, Cinsiyet

Tarihler :
Geliş 27 Haziran 2015
Düzeltilme geliş 20 Ağustos
2015
Kabul 17 Eylül 2015

ÖZ

Mevcut çalışmada psikolojik sermayenin, iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyetine olan etkileri ile bu süreçte iş tatmininin ve cinsiyetin aracılık ve düzenleyicilik rollerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmada Ankara'da büyük ölçekli özel bir firmada çeşitli pozisyonlarda çalışan toplam 237 çalışandan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Ankette çalışanların kişisel performans puanları ve demografik bilgileriyle birlikte, Psikolojik Sermaye Ölçeği (Luthans vd., 2007), İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (Mobley vd., 1978) ve İş Tatmin Ölçeği (Hackman ve Oldham, 1975) yer almıştır. Sonuçta, psikolojik sermayenin işten ayrılma niyetini azalttığı, algılanan performansı ve iş tatminini artırdığı, bununla birlikte psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde iş tatmininin bir aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara ilaveten cinsiyetin psikolojik sermaye ile iş tatmini ve psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti ilişkilerinde düzenleyicilik rolü olduğu ortaya çıkarılmıştır. Tüm sonuçlar önceki bulgular ışığında tartışılmıştır.

ARTICLE INFO

Keywords:
Psychological Capital,
Performance, Intention To
Quit, Job Satisfaction,
Gender

Article history:
Received 27 June 2015
Received in revised form 20
August 2015
Accepted 17 September 2015

ABSTRACT

The main purpose of this study is to explore the effects of the psychological capital on job satisfaction, job performance and intention to quit and to determine the mediator and moderator roles of job satisfaction and gender in these relations. Focusing just the relations between variables, the data were collected with using survey method from 237 employees working different positions in a large scale private company in Ankara. The instruments were psychological capital scale (Luthans et al, 2007), job satisfaction scale (Hackman & Oldham, 1975), intention to quit scale (Mobley et al, 1978) and job performance ratings. Results showed that psychological capital has positive relations with job satisfaction and job performance, and negative relations with intention to quit; also job satisfaction has a mediator role in the relations between psychological capital and intention to quit. Moreover it was determined that gender has a moderator role in the relations of psychological capital- job satisfaction, and psychological capital-intention to quit. All these results were discussed in the light of previous findings.

* İletişim Kurulacak Yazar: Fatih Çetin, Doç. Dr., Niğde Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Niğde, Türkiye. E-posta: fctetin@nigde.edu.tr

1. GİRİŞ

Rekabet avantajı, örgütsel performans ve başarı açısından yaygınlaşan görüş, kaynağa dayalı bakış açısı çerçevesinde, iyi yönlendirilmiş insan kaynağının eşsizliğidir (Barney, 1991; Luthans vd., 2010). Son dönemlerde pozitif psikolojideki gelişmelerden etkilenen pozitif örgütsel davranış araştırmaları, eğitim, tecrübe, bilgi gibi unsurları içinde barındıran “insan sermayesi” bakış açısının bir adım ötesine giderek “psikolojik sermaye” kavramına odaklanmaktadır (Luthans & Youssef, 2004). Umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi yapıları içinde barındıran bu sermaye unsuru, insan kaynağının özellikle eğitilebilir, geliştirilebilir ve yönlendirilebilir argümanlarına odaklanmaktadır. Tüm bu faktörleri içinde barındıran ancak, toplam etkilerinin ötesinde farklı bir yapıya da işaret ederek geçerliliğini kanıtlayan psikolojik sermaye, genel olarak kişilerin gelişimsel pozitif psikolojik süreçlerini ifade etmektedir (Luthans vd., 2007).

Bu çalışmada, pozitif duygular çerçevesinde çalışanların güçlü taraflarının ön plana çıkarılması ve geliştirilmesinde, örgütsel uygulamalara yeni bir bakış açısı getiren psikolojik sermaye kavramının açıklanması ve çalışanların iş tatmini, performansı ve ayrılma niyetine olan etkilerinin araştırılmasına odaklanılmıştır. Buna ilaveten çeşitli örgütsel tutum ve sonuçlarda cinsiyetin bir farklılık yarattığına dönük bazı bulgular (Foley vd., 2006; Kim vd., 2009; Beauregard, 2012), bu süreçte cinsiyetin bir düzenleyicilik rolü olup olmadığını sorgulatmaktadır. Ayrıca tatmin duygusunun oluşmasında pozitif duyguların önemli rolü yanında, iş tatmininin, performans ve ayrılma niyetine olan etkilerine yönelik bulgular (Georgel & Jones, 1997; Shore & Martin, 1989; Judge vd., 2001), iş tatminin bu ilişkilerde aracılık rolünün olabileceğine de işaret etmektedir. Bu bakımdan çalışmada, iş tatmini ve cinsiyetin bu süreçteki sırasıyla aracılık ve düzenleyicilik rollerinin araştırılması da amaçlanmıştır. Böylelikle çeşitli psikolojik durumlar çerçevesinde; örgütsel ortamda çalışanları, neyin mutlu ettiği, işten ayrılma niyetini azalttığı, tatmin ettiği ve yüksek performans sevk ettiği gibi insan kaynakları uzmanları tarafından kullanılacak sonuçlar ortaya çıkarılabilecek, aynı zamanda ifade edilen etkileşimlerin yönü ve derecesi hakkında bilgi sunulabilecektir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Psikolojik sermaye, merkezinde genelde pozitif psikolojik faktörler barındıran, rekabet avantajının yakalanmasında sosyal sermayenin (kimi

tanıyorsun?) ve insan sermayesinin (ne biliyorsun?) ötesine geçerek “sen kimsin?”i sorgulayan pozitif örgütsel davranış kriterlerinden birisi olarak tanımlanabilir (Luthans & Youssef, 2004). Psikolojik sermayenin temel özellikleri: (1) pozitif bakış ve insanın güçlü yönlerine odaklanan pozitif psikoloji paradigmasına dayanması; (2) pozitif örgütsel davranışa veya onun kriterlerine dayalı koşulsal nitelikteki psikolojik faktörler içermesi; (3) sosyal sermaye ve insan sermayesinin ötesine geçmesi; (4) rekabet avantajının elde edilmesi ve korunmasında ekonomik ve finansal sermaye gibi geliştirilebilir ve uygulanabilir bir yapı barındırması olarak sıralanabilir.

Kişilerin pozitif psikolojik süreçlerinden umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık unsurlarını içinde barındıran psikolojik sermaye bu niteliklerin bütüncül etkilerinin ötesinde bir yapıyı açıklamaktadır. Kişisel amaçlar ve bu amaçları başarmaya yönelik bir yapı olan umut; çalışanların işe dönük değerli, kısmen zorlayıcı, başlangıcı ve sonu açıkça görülebilen kişisel amaçlar belirlemesi ve sürdürmesiyle ilişkilidir. Bu amaçlar bir yandan sürdürülebilir çalışan motivasyonu, diğer yandan örgüt amaçlarıyla çalışan amaçlarının uyumlaştırılması süreçleri açısından büyük önem taşımaktadır. Geleceğe yönelik pozitif beklentilerin yaratılması ve yeterliliğe ilişkin pozitif düşüncelerle ilişkili olan iyimserlik; çalışanların karşılaştıkları engeller veya amaçlara ulaşma yollarını arama ve bulma açısından pozitif duygularla ilişkilidir. Çalışanlarda iyimserliğin artması, başarıya ilişkin pozitif beklentilerin de artması bakımından önemli görülmektedir. Kişilerin belirli konuları başarma konusunda kendi yetenek ve becerilerine olan genel inanışlarını gösteren öz yeterlilik; çalışanların başarıya ve amaçlara ulaşmada, kendilerine güvenmeleriyle veya başarılı modelleri örnek alarak öğrenmeleriyle ilişkili bir süreçtir. Kişisel öz yeterliliğin artması daha yüksek amaçlar belirleme, amaçlara ulaşma ve süreçteki engelleri aşma yönleriyle örgütsel başarı ve performansta önemli yer tutmaktadır. Son olarak yaşamda karşılaşılan engeller, zorluklar veya terslikler karşısında pozitif uyumu ve toparlanmayı gösteren psikolojik dayanıklılık; iş ortamındaki zorluklara veya engellere karşı çalışanların duygusal ve bilişsel kaynaklarıyla ilişkili dayanma gücü ve kapasitedir. Bu özellik ise engeller veya zorluklar karşısında dayanmayı, yılmamayı, mücadele etmeyi ve amaca ulaşmak için karşılaşılan engeller sonrasında yoluna devam etmeyle ilişki bir kapasiteyle ilişkilidir. Psikolojik dayanıklılık tüm bu faktörleri içinde barındıran ancak sinerjik bir etkiyle, bunların toplam etkisinden ayrı olarak, ilave varyans açıklayan bir yapıya sahiptir (Luthans vd., 2004). Bu birleşik yapı kişilerin gelişimsel ve pozitif psikolojik durumuna işaret etmektedir (Luthans vd.,

2007).

Çalışmalarda psikolojik sermayenin çalışanların pozitif psikolojik durumlarının pozitif örgütsel tutum ve davranışlarla aynı yönlü, olumsuz tutum ve davranışlarla ters yönlü ilişki içinde olduğunu göstermektedir (Avey vd., 2011). Bu çerçevede psikolojik sermayenin, iş tatmini (Luthans vd., 2008; Çetin, 2011; Akçay, 2011; Özer vd., 2013; Kaplan & Biçkez, 2013; Erkuş & Fındıklı, 2013), örgütsel bağlılık (Çetin, 2011), örgütsel vatandaşlık davranışları (Norman vd., 2010; Polatçı, 2014), iş performansı (Luthans, 2008; Erkuş & Fındıklı, 2013; Polatçı, 2014), yaratıcı performans (Sweetman vd., 2011) ile aynı yönlü; tükenmişlik (Peng vd., 2013), norm dışı davranışlar (Norman vd., 2010), stres ve işten ayrılma niyeti (Avey, 2009) ile ters yönlü ilişkilerinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca bazı çalışmalar yalnızca tutum ve davranışlar açısından değil örgüt performansı ve finansal sonuçlarla da kavramın ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır (Peterson vd., 2009; Xanthopoulou vd., 2009).

Mevcut çalışmada, örgütlerin rekabet avantajının elde edilmesi ve sürdürülmesinde kişisel faktörlerden birisi olan çalışanların içinde buldukları psikolojik durumlara odaklanılmıştır. Rekabet avantajı açısından eğitilebilir, geliştirilebilir ve yönlendirilebilir nitelikleri içinde barındıran bu durumsal özellikler, iyi yönlendirilmiş insan kaynağının eşsizliği yönüyle kaynağa dayalı bakış açısını desteklemektedir. Günümüzde kaynağa dayalı bakış açısı, yalnızca çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve tecrübeleri değil; aynı zamanda sahip oldukları pozitif psikolojik kaynaklarının da rekabet açısından önemli olduğunu öne sürmektedir (Luthans, 2007). Kaynağa ilişkin teoriler, genellikle yaşam gereksinimleri etkili yönetme ve uyum sağlama açısından önemli görülen tekli veya çoklu kişisel kaynaklara odaklanmaktadır. Bu kişisel kaynaklar çoğunlukla kendilikle ilgili inanışları işaret etse de son dönemlerde geliştirilebilir psikolojik bir kaynak olarak psikolojik sermaye ön plana çıkmakta ve bu kaynak, rekabet avantajını yakalama ve sürdürme açısından dikkat çekmektedir. Psikolojik sermaye, çalışanların pozitif sonuçlara ulaşmasını desteklemede ve örgütün rekabet avantajını elde tutmada eşsiz bir kaynak, örgütsel başarı açısından kritik bir faktör olarak, birçok çalışan tutum ve davranışlarının ortaya çıkmasında önemli rolü bulunmaktadır. Günümüzde çalışan tutum ve davranışlardan ön plana çıkan iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti araştırmalarda odaklanılan faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların işi ile genel duygu ve düşüncelerini, işe yönelik sergiledikleri performansı ve şimdi ve gelecekte işini sürdürme isteğini ifade eden bu

temel faktörler, ele alınan birçok faktörle birlikte çalışanların sahip olduğu psikolojik sermaye açısından da değişkenlik gösterebilmektedir (Luthans vd., 2007; Avey vd., 2011). Yukarıda ifade edilen olumlu/olumsuz örgütsel tutum ve davranışlara ilişkin bağımsız araştırma bulguları bu ilişkileri desteklemekle birlikte, çalışanların psikolojik sermayesinin, iş tatmini, iş performansı ve ayrılma niyeti süreçlerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

Hipotez 1: Psikolojik sermaye arttıkça iş tatmini de artacaktır.

Hipotez 2: Psikolojik sermaye arttıkça iş performansı da artacaktır.

Hipotez 3: Psikolojik sermaye arttıkça ayrılma niyeti azalacaktır.

Psikolojik sermayenin olumlu ve olumsuz davranışlara olan etkileri yanında, bu etkileşimde işe yönelik tutumların bir aracılık rolü oynayıp oynamadığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Örgütsel davranış çalışmalarında iş tatmini tutumuna ilişkin açıklamalar Sosyal Mübadele Teorisi (Thibaut & Kelley, 1959), Psikolojik Sözleşme Yaklaşımı (Rousseau, 1989) ve Karşılıklılık Normu Yaklaşımı (Gouldner, 1960)'na dayanmaktadır. Bu bakış açıları, iş tatminin tutumunun nasıl oluştuğu ve işyeri davranışlarına nasıl dönüştüğüne ilişkin bir çerçeve sunarken, tutum öncesindeki faktörler ve sonrasındaki davranışlar arasındaki aracılık ilişkilerinin nasıl oluştuğuna da açıklama getirmektedir. Bu anlayışla, çalışanlar uygun çalışma koşulları algıladıklarında örgütün veya diğer çalışanların yararına davranışlar sergileyebileceklerdir. Aynı biçimde tatmin olmadıkları durumlarda ise misilleme olarak zarar verici davranışlar gösterebilecek ve devamında ise işten ayrılma yolunu seçebileceklerdir. Sosyal mübadele teorisi şemsiyesi altında bu yaklaşımlar, çalışanların örgütten kaynaklanan olumlu veya olumsuz durumlara (uygun/uygun olmaya çalışma koşulları, adaletsiz davranma vb.) bir tepki olarak örgüte yönelik olumlu veya olumsuz davranışlar içine gireceklerini varsaymaktadır. Bu çerçevede içsel (ör. kişisel nitelikler) veya dışsal iş koşulları (ör. iş özellikleri) çalışanların iş tatmin tutumunu etkileyerek iş davranışlarına şekil verebilmektedir. Bu yaklaşımla çalışmada araştırılacak konu çalışanların pozitif psikolojik sermayesi ile iş performansı veya işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde iş tatmin tutumunun bir aracılık rolü olup olmadığıdır. Bu doğrultuda aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranacaktır;

Araştırma Sorusu 1: İş tatmininin, psikolojik

sermaye ve performans ilişkisi arasında bir aracılık rolü var mıdır?

Araştırma Sorusu 2: İş tatmininin, psikolojik sermaye ve işten ayrılma niyeti ilişkisi arasında bir aracılık rolü var mıdır?

Aynı zamanda yapılan çalışmalarda kültür, öğrenci/çalışan, üretim/hizmet sektörü gibi çeşitli örnekleme farklılıklarının düzenleyicilik etkisi araştırılmış olsa da cinsiyet farklılıklarına ilişkin etkilerin konu edilmediği görülmüştür. Performans ve ayrılma niyeti sürecine giden yolda cinsiyetin potansiyel düzenleyicilik etkilerinin araştırılması Cinsiyet Rol Teorisi (Eagly, 1987)'ne dayanmaktadır. Cinsiyet Rol Teorisi'ne göre sosyal bağlam içindeki baskın cinsiyet rollerine göre kadın ver erkeklerin çeşitli sosyal davranışlar açısından farklılaşma eğiliminde olduğunu varsaymaktadır (Eagly, 1987). Teori, kadın erkeklerin sosyal çevre içinde tanımlanan rolleriyle ilişkili olarak nasıl davranması gerektiği konusunda farklı yargılarda bulduklarını, farklı beklentiler içinde oldukları ve farklı davranışlar sergilediklerini öne sürmektedir. Böylece teori çalışanlar açısından kadın ve erkeklerin farklı beceri ve tutumlar geliştirdikleri ve farklı davrandıklarından bahsedilebilir. Bu çerçevede diğer araştırılacak konu; cinsiyetin psikolojik sermaye, iş tatmin tutumu ve iş davranışları ilişkilerinde bir düzenleyicilik rolünün olup olmadığıdır. Bu amaçla aşağıdaki araştırma sorusuna yanıt aranacaktır;

Araştırma Sorusu 3: Psikolojik sermaye, iş tatmini, performans ve işten ayrılma niyeti ilişkilerinde cinsiyetin bir düzenleyicilik rolü var mıdır?

3. YÖNTEM

3.1. Katılımcılar

Araştırmanın örnekleme, Ankara'da büyük ölçekli özel bir firmada çeşitli pozisyonlarda görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır. Firma yöneticilerinden

gerekli izinlerin alınması sonrasında, katılımcılara öncelikle yapılan çalışma hakkında bilgi verilmiş, gönüllük ölçütü temel alınarak kolayda örnekleme metodu kullanılmıştır. Araştırma için toplam 250 çalışana anket uygulanmış ve çeşitli nedenlerle (boş bırakma, eksik doldurma vb.) örnekleme sayısı 237 çalışandan oluşmuştur. Anket formunda çalışanların kişisel performans puanları ve demografik bilgileriyle birlikte, Psikolojik Sermaye Ölçeği (Luthans vd., 2007), İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (Mobley vd., 1978) ve İş Tatmin Ölçeği (Hackman & Oldham, 1975) yer almıştır. Örneklemin % 53'si erkek (n=126) % 47'i kadın (n=111) olup, yaşları 21 ile 48 arasında ($Ort = 35.45$, $SS = 4.89$) değişmektedir.

3.2. Ölçüm Araçları

3.2.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği: Çalışanların psikolojik sermayelerini ölçmek amacıyla Luthans ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen, Çetin ve Basım (2012) tarafından ulusal kültüre uyarlanan Psikolojik Sermaye Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte toplam 24 madde yer almakta ve her bir alt boyut (*öz yeterlilik, iyimserlik, umut, psikolojik dayanıklılık*) altı madde ile ölçülmektedir. Puanların artması psikolojik dayanıklılığın artmasına işaret etmektedir. Psikolojik sermayenin, alt boyutlarının bir araya gelmesinden teorik olarak daha farklı bir yapıya işaret etmesi nedeniyle, ölçeğin geçerliliği birinci düzey ve ikinci düzey faktör analizleri yapılarak test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo-1'de sunulmuş, çalışmada kullanılacak olan ikinci düzey faktör analiz bulgularının kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmüştür ($\chi^2/df=2.05$, $RMSEA = 0.063$, $CFI = 0.90$). Ölçeğin güvenilirliği için tüm maddelerin ve alt boyutların Cronbach alfa değerleri hesaplanmıştır (öz yeterlilik: 0.73, iyimserlik: 0.70, umut: 0.78, psikolojik dayanıklılık: 0.77). Elde edilen sonuçlar ölçeğin güvenilirliğinin kabul edilebileceğini göstermiştir.

3.2.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: Çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmek için Mobley ve diğerleri (1978) tarafından geliştirilen ve işi bırakma düşüncesini, niyetini ve isteğini gösteren

Tablo 1: Psikolojik Sermaye Faktör Analizi Bulguları

	χ^2/df	RMSEA	TLI	CFI
1. Birinci Derece Faktör Analizi (21* madde, 4 faktör)	1.99	0.062	0.91	0.92
2. İkinci Derece Faktör Analizi (21* madde, 4 faktörün açıkladığı ikinci derece faktör)	2.05	0.063	0.90	0.91

* 3 madde (1, 8, 11) iyi uyum değerlerine ulaşamadığı için ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 2: Değişkenler arasındaki ilişkilerde çoklu grup karşılaştırma sonuçları

İlişkiler	Erkek		Kadın		z-değeri
	β	p	β	p	
Performans <--- Psikolojik sermaye	0.87	0.01	0.78	0.01	0.32
İşten ayrılma niyeti <--- Psikolojik sermaye	-0.52	0.01	-0.84	0.01	1.810*
İş tatmini <--- Psikolojik sermaye	0.36	0.01	0.68	0.01	-1.777*
Performans <--- İş tatmini	0.08	0.12	0.01	0.41	0.56
İşten ayrılma niyeti <--- İş tatmini	-0.37	0.01	-0.48	0.01	0.89

* $p < 0.05$

toplam 3 maddelik İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği kullanılmıştır. 5'li Likert formatındaki ölçekte puanların artması işi bırakma niyetinin arttığını göstermektedir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik değeri 0.91 olarak hesaplanmıştır.

3.2.3. İş Tatmin Ölçeği: Çalışanların iş tatminlerini ölçmek için Hackman ve Oldham (1975)'in İş Özellikleri Anketi'nden uyarlanan İş tatmini Ölçeği kullanılmıştır. 5'li Likert formatında genel iş tatminini ölçmek amacıyla geliştirilen ölçek, iş karakteristikleri modeline uygun toplam 5 madde içermektedir. Ölçekten alınan yüksek puanlar işten tatmin olma seviyesinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik değeri 0.87 olarak hesaplanmıştır.

3.2.4. Algılanan Performans: Çalışanların performansını ölçmek için hazırlanan "çalıştığınız birimde kendi iş performansınızı diğerlerinin performansıyla karşılaştırdığınız ve 100 puan üzerinden kendinize bir değerlendirme notu veriniz" sorusuyla çalışanların algıladıkları kişisel performansı ölçülmüştür.

4. BULGULAR

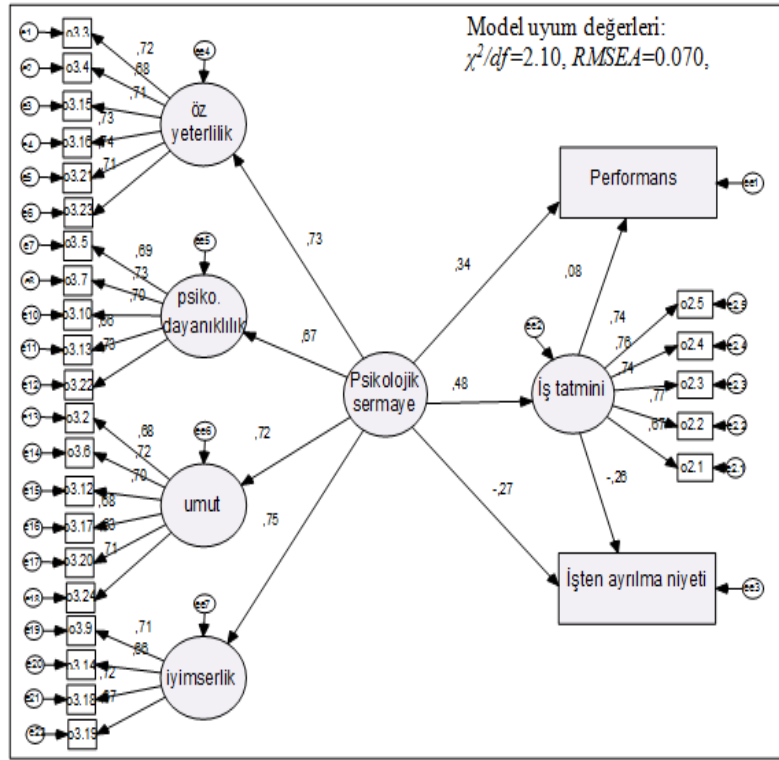
Araştırma hipotezlerini test etmek ve sorularına yanıt bulabilmek için çok değişkenli ilişkilerde sıklıkla kullanılan yapısal eşitlik modelinin kullanılması amaçlanmıştır. Yapısal eşitlik modelinde, psikolojik sermaye doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen ikinci derece faktör yapısıyla, iş tatmini tek faktörle, performans ve ayrılma niyeti (güvenilirlik değeri 0,90'dan fazla çıktığı için) ise gözlemlenen değişken biçiminde analize alınmıştır. Yapısal model ile analiz sonrasında iyi uyum sağlayan araştırma modeline (uyum değerleri: $\chi^2/df = 2.05$, $RMSEA = 0.063$, $CFI = 0.91$) ilişkin elde edilen sonuçlar Şekil-1'de görülmektedir.

Sonuçlara bakıldığında; psikolojik sermaye ile

performans ($\beta = 0.34$, $p < 0.01$) ve iş tatmini ($\beta = 0.48$, $p < 0.01$) arasında aynı yönlü, işten ayrılma niyeti ($\beta = -0.27$, $p < 0.01$) arasında ise ters yönlü ilişkiler elde edilmiştir. Böylece araştırmada H1, H2 ve H3 hipotezleri doğrulanmış ve psikolojik sermayenin artmasıyla birlikte performans ve iş tatmininin arttığı, bununla birlikte işten ayrılma niyetinin azaldığı görülmüştür. Elde edilen bu sonuca ilaveten, iş tatmini ile yalnızca işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki elde edilmiş ve bulunan ters yönlü ilişki ($\beta = -0.26$, $p < 0.01$), iş tatminindeki artışın işten ayrılma niyetinde azalmaya neden olacağına işaret etmiştir. Buna karşın modelde iş tatmini ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki elde edilememiştir.

Araştırmada odaklanılan diğer bir konu iş tatmin tutumunun öngörülen ilişkilerde bir aracılık rolü oynayıp oynamadığının belirlenmesidir. Modelde iş tatmini ile iş performansı arasında bir ilişkinin olmaması psikolojik sermaye iş performansı ilişkisinde bir aracılık rolünün olmadığını göstermektedir (1'nci araştırma sorusu). Diğer yandan psikolojik sermaye işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolünün testi için Monte Carlo tekniğiyle ön yüklem (Bootstrap) prosedürü benimsenerek, dolaylı etkilerin anlamlılığının test edilmesi yöntemine başvurulmuştur (Shrout ve Bolger, 2002; Preacher ve Hayes, 2008). Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkilerinin ölçüldüğü bu yöntem sonucunda, iş tatminin psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide bir aracılık rolü olduğu ortaya çıkarılmıştır (psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasında: standardize edilmiş toplam etki: -0.38, $p < 0.01$; standardize edilmiş dolaylı etki: 0.179, $p < 0.01$; standart hata: 0.03; ön yüklem güven aralığı (% 95) (0.257, 0.077), $p < 0.01$). Böylelikle araştırmada iş tatmin tutumunun psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasında bir aracılık rolü olduğu belirlenmiştir (2'nci araştırma sorusu).

Araştırmada ayrıca cinsiyetin tüm bu ilişkilerde bir düzenleyicilik rolü olup olmadığı araştırılmıştır.



Bunun için model öncelikle kadın ve erkekler için ayrı ayrı test edilmiş (Tablo-2), test sonrasında psikolojik sermaye-iş tatmini ilişkisinde (erkekler için $\beta = 0,36$, kadınlar için $\beta = 0,68$, $p < 0,05$) ve psikolojik sermaye-ayrılma niyeti ilişkisinde (erkekler için $\beta = -0,52$, kadınlar için $\beta = -0,84$, $p < 0,05$) kadın ve erkekler açısından anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Buna göre kadınların, psikolojik sermayeleri arttıkça, erkeklere göre daha fazla iş tatmini yaşadıkları ve daha az işten ayrılma niyetini düşündükleri belirlenmiştir.

5. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu çalışmada çalışanların güçlü taraflarının ön plana çıkarılması ve geliştirilmesinde, örgütsel uygulamalara yeni bir bakış açısı getiren psikolojik sermaye kavramının açıklanması ve bu kavramın çalışanların iş tatmini, performansı ve ayrılma niyetine olan etkilerinin ortaya çıkarılması ve bu ilişkilerde iş tatmin tutumu ile cinsiyetin rolleri araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar: çalışanların psikolojik sermayeleri arttıkça, iş performansı ve iş tatmininin arttığını, işi bırakma niyetinin ise azaldığını; bu süreçte psikolojik sermaye-iş bırakma niyeti ilişkisinde iş tatminin bir aracılık rolü olduğunu; kadınların, erkeklere göre psikolojik sermayeleri arttıkça daha fazla iş tatmini yaşadıkları

ve daha az işten ayrılma niyetini düşündüklerini göstermiştir.

Psikolojik sermayenin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler bağlamında incelendiğinde; geleceğe yönelik umudunu yüksek tutarak amaçların başarılması için yollar bulabilen ve bu yolları kullanmak için motive olan (umut), şimdi ve gelecekte başarılı olma yönünde pozitif atıflarda bulunarak pozitif bakış açısını koruyan (iyimserlik), çeşitli görevler karşısında kendi yeteneklerine güvenen ve başarı elde etmek için gerekli çabayı gösteren (öz yeterlilik) ve son olarak zorluk, problem veya olumsuz durum sonrasında bile kendini toparlayabilenlerin (psikolojik dayanıklılık), ve böylece genel anlamda psikolojik sermayesi yüksek çalışanlar, işlerinden daha fazla tatmin olmakta, daha yüksek performansla çalışmakta, işten ayrılmayı daha az düşünmektedirler. Bu bulgular çalışanların içinde buldukları pozitif psikolojik durumların pozitif tutum ve davranışları artırdığını; olumsuz tutumları ise azalttığını göstermiştir.

Kaynak bakış açısı çerçevesinde değerlendirildiğinde; çeşitli pozitif örgütsel sonuçların elde edilmesi açısından, insan kaynağının önemli unsurlarından birisi, çalışanların yetenek, beceri, bilgi veya tecrübe ile birlikte, sahip olduğu pozitif psikolojik kaynaklardır. Bu pozitif

psikolojik kaynak, içinde barındırdığı umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık özellikleriyle; rekabet avantajını elde etmede önemli olan olumluluk, eşsizlik, ölçümlenebilirlik, geliştirilebilirlik ve performansla ilişkilendirilebilirlik kriterleri ile pozitif örgütsel davranış kriterini en iyi karşılayan yapıyı simgelemektedir. Çalışmada bu psikolojik kaynağın, çalışanların işi ile ilgili genel pozitif duygu ve düşüncelerini, işte gösterdikleri performans derecesini ve mevcut işinde çalışmaya devam etme isteğini olumlu yönde artıran önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir. Psikolojik sermaye yapısının performansla aynı yönlü, ayrılma niyeti ile ters yönlü ilişkili olması; bu rekabet kriterleriyle olan etkileşimini desteklemekte birlikte, psikolojik sermayenin eğitilebilir, geliştirilebilir ve yönlendirilebilir bir yapısının olmasından dolayı, yalnızca elde edilmesi değil gelecekte de rekabet avantajının sürdürülmesi ve geliştirilmesinde, iş ile ilgili tutum ve davranışlara yön vermede kritik bir psikolojik faktör olduğunu bir kez daha ortaya çıkarmaktadır.

Çalışmada elde edilen diğer bir sonuç, iş tatmininin psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide bir aracılık rolünün ortaya çıkmasıdır. Sosyal mübadele teorisi çalışanların uygun çalışma koşulları algıladıklarında örgütün veya diğer çalışanların yararına davranışlar sergileyeceklerini öne sürmektedir. Daha belirgin olarak psikolojik sözleşme ve karşılıklılık normu yaklaşımları da çalışanlarda işlerine yönelik gelişen olumlu/olumsuz tutumlar karşısında benzer olumlu/olumsuz tepkilerin olacağını varsaymaktadırlar. Bu çerçevede çeşitli örgütsel içsel veya dışsal faktörlere dayanan çalışanların psikolojik sermayelerinin yüksek veya düşük olması, olumlu veya olumsuz düşünce ve duygularla ilişkilendirilmektedir. Bu noktada psikolojik sermayesi yüksek çalışanlar, işlerinden daha tatmin olmakta ve sonuçta işten ayrılma düşüncesinden uzaklaşmaktadırlar. Ancak benzer pozitif psikolojik durumlar, iş performansını doğrudan etkilerken, iş tatmin tutumu bu süreçte aracılık etmemektedir. Bu noktada iş tatmini işten ayrılma niyetinde etkili rol oynarken; iş performansı açısından aynı etki görülmemektedir. Bu durum işten ayrılma süreçlerinde hem pozitif psikolojik durumların hem de iş tatmin duygusunun etkili rol oynadığını göstermektedir. Diğer yandan iş performansında, iş tatmin tutumundan daha öte, psikolojik sermayenin daha etkili olduğundan bahsedilebilir. Sonuçta bu süreçte duygusal ve bilişsel unsurlar içeren iş tatmin tutumunun işten ayrılma niyetinde etkili rolü olmasına karşın; iş performansı açısından durum değişmekte ve özellikle kişinin öz yeterlilik gibi kendi yetenek ve becerilerine yönelik inanışları ve pozitif psikolojik

durum içinde olması daha ön plana çıkmaktadır.

Çalışmada elde edilen diğer bir sonuç ise, kadınların psikolojik sermayeleri arttıkça, erkeklere göre daha fazla iş tatmini yaşadıkları ve daha az işten ayrılma niyetini düşündüklerini göstermiştir. İş tatmininin, çalışanların kendi işine yönelik çok boyutlu psikolojik değerlendirmeler (bilişsel, davranışsal ve duygusal) içeren bir tepki olduğu; kadınların duygusal süreçleri erkeklere göre daha yoğun yaşadıkları ve arzu edilen sonuçların ortaya çıkmasında pozitif duyguların önemli rolü olduğu düşünüldüğünde; bu tepkinin ortaya çıkmasında kadınların erkeklere göre duygu süreçlerini daha çok kullandıkları ve yaşadıkları pozitif duyguların işlerine yönelik tatminlerinde daha doğrudan ve aktif rol oynadığından bahsedilebilir. Ancak işten ayrılma süreçleri açısından durum farklılaşmakta duygusal süreçlerin yerini kısmen bilişsel süreçlerin aldığı görülmektedir. Özellikle psikolojik sermaye-işten ayrılma niyeti ilişkisinde görülen cinsiyet farklılığının etkilerinin, iş tatmini-işten ayrılma niyeti ilişkisinde ortaya çıkmaması, bu düşünceleri destekler niteliktedir. Buna ilaveten cinsiyet rol teorisi çerçevesinde işten ayrılma düşüncesine etki eden faktörlerden bir diğerinin; erkek egemen bir toplumda çalışan kadının özellikle ekonomik bağımsızlık açısından önemli bir gücü elinde bulunduruyor olması ve bu gücü işten ayrılma sonrasında kaybetme korkusu gibi çeşitli sosyal içerikli süreçler olduğu da öne sürülebilir. Sonuçta, genel olarak psikolojik sermayesi yüksek olan kadınların, erkeklere göre örgütsel bağlamda olumsuz düşüncelerden daha çok kaçtıkları, daha pozitif tutum ve düşünceler içine girdikleri görülebilir.

Sonuçta elde edilen tüm bulgular, anket yönteminin sınırlılıkları ve araştırma için seçilen örneklem kısıtlarıyla değerlendirilmesi gerekmele birlikte, daha genellenebilir sonuçlara ulaşmak, nicelik ve nitelik açısından farklılaşmış örneklem ve farklı yöntemler üzerinde yapılacak çalışmalarla mümkün olabileceği kanısındayız. Gelecekteki çalışmalarda ise mevcut çalışmada araştırılmayan bağlamsal faktörlerin de süreçte dâhil edilmesi, çalışanların tutum, düşünce ve davranışlarında pozitif psikolojik sermayenin etkilerinin daha iyi görülmesi bakımından önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Akçay, V. (2011). *Pozitif psikolojik sermayenin kişisel değerler bakımından iştatminine etkisi ve bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employees attitudes, behaviors and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Beauregard, T. A. (2012). Perfectionism, self-efficacy and OCB: the moderating role of gender. *Personnel Review*, 41(5) 590-608.
- Çetin, F., & Basım, H. N. (2012). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-136.
- Çetin, F. (2011). The Effects of the Organizational Psychological Capital on the Attitudes of Commitment and Satisfaction: A Public Sample in Turkey. *European Journal of Social Science*, 21(3), 373-380.
- Eagly, A. (1987). *Sex differences in social behavior: A social role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Erkuş, A. & Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.
- Foley, S., Ngo, H. Y., & Loi, R. (2006). Antecedents and consequences of perceived gender discrimination: A social identity perspective, *Sex Roles*, 55(3-4) 197-208.
- Georgel, J. M. & Jones, G. R. (1997). Experiencing work: values, attitudes, and moods, *Human Relations*, 50, 393-416.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Hackman, R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kaplan, M. & Biçkes, D. M. (2013). The Relationship Between Psychological Capital and Job Satisfaction: A Study of Hotel Businesses in Nevşehir. *Yönetim ve Ekonomi*, 20(2), 233-242.
- Kim, B. P., Murrmann, S. K. & Lee, G. (2009). Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 612-619.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., Luthans, K. & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Going beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., & Peterson, S.J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21, 41-67.
- Mobley, W. H., Horner, S. O. & Hollinsworth, A.T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.
- Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Pigeon, N. G. (2010). The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee organizational citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(4), 380-391.
- Özer, P.S., Topaloğlu, T. & Timurcanday Özmen, Ö.N. (2013). Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 13(4), 437-447.
- Peng, J., Jiang, X., Zhang, J., Xiao, R., Song, Y., Feng, X., Zhang, Y. & Miao, D. (2013). The impact of psychological capital on job burnout of Chinese nurses: The mediator role of organizational commitment. *PLoS One*, 8(12): e84193.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K. & Myrowitz J. (2009). CEO Positive Psychological Traits,

- Transformational Leadership, and Firm Performance in High-Technology Start-up and Established Firms. *Journal of Management*, 35(2), 348-368.
- Polatçı, S. (2014). Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 115-124.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). *Contemporary approaches to assessing mediation in communication research*. In A. F. Hayes, M. D. Slater, & L. B. Snyder (Eds.), *The Sage sourcebook of advanced data analysis methods for communication research* (s. 13-54). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121-139.
- Shore, L. M. & Martin H. J. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions, *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- Shrout, P.E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7, 422-445.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J.B., & Luthans, B.C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 4-13.
- Thibaut, J. W. & Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley & Sons.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. E. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.



Araştırma Makalesi

Adayların Kuruma Katılma Niyetlerinde Örgütsel Çekicilik ve Kurumsal İtibarın Etkisi

The Effect of Organizational Attraction and Corporate Reputation on Applicants' Intention to Join Organization

Murat Güler*
Kara Harp Okulu

H. Nejat Basım
Başkent Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Katılma Niyeti, Örgütsel Çekicilik, Kurumsal İtibar, Personel Alımı, Adaylar..

Tarihler :
Geliş 09 Eylül 2015
Düzeltilme geliş 29 Eylül 2015
Kabul 29 Eylül 2015

ÖZ

Mevcut araştırmada adayların kuruma katılma niyetinin oluşumunda örgütsel çekiciliğin ve kurumun itibarının etkisinin Türkiye örneğinde genellenabilirliğinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bir kamu yüksek öğretim kurumuna girmek için başvuran 539 öğrenciden toplanan veriler kullanılarak yapılan korelasyon ve regresyon analizleri ile belirlenen araştırma hipotezleri test edilmiştir. Adayların kurumun çekiciliğine yönelik tutumlarının ve toplumun kurum hakkındaki kolektif değerlendirmesini yansıtan kurumun itibarının adayın kuruma katılma niyeti üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kurumsal itibarın kuruma katılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel çekiciliğin kısmi aracılık rolü ortaya konulmuştur.

ARTICLE INFO

Keywords:
Intention to Join, Organizational Attraction, Corporate Reputation, Recruitment, Applicants.

Article history:
Received 09 September 2015
Received in revised form 29 September 2015
Accepted 29 September 2015

ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate generalizability of the effect of organizational attraction and corporate reputation on applicants' intention to join an organization in Turkish sample. The data were collected from 539 students who applied to join a public high education institution. The research hypotheses were tested with correlation and regression analyzes. The applicants' attitudes toward attractiveness of the organization and corporate reputation, which reflects the collective assessment of community about organization, have been identified as significant predictors of applicants' intention to join the organization. Also, it was identified that the effect of corporate reputation on applicants' intention to join the organization was partially mediated by organizational attraction.

* İletişim kurulacak yazar: Murat Güler, Doktora Öğrencisi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye. E-posta: muratguler.tr@gmail.com

1. GİRİŞ

Gelişen teknoloji ve artan rekabet yoğunluğu, rekabet avantajına yönelik örgütsel mücadelede personel teminine en önemli rollerden birini yüklemektedir (Rynes & Cable, 2003: 72). Organizasyonların rekabet avantajı sağlayabilmek için ihtiyaç duydukları insan kaynaklarını geliştirmeleri ve bunu devam ettirme çabalarının, popüler tabiri ile yetenek için savaşlarının kapsamı ve karmaşıklığı artarken, bu ortam aynı zamanda büyük bir araştırma potansiyelini de içinde barındırmaktadır (Dineen & Soltis, 2011: 43). Organizasyonun çalışan adaylarının iş için başvurma ve organizasyona katılma kararlarında etkili olan değişkenlerin anlaşılmasına yönelik araştırmalar, insan kaynağı teminine yönelik araştırma yazınının belirli bir bölümünü oluşturmaktadır. Personel alımı, yetenek oyununda sadece ilk aşama olmasına rağmen, bu aşamada başarısız olduğunda deyim yerindeyse daha baştan turnuvadan elenmek kaçınılmaz görünmektedir (Rynes & Cable, 2003: 73).

Adayın organizasyona katılma kararlarında etkili en önemli değişkenlerden birinin adayın organizasyona katılma niyeti olduğu söylenebilir (Beenen & Pichler, 2014: 10; Turban, Campion & Eyring, 1995: 202). Adayın örgüte başvurma ve katılmaya yönelik niyetinin oluşumunda da öne çıkan organizasyon hakkında tutumların başında örgütün çekiciliği ve organizasyonun prestijinin, itibarının geldiği uluslararası yazında sıklıkla belirtilen bir konudur (Carless, 2005; Highhouse vd., 2003; Chapman vd., 2005; Cable & Turban, 2003; Rynes & Cable, 2003). Ulusal yazında ise personel seçimi ve personel alımına yönelik yazında adayların organizasyona başvurma ve katılma niyetleri üzerinde etkili olan değişkenlerin incelendiği araştırmaların (Yıldız, 2013) oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Diğer yandan gerek uluslararası gerekse ulusal yazında araştırmaların yeni mezun adayların araştırma kapsamında belirlenen organizasyonlara başvuru niyetlerine odaklandığı, gerçek anlamda bir organizasyona katılma davranışı veya niyetlerinin incelenmediği yaygın bir durumdur. Adayların, işe başvuru yapması ile işi kabul etmesi kararlarının birbirinden farklı yapılar (Rynes, 1989) olarak değerlendirilmesi durumunda işi kabul etme ve organizasyona katılma kararının hangi değişkenlerden ne oranda etkilendiğinin incelenmesine ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Bu araştırma kapsamında, yazında eksikliği hissedilen bir konu olan adayın kuruma katılma niyetinin oluşumunda etkili olduğu düşünülen kurumun itibarının ve kurumun çekiciliği ilişkisinin, Türkiye örneğinde genellenabilirliğinin incelenmesinin yanında elde

edilen bulgularla yazına katkı sağlanması amaçlanmıştır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

2.1. Kuruma Katılma Niyeti

Belirli bir davranışın en bariz yordayıcısı olarak davranışa yönelik niyetin görülmesi (Fishbein & Ajzen, 1975) nedeniyle, iş veya okul seçimi aşamasında adayın tercihi ile ilgili niyetini anlayabilmek, büyük ölçüde gerçek tercih eylemini de öngörebilmek anlamına geleceği düşünülmektedir. Araştırmalarda adayın organizasyonla ilişkisinin başvuru süreci içinde olmasına veya daha işe başvurmamış olmasına göre niyet ölçümlerinin farklılaştığı görülmektedir. Çalışmaların, adaylar gerçek bir başvuru sürecinde ise işi kabul etme veya kuruma katılmayı kabul etme niyeti, adaylar henüz organizasyonla herhangi bir etkileşime girmemiş ise işe başvurma niyeti ana başlıkları altında incelendiği söylenebilir.

Adayların bir organizasyona katılma niyetleri, bir iş teklifi geldiğinde bunu kabul etme eğilimi ve ihtimalini göstermektedir. Yazında adayların seçim süreci sonucunda organizasyonu tercih etme veya etmemelerine yönelik değişkenlerin incelendiği araştırmalarda sıklıkla bağımlı değişken olarak kullanılmaktadır. Katılma niyeti ölçümlerinin genellikle bir maddelik ve “bu kurumdan gelecek iş teklifini kabul etmeye ne kadar yatkınsınız?” gibi bir ifadeyle veya az sayıda maddeyle ölçüldüğü görülmektedir (Chapman vd., 2005: 929).

Katılma niyeti veya benzer isim ve maksatla kullanılan değişkenlerin önemi, seçim süreci sonucunda adayların organizasyona katılmasının sağlanıp sağlanamayacağına, bu sonuç üzerinde hangi değişkenlerin etkilerinin veya rollerinin olduğunun ortaya çıkarılması amacıyla kullanılabilmeleridir.

Katılma niyeti ölçümü genellikle gerçek iş tercihi veya diğer bir ifadeyle işe katılma kararı ölçülemediği durumlarda tercih edilmektedir. Adayların işi kabul niyetinin ölçülmesinin gerçek iş tercihi yerine kullanılabilecek en uygun değişken olduğu önerilmektedir. Chapman ve arkadaşlarının (2005: 940) yaptıkları meta-analiz çalışmasında iş tercihinin yordayan değişkenlerin açıkladıkları varyansın çoğunda kabul niyetinin aracılık rolünün tespit edildiği belirtilmektedir. İş tercihi, gerçek bir işle ilgili gerçek bir iş teklifini kabul etmek veya etmemek olarak tanımlanmaktadır. Bir organizasyon iş teklifi yaptığında adayın yapacağı iş tercihinde tipik olarak teklifi kabul etme veya etmeme biçiminde iki seçeneği vardır (Chapman

vd., 2005: 929).

Beenen ve Pichler (2014: 10), stajyer öğrencilerin gerçek bir iş yerindeki verilerini kullanarak yaptıkları araştırmada işi kabul niyeti ile işi gerçekten kabul kararı arasında aynı yönde anlamlı ilişki olduğunu ($r=0,54$, $p<.001$) bildirmektedirler. Benzer bir araştırmada da yeni mezun olan üniversite öğrencilerinin bir firmada geçirdikleri tanıtım ve işe alım sürecinin incelenmesi sonucunda adayların işi kabul niyetleri ile gerçek iş teklifini kabul etmeleri arasında ($r=,50$ ve $r=,53$, $p<0,01$) aynı yönde anlamlı korelasyon bulunduğu belirtilmektedir (Turban vd., 1995: 202).

Bununla beraber, araştırma bulguları değerlendirilirken algı ve niyetlerin gerçek tercihlerden temel bazı farklı yönleri göz ardı edilmemelidir. Örneğin algı ve niyetler adaylar için tamamen maliyetsizdir. Buna karşın gerçek iş tercihlerinde ciddi fırsat maliyetleri söz konusudur. Bir iş teklifinin kabul edilmesi diğerlerinin kabul edilmesini engellemektedir (Rynes, 1989: 59).

Aday ve iş arasındaki uyumun seçim süreci sonunda katılma niyetini doğrudan etkilediği (Carless, 2005: 426) ve güçlü bir yordayıcısı olduğu bildirilmektedir (Chapman vd., 2005: 935). Kişi-örgüt uyumunun işe alım sonrası dönemde izlenebilecek bir değişken olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde de aynı yönde anlamlı etkisi olduğu öne sürülmektedir (Akbaş, 2011: 75). Ayrıca adayların, organizasyon içerisinde potansiyel kariyer olanaklarını öğrenmelerinin, işi kabul etme niyetlerini etkilediğine dair araştırma bulguları bulunmaktadır (Beenen & Pichler, 2014: 14).

Adayların katılma niyeti ile örgütsel çekiciliğin birbiri ile ilişkili değişkenler olmakla birlikte (Carless, 2005: 415) birbirinden farklı yapılar olduğu ve farklı değişkenlerle yordanabildiği belirtilmektedir (Aiman-Smith, Bauer & Cable., 2001). Highhouse ve arkadaşları (2003) yaptıkları çalışma sonucunda örgütsel çekicilik, organizasyonda çalışmaya karşı niyetin ve kurumsal itibarın birbirinden ayrı buna karşın birbirleri ile ilişkili kavramlar olduklarını ifade etmektedirler (2003: 998).

2.2. Örgütsel Çekicilik

Örgütsel çekicilik, bireylerin belirli organizasyon hakkında çalışılabilecek potansiyel bir yer olmasına yönelik duygu ve düşünceleri ve bu düşüncelere neden olan organizasyonun algılanan özellikler bütünüdür (Highhouse vd., 2003: 989). Organizasyonun arzulanan bir çalışma yeri olarak görülmesinin ötesinde örgütsel çekicilik,

organizasyona ve onunla herhangi bir şekilde irtibat kurmaya değer bir varlık olarak görülmesine karşı takınılan tutum veya dışı vurulan genel olumlu arzu olarak tanımlanmaktadır (Aiman vd., 2001: 221, Ziegert & Ehrhart, 2004: 1). Organizasyon açısından örgütsel çekicilik faaliyetlerinin en temel amacı organizasyondaki boş kadroları doldurmaktır (Rynes & Barber, 1990: 288).

Örgütsel çekiciliğin organizasyonların işlevselliği ve etkililiği açısından önemi yazında sıklıkla vurgulanmasına rağmen örgütsel çekiciliği açıklamaya yönelik birleşik bir kuramın eksikliği eleştirilen bir konudur. Örgütsel çekiciliğin temelleri birçok kuramsal yaklaşımdan beslenebilmesine rağmen, çekicilik araştırmalarının birçoğunda kuramsal açıklamaya kısaca değinilerek ağırlıklı yapılan görgül araştırmanın açıklanmasına yer verildiği görülmektedir (Ehrhart & Ziegert, 2005: 902-903).

Örgütsel çekiciliğin kuramsal altyapısını açıklamaya yönelik kısıtlı çalışmalardan biri olan Ehrhart ve Ziegert'in (2005) çalışmalarında örgütsel çekiciliği açıklamak üzere farklı kuramların çekiciliği açıklamak üzere ilgili bölümlerinin bir araya getirilmesi ile oluşan ve farklı odak noktalarına sahip üç ana kuram öne sürülmektedir. Üç ana kuramdan ilki bireylerin çevrenin özelliklerine dair bilgilerinin işlenmesine dayanan "çevre işlem" ana kuramıdır. Genel olarak bu kuram, belirli bir düzeydeki belirsizlik altında, bireylerin gerçek çevresel özellikler hakkında sahip oldukları bilgileri işleyerek ve düzenleyerek çekiciliği şekillendirecek biçimde çevre hakkında kendilerine özgü bir algı geliştirdiklerini öne sürmektedir. Bu ana kuram kapsamında gerçek çevre ve algılanan çevre birbirinden ayrı kavramlar olarak ele alınmaktadır. (Ehrhart & Ziegert, 2005: 903). İkinci ana kuram olan Etkileşimci İşlem Ana Kuramı ise bireysel özellikler ile çevre özellikleri arasındaki etkileşimin çekicilikle sonuçlandığını öne sürmektedir. Buna göre bireyin ve çevrenin özelliklerinin birbiriyle uyumlu olması çekiciliği etkilemektedir. Birey ve organizasyon arasındaki uyum nesnel uyum ve öznel uyum olarak iki ana başlık altında incelenmektedir (Ehrhart & Ziegert, 2005: 906). Bireyin çevresi ile nesnel uyumunun öznel uyum ile anlamlı biçimde ilişkili olduğu, öznel uyumun da çekicilik üzerinde doğrudan etkisi olduğu öne sürülmektedir (Ehrhart & Ziegert, 2005: 908). Üçüncü ana kuram olan Öz-İşlem Ana Kuramına göre bireyin özüne dair görüşü (öz-saygı, öz-yeterlilik, sosyal kimlik) öznel uyum ve çekicilik ilişkisinin açıklanmasıyla belirli biçimde ilgili olduğu öne sürülmektedir (Ehrhart & Ziegert, 2005: 908).

Örgütsel çekiciliğin öncül ve ardılları ile

ilişkilerinin açıklanmasında ciddi katkı sağlayabileceği düşünülen diğer bir kuram olan, Fishbein ve Ajzen'in (1975) öne sürdüğü mantıklı eylem teorisi ise, insan davranışının akılcı bir dizi bilinçli zihinsel aktivitenin sonucu olduğunu varsaymaktadır. Genel anlamda teori, insan davranışının en bariz belirleyicisinin insanın o davranışı yapmaya niyetinin olmasını, bu niyetinde o davranışa ve öznel normlara karşı tutumun bir fonksiyonu olduğunu öne sürmektedir (Highhouse vd., 2003: 987-988).

Tutum kavramı, belirli bir nesne ile ilgili tutarlı biçimde olumlu veya olumsuz tavır takınma biçiminde öğrenilmiş bir tepki verme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Fishbein ve Ajzen, 1975: 15). Robbins ve Judge (2013) tutumları, "nesnelere, insanlar, olaylar hakkında-olumlu ya da olumsuz-değerlendirme içeren ifadeler" olarak açıklamaktadırlar (2013: 72). Teorinin diğer bir değişkeni olan davranışsal niyet, bireyin çeşitli davranışları gerçekleştirme niyetini göstermektedir. Her niyet karşılık geldiği davranışla ilişkilidir. Sosyal davranışların çoğunluğunun bireyin iradesi ile yapıldığı kabul edildiğinde insanın niyetlendiği davranışları gerçekleştirmesi beklenir. Bir nesneye karşı tutum, belirli bir davranıştan ziyade genel bir davranış kalıbı ile ilişkilendirilebilir. Yazında genel olarak bireyin bir nesneye karşı tutumu o nesneyle ilgili davranışını yordamak için kullanılabilir. Ancak, Fishbein ve Ajzen'in (1975) önerdiği kuramsal çerçeveye göre belirli bir davranışın gerçekleşip gerçekleşmemesi bireyin nesneye karşı tutumu hakkındaki bilgi ile her zaman yordanamayabilir. Bunun yerine belirli bir davranışın bireyin bu davranışı gerçekleştirme niyeti tarafından belirlendiği kabul edilmektedir. Bireyin niyetlerinin bazı inançların fonksiyonu olduğu, bu inançların nesneyle ilgili genel inançlardan ziyade davranışla ilgili olduğu belirtilmektedir. Bu inançların bazıları bireylerin davranışa karşı olan tutumunu etkilemektedirler. Özellikle davranışın gerçekleştirilmesinin doğuracağı sonuçlara ve bunların değerlendirmesine dayalı inançlar, bireyin davranışa yönelik tutumuyla ilişkili olduğu öne sürülmektedir (Fishbein ve Ajzen, 1975: 14).

Davranışsal niyetler üzerinde etkili olduğu öne sürülen diğer tip inançlar ise normatif inançlardır. Diğer insanların bu davranışın yapılması ile ilgili düşünceleri söz konusu normlardır. Bireyin başkalarının düşüncelerine uymak konusunda güdülenmesi normatif baskıya yol açmaktadır. Bu normatif baskıların toplamı "öznel norm" olarak tanımlanmaktadır. Davranışa karşı tutum gibi bireyin öznel normu onun davranışı gerçekleştirme niyetinin ana belirleyicilerinden biri olarak görülmektedir. Ajzen (1987) davranışsal tutumun

davranışsal niyet üzerindeki etkisinin öznel normdan daha güçlü olduğunu, bununla beraber her ikisinin niyet üzerinde anlamlı etkilerinin bulunduğunu belirtmektedir (1987: 48). Özetlemek gerekirse bireyin davranışsal niyeti, bireyin davranışa karşı tutumu ve bu konudaki öznel normu olmak üzere iki faktörün fonksiyonu olarak görülmektedir. Bireyin davranışsal niyeti de sonuç olarak davranışın belirleyicisi olarak kabul edilmektedir (Fishbein ve Ajzen, 1975: 14).

Mantıklı eylem teorisindeki tutum boyutunun, örgütsel çekicilik ile örtüşen bir kavram olduğu, örgütsel çekiciliğin bireyin belirli bir işletmenin çalışmak için uygun bir yer olduğuna dair tutumunu yansıttığı belirtilmektedir (Highhouse vd., 2003: 989). Çekicilik bağlamında yapılan görgül araştırma sonuçlarının Fishbein ve Ajzen'in (1975) önerdiği modelle tutarlı olduğu, davranışa yönelik ölçülen niyetin, tutum olarak ölçülen çekiciliğin işe başvurma davranışına aracılık ettiğinin görüldüğü bildirilmektedir (Highhouse vd., 2003: 998).

Örgütsel çekicilikle ilişkili olduğuna dair yazında incelenen temel değişkenler olarak, iş arama niyeti, işi kabul niyeti ve işe katılma kararı sayılabilir. İşe başlama öncesi döneme yönelik yapılan araştırma sonuçları örgütsel çekiciliğin üzerinde etkili olduğu değişkenlerin başında işi kabul niyetinin geldiğini göstermektedir. İş kabul niyeti de nihai olarak adayın işi kabul etme davranışını yordamaktadır (Chapman vd., 2005: 930). Yıldız'ın (2013) Türkiye'de öğrenciler üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, örgütsel çekiciliğin işe başvurma niyeti ile anlamlı biçimde ilişkili ($r=0,68$, $p<0,01$) olduğu, kurum imajı ve kişi-örgüt uyumu değişkenleri ile birlikte değerlendirildiğinde örgütsel çekiciliğin başvurma niyetini en güçlü yordayan değişken olduğu belirtilmektedir (Yıldız, 2013: 164-465). Yukarıda belirtilen kuramsal çerçeve ve araştırma bulgularına dayanılarak oluşturulan ilk araştırma hipotezi şu şekilde ifade edilebilir.

Hipotez 1: Adayların örgütün çekiciliğine dair tutumları, kuruma katılma niyetleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

2.3. Kurumsal İtibar

Kurumsal itibar, kurum performansı üzerinde olumlu etkisi olan değerli, soyut ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilen bir kaynaktır (Barney, 1991: 115, Rindova vd., 2005: 1033). Organizasyonun yüksek itibarının, iç paydaşları olan çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılığı üzerinde, adayların ise kuruma çekilmesinde olumlu etkileri olduğu belirtilmektedir. Ayrıca müşterilerin ürünleri tercih etmesini ve organizasyona sadakatini artırdığı, kriz durumlarında da kuruma koruma

sağladığı öne sürülmektedir. Ancak kurumsal itibar kavramının, olumlu sonuçlarının bilinmesine ve merak uyandıran bir konu olmasının yanında öncüllerinin üzerindeki etkilerinin karmaşıklığı nedeniyle yazında kuramsal olarak genel kabul gören bir açıklamaya sahip olmadığı söylenebilir. Son yıllarda kurumsal itibar konusunda artan araştırmalarla beraber kavramın anlamı, esası, ölçümü ve yönetsel kapsamı konularında farklılıkların ortaya çıktığı görülmektedir (Shamma, 2012: 152).

Kurumsal kimlik, imaj ve itibar kavramları yazında sıkça kullanılmakla birlikte her birinin anlamı konusunda farklı görüşlere rastlanmaktadır. Uzun yıllardır yapılan çalışmalara rağmen yazında kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurumsal itibar kavramları arasında kesin bir ayırım yapıldığı söylenemez (Van Den Bosh, 2005: 27). Kurumun iç paydaşları tarafından “biz kimiz” veya “biz kendimizi nasıl görüyoruz” sorusuna verdikleri cevapları kurumsal kimliği oluşturmaktadır. Üyelerinin organizasyonları hakkında ne algıladıkları, hissettikleri ve düşündüklerini göstermektedir. Kimlik organizasyonun esas, dayanıklı ve farklı nitelikleri ile ilgilidir. “Biz burada işleri nasıl yaparız” sorusunu açıklayan kültür kavramı ile kimlik kavramı birçok yönden birbirine benzeyen ve birbirleriyle ilişkili kavramlardır (Chun, 2005: 96). Kimlik organizasyonun içeriden çalışanları tarafından nasıl görüldüğü ile ilgilidir (Davies vd., 2003: 25).

Lievens ve arkadaşları (2007) tarafından Belçika Ordusunda yapılan bir araştırmanın sonucunda organizasyonun içerisinden kurumlarının kimliğini tanımlayan çalışanların büyük oranda kurumun sembolik özelliklerinden etkilendiklerini, kurumun fonksiyonel özelliklerinin kimliği tanımlamada anlamlı bir etkisinin bulunmadığı bildirilmektedir. Bu bulguya dayanarak, çalışanların örgütsel kimliklerini tanımlarken maddi kazançtan ziyade organizasyonun bir üyesi olmanın verdiği övünç ve saygının daha önemli olduğu öne sürülmektedir (Lievens vd., 2007: 55). Aynı araştırmanın diğer bir bulgusu da örgütsel kimlik değerlendirmesinde gerçek ordu mensupları ile adayların arasında anlamlı bir farklılık görülmesi, çalışanların, adaylarla kıyaslandığında kimlik tanımlamasına daha düşük puanlar verdiklerinin tespit edilmesidir. Yazarlar bunu adayların ordu hakkında daha iyimser bir görüşe sahip olabilecekleri şeklinde yorumlamaktadırlar. Ayrıca bunun gibi kimlik türlerinde tespit edilen farklılıkların örgütsel kimlik yönetimi uygulamaları için uygun fırsatlar olduğunu belirtmektedirler (Lievens vd., 2007: 56).

Kurumun imajının örgütsel çekicilik ve işe başvuru yapma niyeti üzerinde anlamlı etkisinin olduğuna

dair araştırma bulguları bildirilmektedir (Rynes & Cable, 2003: 57). Yıldız (2013) tarafından yapılan araştırma sonucunda da kurumsal imajla, başvuru niyetinin arasında ($r=0,48$, $p<0,01$) anlamlı bir ilişki bulunduğu ve başvurunu niyetini doğrudan etkilediği belirtilmektedir (2013: 164-166).

Kurumsal itibar, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, yöneticiler, alacaklılar, medya ve toplum olmak üzere tüm ilgili paydaşların organizasyonun ve onunla olan ilişkilerinin ne anlama geldiğine yönelik intibalarının özüdür (Chun, 2005: 105). “Tüm paydaşların, kim olduğunuz ve ne yapmış olduğunuzu söyledikleriniz hakkında ne düşündükleri” sorusunun cevabı kurumun itibarını açıklamaktadır (Argenti & Druckenmiller, 2004: 368).

Kurumsal itibar, organizasyonun performansı ile ilgili tüm paydaşların algılarının toplamını açıklayan birleşik bir yapıdır (Fombrun, Gardberg & Sever, 2000: 242). Paydaşların örgütün geçmiş ve gelecekteki faaliyetleri hakkındaki inançları olan kurumsal itibar, örgütle nasıl bir etkileşimde bulunacağını da şekillendirmektedir (Ponzi vd., 2011: 30). Kurumsal itibar şemsiye bir kavram olarak iç ve dış paydaşların intibalarının toplamıdır. Örgütsel imaj ve örgütsel kimlik, organizasyonun itibarının temelini oluşturmaktadır (Chun, 2005: 105). İtibar kendi başına bir mesaj değil örgütle ilgili tüm imajların ve algıların kolektif bir temsilidir. İtibar, tüm paydaşlarla olan ilişkileri kapsar ve zaman içinde kazanılır veya kaybedilir (Kitchen & Watson, 2010: 2). Kurumsal itibar tekrarlanan kurumsal imajların niteliğine göre zamanla ortaya çıkar (Shamma, 2012: 158).

Organizasyonun müşterileri ve tedarikçileri arasındaki olumlu itibarının rekabet avantajı kaynağı (Porter, 1980) olarak görülmesinin yanında, nadir, taklit edilemez ve muadili olmaması nedeniyle sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olabileceği öne sürülmektedir (Barney, 1991: 115). Kurumsal itibar, bir şirketin yarattığı güvenin toplam pazar değeri içindeki katkı payı, şirketin elle tutulamayan değerlerinin taşıyıcısı olarak görülmektedir. Toplum tarafından beğenilmenin, takdir edilmenin bir karşılığı olan itibarın finansal karşılığının hesaplanması kolay olmamakla birlikte firmanın sahip olduğu mal varlıklarının değeri ile firmanın pazar değeri arasındaki farkın o firmanın itibarının değerinin bir göstergesi olabileceği öne sürülmektedir (Kadıbeşegil, 2007: 55).

Türkiye’de bir coğrafi bölgedeki iktisadi ve idari bilimlere öğrencilerinin üniversite tercihlerini yaparken dikkate aldıkları faktörlerin incelendiği bir araştırma sonucunda öğrencilerin en fazla dikkate aldıkları faktörün üniversitenin akademik saygınlığı

olduğu belirtilmektedir (Akar, 2012: 114). Başka bir çalışmada bu bulguyla paralel biçimde kurumsal itibarı olumlu değerlendiren adayların işe başvuru niyetinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Cable ve Turban, 2003: 2260).

Mantıklı eylem teorisinde (Fishbein & Ajzen, 1975) davranışsal niyetin belirleyicilerinden birinin çevrelerindeki insanların nesne ve davranış hakkındaki düşüncelerinin bireyin bu nesne hakkındaki öznel normunu oluşturduğu belirtilmektedir. Highhouse ve arkadaşları (2003), kurumsal itibarın mantıklı eylem teorisindeki öznel norm kavramı ile örtüştüğünü öne sürmektedir. Zira sosyal referans kurumsal itibarın oluşumunda temel teşkil etmektedir. Bir firmanın ismi duyulduğunda ünü ve bilinirliği akla geliyorsa prestijli olduğu söylenebilir. Dolayısıyla kurumsal itibar, örgütün vasıflarının olumlu yada olumsuz takdir edilme derecesindeki toplumsal görüş birliğini yansıtmaktadır (Highhouse vd, 2003: 989). Buna göre oluşturulan diğer araştırma hipotezleri şunlardır:

Hipotez 2: Kurumun itibarı, adayların kuruma katılma niyetleri üzerinde etkilidir.

Hipotez 3: Kurumun itibarı, adayların kurumun çekiciliğine dair tutumları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Hipotez 4: Kurumsal itibarın, kuruma katılma niyeti üzerindeki etkisinde, örgütsel çekiciliğin aracılık rolü vardır.

3. YÖNTEM

Belirlenen hipotezlerin test edilmesi amacıyla, 2014 yılında kamuya ait bir yüksek öğretim kurumuna girmek üzere başvuru yapmış olan adaylardan anket yöntemi ile toplanan verilere dayalı olarak görgül bir araştırma yürütülmüştür.

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, 2014 yılında Türkiye’de lise son sınıfı bitiren ve üniversite sınavına katılmak için başvuran öğrenciler oluşturmaktadır. Evreni oluşturan bireylerin sayısı 850.840’dır (ÖSYM, 2014). 1.000.000 birimlik bir evreni, 0,95 güvenilirlik ve 0,05 örneklem hatası ile 384 birimden oluşan bir örneklemin temsil edebileceği (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004), buna göre 850.840 kişilik mevcut araştırma evrenini temsil etmek üzere, en az 384 kişilik bir araştırma örneklemine ihtiyaç olduğu belirlenmiştir. Söz konusu yüksek öğretim kurumuna başvuran adaylar arasından rastgele seçilen bir bölüme gönderilen e-posta

bağlantısındaki elektronik anket formunu doldurarak cevaplayan 540 aday araştırma örneklemini oluşturmaktadır. Doldurulan formların incelenmesi neticesinde, bir katılımcının tutarsız biçimde tüm maddelere en yüksek ve en düşük puanı verdiği anlaşılmış ve analiz kapsamından çıkarılmıştır. Nihai olarak kullanılabilir anket formu sayısı 539 olmuştur. Katılımcıların % 18,6’sı bayan, % 81,4’ü erkektir. Katılımcıların % 8,7’si köyde, % 4,8’i belde/kasabada, % 31,5’i ilçe merkezinde ve % 54,9’u il merkezinde yaşamaktadırlar.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu içerisinde bulunan örgütsel çekicilik, kurumsal itibar ölçekleri daha önce Türkçe yazında kullanılan ölçeklerdir.

3.2.1. Kuruma Katılma Niyeti Ölçeği: Katılımcıların kuruma katılma niyetleri iki madde ile ölçülmüştür. Birinci madde, Harris ve Fink (1987) tarafından geliştirilen ve Carless (2005) tarafından kullanılan iki maddelik “İş Kabul Niyeti” ölçeğindeki bir maddenin uyarlanmış hali olan “Öğrenci seçiminde başarılı olsam düşünmeden hemen kayıt yaptırırdım” ifadesidir. Katılımcıların verilen ifadeye ne ölçüde katıldıklarını “Kesinlikle Katılmıyorum” (1) seçeneği ile “Tamamen Katılıyorum” (5) seçeneği arasında değişen 5’li Likert tipi sıklık ölçeği üzerinden işaretlemeleri istenmiştir. Highhouse ve arkadaşlarının (2003) işe başvuru niyeti ölçümünde de katılımcılardan kurumun ilk tercihleri olup olmadığını değerlendirmeleri istenmektedir. Bu nedenle mevcut katılma niyeti ölçümüne tercih sırasının eklenmesi uygun görülmüş ve ikinci maddede katılımcılara diğer yüksek öğretim kurumları ile karşılaştırdıklarında “Okulu kaçınıcı sırada tercih ettikleri sorulmuştur. “İlk tercihim” ile sırasıyla “Altıncı ve daha sonraki tercihim” seçenekleri arasında 6 farklı cevaplama seçeneği sunulmuştur. Bu maddedeki puanlar ters kodlanmış ve diğer madde puanıyla toplanarak katılımcıların kuruma katılma niyeti ölçülmüştür. Yapılan KMO ve Bartlett testi sonucunda, KMO değerinin 0,50 ile kabul edilebilir sınırdan bulunması (Fidel, 2000: 456), Bartlett testinin anlamlı çıkması ($p < .000$) veri yapısının faktörleşebileceğini ve normallüğünü göstermiştir (Büyüköztürk, 2010: 126). Yapılan keşfedici faktör analizinde iki maddenin tek boyut altında toplandığı ve açıkladıkları varyans oranının %71,76 olduğu görülmüştür. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,60$ olarak bulunmuştur. Bu haliyle ölçeğin yapısal olarak geçerli ve güvenilirliğinin kabul edilebilir seviyede olduğu değerlendirilmiştir.

3.2.2. Örgütsel Çekicilik Ölçeği: Kurumun

çekiciliğini, davranışsal niyetle aynı detay seviyesinde ölçmek amacıyla (Fishbein & Ajzen, 1975), Highhouse ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen 5 maddelik Likert tipi ölçeğin kullanılması uygun görülmüştür. Highhouse ve arkadaşlarının (2003) geliştirdikleri ölçekte çekicilik boyutunun yanında işe başvurma niyeti ve öznel norm ifade eden kurumsal prestij boyutu da bulunmaktadır. Mevcut araştırma kapsamında niyet ve öznel norm ölçümü yapıldığı için sadece çekicilik boyutunun kullanılması uygun görülmüştür. Ölçek tek faktör yapısıyla kurum dışındaki adaylar için kurumun çekiciliğini ölçmektedir. Örnek olarak, katılımcılardan “..... hakkında daha çok şey öğrenmeye meraklıyım” şeklinde verilen ifadelerin kendileri için ne kadar uygun olduğunu “Kesinlikle Katılmıyorum” (1) seçeneği ile “Tamamen Katılıyorum” (5) seçeneği arasında değişen 5’li Likert tipi sıklık ölçeği üzerinden işaretlemeleri istenmektedir. Ölçekten alınan puanlar arttıkça kurum çekiciliği de artmaktadır. Orijinal ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının $\alpha=0.88$ olduğu bildirilmektedir (Highhouse vd., 2003: 995). Ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışmasında ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0.83$ olarak bulunmuştur (Akçay, 2012: 217).

Ölçeğin araştırma örneklemini kapsamında yapı geçerliğini doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bartlett testinin $p<0.00$ seviyesinde anlamlı bulunması ölçekten alınan puanların normalliğinin göstergesi (Büyüköztürk, 2010:126) olarak kabul edilmiştir. Ölçeğin uyum iyilik değerlerinin iyi seviyede olduğu ($\Delta\chi^2= 8,713$, $p>.05$; $\Delta\chi^2/sd= 1,743$; RMSEA= 0,04; CFI= 0,99; GFI= 0,99; AGFI= 0,98) ve iyi uyum kriterlerini sağladığı (Meydan & Şeşen, 2011: 37) tespit edilmiştir. Ölçek yapısal olarak geçerli bulunmuştur. Yapılan Cronbach Alfa güvenilirlik testi sonucunda ise güvenilirlik katsayısının $\alpha=0,84$ olduğu görülmüş ve ölçeğin güvenilirlik düzeyinin iyi seviyede olduğu değerlendirilmiştir.

3.2.3. Kurumsal İtibar Ölçeği: Ponzi, Fombrun ve Gardberg (2011) tarafından geliştirilen 4 maddelik “RepTrak™ Pulse” Kurumsal İtibar Ölçeği, kurumsal itibarı ölçmek üzere kullanılmıştır. Ponzi ve arkadaşları (2011) kurumsal itibar ölçeklerin bazı boyutların ve maddelerin farklı bağlam ve katılımcılar için farklı anlamları olabilmesi, kültürler arası genellenebilirliklerinin sınırlı kalması, kâr amacı gütmeyen devlet kurumları gibi kurum ve kuruluşlarda finansal performans değerlendirmelerinin ilgisiz kalabilmesi mahsurlarını giderebilecek, kısa, kültürler arası genellenebilir ölçümler yapılmasını sağlayabilecek bir ölçek önermektedirler. Fombrun ve

arkadaşlarının (2000) altı boyutlu ölçeğindeki duygusal cazibe boyutuna genel itibarı ölçen bir maddenin ilave edilmesi ile geliştirilen ölçeğin genel kamuoyu ve tüm paydaşların itibar algısının ölçülmesi, karşılaştırılmasında kullanılabileceği belirtilmektedir (Ponzi vd., 2011: 30). Ölçek tek boyutludur. Katılımcılardan, örnek olarak “.....iyi duygulara sahip olduğum bir kurumdur.” şeklinde verilen ifadelerin kendileri için ne kadar uygun olduğunu “Kesinlikle Katılmıyorum” (1) seçeneği ile “Tamamen Katılıyorum” (5) seçeneği arasında değişen 5’li Likert tipi sıklık ölçeği üzerinden işaretlemeleri istenmektedir. 4 maddenin toplamı olan ölçek puanları arttıkça kurumsal itibar değeri de artmaktadır. Ölçeğin farklı örneklemlerde ölçülen Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının $\alpha=0.94$ ile 0.97 arasında değiştiği bildirilmektedir (Ponzi, Fombrun & Gardberg, 2011: 31). Yapılan Bartlett testinin $p< 0.000$ seviyesinde anlamlı bulunması sonucunda ölçekten alınan puanların normalliğinin göstergesi olarak kabul edilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliğini doğrulamak amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğin uyum iyilik değerlerinin iyi seviyede olduğu ($\Delta\chi^2= 8,549$, $p>.01$; $\Delta\chi^2/sd= 4,275$; RMSEA= 0,08; CFI= 0,99; GFI= 0,99; AGFI= 0,96) ve iyi uyum kriterlerini sağladığı (Meydan & Şeşen, 2011: 37) tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan Cronbach Alfa güvenilirlik testi sonucunda güvenilirlik katsayısının $\alpha=0,91$ olduğu tespit edilmiş ve ölçeğin güvenilirlik düzeyinin iyi seviyede olduğu değerlendirilmiştir.

3.2.4. Demografik Değişkenler: Adayların cinsiyet (kadın = 1, erkek = 2 olarak kodlanmıştır) ve yerleşim yeri (köy = 1, kasaba = 2, ilçe = 3, il = 4 olarak kodlanmıştır) bilgileri kullanılmıştır.

3.3. İşlem

Araştırma kapsamında toplanan veriler SPSS 16.0 ve AMOS 6.0 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin faktör yapılarını test etmek amacıyla keşfedici ve/veya doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Araştırmanın değişkenlerinin betimleyici istatistikleri kapsamında ortalamaları ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Tüm değişkenler arasındaki ilişkileri görebilmek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini, aracılık etkilerini ortaya çıkarmak için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

4. BULGULAR

Araştırma değişkenlerinin ortalama ve standart sapma değerleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayıları hesaplanmış ve

Tablo 1: Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5
1. Cinsiyet	-	-	1				
2. Yerleşim Yeri	3,33	,917	-,064	1			
3. Örgütsel Çekicilik	21,95	4,02174	-,020	-,057	1		
4. Kurumsal İtibar	18,13	3,46776	-,020	-,085*	,756**	1	
5. Katılma Niyeti	10,08	1,82849	,023	-,041	,641**	,571**	1

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

ulaşılan bulgular Tablo-1’de sunulmuştur.

Demografik değişkenlerin araştırma değişkenleri ile ilişkilerine bakıldığında sadece adayın yaşadığı yerleşim yerinin kurumsal itibar ile aksi yönlü $r = -0,85$ ($p < 0,05$) ilişkili olduğu görülmüştür. Buna göre, adayların yaşadığı yerleşim yeri küçüldükçe kurumun daha itibarlı değerlendirildiği öne sürülebilir. Örgütsel çekicilik, kurumsal itibar ile $r = 0,756$ ($p < 0,01$), kuruma katılma niyeti ile $r = 0,641$ oranında anlamlı ($p < 0,01$) biçimde ilişkili bulunmuştur. Kurumsal itibar, kuruma katılma niyeti ile $r = 0,571$ oranında anlamlı ($p < 0,01$) biçimde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Adayların kuruma katılma niyetleri üzerinde araştırma değişkenlerinin etkilerini inceleyebilmek amacıyla, katılma niyetinin bağımlı değişken olduğu, cinsiyet ve yerleşim yeri demografik değişkenlerinin kontrol değişkeni olarak ilk

aşamada girildiği, kurumsal itibar ve örgütsel çekiciliğin bağımsız değişkenler olarak analize girildiği hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo-2’de sunulmuştur.

Demografik değişkenlerin kuruma katılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi tespit edilmemiştir. Kurumsal itibarın katılma niyeti üzerinde anlamlı ($\beta = 0,573$, $p < 0,001$) etkisinin olduğu, katılma niyetindeki varyansın, % 32,6’sını açıklayabildiği tespit edilmiştir. Bu bulguya göre “*Adayların örgütün çekiciliğine dair tutumları, kuruma katılma niyetleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir*” önermesini içeren araştırmanın 1’nci hipotezi doğrulanmıştır. Son aşamada girilen örgütsel çekiciliğin ise, kurumsal itibarın etkisine ilave olarak katılma niyeti üzerinde anlamlı ($\beta = 0,489$, $p < 0,001$) etkisinin olduğu, katılma niyetindeki varyansın açıklanmasına % 10,2 katkı sağladığı görülmüştür. Bu bulguya göre, “*Kurumun itibarı,*

Tablo 2: Kuruma Katılma Niyetini Yordayan Değişkenler

Değişkenler	β	R	R ²	R ² Değ.	F
Aşama 1		,046	,002	,002	
Cinsiyet	-,020				0,556
Yerleşim Yeri	-,039				
Aşama 2		,573	,328	,326	
Cinsiyet	-,035				86,999***
Yerleşim Yeri	-,011				
Kurumsal İtibar	,573**				
Aşama 3		,656	,430	,102	
Cinsiyet	-,037				
Yerleşim Yeri	-,007				100,733***
Kurumsal İtibar	,203**				
Örgütsel Çekicilik	,489**				

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001, n = 539

Tablo 3: Örgütsel Çekiciliğin Aracılık Rolüne Yönelik Analiz Sonuçları

Değişkenler	Bağımlı Değişken					
	Analiz-1		Analiz-2		Analiz-3	
	Örgütsel Çekicilik		Katılma Niyeti		Katılma Niyeti	
	B	S.Hata	B	S.Hata	B	S.Hata
Kurumsal İtibar	0,878***	0,033	0,302***	0,019	0,107***	0,026
Örgütsel Çekicilik					0,222***	0,023

(Sobel Test değeri: 9,07354***, S.Hata: 0,02148), ***p<0,001

adayların kuruma katılma niyetleri üzerinde etkilidir” önermesini içeren araştırmanın 2’nci hipotezi doğrulanmıştır. Ayrıca kurumsal itibarın, katılma niyeti üzerindeki etkisinin, örgütsel çekicilik değişkeni analize dahil edildiğinde önemli biçimde düştüğü görülmüştür. Muhtemel aracılık etkisini görmek üzere yapılan regresyon analizlerinin sonuçları Tablo-3’te sunulmuştur.

Yapılan birinci analizde bağımsız değişken olan kurumsal itibarın, aracı değişken olan örgütsel çekiciliğin üzerinde (B= 0,878, p<0,001) anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna göre, “Kurumun itibarı, adayların kurumun çekiciliğine dair tutumları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir” önermesini içeren araştırmanın 3’üncü hipotezi doğrulanmıştır. İkinci analizde, bağımsız değişken olan kurumsal itibarın bağımlı değişken olan katılma niyeti üzerinde (B= 0,302, p<0,001) anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Üçüncü analizde kurumsal itibar ve örgütsel çekicilik birlikte denkleme girildiğinde, aracı değişken olan örgütsel çekiciliğin katılma niyeti üzerinde anlamlı (B= 0,222, p<0,001) etkiye sahip olduğu ve kurumsal itibarın katılma niyeti üzerindeki etkisinin (B= 0,107, p<0,001) daha önceki analiz sonucunda görülen etkiden daha az olduğu görülmüştür. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığını görmek üzere regresyon katsayıları ve standart hata değerleri ile Sobel Testi yapılmış ve test sonucunda (Sobel Test değeri: 9,07354, p<0,001) bu farkın anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Buna göre örgütsel çekiciliğin aracılık rolünün olduğu söylenebilir. Araştırmanın 4’üncü hipotezi olan “Kurumsal itibarın, kuruma katılma niyeti üzerindeki etkisinde, örgütsel çekiciliğin aracılık rolü vardır” önermesi de doğrulanmıştır. Üçüncü regresyon analizi sonucunda kurumsal itibarın, katılma niyeti üzerinde anlamlı etkisinin devam ettiğinin görülmesi, kurumsal itibarın katılma niyeti üzerinde örgütsel çekicilikten farklı bir kısım varyansı açıklamaya devam ettiğini ve örgütsel çekiciliğin rolünün, kısmi bir aracılık olduğunu göstermektedir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırma kapsamında, organizasyonların personel alım faaliyetlerinde kritik bir değeri olduğu düşünülen adayların kuruma katılma niyetlerinin, organizasyonun çekiciliği ve itibarından hangi yönde ve ne büyüklükte etkilendiği yapılan korelasyon ve regresyon analizleri ile incelenmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular, adayların örgütsel çekiciliğe dair tutumlarının, organizasyona katılma niyetleri üzerinde aynı yönde anlamlı etkisi olduğunu göstermektedir. Adayların kuruma katılma niyeti ile örgütsel çekiciliğin birbiri ile ilişkili değişkenler olduğu (Carless, 2005) ve örgütsel çekiciliğin işi kabul niyeti üzerinde etkili olduğuna (Highhouse vd., 2003; Chapman vd., 2005; Yıldız, 2013) yönelik yazında belirtilen araştırma bulguları mevcut araştırma bulguları ile desteklenmiştir. Örgütsel çekiciliğin katılma niyetini etkilediği hipotezi doğrulanmıştır. Buna göre adayların örgütü ne kadar çekici bulduklarına yönelik tutumlarının organizasyona katılma niyetlerinin şekillenmesinde önemli bir etken olduğu söylenebilir.

Kurumsal itibarın adayların katılma niyetleri üzerinde aynı yönde anlamlı etkisi olduğu araştırmanın diğer bir bulgusudur. Bu bulgunun, kurumsal itibarı olumlu değerlendiren adayların işe başvuru niyetinin daha yüksek olduğu (Cable & Turban, 2003), öğrencilerinin üniversite tercihlerini yaparken en fazla dikkate aldıkları faktörün üniversitenin akademik saygınlığı olduğu (Akar, 2012) ve kurumsal imajın işe başvurma niyeti üzerinde anlamlı etkisinin bulunduğu (Yıldız, 2013) yönündeki önceki araştırma bulguları ile tutarlı olduğu görülmektedir. Kurumun itibarının adayların katılma niyetleri üzerinde etkili olduğuna yönelik araştırma hipotezinin doğrulandığı söylenebilir. Yüksek kurumsal itibara sahip olan örgütlere adayların daha fazla katılma niyetinde olacakları ileri sürülebilir.

Mevcut araştırmanın diğer önemli bulgusu kurumsal itibarın katılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel çekiciliğin anlamlı bir aracılık rolünün bulunmasıdır. Yazında kurumun imajının örgütsel çekicilik ve işe başvuru yapma niyeti üzerinde anlamlı etkisinin olduğu (Rynes & Cable, 2003; Yıldız, 2013), örgütsel çekiciliğin de yukarıda belirtildiği üzere işi kabul niyeti üzerinde etkili olduğuna dair araştırma bulguları (Highhouse vd., 2003; Chapman vd., 2005; Yıldız, 2013) bildirilmektedir. Bu araştırmalarda örgütsel çekiciliğin aracılık rolü doğrudan öne sürülmemiş olsa da, Baron ve Kenny'nin (1986) belirttiği aracılık rolüne yönelik koşulların büyük ölçüde raporlandığı görülmektedir. Bu araştırmada yapılan analizlerle örgütsel çekiciliğin kısmi aracılık rolü açıkça ortaya konulmuş ve araştırmanın son hipotezi de doğrulanmıştır. Bu bulguya dayanarak, katılma niyeti üzerinde örgüte yönelik toplumsal görüş birliğini yansıtan öznel normun yani kurumsal itibarın doğrudan etkisinin bulunmasının yanı sıra, kurumsal itibarın adayın örgütün cazip bir yer olmasına yönelik bireysel değerlendirmeleri üzerinde de etkisinin olduğu ve adayın kuruma katılma niyeti üzerinde örgütsel çekiciliğin açıkladığı varyansın bir bölümünün kurumsal itibardan kaynaklanabileceği öne sürülebilir.

Araştırmanın sonucunda ulaşılan, tüm bulguların mantıklı eylem teorisinde (Fishbein & Ajzen, 1975) öne sürülen tutum, öznel norm, niyet arasındaki ilişkilerle paralellik gösterdiği ve teoriyi desteklediği söylenebilir. Teori kapsamında davranışsal niyetin temel yordayıcısının davranışsal tutum ve öznel norm olduğu öne sürülmektedir. Ayrıca Ajzen (1987), birçok araştırmada davranışsal tutumun davranışsal niyet üzerindeki etkisinin öznel normdan daha güçlü olduğunu, bununla beraber her ikisinin niyet üzerinde anlamlı etkilerinin bulunduğunu belirtmektedir. Mevcut araştırmada sonucunda da örgütün çekiciliğine yönelik adayların tutumunun, katılma niyetini güçlü şekilde yordadığı, ayrıca öznel bir norm olarak kurumun itibarının da adayların katılma niyeti üzerinde etkili olduğu anlaşılmıştır.

5.1. Araştırmanın Yazına Katkısı

Araştırma sonucunda mantıklı eylem teorisi ile öne sürülen davranışa yönelik niyetin, davranışa yönelik tutum ve öznel normlar tarafından belirlendiği hususunun, katılma niyeti üzerinde, örgütsel çekicilik (tutum) ve kurumsal itibarın (öznel norm) anlamlı etkilerinin bulunması ile desteklendiği söylenebilir. Ayrıca yazında daha önce farklı yönleri ile raporlanan kurumsal itibar ve örgütsel çekicilik ve katılma niyeti ilişkisi, örgütsel çekiciliğin aracılık rolünün ortaya konulması ile farklı bir biçimde ele alınmıştır. Türkiye

örnekleminde Yıldız (2013) tarafından yapılan araştırmada, kurum imajının, işe başvurma niyeti ve örgütsel çekicilik üzerinde anlamlı biçimde etkisinin olduğu, ayrıca örgütsel çekiciliğin de işe başvurma niyeti üzerinde anlamlı etkisinin olduğunun raporlanmasına rağmen örgütsel çekiciliğin aracılık rolü ile ilgili bir bulgu belirtilmemiştir. Mevcut araştırmada, yazında belirtilen bulgulara ilave olarak kurumsal itibarın katılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel çekiciliğin aracılık rolü incelenmiş ve istatistiksel olarak doğrulanmıştır.

5.2. Araştırmanın Uygulamaya Yönelik Katkısı

Yazında örgütsel çekicilikle ilişkili olarak ağırlıklı başvuru niyetinin incelendiği görülmektedir. Bunun nedeninin akademik araştırmaların, gerçek başvuru ve personel alım süreçlerine nüfuz etmek yerine daha çok laboratuvar koşulları sayılabilecek biçimde öğrencilerin piyasadaki organizasyonlara farazi başvuru senaryosuna dayalı olarak gerçekleştirilmesi olduğu düşünülmektedir. Mevcut araştırmanın örneklemini öğrenciler oluşturmakla birlikte, ölçülen tutum ve niyetler gerçek bir eğitim kurumuna başvuru ile ilgilidir. Elde edilen bulguların adayların kuruma katılma niyetlerinin sistematik olarak incelenmesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Organizasyonların personel alım süreci sonunda hangi adayların katılma davranışı göstereceğini anlayabilmeleri ve buna yönelik olarak aday havuzlarını ve faaliyetlerini belirleyebilmelerinin, personel alım sürecinin verimliliğinin artırılmasına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Mevcut araştırma kapsamında katılma davranışının önemli bir göstergesi olarak kullanılacak kuruma katılma niyeti üzerinde adayın kurumun cazip bir yer olmasına yönelik tutumunun ve adayın gözünde toplumun örgütle ilgili kolektif değerlendirmesini yansıtan kurumsal itibarın etkisi incelenmiştir.

Araştırma bulgularına dayanarak, adayın kuruma katılma niyeti geliştirmesi üzerinde en güçlü etkiyi adayın kişisel olarak kurumu çekici bir yer olarak değerlendirmesi olduğu söylenebilir. Adayın organizasyonu cazip bir yer olarak değerlendirme derecesi arttıkça, daha yüksek katılma niyeti ve dolayısıyla katılma davranışı göstereceği öne sürülebilir. Toplumun örgütün vasıfları ile ilgili kolektif değerlendirmesini yansıtan kurumun itibarının da adayın katılma niyetinin gelişiminde etkili olacağı, adayların, güvenilir, beğenilen ve saygı duyulan bir organizasyona daha fazla katılmaya niyetli göstereceği söylenebilir. Ayrıca örgüt hakkındaki toplumsal normları temsil eden kurumsal itibarın, adayın kişisel olarak kurumu cazip bir yer olarak değerlendirmesini de etkilediği

ileri sürülebilir.

Sonuç olarak adayların belirli bir organizasyona katılmaya karar verirken organizasyonun kendileri için ne kadar çekici ve cazip bir yer olduğuna dair kişisel değerlendirmeleri belirleyici olmaktadır. Adayın içinde bulunduğu toplumun organizasyonun güvenilirliği, saygınlığı, beğenilirliği hakkındaki kolektif değerlendirmesini yansıtan kurumun itibarı, adayın organizasyona katılması üzerinde etkilidir. Kurumsal itibar aynı zamanda kurumun çekiciliğine yönelik adayın kişisel değerlendirmesi üzerinde etkili görünmektedir. Adayın belirli bir kuruma katılması ile ilgili kararının sadece organizasyon ve aday arasındaki etkileşimin bir sonucu olmadığı, toplumsal çevrenin de adayın niyeti ve nihayetinde davranışı üzerinde etkili olduğunun yürütülen personel alım faaliyetlerinde dikkate alınması faydalı olabilir.

5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Yapılan araştırmanın şüphesiz bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan veri toplama formu aday öğrencilere yöneltilen değerlendirme maddelerinden oluşmaktadır. Elde edilen bulgular verinin toplandığı örnekleme sınırlıdır. Ayrıca tespit edilen değişkenler arası ilişkilerin zamanla değişebileceği, bulguların verinin toplandığı zaman dilimiyle sınırlı olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Araştırma kapsamında nihai olarak katılma davranışının ölçülmesi imkânı bulunamamıştır. Bundan sonraki çalışmalarda katılma davranışının da ölçülmesine, böylece katılma niyetinin ne derecede davranışı etkilediğinin sınırlanmasına ve katılma davranışı üzerinde etkili değişkenlerin sistematik incelenmesine ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N. & Cable, D. M. (2001). Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy - Capturing Study, *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 219-237.
- Ajzen, I. (1987) Attitudes, Traits, and Actions: Dispositional Prediction of Behavior in Personality and Social Psychology. L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, New York, Academic Press, 1-63.
- Akar, C. (2012). Üniversite Seçimini Etkileyen Faktörler: İktisadi ve İdari Bilimler Öğrencileri Üzerine Bir Çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1), 97-120.
- Akbaş, T. T. (2011). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 53-81.
- Akçay, A. D. (2012). *Araçsal ve Sembolik Özellikler Kapsamında Otel İşletmelerinin Örgütsel Çekiciliği*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Argenti P. A., & Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the Corporate Brand, *Corporate Reputation Review*, 6(4), 368-378.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Beenen, G. & Pichler, S. (2014). Do I Really Want To Work Here? Testing a Model of Job Pursuit for MBA Interns, *Human Resource Management*, 1-22.
- Büyükoztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (12'nci Baskı), Ankara: Pegem Akademi.
- Cable, D. M. & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective, *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Carless, S. A. (2005). Person-Job Fit Versus Person-Organization Fit as Predictors of Organizational Attraction and Job Acceptance Intentions: A Longitudinal Study, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 411-429.
- Champman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. & Jones, D. A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of The Correlates of Recruiting Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 90, 928-944.
- Chun, R. (2005). Corporate Reputation: Meaning and Measurement, *International Journal of Management Review*, 7(2), 91-109.
- Davies, G., Chun, R., Da Silva, R. V. & Roper, S. (2003). İtibarı Ölçme, Kurumsal Kişilik Ölçeği, İçinde Y. Argüden (Ed.), *İtibar Yönetimi* (ss. 39-59), İstanbul: ARGE Danışmanlık.
- Dineen, B. R. & Soltis, S. M. (2011). Recruitment: A Review of Research and Emerging Issues. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Volume 2, Selecting and*

- Developing Members for The Organization*, (pp. 43-66), Washington, DC: APA.
- Ehrhart, K. H. & Ziegert J. C. (2005) Why Are Individuals Attracted to Organizations, *Journal of Management*, 31(6), 901-919.
- Fidel, A. (2000). *Discovering Statistics using SPSS for Windows*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Fombrun ,C.J., Gardberg, N.A. & J. Sever. (2000). The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation, *Journal of Brand Management* , 7(4), 241-255.
- Harris, M. & Fink, L. S. (1987). A Field Study of Applicant Reactions to Employment Opportunities: Does the Recruiter Make a Difference, *Personnel Psychology*, 40, 765-784.
- Highhouse, S., Lievens, F. & Sinar, E. F. (2003). Measuring Attraction To Organizations, *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Kadibeşegil, S. (2007). *İtibar Yönetimi*, (Üçüncü Basım), İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.
- Kitchen, P. J. & Watson, T. (2010). Reputation Management: Corporate Image and Communication, In L. Moutinho & G. Southern (Ed.), *Strategic Marketing Management: A Process-based Approach*, Andover, Hampshire: Cengage Learning.
- Lievens, F., Van Hoye, G. & Anseel F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework, *British Journal of Management*, 18, 45-59.
- Meydan, C. H. & Şeşen. H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- ÖSYM. (2014). *2014-ÖSYS: Başvuran Aday Sayısı, Adayların Başvuru Bilgilerinde Değişik Yapabilmeleri ve Yüksek Seçim Kurulu Kararı*, (23.01.2014.) <<http://www.osym.gov.tr/belge/1-20574/2014-osys-basvuran-aday-sayisi-adaylarin-basvuru-bilgi.html>>.
- Ponzi, L. J., Fombrun, C. J. & Gardberg, N. A. (2011) RepTrak Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-form Measure of Corporate Reputation, *Corporate Reputation Review*, 14, 15-35.
- Porter, M. E. (1980) *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, (2000), (Çev. G. Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P. & Sever, J. M. (2005) Being Good or Being Known: an Empirical Examination of the Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6) 1033-1049.
- Rynes, S. L. (1989). *Recruitment, Job Choice, and Post-Hire Consequences: A Call For New Research Directions (CAHRS Working Paper #89-07)*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Rynes, S. L. & Barber, A. E (1990). Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective, *Academy of Management Review*, 15(2), 286-310.
- Rynes, S. L. & Cable, D. M. (2003). Recruitment Research in the Twenty-First Century, In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.) *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology, Vol. 12* (pp. 55-76.), Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Robbins S. P. & Judge, T. A. (2013) *Örgütsel Davranış*, (14'üncü Basımdan Çeviri), (Çev.Ed. İ. Erdem), Ankara: Nobel Yayın.
- Shamma, H. M. (2012). Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications, *International Journal of Business and Management*, 7, 16,
- Turban, D. B., Campion, J. E. & Eyring, A. R. (1995). Factors Related to Job Acceptance Decisions of College Recruits, *Journal of Vocational Behavior*, 47, 193-213.
- Van Den Bosch, A. L. M. (2005) Corporate Visual Identity Management: Current Practices, Impact, And Assessment, Yayınlanmış Doktora Tezi, Universiteit Twente.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldız, M. L. (2013) Algılanan Kişi-Örgüt Uyumu, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik ve İşe Başvurma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, XXXIV(II), 153-173.
- Ziegert, J. C. & Ehrhart, K. H. (2004). A Theoretical Framework And Guide For Future Research On Applicant Attraction, Paper presented at *64th Annual Conference of Academy of Management*, New Orleans: L.A.



Araştırma Makalesi

Örgütsel Davranış Alanında Odaklanılan Konular ve Kullanılan Yöntemler: 2010-2015 Yılları Ulusal İşletmecilik Kongre Bildirileri Üzerine Bir İnceleme^{*}

The Subjects and Research Methodologies in Organizational Behavior Field: A Study on National Business Administration Congress Proceedings during 2010-2015

Seçkin Can Koyuncu^{*}
Niğde Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Örgütsel Davranış,
Metodoloji, Ulusal
İşletmecilik Kongresi.

Tarihler :
Geliş 22 Temmuz 2015
Kabul 28 Eylül 2015

ÖZ

Bu çalışmada, son altı yıl içinde örgütsel davranış alanındaki araştırmaların hangi konular üzerine odaklandığı ve hangi metodolojik bakış açılarıyla ele alındığına ilişkin eğilimlerin tespit edilmesi, alandaki eksiklik ve güçlü yönlerin ortaya çıkarılması ve gelecekteki çalışmalara tavsiyeler sunulması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda 2010-2015 yılları arasında Ulusal İşletmecilik Kongresi bildiri kitaplarında yer alan örgütsel davranış alanındaki çalışmalar; odaklanılan değişkenler, kullanılan yöntemler, veri kaynakları açısından içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda son yıllarda en fazla liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, çatışma ve performans konularında çalışıldığı sonucuna varılmıştır. Araştırmaların %87,5'inin nicel, %5,3'ünün nitel yöntemlerle gerçekleştirildiği görülmüştür. Ayrıca araştırmaların %85'inde anket yönteminin uygulandığı ve bunların %95,5'inde veri kaynağı olarak kendi kendini değerlendirme yönteminin kullanıldığı görülmüştür.

ARTICLE INFO

Keywords:
Organizational Behavior,
Methodology, National
Business Administration
Congress.

Article history:
Received 22 July 2015
Accepted 28 September 2015

ABSTRACT

This study aims to identify the tendencies about which subjects were mostly focused and which research methodologies were employed in the organizational behaviour studies over last six years, and explore the strengths and weakness of the studies in the field, and lastly give recommendations about future studies. In order to achieve this aim, I utilize content analysis on variables, research methodologies and data sources reported in the proceedings presented at National Business Administration Congresses during the years 2010-2015. As a result, it has been concluded that, in recent studies, leadership, job satisfaction, organizational commitment, performance and conflict were the mostly focused subjects. The present research indicated that 87.8% of the studies were quantitative studies and 5.3% of the studies were qualitative studies. In addition, 85.5% of the research applied survey methods and self-rating data collection method was used in 95.5% of these studies.

^{*}Bu makale, 7-9 Mayıs 2015 tarihinde Aksaray'da yapılan 14. Ulusal İşletmecilik Kongresi'nde sunulmuş bildirinin genişletilmiş halidir.

^{*}İletişim kurulacak yazar: Seçkin Can Koyuncu, Doktora Öğrencisi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, Türkiye. E-posta: seckincan@gmail.com

1. GİRİŞ

Yönetim ve organizasyon biliminin bir alt alanı olarak çalışılmakta olan örgütsel davranış akademik çalışma alanı, örgüt içindeki davranışsal araştırmaları konu almaktadır (Sığırı & Gürbüz, 2013). Bilim ve insanlığın gelişmesine katkı sağlamak amacıyla araştıran ve üreten insanlar olarak tüm bu çabaların belirli dönemlerde odaklandığı konular ve kullandığı yöntemler açısından nasıl bir eğilim gösterdiği, her bilim dalının evrimsel süreci içerisinde olduğu gibi örgütsel davranış alanında da izlenmesi gereken önemli konulardan birisidir.

Son yıllarda ülkemizde örgütsel davranış alanındaki araştırmaların hızla arttığı görülmektedir. Türkiye’de yönetim ve organizasyon alanında yapılan çalışmaların paylaşıldığı en önemli platformlardan olan ulusal kongrelerde sunulan bildirilerin de ağırlıklı olarak örgütsel davranış konularını içermekte olduğu gözlenmektedir. Bu araştırmaların içeriksel ve metodolojik olarak analiz edilmesiyle yönetim ve organizasyon ve örgütsel davranış yazınının nasıl bir seyirle gelişmekte olduğu da zaman zaman incelenmektedir. 2014 yılında yirmi ikincisi düzenlenmiş olan ulusal yönetim ve organizasyon kongresi kapsamında belirli dönemlerde sunulmuş bildirilerin bu amaçla incelenerek gerçekleştirildiği çalışmalar ortaya konulmuştur (Kızıldağ & Özkara, 2014; Kırkbeşoğlu, Sözen & Kurt, 2014; Kutanis, Bayraktaroğlu & Yıldırım, 2007; Yıldırım & Bayraktaroğlu, 2003; Özen, 2001). Geçtiğimiz yıl henüz ikincisi düzenlenmiş olan ulusal örgütsel davranış kongresinde de bu konuda bir çalışma gerçekleştirilmiştir (Turgut & Beğenirbaş, 2014). Fakat örgütsel davranış alanındaki çalışmaların ağırlıklı yer bulduğu ve bu yıl on dördüncüsü düzenlenen ulusal işletmecilik kongresi kapsamındaki bildirilerle ilgili olarak günümüze kadar böyle bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle böyle bir çalışmanın ulusal işletmecilik kongresi bildirileri üzerinden de yapılması gerektiği düşünülmüştür.

Kısaca, bu çalışmanın amacı, son altı yıl içinde Ulusal İşletmecilik Kongresinde sunumu yapılan örgütsel davranış alanındaki araştırmaların hangi konular üzerine odaklandığını ve hangi metodolojik bakış açılarıyla ele alındığına ilişkin eğilimleri tespit etmek, alandaki eksiklik ve güçlü yönleri ortaya çıkarmak ve bu doğrultuda gelecekteki çalışmalara öneriler sunmaktır. Bu amaç doğrultusunda son yıllarda ülkemizde örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalarda hangi konuların ne sıklıkla çalışıldığı ve bu araştırmalarda hangi araştırma yöntemleri ve veri kaynaklarının kullanıldığı sorularına yanıt aranmaktadır. Bu

amaçla son altı yılın ulusal işletmecilik kongrelerinin bildiri kitaplarında yer alan örgütsel davranış alanındaki bildirilerden hareketle güncel durum tespitinin gerçekleştirilmesi ve günümüze kadar benzer çalışmalarla ortaya konulan örgütsel davranış alanındaki eğilimlerle, elde edilen bulguların farklılık veya paralellik gösterip göstermediğinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Bu çalışmanın, ulusal işletmecilik kongresi kapsamındaki örgütsel davranış alanında son yıllarda odaklanılan konuların ve kullanılan yöntemlerin ortaya çıkarılması ve diğer önemli kongreler kapsamında yapılmış ve gelecekte yapılacak olan çalışmalarla birlikte örgütsel davranış yazınındaki büyük resmi görebilmek için katkı sağlayacağı ve bu açıdan önemli olduğu düşünülmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bilimsel faaliyetlerin temel amacı incelenen konudaki olguları tanımlamak, olgular arasında nedensellik ilişkisi kurmak ve bu ilişkileri genelleştirip teoriler içinde toplayarak bilimsel kanunlara ulaşmaktır. Bilim aynı zamanda insana öngörü olanağı da sağlamaktadır. Yani olgular arasında bilinen ilişkilerden yararlanarak henüz kurulmamış ilişki ve bağlantıların neler olabileceği konusunda fikir yürütülebilmekte veya gerçekleşmemiş olgu ve olaylar önceden tahmin edilebilmektedir (Seyidoğlu, 1993). Yapılan bu araştırma ile Türkiye’de son yıllarda örgütsel davranış alanında ağırlıklı olarak hangi konulara odaklanıldığı ve hangi araştırma yöntemlerinin kullanıldığı daha net görülebilecektir.

Ülkemizde, işletmecilik eğitimi 1980’li yıllardan itibaren artış göstermiştir. Buna paralel olarak, ilgili alanda yapılan araştırmalarda artış olmuş, ancak diğer bilim dallarında olduğu gibi işletmecilik alanında yapılan çalışmalarda da Batı ve özellikle Kuzey Amerika geleneği etkili olmuştur (Üsdiken & Erden, 2002). Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerindeki bildirileri inceleyen Erdem (2009) çalışmasında ülkemizde işletmecilik alanında yapılan araştırmalar arasında kültür konusunun 1990’lı yıllardan sonra, liderlik konusunun ise 2000’li yıllardan sonra giderek daha fazla çalışıldığını belirtmiştir. 1998-2008 yılları arasındaki Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinde sunulmuş bildirilerden örgüt teorisi ve örgütsel davranış konularını inceleyen Yozgat ve Kartaltepe (2009), Türk araştırmacılarının büyük çoğunluğunun yabancı yazarların çalışmalarına atıfta bulunduğunu göstermiştir. Bir başka

araştırmada, ulusal yönetim ve organizasyon kongresinde 1996-1998 yılları arasında sunulmuş bildirilerde yazarların Batı'da ve özellikle Kuzey Amerika'da geliştirilmiş kuram modellerini sorgulamadan, olduğu gibi kabul ederek ülkemizdeki araştırmalarda ele aldıkları belirtilmiştir (Özen, 2001). Ulusal yönetim ve organizasyon kongresinde sunulmuş bildirilerde kullanılan araştırma yöntemleri incelendiğinde, genellikle nicel araştırma yöntemlerinin tercih edildiği tespit edilmiştir (Yıldırım & Bayraktaroğlu 2003; Kutanis vd., 2007). Örgütsel davranış alanında hangi konuların ne sıklıkla çalışıldığı da merak edilen bir diğer konu başlığı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda ulusal yazında yapılmış güncel çalışmalardan birisi Kızıldağ ve Özkara'nın (2014) Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerindeki bildirimleri inceledikleri araştırmadır. Bu çalışmada örgütsel davranış alanında en sık çalışılan temalar içerisinde örgütsel bağlılık, liderlik, iş tatmini, performansın öne çıktığı görülmüştür. Bir diğer çalışma ise Turgut ve Beğenirbaş'ın (2014) birinci Örgütsel Davranış Kongresinde yer alan bildirimleri yazar ve içerikleri bağlamında ağ analiziyle değerlendirdikleri çalışmadır. Bu araştırmanın sonucunda da örgütsel vatandaşlık davranışı, liderlik, örgütsel bağlılık, performans ve iş tatmininin derece merkezliliği açısından en üst sıralarda olduğu görülmüştür. Bir diğer önemli araştırma ise Duygulu ve Sezgin'in (2015) ülkemizde örgütsel davranış alanındaki toplam 358 doktora tezi üzerinde yapmış oldukları çalışmadır. Bu araştırma sonucunda da en çok liderlik, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve örgüt kültürü konularının çalışıldığı tespit edilmiştir.

Uluslararası yazında ise 2001-2009 yılları arası pozitif psikoloji bilim ve örgütsel davranış konulu ve akran değerlendirmesi (peer-review) yöntemiyle yürütülmüş olan 66'sı deneysel toplam 172 çalışmanın incelendiği bir araştırmada en sık çalışılan konular arasında pozitif liderlik, olumlu örgütsel gelişim ve değişim, psikolojik sermaye, iş yerinde olumlu psikoloji, örgütsel erdemlilik ve etik, iş tatmini, işe bağlılık, stres, iş yerinde mutluluk, koçluk, umut, iş ve yaşam ilişkileri gibi konuların bulunduğu ve deneysel çalışmaların arttığı tespit edilmiştir (Donaldson & Ko, 2010). Bunun dışında örgütsel davranış alanında iş tatmini, işe devamsızlık, iş gücü devri, motivasyon ve performans konularının geleneksel hale geldiği ve bunlar dışında iş stresi, görüş ayrılığı ve ifşa etme, yaratıcılık ve inovasyon konularının da yine en sık çalışılan bağımlı değişkenlerden olduğu belirtilmektedir (Staw, 1984). O'Reilly'nin (1991)'nin 1987-1990 yılları arasında Journal of Applied Psychology dergisinde yayınlanan örgütsel davranış ile ilgili araştırmaları incelediği çalışmasında motivasyon, iş tatmini ve bağlılık, iş

analizi ve tasarımı, işgücü devri ve devamsızlık ve liderlik konularının en fazla çalışılan konular olduğu belirtilmektedir (Duygulu & Sezgin, 2015).

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın evrenini ulusal işletmecilik kongresi kapsamında kabul edilen ve kongre bildiri kitaplarında yayımlanan yönetim ve organizasyon alanındaki bildirimler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 2010-2015 yılları arasında ulusal işletmecilik kongresi bildiri kitaplarında yayımlanmış örgütsel davranış alanındaki 304 adet bildiri oluşturmaktadır. Son altı yılın araştırmaya konu edilmesindeki en önemli maksat, yıllar itibarıyla içeriksel ve metodolojik eğilimleri görebilmek ve örgütsel davranış yazınının son yıllardaki profilini ortaya koyabilmektir.

Araştırmada incelenen bildirimler içerisinde yer alan tüm değişkenler (bağımlı, bağımsız, aracı, düzenleyici) ve temalar, kullanılan araştırma yöntemleri (nitel, nicel, kavramsal, uygulama örneği) ve veri kaynağı (kendi kendini değerlendirme, akran değerlendirmesi, ikincil veri, gözlem raporları) incelemeye tabi tutulacak üç temel odak noktası olarak belirlenmiştir. Kongre bildirimleri gözden geçirilerek veri tabanı düzenlenmiş, ardından değişkenler ve konu başlıkları etiketlenerek liste ve frekanslar oluşturulmuştur. Değişkenler etiketlenirken eş anlamlı kavramlar birleştirilmiştir. Örneğin yenilikçilik ve inovasyon kavramları birleştirilerek yenilikçilik-inovasyon olarak etiketlenmiştir. Alt boyut durumundaki veya temel bir konu kapsamında farklı tür ve çeşitleri ifade eden değişkenler ise ana konu başlığı altında toplanarak etiketlenmiştir. Örneğin farklı liderlik türleri, liderlik etiketi altında toplanmıştır. Etiketleme yöntemi örneği Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Değişkenleri etiketleme yöntemi

Değişken	Yıl	Etiket
Erillik-Dışılık Değeri	2013	Kültürel Değerler
Bireycilik Boyutu	2012	Kültürel Değerler
Dönüşümcü Liderlik	2011	Liderlik
Paternalist Liderlik	2010	Liderlik
Etik Liderlik	2013	Liderlik
Dönüşümcü Liderlik	2013	Liderlik

Tablo 2: Kongrelerdeki bildiri sayıları

Ulusal İşletmecilik Kongresi	Yıl	Kabul Edilen Bildiri	Örgütsel Davranış Bildirileri	Yüzde Oranı
9. Kongre	2010	102	29	28%
10. Kongre	2011	96	26	27%
11. Kongre	2012	195	53	27%
12. Kongre	2013	151	53	35%
13. Kongre	2014	197	67	34%
14. Kongre	2015	211	76	36%

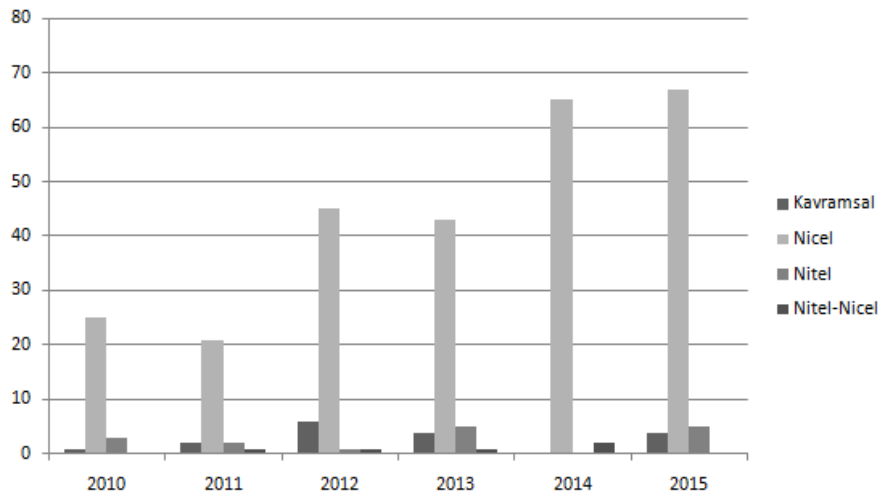
Tablo 3: En Çok Odaklanılan Konular

No	Değişken	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Top	No	Değişken	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Top
1	Liderlik	3	6	8	9	14	7	47	46	Kayrmacılık			1				1
2	İş Tatmini	7	4	6	10	8	11	46	47	Farkındalık						1	1
3	Örgütsel Bağlılık	5	4	8	5	9	14	45	48	Takım Kaynaşması-İş Birliği			1	1			2
4	Çatışma	8	1	2	6	11	5	33	49	Örgütsel Sosyalleşme			1				1
5	Çalışan Performansı	2	7	4	4	10	6	33	50	İşe Yabancılaşma				1	1		2
6	İşten Ayrılma Niyeti	3	3	7	5	7	5	25	51	Değişime Direnç		1	1				2
7	Örgütsel Vatandaşlık D.	1	4	4	4	1	6	20	52	Kültürel Zeha			2				2
8	Örgütsel Adalet	2	1	6	3	5	3	20	53	Boş Zaman Davranışları					1	1	2
9	Örgüt Kültürü	4	3	2	3	6	1	19	54	Umut-Umitsizlik			1	1			2
10	Örgütsel Güven	6	2	2	3	6	19	19	55	Politik Davranış					1	1	2
11	Tükenmişlik	1	1	5	4	6	2	19	56	Psikolojik Dayanıklılık				1			1
12	Örgütsel Destek	2	3	6	1	4	2	18	57	Örgütsel İletişim		1					1
13	Örgütsel Özdeşleşme	4	2	2	1	2	6	17	58	Duygu Düzenleme							1
14	Etik	2	2	3	3	2	4	16	59	Çalışan Katılımı			1				1
15	Kişilik	5	2	3	2	3	4	14	60	Çalışan Sesliliği				1			1
16	İş Stresi	3	1	2		3	4	13	61	Makyavelizm					1		1
17	Yenilikçilik-Inovasyon	3		2	2	6	1	12	62	Örgütsel İlişimsizlik						1	1
18	Örgütsel Sessizlik		2	3	4	2	11	11	63	Örgütsel Politika					1		1
19	Kontrol Odağı		4	2	3	2	2	11	64	Psikolojik Sıkıntı		1					1
20	Mobbing	1	1	1	1	2	4	10	65	Arabuluculuk					1		1
21	Motivasyon			5	1	3	9	9	66	Sosyal Destek						1	1
22	Duyusal Zeha		1	3	1	3	1	9	67	İş Yeri Eğlence					1		1
23	Psikolojik Sözleşme	2		3	2	1	8	8	68	Hrs					1		1
24	Psikolojik Sermaye		2		2	4	8	8	69	İşyerinde Daşlanma					1		1
25	Personel Güçlendirme	1		4	2	1	8	8	70	İstisnacı Yönetim				1			1
26	Örgütsel Sinizm	1	2	2	1		2	8	71	Gelişime Açıklık						1	1
27	Duyusal Etik	1	1		2	2	1	7	72	İşe Devansızlık				1			1
28	Yönetici Desteği	1		1	1	2	2	7	73	Nötrleştime Tekniği						1	1
29	Birey-Örgüt Uyum				1	2	4	7	74	Örgüt Temelli Öz Saygı						1	1
30	Yöneticiye Güven		1	2	1	1	2	7	75	Özerk Benlik Yönetimi					1		1
31	Sanal Kayıt					3	3	6	76	Yönetimden Tatmin					1		1
32	Kültürel Değerler		1	1	3		1	6	77	Özgeci Davranış					1		1
33	Whistleblowing			1		1	4	6	78	Sosyal Zeha			1				1
34	Karar Verme Süreci	1		1	1	3		6	79	Öznel İyi Oluş				1			1
35	Örgüt İldimi					2	4	6	80	Toksik Duygu Deneşimi						1	1
36	Psikolojik Güçlendirme					3	2	5	81	Olumlu İş Davranışları						1	1
37	Öz Yeterlilik			1	1	2	1	5	82	Empatik Eğilim					1		1
38	İş Yaşam Dengesi		1			3	1	5	83	İşyerinde Olumlu Davr.				1			1
39	İşe Adanmışlık	1	1	1		1		4	84	Yenilikçilik						1	1
40	İş Sahiplenme		2	1	1			4	85	Positif Örgütsel Davranış			1				1
41	İzlenim Yönetimi	1		1	1	1		4	86	İşyerinde Yalnızlık					1		1
42	Bilgi Payı ve Yönetimi		1			2	1	4	87	İşkolüklük						1	1
43	Birey-İş Uyum				2		2	4	88	İş Yeri Nezaketsizliği						1	1
44	Öğrenilmiş Çıçıklık			1		1	1	3	89	İş Karakteristikleri		1					1
45	Saldırganlık		2					2	90	Eleştirel Düşünme Eğitimi						1	1
									Genel Toplam		59	65	114	100	159	156	653

4. BULGULAR

Ulusal işletmecilik kongresi kapsamında son altı yıl içerisinde sunulan toplam bildiri sayısı ile orantılı olarak örgütsel davranış alanındaki bildirilerin sayısının da artmakta olduğu Tablo 2’de

görülmektedir. 2010 ve 2015 yılları karşılaştırıldığında kongre kapsamında kabul edilen toplam bildiri sayısının iki katını aştığı, örgütsel davranış alanındaki bildiri sayısının da daha fazla artış göstererek iki buçuk katına ulaştığı dikkati çekmektedir.



Grafik 1: Yıllara Göre Araştırma Yöntemi Dağılımı

Örgütsel Davranış alanındaki bildirilerde yer alan değişkenler 90 farklı başlık altında toplanmıştır. Tablo 3'e bakıldığında liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, çatışma ve performansın en fazla odaklanılan konular arasında yer aldığı görülmektedir.

Bildirilerde kullanılan araştırma yöntemlerine bakıldığında ise nicel çalışmaların ağırlıklı olduğu ve yıllara göre artış gösterdiği Tablo 4'te ve Grafik 1'de görülmektedir. Nicel araştırmalar tüm bildirilerin %87,5'ini oluşturmaktadır. Nitel araştırmaların oranı ise yalnızca %5,3'tür. Nicel araştırmalar içerisinde en fazla anket yönteminin kullanıldığı, ardından ise sırasıyla ikincil veri analizi, ölçek geçerleme, tek soru ve meta analiz yöntemlerinin tercih edildiği görülmektedir. Nitel araştırmalarda ise sırasıyla derinlemesine mülakat, içerik analizi, açık uçlu ifade ve örnek olay

yöntemlerinin tercih edildiği görülmektedir. Kavramsal araştırmaların ise nitel araştırmaların toplamından daha fazla olması dikkat çekmektedir. Grafik 1'e bakıldığında ise yıllara göre nicel araştırmaların sayısında artış olduğu fakat diğer araştırma türlerinin aynı seviyede seyrettiği görülmektedir.

Bildirilerde yer alan veri kaynaklarına bakıldığında ise veri kaynaklarının çok büyük bir oranda kendi kendini değerlendirme ölçeklerinden oluştuğu Tablo 5'te görülmektedir. Kendi kendini değerlendirme usulüyle yapılan ölçümler bildirilerde kullanılan tüm veri kaynaklarının %95,5'ini oluşturmaktadır. Geri kalan %4,5'lik bölümde ise sırasıyla ikincil veriler, izleyici gözetmen değerlendirmesi, akran değerlendirmesi ve kendi kendini değerlendirme ve tek soru veri kaynaklarının geldiği görülmektedir.

Tablo 4: Araştırma Yöntemi

Araştırma Yöntemi		2010	2011	2012	2013	2014	2015	Toplam	% Oran
Nicel	Anket	25	19	44	41	63	67	259	85,2%
	İkincil Veri Analizi				2	1		3	1,0%
	Ölçek Geçerleme			1		1		2	0,7%
	Tek Soru (Evet / Hayır)		1					1	0,3%
	Meta Analiz		1					1	0,3%
Toplam Nicel		25	21	45	43	65	67	266	87,5%
Nitel	Derinlemesine Mülakat	3	2		2		1	8	2,6%
	İçerik Analizi				1		3	4	1,3%
	Açık Uçlu İfade			1	1		1	3	1,0%
	Örnek Olay				1			1	0,3%
Toplam Nitel		3	2	1	5		5	16	5,3%
Kavramsal	Teorik-Literatür Tarama	1	2	6	4		4	17	5,6%
Nitel-Nicel	Anket-Görüşme		1	1	1	2		5	1,6%
Genel Toplam		29	26	53	53	67	76	304	

Tablo 5: Veri Kaynağı

Veri Kaynağı	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Toplam	% Oran
Kendi Kendini Değerlendirme (Self Report)	28	21	46	46	66	68	275	95,5%
İkincil Veri				3	1	4	8	2,8%
İzleyici-Gözetmen Değerlendirmesi		1	1			1	3	1,0%
Kendini Değerlendirme & Akran Değerlendirmesi		1					1	0,3%
Tek Soru (Evet/Hayır)		1					1	0,3%
Genel Toplam	28	24	47	49	67	73	288	

Tablo 6: Uygulama Alanı

Uygulama Alanı	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Toplam	Yüzde
Eğitim	5	5	12	10	12	14	58	20,21%
Sektör Belirtilmemiş	2		8	8	17	12	47	16,38%
Turizm (Hizmet&Konaklama)	3	6	9	7	8	10	43	14,98%
Sağlık	5	5	4	3	9	4	30	10,45%
İmalat	1	2	5	1	4	8	21	7,32%
Bankacılık	2	1	2	4	6	4	19	6,62%
Savunma	3		2		2	4	11	3,83%
Tekstil	3		1			4	8	2,79%
Havacılık	1			1	1	1	4	1,39%
Otomotiv				2		2	4	1,39%
Medya	1				1	1	3	1,05%
Yazılım	1	1				1	3	1,05%
Güvenlik		1		1		1	3	1,05%
Finans			1	1	1		3	1,05%
Maden						3	3	1,05%
Gıda					1	2	3	1,05%
İnşaat				1		2	3	1,05%
Lojistik					1	2	3	1,05%
Sigortacılık	1				1		2	0,70%
Telekomünikasyon				1	1		2	0,70%
Bilişim					1	1	2	0,70%
Enerji		1			1		2	0,70%
Sivil Toplum Kurumu				1			1	0,35%
Seramik						1	1	0,35%
Denizcilik				1			1	0,35%
Kalkınma Ajansı					1		1	0,35%
Medikal				1			1	0,35%
Elektronik						1	1	0,35%
Kalkınma Bakanlığı						1	1	0,35%
Gemi İnşaat					1		1	0,35%
Demir Çelik				1			1	0,35%
İtfaiye						1	1	0,35%
Genel Toplam	28	22	44	44	69	80	287	

Araştırmaların hangi sektörlerde gerçekleştirildiğini incelediğimizde ise sırasıyla en fazla eğitim (%20,21), turizm (%14,98), sağlık (%10,45) imalat (%7,32) ve bankacılık (%6,62) sektörlerinde uygulama gerçekleştirildiği Tablo 6'da görülmektedir. Araştırmaların %16,38'inde ise hangi sektörde uygulama yapıldığının belirtilmemiş olması dikkat çekmektedir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmanın amacı, son altı yıl içinde örgütsel davranış alanındaki araştırmaların hangi konular üzerine odaklandığını ve hangi metodolojik bakış açılarıyla ele alındığına ilişkin eğilimleri tespit etmek, alandaki eksiklik ve güçlü yönleri ortaya çıkarmak ve bu doğrultuda gelecekteki çalışmalara öneriler sunmaktır. Bu amaç doğrultusunda 2010-2015 yılları arası Ulusal İşletmecilik Kongresi bildiri kitaplarında basılmış olan örgütsel davranış

alanındaki 304 araştırma incelemeye tabi tutulmuştur.

Araştırma sonucunda son yıllarda en fazla liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, çatışma ve performans konularında çalışıldığı sonucuna varılmıştır. Benzer bulgular, Kızıldağ ve Özkara'nın (2014) Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerindeki bildirimleri inceledikleri araştırmalarında en sık çalışılan temalar içerisinde örgütsel bağlılık, liderlik, iş tatmini, performansın öne çıktığı görülmüştür. Turgut ve Beğenirbaş'ın (2014) birinci Örgütsel Davranış Kongresinde yer alan bildirimleri yazar ve içerikleri bağlamında ağ analiziyle değerlendirdikleri çalışmalarında da örgütsel vatandaşlık davranışı, liderlik, örgütsel bağlılık, performans ve iş tatmininin derece merkezliliği açısından en üst sıralarda olduğu görülmüştür. Duygulu ve Sezgin'in (2015) ülkemizdeki örgütsel davranış alanındaki doktora tezleri üzerine yapmış oldukları araştırma sonucunda da en çok liderlik, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgüt kültürü konularında çalışma yapıldığı tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları çalışmamızla büyük ölçüde paralellik göstermektedir.

Araştırma sonucunda en sık çalışılan konular içerisinde bulunan liderlik, çatışma, çalışan performansı ve örgüt kültürü konusu içeren çalışmaların 2010-2014 yılları arasında kademeli olarak arttıkları ve istikrarlı bir seyir izledikleri ancak 2015 yılında bir önceki yıla göre dikkat çeken bir düşüş yaşamış oldukları görülmektedir. Bu sonucun ulusal yazında diğer platformlarda yer alan çalışmalarla birlikte değerlendirilmesi konuya daha net bir açıklama getirilmesini sağlayacaktır. Ancak diğer ulusal kongrelerde yer alan çalışmalar üzerine yapılan ve son 6 yılı kapsayan güncel araştırmalarda yıllar bazında değişkenlerin kullanım sıklıklarına dair net bir bilgiye rastlanamamıştır.

Araştırmamız sonucunda elde edilen bulgulara göre en çok çalışılan üç konu liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılıktır. Batı'da olduğu gibi, ülkemizde de en çok araştırılan ve üzerinde çalışılan konuların başında "liderlik" gelmesi şaşırtıcı değildir. Zira, liderlik karmaşık sosyal problemlere çözüm bulma süreci olarak görülebilmektedir (Bass, 1990). Son yıllarda liderlik odaklı çalışmaların artış göstermesinin sebepleri arasında, günümüzün giderek karmaşıklaşan yönetim ve kişileri etkileme süreçlerinde hangi faktörlerin (değer, etik, inanç vb.) rol oynadığı sorusuna bir yanıt bulma arayışı olabileceği düşünülmektedir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık konularının ise iş yerindeki performans, örgütsel vatandaşlık davranışları, işten ayrılma niyeti, motivasyon ve müşteri memnuniyeti gibi çok çeşitli sonuçlarla ilişkili temel tutumlar olmaları sebebiyle çalışılmış olabilecekleri

değerlendirilmektedir.

Araştırma sonucunda örgütsel davranış alanındaki çalışmaların %20,21'lik oranla ilk sırada eğitim sektöründe uygulandığı görülmüştür. Bunun sebepleri arasında farklı sektörlerden veri toplamanın yaratacağı zaman, iş gücü, finansal ve diğer maliyetler sebebiyle akademik çalışmaları yürüten kişilerin çoğunlukla içinde buldukları eğitim sektörünü tercih ediyor olmaları düşünülebilir. Bunun yanında hangi sektörde yapıldığı belirtilmeyen araştırmaların %16,38'lik oranla ikinci sırada geldiği görülmüştür. Araştırmacıların çalışmalarında bu bilgiye yer vermemiş olmaları düşündürücüdür. İleride yapılacak araştırmalarda örneklem bilgisiyle birlikte sektör ve uygulama alanı hakkında da bilgi verilmesi, takipçiler tarafından çalışmaların daha anlamlı bulunmaları konusunda faydalı olacaktır.

Bu çalışmada, ele alınan araştırmaların %87,5'inin nicel, %5,3'ünün nitel yöntemlerle gerçekleştirildiği görülmüştür. Benzer bulgular geçmiş araştırmalarda da yer almaktadır. Kutanis ve diğerleri (2007), Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerindeki bildirimleri metodolojik açıdan ele aldıkları çalışmalarında 1996-2006 yılları arasında sunulan nitel araştırmaların tüm araştırmalar içindeki oranının ilk yıllarda %5 civarında gerçekleştiği, 2004 yılında %25'lik oranla en yüksek seviyeye çıktığı fakat ardından tekrar %6'lara düştüğü belirtilmiştir. Neticede tüm yıllara bakıldığında ise araştırmamızın sonuçlarına yakın olarak nitel araştırma oranının düşük seviyelerde, ortalama %10'larda olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda, geçmişte diğer önemli kongrelerde yayımlanan araştırmalarda olduğu gibi, son yıllarda Ulusal İşletmecilik Kongrelerinde de alanımızdaki nitel çalışmaların oldukça az sayıda yer almakta olduğu görülmüştür. Bilimde yenilikle birlikte ilerleme kat edebilmek için nicel çalışmaların yanında nitel ve karma (nitel-nicel) çalışmaların da önemli olduğu bilinmektedir (Gürbüz & Şahin, 2014). Nitel ve nicel yöntemlerin her ikisi de süreçleri incelemek için kullanılabilirler, fakat bir süreci bütün yönleriyle tetkik edebilmek için nitel ve nicel yaklaşımları bir arada kullanmak çok daha yararlı bir stratejidir. Örneğin konuyla ilgili şartları, durumları ve olayları içeren bir sürecin doğasının iç yüzünü anlamayı sağlaması açısından nicel yöntemlerin ilk adımları için keşifsel nitel yaklaşımlar yararlı olabilir. Buna rağmen nitel yaklaşımların yalnızca ilk adımlar için kullanılması zorunluluğu olmamakla birlikte, beraber kullanıldığında farklı yöntemlerle ispat olanağı sağlayan nicel yaklaşımlarla paralel olarak teoriyi-hipotezi test etmek için de kullanılabilirler. Eğer süreçleri bütünüyle anlamak konusunda kararlıysak, tüm zorluklarına rağmen, gerçek cevapları herkesin

yüzdüğü sığ sulara aramayı bırakıp okyanusun daha karanlık ve derin sularına yönelme cesaretini göstermemiz gereklidir (Spector & Meier, 2014).

Son olarak, büyük çoğunluğunda nicel araştırma yöntemlerinin uygulandığı araştırmaların %95,5'inde veri kaynağı olarak kendi kendini değerlendirme (self report) yönteminin kullanıldığı görülmüştür. Ortak metod varyansının etkisi sebebiyle, genellikle kendi kendini değerlendirme anketlerinde aynı yöntemle ölçülen değişkenler arası ilişkilerin gerçekte olduğundan daha fazla sonuç verdiği, yani şişirildiği yaygın olarak kabul görmektedir (Spector, 2006). Araştırmamıza konu olan bildirilerin veri kaynaklarında çoğunlukla kendi kendini değerlendirme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin ortak metod varyansı problemine yol açacağı bilinmektedir. Bu durum araştırmalardaki değişkenler arası neden sonuç ilişkilerini tartışılır hale getirmektedir. Örgütsel araştırmalarda kendi kendini değerlendirme ölçeklerinin kullanılmasıyla birlikte ortak metod varyansı probleminin oluşmasında kaynak olarak gösterilebilecek potansiyel üç etki söz konusudur. Bunların ilki kişilerin asıl düşüncelerini yansıtmaktan çok kendilerinden beklenen veya toplumca beğenileceğine inandıkları düşünceleri yansıtmalarına neden olan sosyal beğenilirlik (social desirability) etkisidir. İkincisi ise olumsuz duygulanım (negative affectivity) olarak tanımlanan ve bireylerin kendi işlerini stres ve tatminsizlik dolu olarak bulmalarıyla ilişkili olarak olumsuz cevaplar vermeye meyilli olma durumunu ifade etmektedir. Üçüncüsü ise bireylerin her düşünceye katılma eğiliminde olmaları şeklinde ifade edilebilecek olan kabullenici tepki biçimi (acquiescence) olarak açıklanmaktadır (Spector, 2006). Araştırmamız kapsamında incelenen bildirilerin çok büyük bir kısmında kendi kendini değerlendirme ölçeklerinin kullanılmasının yanında bu potansiyel etkilerin kontrol altında tutulduğuna dair bir bilgiye de rastlanmamıştır. Özen (2001)'in 1996-1998 yılları arasında Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerindeki bildirileri incelediği çalışmasında da araştırma örneklemini oluşturan tüm bildirilerde sosyal beğenilirlik etkisinin kontrol edilmediği belirtilmektedir.

Ağırlıklı olarak yapılan nicel çalışmalarda kullanılmakta olan kendi kendini değerlendirme yönteminden kaynaklanan bu problemlerin en aza indirilmesi ve kontrol altına alınması için akran değerlendirmesi ve izleyici-gözetmen değerlendirmeleri tavsiye edilmektedir (Spector, 2006). Jo, Nelson ve Kiecker (1997) çalışmalarında, kendi kendini değerlendirme ölçeklerindeki sosyal beğenilirlik etkisinin kontrol altına alınabilmesi amacıyla doğrudan ve dolaylı sorgulama yöntemini önermişlerdir. Anket yöntemiyle veri toplanan

çalışmalarda sosyal beğenilirlik etkisi başta olmak üzere ortak metod varyansına ve istatistiksel hata paylarını artıracak diğer durumlara sebep olabilecek unsurları kontrol altına alabilecek sorgulama ifadelerin ölçeklerde yer alması ve bu değerlendirme sonuçlarına araştırma raporlarında yer verilmesi çalışma sonuçlarına olan güveni artıracaktır.

KAYNAKÇA

- Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: FreePress.
- Donaldson, S. I. & Ko, L. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177–191.
- Duygulu, E. & Sezgin, O. B. (2015). Türkiye’de örgütsel davranış yazını doktora tezlerine yönelik bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 13–25.
- Erdem, F. (2009). Örgütsel davranış araştırmalarında niş alanlar nasıl belirleniyor? Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongresi yazını üzerine kısa bir değerlendirme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 65–78.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe – yöntem – analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Sığı, Ü. (2013). *Örgütsel davranış*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Jo, M. S., Nelson, J. E. & Kiecker, P. (1997). A model for controlling social desirability bias by direct and indirect questioning. *Marketing Letters*, 8(4), 429–437.
- Kırkbeşoğlu, E., Sözen, C. & Kurt, E. (2014). Türkiye’de örgüt kuramı çalışmalarının bibliyometrik profili: Atf ağlarının dönemsel karşılaştırılması. 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Kızıldağ, D. & Özkara, B. (2014). Türkiye’de Örgütsel Davranış araştırmalarındaki yönelimler: Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi örneği. 2. Ulusal Örgütsel Davranış Kongresi, 7-8 Kasım, Melikşah Üniversitesi, Kayseri.
- Kutanis, R. Ö., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2007). Nitel araştırmanın dayanılmaz hafifliği – 2. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Özen, Ş. (2001). Türk yönetim/organizasyon yazınında yöntem sorunu: Kongre bildirimleri üzerine bir inceleme. *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 89–118.
- Seyidoğlu, H. (1993). *Bilimsel araştırma ve yazma el kitabı*. İstanbul: Güzem Yayınları.
- Sığı, Ü. & Gürbüz, S. (2013). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Beta Yayınları
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research truth or urban legend?. *Organizational Research Methods*, 9(2), 222–232.
- Spector, P. E. & Meier, L. L. (2014). Methodologies for the study of organizational behavior processes: How to find your keys in the dark. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 1109–1119.
- Staw, B. M. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual Review of Psychology*, 35(1), 627–666.
- Turgut, E. & Beğenirbaş, M. (2014). Birinci örgütsel davranış kongresinin yazar ve içerik yönünden ağ analizi ile incelenmesi. 2. Ulusal Örgütsel Davranış Kongresi, 7-8 Kasım, Melikşah Üniversitesi, Kayseri.
- Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı (2010). 9. Kongre, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak.
- Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı (2011). 10. Kongre, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı (2012). 11. Kongre, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı (2013). 12. Kongre, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı (2014). 13. Kongre, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı (2015). 14. Kongre, Aksaray Üniversitesi, Aksaray.
- Üsdiken, B. & Erden, Z. (2002). 1990'lı yıllarda Türkiye’de yönetim alanı: Disiplinin yapısı ve yaklaşımlar. *YAD Dergisi*, 2.
- Yıldırım, E. & Bayraktaroğlu, S. (2003). Nitel araştırmanın dayanılmaz hafifliği. 11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Yozgat, U. & Kartaltepe, N. (2009). Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre kitaplarında yer alan bildirimlerin bibliyometrik profili: Örgüt teorisi ve örgütsel davranış bildirimleri üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 2(4), 149–165.



Araştırma Makalesi

Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var? *

Evaluation of Organizational Cynicism on the Basis of Generations: According to Generations What is the Target of Cynicism?

Yasemin Torun [†]
Süleyman Şah Üniversitesi

Canan Çetin
Marmara Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Örgütsel Sinizm, Kuşak,
Kuşak Teorisi, X Kuşağı, Y
Kuşağı
Tarihler :
Geliş 30 Haziran 2015
Düzeltilme geliş 14 Ağustos
2015
Kabul 17 Ağustos 2015

ÖZ

Bugün iş gücüne bakıldığında bir iş yerinde aynı anda üç farklı kuşağın bulunduğunu görebilmekteyiz. Pek çok çalışan kendi çocuklarıyla aynı yaşlarda olan iş arkadaşlarına sahip ve pek çoğu da kendi ebeveynleriyle yaşıt çalışanlarla birlikte örgütsel hayatın içinde var olmaktadır. Birbirinden farklı tecrübe, beklenti ve değerlere sahip olan kuşakların örgüte yönelik tutumlarının da farklı olması şaşırtıcı olmayacaktır. Bu çalışmanın amacı, farklı kişilik özellikleri, değer sistemleri ve tutumları olan kuşakların örgütsel sinizm dereceleri ve sinik tutumlarının hedefindeki unsurların farklı olup olmadığını araştırmaktır. Çalışma kapsamında bir vakıf üniversitesinin İ.İ.B.F'nde görev yapan 20 akademisyenle yapılan mülakatlar içerik analizine tabi tutularak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda X ve Y kuşaklarının farklı sinizm düzeylerine sahip olduğu, sinik tutumlarının hedefindeki örgütsel unsurların kuşaklar arasında farklılık gösterdiği ve sinik duygu, düşünce ve davranışların da kuşaklara göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

ARTICLE INFO

Keywords:
Organizational Cynicism,
Generation, Generation
Theory, Generation X,
Generation Y
Article history:
Received 30 June 2015
Received in revised form 14
August 2015
Accepted 17 August 2015

ABSTRACT

When we take a look at the manpower today, we observe three different generations at the same time in a workplace. Many employees take part in the organizational system together with the colleagues, the same age with either their parents or children. It is not surprising to find out that the attitudes of those generations with different backgrounds, experiences, expectations and values may be different as well. The aim of this study was to examine the organizational cynicism levels of those generations who have different personalities, values and attitudes and to examine whether the factors related to the target of these attitudes are different too. In the frame of this study, the interviews with the 20 academics who work in a private University in Turkey were examined through content analysis. As a result of the study, it was understood that X and Y generations have different cynicism levels; and based on generations cynical feelings, thoughts and behaviors may differ as well as organizational elements within the target of the cynical attitudes.

* Bu makale, 14-16 Mayıs 2015 tarihlerinde Muğla'da yapılan 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildirinin genişletilmiş halidir.

[†] İletişim Kurulacak Yazar: Yasemin Torun, Araştırma Görevlisi, Süleyman Şah Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İstanbul, Türkiye. E-posta: ytorun@ssu.edu.tr

1. GİRİŞ

Daha çok sosyoloji ve psikoloji alanlarında incelenen kuşaklar ve kuşaklararası farklar işletme yönetimi alanı için çok eski bir konu değildir. 1900'lü yıllarda pazarlama alanında yoğunlaşan araştırmalar 2000'li yıllarda yönetim alanında artmıştır. Yapılan çalışmalara bakıldığında özellikle tüketim tercihleri ve işyeri tutum ve davranışları alanlarında ilgi çeken kuşaklar arası farklılıklar konusu (Parry & Urwin, 2010); işe alım (Charrier, 2000), kariyer geliştirme (McDonald & Hite, 2008) iş yeri çatışmaları (Karp & Sirias, 2001), ödül ve iş düzeni (Carlson, 2004), eğitim ve geliştirme (Berl, 2006), ücret yönetimi ve etkili iletişim (O'Bannon, 2001) gibi insan kaynakları uygulamalarında önemli etkilerde bulunabilmektedir. İş dünyası gerçekleştiren zirvelerde konuyu tartışmış (Bloomberg Businessweek Türkiye, 2012; Turkishtime, 2012; ARELSEM Y Jenerasyonu Zirvesi 6 Eylül 2012, İstanbul; PERYÖN EGE, 3 Kuşak 1 Zirve, 21-22 Eylül, 2012, İzmir) ancak bu zirvelerde de akademik katılım ve tartışma sınırlı kalmış, dolayısıyla bilimsel bulgularla uygulama arasında üretilebilecek sinerji kısıtlı kalmıştır (Özer, Eriş & Özmen, 2014: 3). Görüldüğü gibi gerek örgütlerdeki insan kaynağını daha iyi anlamak gerekse onları daha iyi yönetmek açısından kuşaklar üzerinde yapılacak daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır.

Aynı kuşağın üyeleri duyguların, tutumların, tercihlerin ve kişisel özelliklerin oluşturduğu toplu bir kültürel alanı paylaşmaktadırlar (Parry & Urwin, 2010: 81). Aynı kuşak çalışanları benzer normlara sahip olduklarından iş değerleri ve işe yönelik tutumları da buldukları kuşaktan etkilenebilir (Gursoy, Maier & Chi, 2008: 450). Benzer şartlarda ve ortamlarda yetişip hayat tecrübesi edinen insanların benzer normlar oluşturmaları, benzer beklenti ve çalışma değerlerine sahip olmaları şaşırtıcı olmayacaktır ve çalışma değerleri de çalışanların işe yönelik genel tutumlarını etkileyen önemli bir etkidir. Buradan hareketle kuşakların sahip oldukları farklılıklar çalıştıkları örgüte yönelik tutumlarının da farklı olmasına neden olabilir. İşte, bu tutumlardan biri de çalışanların çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tutumlarını ifade eden ve örgütsel alanda giderek daha fazla ilgi çekmeye devam eden örgütsel sinizmdir.

Farklı kuşakların örgütsel sinizm düzeyini ve onlarda ortaya çıkan sinizme hedef olan unsurları belirlemek çalışanların iş yaşam kalitesini ve örgütün performansını arttırmak adına önemli bir adım olacaktır. Ayrıca literatürde farklı çalışmalarda tezat sonuçların bulunması ve farklı deneysel çalışmalarda birbirini desteklemeyen tezat sonuçların tespit edilmesi nedeniyle hala tartışmalı

bir konu olan kuşaklar arası farklılıkların (Parry & Urwin, 2010: 79) belirlenmesi açısından önemli bir bulgu olacaktır. Gordon' un (2010: 397) da ifade ettiği gibi işgücündeki farklı kuşakların sahip olduğu farklılıkları anlamak kuşaklar arasındaki çatışmaları yönetmek, işyerinde pozitif tutum ve davranışları desteklemek ve negatif tutum ve davranışları engellemek açısından yöneticilere uygulamada yarar sağlayacaktır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Sinizm

Sinizm, aslında kavramsal olarak tarihi M.Ö. 4.yy. da Antik Yunan dönemine kadar dayanan köklü bir kavramdır. Erdemli ve tüm bağımlılıklardan kurtulup özgür kalarak kendi kendine yeter bir insan olmayı savunan sinizm felsefesi, bugün başka bir anlamda kendisini göstermektedir. Günümüzde sinizm, "bireyleri zor beğenen, memnuniyetsiz, olaylara sürekli eleştirel yaklaşan, menfaat düşkün ve olumsuz düşüncelerle dolu varlıklar" olarak nitelendiren bir düşünce akımı olarak değerlendirilebilir (Yangil, Baş & Aygün, 2014: 101). Sinizm toplumsal hayatın her alanında görülebileceği gibi örgütlerde ve iş yaşamında da görülebilmektedir. Sinizmin iş hayatındaki varlığı örgütsel sinizm olarak adlandırılmaktadır. Üzerinde uzlaşma sağlanmış bir tanıma sahip olmayan örgütsel sinizmin en çok atıf alan tanımlardan biri Dean, Brandes ve Dharwadker'e (1989) aittir. Bu tanıma göre örgütsel sinizm bireylerin çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz inanç, duygu ve davranışlarını içeren bir tutumdur.

Örgütsel sinizmin bilişsel (inanç) boyutunu örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç oluşturmaktadır. Bu açıdan sinizm, eylemlerin ve insan güdülerinin iyiliği ve samimiyeti ile ilgili inançsızlığa olan eğilimdir. Bu nedenle sinikler; adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi prensiplerin eksikliğine inanırlar (Özler, Atalay & Şahin, 2010: 49). Yöneticilerin yöneticilik kabiliyetlerine sahip olmadıklarına inanırlar ve örgütle ilgili karamsar düşünceleri vardır (Brandes, 1997: 28). Duygusal boyutu ise örgüte yönelik kızgınlık, öfke, utanç, sıkıntı ve hatta tiksinti (Dean vd. 1998: 346), hayal kırıklığı ve şüphe (Abraham, 2000:269) gibi olumsuz duygu ve hisler oluşturmaktadır. Davranış boyutu açısından bakıldığında ise örgütsel sinikler örgütü ya da çalışanları küçük düşürücü davranışlar, karamsar tahminlerde bulunma, eleştirici söylemlerde bulunma, alaycı bakışma ve gülüşme, şikâyet gibi olumsuz davranışlarda bulunurlar (Dean vd. 1998: 346).

İşveren ve işgören arasındaki ilişkileri vurgulayan yeni bir paradigma (Feldman, 2013: 1286) olan sinizimle ilgili çalışmalar 1980'lerin sonunda, 1990'ların ise başında gelişmeye başlamıştır. Literatürün çoğu yönetim odaklı bir görüşle sinizmi, eğer başarılı olmak isteniyorsa düzeltilmesi gereken psikolojik bir kusur olarak görmektedir. Literatürde bazı önemli çalışmalar “çalışan sinizmini kültür, takımlar ve insan kaynakları yönetiminin diğer soyut öncüllerinin kusursuz işlemlerinde bir engel olarak” ele almaktadır (Fleming & Spicer, 2003:160). Çalışmalar, sinizmin örgütlerde, örgütsel vatandaşlık davranışını (Andersson & Bateman, 1997), örgütsel bağlılığı (Chiaburu, Perg, Oh, Barks & Lameli, 2013), çalışan performansını (Bryne & Hochwarter, 2008) azaltıcı etkilerde bulunduğunu göstermektedir.

2.2. Kuşaklar

Schaie (1965) tarafından ortaya konan kuşak teorisine göre aynı zamanda doğmuş ve şekillendirici ve kritik gelişim dönemlerinde meydana gelen aynı olaylara muhatap olmuş birey toplulukları hayatları boyunca istikrar sağlayacak belirli değer, kişilik özellikleri ve inanç sistemleri geliştireceklerdir. Ayrıca, bu kuşaklar arasında mutlak olmamakla beraber bir takım ayırt edici farklılıklar vardır (Queiri, Yusoff & Dwaikat, 2014: 200). Yani kuşaklar arasında belirgin farklılıklar olmakla beraber benzer ya da ortak yönler de bulunabilmektedir. Kupperschmidt (2000; 66) tarafından kuşak, “aynı doğum yılını, yaşı, lokasyonu ve kritik gelişim dönemlerindeki önemli hayat olaylarını paylaşan belirli bir grup” olarak tanımlanmaktadır. Aynı kuşağa ait olan insanların önemli hayat tecrübeleri, tarihi, ekonomik, sosyal ve kültürel deneyimleri onların özel kişisel özelliklerini, iştihak ve beklentilerini, tutum, davranış ve çalışma değerlerini etkileyip şekillendirebilir (Cennemo & Gardner, 2008; Angeline, 2011; Smola & Sutton, 2002).

Literatürde şu ana kadar iş gücüne katılmış olan gelenekselciler olarak da bilinen sessiz kuşak, BabyBoomers, Gen X ya da X kuşağı ve Milenyum kuşağı olmak üzere dört farklı kuşak görülmektedir. Bunlardan BabyBoomers, X ve Y kuşakları bugün aktif olarak iş hayatında bulunsa da bu çalışma kapsamında X ve Y kuşakları ele alınmaktadır. Genel olarak 1965 ile 1979 arasında doğduğu kabul edilen X kuşağı çalışanları yaşamak için çalışırlar, akıllı çalışmaya eğilimlidirler aile ve iş yaşamlarını dengelemeyi tercih ederler. Etkin problem çözücüdürler ama mümkünse ilave iş almak istemezler. Gelecek için endişelilerdir. Sabırsızdırlar ve onlar için kıdem önemli değildir. Sıranın kendilerine gelmesini beklemezler, iyi iş yaptıklarında fark edilmek ve ödüllendirilmek

isterler. Onları mutlu etmek kolay değildir her şeyden şikâyetçi olurlar. Eğlenceli, yoğun ama çok yoğun olmayan iş ortamlarını severler. İş yaparken eğlenmelilerdir. Üstlerinin kendileriyle direk muhatap olmasını isterler. Bürokrasiyi tolere etme seviyeleri düşüktür. Çalıştıkları yerden, işyeri dışında ücretsiz aktiviteler, ücretsiz çocuk bakımı ve ücretsiz yemek gibi uygulamalardan daha fazlasını beklerler. İzole olduklarında daha iyi çalışırlar. Öğrenme fırsatları beklerler, böylece terfi için ya da daha iyi bir bulmak için kendilerini geliştirmek isterler. Değişimi bekler ve isterler. Yönetimin tutumlarına karşı siniktirler (Gursoy vd. 2008: 452). Büyük kurumlara pek güvenmezler ve her işin geçici olduğuna inanırlar. Eğitilmiş olmalarına rağmen pesimistik, şüpheli ve neredeyse her konuda hayal kırıklığına uğramış kişilerdir (Moore & Carpenter, 2008). Bu kuşaktakiler yüksek seviyede bağımsız, konuşkan, uyumlu ve risk almayı severler (www.valueoptions.com). X kuşağı iş hayatına dair çok az beklentiye sahiptir (O'Bannon, 2001: 95).

1980 ile 2000 yılları arasında doğan ve diğerlerine göre daha neşeli olan Y kuşağı, gelecekle ilgili daha optimistlik ve merkezi otoriteye karşı daha güvenlidir. Toplulukçu ve grup çalışmasına önem veren kişilerdir. Kendilerini ifade etmeyi seven bağımsız Y'ler işlerine kendilerini çok fazla verdiklerinden saygı hak ettiklerine inanırlar. En azından üstlerinin isimlerini bilmelerini ve yaptıklarını hakkında bilgi sahibi olmalarını beklerler. Yöneticilerin her bir çalışana bireysel önem vermeleri gerektiğini düşünürler. Kuralları sorgularlar çünkü kuralların yıkılmak için olduğuna inanırlar. Birden fazla iş yapma konusunda X'lerden daha kabiliyetlidirler. Onlar için aile ve arkadaşlar işten daha önceliklidir. Çok çalışkan ve hırslıdır ancak işkolik değillerdir. Diğerlerine göre daha genç oldukları için saygı görmediklerini ve takdir edilmediklerini düşünmeleri onları üzer. Güçlü bir liderlik ve yönlendirmenin olduğu, kişisel iletişimin olduğu ortamda en iyi çalışma standardına sahiptirler (Gursoy vd., 2008: 453). Y kuşağı, pozitif desteği önemser, daha fazla otonomi isterler (TNOAAOD, 2006). Kendilerini ifade etmelerini kendilerini kontrol etmelerinden daha fazla önemserler, şiddet onlar için makul bir iletişim aracıdır, eğlenceye önem verdikleri için fakir yaşamaktan korkarlar ve onlara göre saygı yaş, etiket gibi nedenlerle garanti edilmiş değildir kişiler saygınlıklarını kazanmalıdırlar. Değişime etki etmek isterler ve etki yaratmayı severler, işlerinde aktif olmayı ve takım halinde çalışarak esnek çalışma saatlerini tercih ederler. Y'ler ahlaki açıdan en hassas kuşaktır (www.valueoptions.com).

Araştırmanın amacı, örgütsel sinizmin çalışma hayatında farklı özelliklere ve değerlere sahip olan

X ve Y kuşaklarında görülme düzeylerini ortaya koymak, bu düzeyler arasındaki farkları tespit etmek ve örgütsel sinizme hedef olan örgütsel unsurların kuşaklar arasında farklılık arz edip etmediğini araştırmaktır. Araştırma, örgütlerde giderek yaygın hale gelen örgütsel sinizmin ilk kez kuşaklar bazında incelenmesi ve toplanan verilerin gelecek araştırmalara katkıda bulunması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca, örgütler için bir tehdit oluşturan örgütsel sinizmin başarıyla yönetilmesinde yöneticilere işgücü profiline göre dikkate almaları gereken unsurlar hakkında bilgi vermesi de çalışmanın bir diğer önemli katkısı olacaktır.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın amacına uygun olarak örgütsel sinizme neden olan unsurların çeşitliliği, örgütsel sinizmin bireylerde neden olduğu inanç, duygu ve davranışların karmaşıklığı ve bu konudaki tutumsal ve algısal farklarının belirlenmesi ve sinizmin hedefindeki örgütsel unsurların tespit edilmesi açısından nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması uygun görülmüştür. Saruhan ve Özdemirci'nin (2013: 300) belirttiği gibi nitel araştırmalar kişilerin kanaatleri, tecrübeleri, algıları ve duyguları gibi öznel verilerle meşgul olur; sosyal bir olayı doğal ortamı ve doğal oluşumu içerisinde tasvir eder.

3.2. Araştırma Örnekleme

Araştırma örneklemini İstanbul'da bulunan bir vakıf üniversitesinin İ.İ.B.F'nde görev yapan X ve Y kuşak akademik personel oluşturmaktadır. 10'u X ve 10'u Y kuşak olan 20 akademisyen ile görüşülmüştür. Örnekleme seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeler için verilerin toplanacağı zaman diliminde fakültede bulunacak olan tam zamanlı akademisyenlerden X ya da Y kuşağı yaş sınırlarına dahil olanlardan mail yoluyla randevu alınmaya çalışılmış ve randevu verebilenler ile görüşmeler düzenlenmiştir. Sonuçta 10 X kuşak, 15 Y kuşak akademisyene ulaşılabilmesine rağmen, iki gruptaki akademisyen sayılarının eşit tutulması amacıyla görüşülen Y kuşak akademisyenler içerisinde ilk 10'u ile yapılan görüşmeler analize dâhil edilmiştir. Böylece toplam 20 akademisyenden elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. Literatürde 20 kişilik gözlem sayısının nitel araştırmalar için yeterli olduğu konusunda görüş birliği bulunmaktadır.

3.3. Veri Toplama Tekniği

Araştırma verilerini toplamak için katılımcılar ile yüz yüze görüşülerek bilgi alabilmeyi sağlayan mülakat tekniğinden yararlanılmıştır ve yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlar. Buna karşın araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir. Eğer kişi görüşme esnasında belli soruların yanıtlarını başka soruların içerisinde yanıtlamış ise araştırmacı bu soruları sormayabilir (Türnüklü, 2000: 547).

Araştırmacılar tarafından hazırlanan soruların bir kaç literatür taraması sonucunda örgütsel sinizm araştırmalarında kullanılan çeşitli ölçeklerden yararlanılarak hazırlanmıştır. Soruların geri kalanı ise literatürdeki sinik söylem örneklerinden ve teorik açıklamalardan yararlanılarak araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur. Görüşmeler sırasında verileri pekiştirmek ve detaylandırmak amacıyla verilen cevaplar doğrultusunda ilave sorular sorulmuştur. Ayrıca, yapılan görüşmelerde katılımcının demografik özelliklerine ilişkin doğum tarihi cinsiyet, kurumda çalışma süresi, toplam iş tecrübesi ve akademik unvanı gibi bilgileri istenmiştir. Sorulan soruların açıklanmaya çalışılan örgütsel sinizm kavramını anlamaya yönelik olup olmadığı konusunda bu konuyla ilgili çalışmalar yapan akademisyenlerin uzman görüşlerine başvurulmuştur ve hazırlanan soruların anlaşılabilirliğini anlamak için sorular araştırma öncesinde 10 akademisyene sorularak test edilmiştir.

Her katılımcıya mülakata başlamadan önce, verecekleri bütün bilgilerin gizli tutulacağını ve sadece akademik amaçlı kullanılacağını belirten bir açıklama yapılmıştır. Ses kaydına izin veren katılımcıların kayıtları da alınırken, izin vermeyenlerden ise sadece not alma yöntemiyle veriler alınmıştır. Katılımcıların isimleri istenmemiş, soru kâğıtlarına isimleri temsilen "1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20" numaraları verilmiştir. Görüşmeler akademisyenlerin çalıştıkları kurumdaki ofislerinde ve genelde 45- 60 dakika arasında gerçekleşmiştir.

3.4. Veri Analizi

Toplanan veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. İçerik analizinde, dokümanlardan elde edilen nitel araştırma verilerinin işlenmesi, verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması şeklinde dört aşama bulunmaktadır

Tablo1: Demografik Özelliklerin Frekans Dağılım Tablosu

	X		Y	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Cinsiyet				
Kadın	1	10	6	60
Erkek	9	90	4	40
Doğum Yılı				
1966-1974	10	100		
1980-1990			10	100
Medeni Hal				
Evli	7	70	6	60
Bekar	3	30	4	40
Unvan				
Prof. Dr.	2	20		
Doç. Dr.	4	40		
Yrd. Doç. Dr.	4	40	3	30
Öğr. Gör.			3	30
Ar. Gör.			4	40
Kurumda Bulunma Süresi				
1-3 Yıl	2	20	3	30
4-6 Yıl			4	40
7-9 Yıl	2	20	3	30
10 Yıl ve Üzeri	6	60		
Toplam Çalışma Süresi				
1-3 Yıl			2	20
4-6 Yıl			2	20
7-9 Yıl	1	10	5	50
10 Yıl ve Üzeri	9	90	1	10

(Yıldırım ve Şimşek, 2006). Çalışma kapsamında öncelikle katılımcılarla yapılan mülakatlara ait ses kayıtlarının yazılı doküman haline getirilmiş ve gereksiz veriler elenmiştir. Sonrasında ise, işlenecek veriler örgütsel sinizm konusunda içerdiği mesaj ve anlama göre literatüre dayalı bir şekilde konuyla ilişkili olan kavramlar kullanılarak kodlanmıştır. Benzer anlama gelen kodlar genel temalar altına toplanarak kategorize edilmiştir. Geçerlik ve güvenilirliğin sağlanmasında verilerin araştırmacıların görüş birliğine dayalı olarak analiz edilmesine dikkat edilmiştir. Son olarak veriler belirlenen kod ve temalara göre tekrarlanma sıklıkları temel alınarak yorumlanmıştır.

4. BULGULAR

Araştırmaya konu olan İ.İ.B.F' de toplam akademik personel sayısı 69'dur. Akademisyenlerin 8'i Profesör, 18'i Doçent, 14'ü Araştırma görevlisi ve 7'si de öğretim görevlisidir. Araştırmaya katılan akademisyenlerle ilgili demografik özellikler Tablo 1' de gösterilmektedir.

Araştırma kapsamında iki kuşağın sahip olduğu iş ve çalışma değerleri sorulduğunda akademisyenlerin verdikleri cevaplar Tablo 2'de özetlenmiştir. Örgütle ilgili belirli tutumların

oluşmuş olması açısından görüşme yapılan akademisyenlerin bir yıldan uzun bir süredir kurumda çalışıyor olmalarına dikkat edilmiştir.

Tablo 2'de görüldüğü gibi tüm akademisyenler tarafından adalet ve eşitlik birlikte zikredilmiş olup kuşaklar bazında bakıldığında her iki kuşak tarafından en fazla ifade edilen değerler olmuştur. X kuşağı toplam kaliteyi aynı derecede belirtirken, Y kuşağında iş arkadaşlığı ve fiziksel çalışma şartlarının öne çıktığı görülmektedir. Akademik gelişme imkânları ve ast-üst ilişkisinin yumuşak olması iki kuşak arasında zikredilme sayısı açısından fark yaratan en belirgin iki değerdir. X'lerin hiç zikretmediği bu değer Y'ler tarafından göreceli olarak sıkça dile getirilmiştir.

Yapılan mülakatların içerik analizleri sonucunda akademisyenlerin örgüte yönelik sinik tutumları davranışsal, duygusal ve bilişsel boyutlar açısından ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile ilişkilendirilen ifadeler Tablo 3' de gösterilmektedir.

Tablo 3'e göre; genel olarak akademisyenlerin örgütle ilgili olumsuz inanç ve düşünceleri yönetim faaliyetleri ile ilgilidir ve "kararlar" alt kategorisi her ikisinde de en çok olumsuz tutuma hedef olan unsurdur. Akademisyenlerin neredeyse tamamı kararların akademik bakış açısıyla verilmediği, idari

Tablo 1: Akademisyenlerin İş ve Çalışma Değerleri

ÇALIŞMA DEĞERİ	X	Y
Uyumlu çalışanlar	2	0
Belirsizlik- Kaostan uzaklık	3	1
Takdir edilme	3	0
Saygı	4	0
Adalet ve eşitlik	6	6
Profesyonellik	4	0
Dürüstlük	3	5
Samimiyet	2	5
İş arkadaşlığı	3	6
Sosyal imkânlar	1	5
Özgürlük	1	5
Esneklik	2	5
Kurumsallık	2	1
Güven	2	1
Ast üst ilişkisinin yumuşaklığı	0	5
İş yaşam dengesi	0	2
Fiziksel çalışma şartları	1	6
Akademik gelişme imkanı	0	5
Toplam kalite	6	5

bakış açısı ile akademik bakış açısının uyumunda ve kararlara katılımlarının az olması konusunda olumsuz ifadelerde bulunmuşlardır. Olumsuz inanç ve düşüncelere hedef olan ikinci en önemli unsur, yöneticilerin gerekli bilgi, beceri ve akademik bakış açısına sahip olmadığını düşünen X' ler için "yönetici becerileri" iken Y'ler çalışan mutluluğu olarak ifade edilmiştir. Bu kategoride Y kuşak akademisyenler, çalışan mutluluğunun örgüt tarafından önemsenmediğini, çıkarlarının kurum tarafından öğrencilerin çıkarları kadar

düşünülmediği üzerinde durmaktadır. Örgütsel bütünlükle ilgili iki kuşağın da göreceli olarak oldukça olumsuz tutuma sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel bütünlük; örgütsel sinizm literatüründeki kapsamıyla doğru ve eşit olmayan muamele, hakkaniyetsizlik, samimiyetsizlik ve dürüst olmama ifadelerinin oluşturduğu bir kategoridir. Dikkat çekici nokta ise, iki kuşağında tüm bu olumsuzluklara rağmen örgütte kalma isteği kurumun diğer kurumlara nazaran daha iyi olarak algılanması ve akademisyenlerin "işlerini sevdiikleri" gibi "iş ortamını sevmeleri" olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışma iklimi yönetim faaliyetlerinden sonra en fazla ifade edilen olumsuz düşünce ve inançlar kategorisi olmuştur. Bu durum Tablo 2' de Y'ler tarafından en çok üzerinde durulan değerlerden olan fiziksel çalışma koşulları ve iş arkadaşlarıyla da ilişkilendirilebilir. Bu konuda Y'ler son dönemdeki teşvik kısıtlamalarının, ders ve idari iş yükünün fazla olması, iş yerinde farklılıkların desteklenmemesi ve tecrübesiz akademisyenlerin tecrübeli olanlardan faydalanması anlamına gelen usta- çırak ilişkisinin bulunmadığını belirtmişlerdir. Onlardan farklı olarak X'ler, akranlarıyla takım çalışması yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca takdir edilmeyi önemseyen Y'ler tarafından genel olarak kurum içerisinde hak ettikleri itibarı görmedikleri ve hak edenin de etmeyenin de benzer saygıyı gördükleri dile sıkça getirilmiştir.

İçerik analizi sonucunda sinizmin duyuşsal boyutuyla ilgili olarak Tablo 4'teki sonuçlar ortaya çıkmıştır. Buna göre görüşülen akademisyenler tarafından çoğunluğu olumsuz olmak üzere pek çok duygu ifade edilmiştir. Olumsuz duygular

Tablo 3: Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutu

Olumsuz İnanç & Düşünce	X										Y										TOPLAM	
	Yrd. Doç.				Doç. Dr.				Prof. Dr		Ar. Gör.				Öğr. Gör.		Yrd. Doç.					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
Merkezi Kurumsal Yapı	2				2				4		8				3		4				14	22
Yönetim Faaliyetleri											78						103				181	
Amaçlar	1	3	1		3	2	1		3	1	15	1	1	1	2	1	3	2	11		26	
Kararlar	4	3			3	3	2		2		17	2	4	5	3	3	4	1	4	4	30	47
Yönetici Becenleri	2	3			1	4	2	1	3		16	2	5	2	7	1	2	2	21		37	
Bilgi Yönetimi					1	2			2	1	6	1	2	1	2	1	1		8		14	
Toplantı etkinliği	2	1			2			1	1		7	1	1	1	1	1	1	1	1	7	14	
Tutarlılık	1	2			2	2	1		3		11	1	2	1	5	2	1	1	3	1	17	28
Strateji	1	1			1				2	1	6	1	1		3	2		2	9		15	
İK Süreçleri											10						13				23	
İşe Alım	1				1	1					3	1	1	3	1	1	1		1	10	13	
Performans Değerleme	2				1	1		1	2		7				1	1		1	3		10	
Çalışma İklimi											33						67				100	
Destek	1	2			1				2	1	7	3	3	3	2	1	1		1	13	20	
Çalışan Mutluluğu	2	1			2	4	4	1	1	2	14	3	1	2	4	1	2	8	2	3	26	40
Güç ve Politika	1	1			1				1		4	2	3		1			1	4	2	13	17
İş Birliği					1	1					2	1	1	1	1	1		1	1	7	9	
Özgürlük			1		1	1	1		1		4	1	1	1	2	1	1		1	6	10	
Motivasyon	1	1			1	1					4	1	1				1		2		6	
Örgütsel Bütünlük											14				2		16				30	
Kalite	3				2	2			1	3	8	5	3	4	1	2		1	1	6	14	
İtibar Görme	1	1			2		1	1			5	4	3		1	1		2	1	12	17	
Kuruma Yönelik Karamsarlık	2	1			1				1	2	8	1	2	2	1	2	2	1	2	13	21	
TOPLAM											166						244				410	

Tablo 4: Örgütsel Sinizmin Duygusal Boyutu

Olumsuz Duygu	X										Y										TOPLAM		
	Yrd. Doç.				Doç.Dr.				Prof. Dr.		Toplam	Ar. Gör.				Öğr. Gör.			Yrd. Doç.			Toplam	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11	12	13	14	15	16	17	18	19			20
Moral Bozukluğu					1	2				1	4	1								1	1	1	5
Hayal kırıklığı		1			1	1	1			2	6	3	1	2	2				1	1		10	16
Yabancılaşma					1	1	1				3			1					1			2	5
İlgisizleşme							1			1	2						1					1	3
Öfke					2	2		1	1		6	2	1	5						1		9	15
Üzüntü						2			2		4	1		1				1		1		4	8
Gerginlik					1	3			1		4			7		1	1					9	13
Endişe ve Kaygı		2				2					4		2			2		1	2			7	11
Güvensizlik		2							1		3	3	2	3				3	1	2		14	17
Bağlılığın azalması	1								1		2	1		1			1				3	5	
Aidiyetin azalması					1		1				2							1			1	3	
Rahatsızlık		1			1	3			1	2	8	1		1			1		1		4	12	
Umutsuzluk	1	1			1		1		1		5		2	2		1	1				6	11	
Heyecanı kaybetme		1					1		1		3									1	1	4	
Engellenme		1	1	1	1	1			1		6	1	1	2	1	1	1		2		9	15	
Güçsüzlük						1			1		2	1		2		1			4	2	10	12	
TOPLAM											64										91	155	
Bağlılığın artması				1							1					1					1	2	
Aidiyetin artması				1				1			2										0	2	
Rahatlık	2				1	1		1		1	6					1			1		2	8	
Umutlu olmak			1						2		3			1	1					1	2	5	
Güven	1	1			1	1			1		5			1							1	6	
Huzur	2	1			1		1				5										0	5	
Mutluluk							1		1		2	1		1		1		1			4	6	
İş sevmek			1	1	1	1	1		1		6	1	1	1		1	1			1	6	12	
İş ortamını sevmek	1	1	1		1	1			1		6	1	1		1	1				1	4	10	

incelendiğinde, genelde en fazla zikredilen duygu “güvensizlik” ardından sırasıyla “hayal kırıklığı” ve “engellenme” olmuştur ve bu duygular açık bir farkla daha çok Y kuşak tarafından dile getirilmiştir. Güvensizlik nedeni olarak iki kuşak da kısa dönemli iş sözleşmelerini ve ülkenin genel ekonomik, siyasi ve sosyal durumunu göstermektedir. Engellenme duygusuna neden olan faktörler X’ler tarafından idari iş yükü ve ders yükü olarak gösterilirken Y’ler bu duyguyu üniversite yönetiminin bürokratik yapısına ve maddi-manevi teşviklerin yetersizliğine dayandırmaktadırlar. Bunların dışında X kuşak üyelerinin en çok dile getirdiği duygular sırasıyla “rahatsızlık” ve “öfke” (sinir ve kızgınlık) olmuştur. Akademisyenlerin bu duyguların hedefinde ise genellikle verilen kararların niteliği, verilme tarzı ve kurumsal ilkesizlikten ötürü üst yönetim ve idari personel bulunmaktadır. Y’ler için ise bu sıra “güçsüzlük”, “gerginlik” (stres) ve “öfke” şeklinde görülmektedir. Y’lerin güçsüzlük hissini yaşamalarına neden olan etkenlerin başında sorumluluklarının çok olmasına karşın yetkilerinin az olması ve kararlar üzerinde yeterince etkileri olmaması gelmektedir. Bu kuşağın yaşları ile orantılı olarak örgüt içindeki pozisyonları ve unvan dereceleri güçsüzlük hissini daha fazla zikredilmesinde önemli bir etken olabileceği düşünülmektedir.

Yukarıda sözü geçen inanç, düşünce ve duygular sonucu oluşan olumsuz davranışlar belirlenmiştir.

Buna göre içerik analizi sonucunda akademisyenlerin ifade ettikleri olumsuz davranışlar Tablo 5’teki gibidir. Tablo 5 incelendiğinde X ve Y kuşak akademisyenlerin olumsuz davranışları arasında önemli farklılıklar olduğu görülmektedir. Akademisyenlerin tamamında en çok görülen davranış “alaycı mizah” kullanımıdır ve iki kuşak da bu mizahı yönetsel kararlar ve yöneticilerle ilgili içeriğini dökmek, ciddiyle konuştuklarında sonuç elde edemeyeceklerini düşündükleri konularda rahatlamak için kullandıklarını ifade etmişlerdir. X’lerin mizahtan daha çok “yakınma”; kendilerini ifade etmeyi oldukça önemseyen Y’lerin ise mizah kadar “eleştiri” davranışlarını dile getirdikleri görülmektedir. Birbirinden farklı olarak X’ler örgüt içinde “izole olmayı” Y’ler ise diğerlerini “ciddiye almamayı” ifade etmişlerdir.

6. TARTIŞMA

Bir vakıf üniversitesinin İ.B.B.F.’sinde görev yapan ve buldukları yaşlara göre X ve Y kuşaklarına ayrılan 20 akademisyenle yapılan görüşmeler içerik analizinde tabi tutulmuştur. Bu analizler sonucunda ortaya çıkan en önemli sonuç örgüte karşı olumsuz inanç, duygu, düşünce ve davranışları ifade eden örgütsel sinizm düzeyi kuşaklar bazında farklılık göstermesidir. Buna göre, sinik tutumlar Y kuşağında daha yoğun bir şekilde görülmektedir. Detaylıca bakacak olursak Y kuşağı, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutta da X’lere nazaran

Tablo 5: Örgütsel Sinizmin Davranışsal Boyutu

Olumsuz Davranış	X								Y								TOPLAM						
	Yrd. Doç.				Doç.Dr.				Prof. Dr.	Toplam	Ar. Gör.				Öğr. Gör.				Yrd. Doç.	Toplam			
	1	2	3	4	5	6	7	8			9	10	11	12	13	14		15			16	17	18
Yakınma		2	2		3	3	3	2			15									1	1	16	
Eleştiri									1		1	2	1	1	4	2	3			1	2	16	
İzole olmak	1						1			1	3											3	
Alaycı Mizah			1	1	2	2	2	2	2	1	13	2	1	1	1	1	3	1		2	2	2	16
Sessiz Kalma	1									1	2	1										1	
Ciddiye Almama												1	1									2	
TOPLAM											34											36	
																						70	

daha fazla sinizm içerikli söylemde bulunmuştur. Ayrıca ortaya çıkan bir diğer sonuç da iki kuşak için de örgütsel sinizmin en fazla bilişsel boyutta, en az ise davranışsal boyutta kendisini gösterdiği. İki kuşak, sinizm boyutlarıyla ilgili olarak ortak ya da benzer ifadelerde buldukları gibi birbirinden farklı ifadelerde de bulunmuşlardır. Araştırma sonucunda ortaya çıkan ikinci önemli sonuç ise kuşakların olumsuz tutumlarına hedef olan unsurların özellikle alt kategorilerde farklılaştığı ve sergilenen olumsuz davranış biçimlerinin kuşaklara göre değiştiğidir. Araştırma sonuçları kuşakların değer ve tutumları arasında farklılıklar olduğunu görüşüne dayanan ve ampirik bulgularıyla bunu deneyleyen (Smola & Sutton, 2002; Egri & Ralston, 2004; Appelbaum vd., 2005; Benson & Brown, 2011; Özer vd., 2013) önceki çalışmalarla paralellik göstermektedir.

Bu farklılıkların büyük ölçüde kuşakların sahip olduğu iş ve çalışma değerleri, hayat ve dünya görüşü, algı, kültür, bilgi ve tecrübe birikimi ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Yani farklı kuşaklar için örgütteki farklı unsurlar farklı şekillerde değerlendirilmektedir. Bu farklılıkların ve benzerliklerin anlaşılması, kuşakların örgütlerdeki olumsuz tutumların nedenlerinin de anlaşılmasını kolaylaştıracak ve iki farklı kuşağa mensup insan kaynağının daha etkin yönetilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışma ile örgütsel başarının en büyük mimarı olan çalışanların sahip olduğu olumsuz tutumların olumluya dönüştürülmesi ve insan kaynağının daha etkin bir şekilde yönetilmesi açısından örgütsel sinizmin daha iyi anlaşılması adına katkı sağlamaya çalışılmıştır.

Araştırmanın tek bir vakıf üniversitesinde gerçekleştirilmiş olması genellebilirlik açısından bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Akademisyenlerin oldukça yoğun olan programları nedeniyle bazı randevular iptal edilmiş, bazı görüşmeler ise yarım bırakılmıştır. Bu nedenle hedeflenen örneklem sayısına ulaşmakta problem yaşanmıştır. Son olarak akademisyenlerin bazı soruları cevapsız bırakmış olması ve bazı sorulara da net olmayan cevaplar vermeleri araştırma

açısından yaşanan diğer bir kısıt olmuştur. Bu bağlamda örgütsel sinizmin özellikle ülkemizde daha iyi anlaşılması ve kuşaklar arasında bu konudaki farklılıkların tespiti noktasında benzer çalışmaların daha geniş örneklemlemler ile ve daha farklı sektörlerde yapılmasının önem taşıdığı düşünülmektedir. Böylece örgütler açısından yadsınamayacak kadar önem arz eden sinizmin ortadan kaldırılması için neler yapılabileceğine dair yeni fikirlerin de önü açılmış olacaktır. Kuşaklar arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığına dair tartışmalı bulgular ve görüşler düşünüldüğünde bu farklılıkların tespitine ilişkin yazın oldukça sığdır. İlgili araştırmacılar kuşaklar arasındaki iş ve örgüte yönelik tutum farklılıklarına ilişkin geniş örneklemlemler üzerinde çalışmalar yaparak bu tartışmaya katkı sağlayabilirler. Ayrıca yönetim ve örgüt yazınında, çalışanların iş ve örgüte ilişkin tutumları kapsamında üzerinde en çok durulan tutumlar; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) olduğundan (Gürbüz, 2015: 43) farklı tutumlar üzerinde yapılacak görgül araştırmalar ile ilgili yazın zenginleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. Genetic, social, and general psychology monographs, 126(3), 269.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Angeline, T. (2011). Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management*, 5(2), 249-255.
- Appelbaum, S., Serena, M., & Shapiro, B. (2005). Generation "X and the boomers: An analysis of realities and myths, *Management Research News*, 28(1), 1-33.
- Benson, J. & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865.
- Berl, P. (2006). Crossing the generational divide. *Exchange*, March/April, pp. 73-76.
- Brandes, P. M. (1997). Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Cincinnati Üniversitesi.
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.
- Carlson, H. (2004). Changing of the guard. The School Administrator, August, pp. 36-39.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2011). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *IEEE Engineering Management Review*, 2(39), 24-36.
- Charrier, K. (2000). Marketing strategies for attracting and retaining Generation X police officers. *Police Chief*, 67(12), 45-51.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Egri, C. P. & Ralston, D. A. (2004). Generation cohorts and personal values: A comparison of China and the United States. *Organization Science*, 15(2), 210-220.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2003). Working at a cynical distance: Implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, 10(1), 157-179.
- Gordon, S. (2010). Once you get them, how do you keep them? Millennial librarians at work. *New Library World*, 111(9/10), 391-398.
- Gursoy, D., Maier, A. T., & Chi, G. C. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39-57.
- Karp, H. B., & Sirias, D. (2001). Generational conflict: A new paradigm for teams of the 21st century. *Gestalt Review*, 5(2), 71-87.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2008). The next generation of career success: Implications for HRD. *Advances In Developing Human Resources*, 10(1), 86-103.
- Moore, M., & Carpenter, J.M. (2008), "Intergenerational Perceptions of Market Cues among US Apparel Consumers," *Journal of Fashion Marketing and Management*, 12(3), 323- 337.
- O'Bannon, G. (2001). Managing our future: The generation X factor. *Public Personnel Management*, 30(1), 95-110.
- Özer, P.S., Eriş, E.D. & Özmen, Ö.N.T. "İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejilerinin Yeni Kuşağın Farklılaşan İş Değerleri Açısından Değerlendirilmesi" 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs 2014, Konya.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., & Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57
- Özer, Süral, Ö., Eriş, E.D. & Timurcanday, Özmen, Ö.N. (2013). Kuşakların farklılaşan iş değerlerine ilişkin emik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 123-141.
- Queiri, A., Yusoff, W. F. W., & Dwaikat, N. (2014). Generation-Y Employees' Turnover: Work-Values Fit Perspective. *International Journal of Business and Management*, 9(11), p199.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96.

Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal Of Organizational Behavior*, 23(SPI), 363-382.

The National Oceanographic and Atmospheric Association Office of Diversity (2006). Tips to improve the interaction among the generations: Traditionalists, boomers, X'ers and nexters.

Türnüklü, A. (2000). Eğitim bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(4), 543-559.

Valueoptions.com. Generation Y [Born 1980–1994]., http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/gen_y.htm, ErişimTarihi: 29. 03.2015.

Valueoptions.com. Generation X [Born 1965–1980]. http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/gen_x.htm, ErişimTarihi: 29. 03.2015.

Yangil, F.M. Baş, M. & Aygün, S. Genel ve Örgütsel Sinisizm Bağlamında Otel Çalışanları Üzerine Bir İnceleme. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 99-112.



Araştırma Makalesi

Bilgi Paylaşımı Davranışlarının Örgüt Kültürüyle İlişkinine Yönelik Bir Araştırma

A Research on the Relationship between Knowledge Sharing Behaviour and Organizational Culture

Rana Özen Kutanis
Sakarya Üniversitesi

Nuray Mercan*
Dumlupınar Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Bilgi, Bilgi Paylaşımı, Örgüt Kültürü
Tarihler :
Geliş 27 Haziran 2015
Düzeltilme geliş 10 Eylül 2015
Kabul 17 Eylül 2015

ÖZ

Bilgi yönetimi süreci; bilgi edinimi, bilgi paylaşımı ve bilgi kullanımıdır. Kullanılmayan bilgi değer yaratmamaktadır. Dolayısıyla bilginin işlevini yerine getirmesi kullanılması ile olmaktadır. Bu çalışmada bilgi yönetimi sürecinin bir aşaması olan bilgi paylaşımı çalışmalarının daha etkin bir şekilde yerine getirilmesi ve çalışanların bilgi paylaşımına yönelik düşüncelerinin önemi açıklanacaktır. Schein, örgüt kültürünü, bir grubun da uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunları çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzende temel varsayımlar olarak tanımlamıştır. Bu araştırmanın amacı, literatüre dayalı olarak bilgi paylaşımını örgüt kültürünün etkileyip etkilemediğini tespit etmek ve eğer etkiliyorsa ne ölçüde etkide bulunduğunu saptamaktır. Araştırma, TSK Sağlık komutanlığı hastanelerinde görev yapan 412 hemşireden anket tekniğiyle toplanan verilerin analize tabi tutulması ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, bilgi paylaşımı boyutları olan bilgiye bakış açısı, bilgi paylaşım düzeyi, bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı ve örgüt kültürü arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç başarılı bilgi paylaşımında örgüt kültürünün önemini ortaya çıkarmaktadır.

ARTICLE INFO

Keywords:
Knowledge, Knowledge Sharing, Organizational Culture
Article history:
Received 27 June 2015
Received in revised form 10 September 2015
Accepted 17 September 2015

ABSTRACT

Knowledge management process means knowledge acquisition, knowledge sharing and use of information. Unused information does not create a value. Therefore knowledge accomplishes its function by getting used. This study aims at explaining how to realize efforts of sharing knowledge, which is one of the stages of knowledge management process, more effectively and also the importance of the employees' opinion concerning knowledge sharing. Schein, defines organizational culture as a certain set of basic assumptions created and developed in order to address specific compliance and internal integration problems of a group. The aim of this study is to determine whether knowledge sharing effects organizational culture or not, and if it does to determine to what extent it effects organizational culture. The research was carried out by analyzing the data collected from the questionnaires given to 412 nurses working in the medical command hospitals of the Turkish Armed Forces. As a result, knowledge sharing dimensions, namely perspective concerning knowledge, knowledge sharing level, the openness of cognitive channels of knowledge sharing within the organization, revealed a positive relationship with organizational culture. This result indicates the importance of organizational culture for successful knowledge sharing.

* İletişim Kurulacak Yazar: Nuray Mercan, Öğr. Gör. Dr., Dumlupınar Üniversitesi, Tavşanlı Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Tavşanlı, Kütahya, Türkiye. E-posta:nuraymercan26@gmail.com

1. GİRİŞ

Bilgi yönetiminin etkinliği örgütün bilgi üretme ve bilgi paylaşma kapasitesi ile doğrudan ilişkilidir. Bunun nedeni ise, bilginin paylaşıldıkça ve kullanıldıkça çoğalma eğilimi taşımasıdır. Bilginin paylaşılma sürecinde, enformasyon teknolojileri önemli bir yer teşkil etmektedir. Özellikle açık bilginin bireyler, gruplar ve örgütler arasında yer değiştirmesinde enformasyon teknolojilerinin önemi yadsınmaz. Ancak örtülü bilginin paylaşımında enformasyon teknolojileri tek başına yeterli kalmamakta ve bu sürecin örgüt kültürü ile desteklenmesi gerekmektedir.

Günümüz iş ortamında, rekabet avantajı sağlamak için örgüt içinde her düzeydeki işgörenler arasında bilginin paylaşılmasına açık olması gerekmektedir. Drucker'e göre ise, günümüzün rekabet ortamında başarılı olmak isteyen şirketlerin en baştaki önceliği, "örgütün bütün düzeylerindeki insanların zekasını ve karakterini bilgiyi sürekli bir şekilde üretebilecek ve paylaşabilecek bir şekilde" yönetebilmektir (Yeniçeri & Demirel, 2007: 22). Çakar ve arkadaşları yaptıkları araştırmada örgütsel yapı ve örgüt kültürünün bilgi yönetimi süreçleri üzerinde etkili olduğunu, bilgi yönetimi süreçlerinin de örgütsel etkinliği artırdığını ortaya çıkarmıştır (Çakar vd., 2010). Yapılan diğer bir araştırmada, örgüt içinde paylaşımın ve katılımcılığın desteklediği, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olan ve bilgi odaklı olan örgütlerde performans artacağı ortaya çıkmıştır (Doğan & Altunoğlu, 2014).

Bu çalışmanın amacı, bilgi paylaşımını örgüt kültürünün etkileyip etkilemediğini, eğer etkiliyorsa ne ölçüde etkide bulunduğunu saptamaktır. Bu çerçevede, hemşirelerin bilgiye bakış açıları, bilgi paylaşım düzeyleri, bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı ve bilgi paylaşımını engelleyen durumlar ve örgüt kültürü boyutları analiz edilmektedir. Birinci bölümde bilgi paylaşımı ikinci bölümde örgüt kültürü ve son olarak bilgi paylaşımı ve örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenecektir.

2. BİLGİ PAYLAŞIMI

Bilgi paylaşımı hem iletişimle hem de enformasyonun dağılımı ile ilgilidir. Çünkü bilgi karmaşık ve bağlantılı bir özellik arz etmektedir. Bilgi, bir organizasyon içinde uygun şartlar sağlandıkça serbestçe taşınabilir. Bilgi paylaşımı, en az iki taraf arasında bir ilişkiyi ima etmektedir. Bir taraf bilgiye sahipken diğer tarafta bu bilgiyi elde edendir. Bilgi paylaşımında, temel olarak bilginin

belli bir kaynaktan çıkarak belli bir hedefe ulaşması oldukça önemlidir. Bilgi paylaşımı bu yönüyle bilgi transferinden ayrılmaktadır. Çünkü bilgi transferinde bilginin dağıtımı söz konusudur ve hedefine ulaşmış ulaşılmadığı test edilmez. Ayrıca bilgi paylaşımında bilgiyi kabul edecek olan tarafın gönüllü olması gerekir. Yani bilgi paylaşımı taraflar arasında bir zorlama olmadan bireylerin kendi aralarında uzlaşmayla bilginin değişimi söz konusudur (Yeniçeri & Demirel, 2007:222). Bilgi paylaşımı iki birey veya daha fazla birey arasında bilinçli olarak gerçekleştirilen bir süreçtir.

Araştırmada kullanılan bilgi paylaşımı boyutlarını şöylece açıklayabiliriz. **Bilgiye bakış açısı;** çalışanların yaptıkları işi kolaylaştıran ya da geliştiren teknikler ve buluşlar ve işle ilgili bilgilerini iş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle paylaşmalarıdır. **Bilgi paylaşım düzeyi;** yönetimin, örgütte bilgi paylaşım düzeyini artırıcı yöntemler geliştirmeleri ve yöneticilerin öncelikle çalışanlardan gelen fikir, öneri ve buluşlarla ilgilenmeleridir. **Bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı;** bilgi paylaşımı için ortamın uygun olup olmaması büyük önem taşımaktadır. Özellikle örgüt kültürünün bilgi paylaşımına uygun olması gerekir. Ayrıca, başta yöneticiler olmak üzere, örgüt üyelerinin dürüst olmaları da bilgi paylaşımının temel koşuludur. **Bilgi paylaşımını engelleyen durumlar;** hatalardan ders çıkarmamak, özellikle yöneticiler hatalarını ortaya koymada ve başarıları kadar başarısızlıklarını açıklamamaktadır. Etik olmamak, ekip çalışması yaparak her türlü bilgi ve beceriyi paylaşmamaktır. Yönetim, bilgi paylaşımını engelleyen unsurları ortadan kaldırmalıdır. Bunlar: **Kişisel Çıkarlar:** Yükselmenin engellenme endişesi, işten çıkarılma riski ve yanlışlarının bilinmesi endişesi. **Alay Konusu Olma Endişesi:** Rezil olma endişesi, karızmanın sarsılmasından endişelenme ve onur kırıcı bilgiden uzak durma. **Kültürel Ortam:** Hatalardan ders çıkarmayıp gizleme, suyu bulandırma anlayışının hakim olması ve hatalarını gizleyerek sorunlara uzak durma gibi davranışlardır (Chow, Deng & Ho, 2000).

Özçınar (2002), entelektüel sermayenin temel unsuru olan örgüt içi bilgi paylaşımı incelenmiştir. Bu çerçevede, işgörenlerin bilgiye bakış açıları, bilgi paylaşım düzeyleri, bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı ve bilgi paylaşımını engelleyen durumlar analiz edilmiştir. Araştırma, 1999'dan beri Türkiye'de faaliyet gösteren çokuluslu bir işletme de 136 çalışan üzerinde yapılmıştır. Eğitim düzeyi düşük olan işgörenler sahip oldukları bilgileri firma için önemli bir değer olarak algılamakta; işyerindeki kıdemi az olan işgörenler, kıdemli olanlara göre yöneticilerin kendilerinden gelen fikir, öneri ve buluşlara daha

çok ilgi göstermekte; eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerde bilgi paylaşımı daha yüksek olmaktadır sonucuna ulaşmışlardır.

Öztürk (2005), Eskişehir Türk Telekomda 91 kişiye yaptığı bir araştırmada çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile çalışanların bilgiye bakış açıları, bilgi paylaşımında bilişsel kanalların açıklığı ve bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin algılamaları arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur.

İldan (2005), Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. ve grubun tedarikçilerinden Önaşan Metal Sanayi Tic. Ltd.Şti. arasındaki bilgi paylaşımını kavramsal olarak incelenmiş ve bilgi paylaşımının gerekliliği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sadece örgüt içi paylaşımının yeterli olmayacağı tedarikçilerin de kendi aralarında bilgilerini paylaşacakları bir ağ yapısındaki bilgi paylaşımı modeli kurulması gerekliliği ortaya konulmuştur.

Mısırdalı (2006),Kütahya Porselen A.Ş.de 100 kişiye yaptığı araştırmada çalışanların bilgi paylaşımını algılamaları ile örgüte karşı duydukları güven, örgüt içi dahil oldukları şebeke toplulukları, örgüt normları arasında yüksek düzeyde olumlu korelasyon olduğunu bulmuştur.

Nemli (2007), Kütahya Kümaş şirketinde maden çalışanlarına yönelik yaptığı araştırmada çalışanların bilgi paylaşımına bakış açıları ile yaş grupları ve çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulmuştur. Regresyon analiz sonuçlarına göre bilgi paylaşımı ile güven, açıklık, değerler, normlar, takdir ve ödül sistemi ile kullanılan dil ve iletişim arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.

Yeniçeri ve Demirel (2007), Bursa ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede 82 çalışana yönelik yaptığı araştırmada bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engellerle otoriter yönetim biçimi arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulmuştur. Ayrıca bilgi paylaşımına yönelik bireysel engellerle örgütsel engeller arasında da pozitif bir ilişki olduğu örgütsel engeller arttıkça bireysel engellerinde arttığı gözlenmiştir. Araştırmada çalışma süresi ile bilgi paylaşımına yönelik engeller arasında negatif yaş ve aynı işletmede çalışma süresi ile de pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Liao ve arkadaşları (2004), Taiwan'da finans alanında özel sektörde çalışan 33 çalışana yaptığı araştırmada bilgi paylaşımı ile çalışanların iş çevresini algılamaları, saygı, destekleme, adalet algısı, yöneticilerle ilişkiler, iş tatminleri, öğrenme düzeyleri arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Chennamaneni (2006), Texas Arlington Üniversitesinde full time çalışan 180 çalışana yönelik yaptığı araştırmada Ajzen'in 1991 yılında geliştirdiği planlanmış davranış kontrolü ile bilgi paylaşımını açıklamaya çalışmıştır. Bu bağlamda algılanan davranış kontrolü, subjectif normlar ve bilgi paylaşımı eğilimlerini; teknoloji, örgüt iklimi boyutları (yenilik, özendiriciler, dürüstlük) açıklamaktadır ve bilgi paylaşımı ile bu boyutların arasında pozitif yönde kuvvetli ilişkiler olduğunu da saptamıştır.

Lou ve arkadaşları (2007), Güney Taiwan Üniversitesinde 175 kişiye yaptığı araştırmada bilgi paylaşımı ile cinsiyet, medeni durum, eğitim, hangi enstitüde çalıştığı, yaş ve yönetimde çalışma ile arasında ilişkiler olduğunu ayrıca bilgi paylaşımı ile örgütsel zaman kullanımı, özendiriciler, güdüleme ve durumsal şartlar arasında pozitif yönde kuvvetli bir korelasyon olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Fang ve Liu (2007), Taiwan'da kar amacı gütmeyen bir işletmede 336 çalışana yaptığı araştırmada (Big Five Personality Traits) kişilik ile bilgi paylaşımı davranışı ve bilgi paylaşımına istekli olmak arasındaki ilişkiyi incelemiş ve anlaşılabilirlik, açıklık, dışa dönüklük ve bilinçlilik ile bilgi paylaşımı arasında pozitif nevrotiklik ile de negatif yönde ilişki olduğunu bulmuşlardır. Nevrotiklerin, kolay sinirlenen, panik stresli, ilişkilerde insanlara karşı kolay güven kaybeden, emniyetsiz, endişeli oldukları için bilgi paylaşmakta zorlandıkları ifade edilmiştir.

Lin (2008), Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasında Taiwan'da 314 üniversite öğrencisine yaptığı uygulamada örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan (diğerlerini düşünme, bilinçlilik, sportmenlik, sivil erdem ve nezaket) ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Ayrıca araştırmasında cinsiyetler açısından da farklılıklar bulmuştur. Diğerlerini düşünme kadınlarda erkeklerden daha çok olduğu, nezaket ve sportmenliğin erkeklerde kadınlara nazaran daha çok olduğu, bilinçlilik ve sivil erdem her iki cinsiyette de eşit olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Liu (2008), Taiwan'da dört üniversitede toplam 325 kişiye yaptığı araştırmada makyavelizm ve bilgi paylaşımı arasında ilişkiyi incelemiş ve bilgi paylaşımı ile makyavelizm arasında negatif yönde korelasyon bulmuştur. Makyavelist eğilimlerim ilişkilerde manipülasyona ve çıkarıcılığa neden olduğunu ve bununla bilgi paylaşımını negatif etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü, bir grubun etkin bir şekilde çalışabilmesi için gerekli olan ve yeni üyelerce kabul edilen, dışa karşı bütünleşme ve içsel uyumlaşmayı sağlamaya yönelik temel yaklaşımlar olarak tanımlanmaktadır (Schein, 1990: 110). Örgüt kültüründe; bilgiye, enformasyona, iletişime ve paylaşıma verilen önem bilgi paylaşımında etkilidir. Kültür, örgütü bir arada tutan, birleştirip bütünleştiren ve örgütü diğer örgütlerden ayıran bir özelliktir. Örgüt kültürünün oluşturulması için öncelikle kültürün temel unsurlarının bilinmesi gerekmektedir. Bu unsurlar, hikâyeler, kahramanlar, törenler, sloganlar, semboller, sözler ve şarkılar olabilir (Barutçugil, 2002: 129). Bütün bunlarla, örgüt içindeki bilgi paylaşım düzeyine bakılmalı ve bu kriterlerle gelecekte ne kadar başarılı olunacağı tahmin edilmelidir.

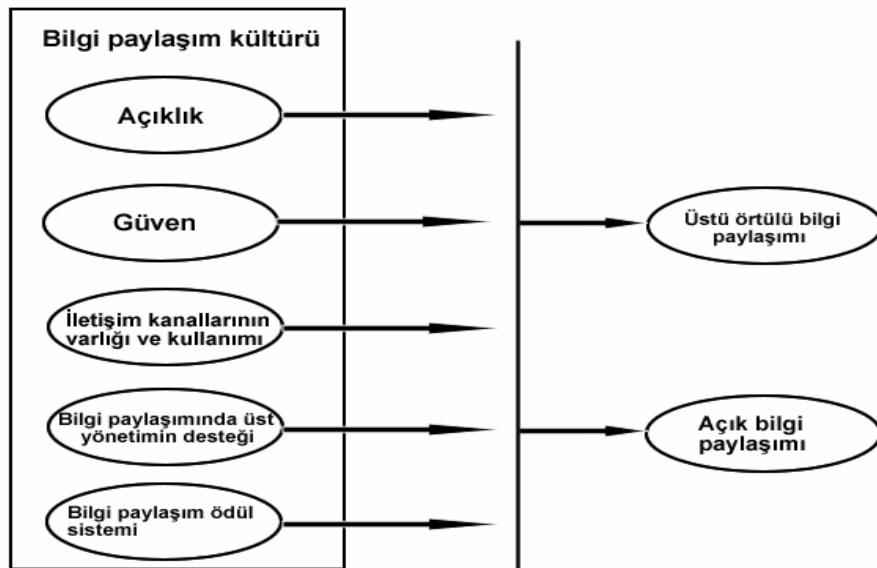
Araştırmada kullanılan Richard Pascal tarafından geliştirilen kültür boyutlarından görevsel ve durumsal kültür faktörlerini şu şekilde açıklamak mümkündür. *Durumsal kültür faktörleri* bir örgütteki örgütsel bütünlük, yatay iletişim, kişi amaç uyumu, yönetimin güvenilirliği, iletişim etkileşim boyutu, araçsal iletişim, örgütsel değerler, çalışma kültürü ve ekip çalışmasını kapsamaktadır. *Görevsel kültür faktörleri* ise; Çalışanların örgüt içindeki çalışma yaşamlarına ait norm ve değerlerini kapsamaktadır. Görev kimliği, rol çatışması, çalışanların beklentilerinin çalıştığı görevde karşılanma derecesi, sosyal etkileşim tercihlerinin olması, astların beceri düzeyi, işe

odaklanma, iş güçlüğü, rol belirsizliği, ast-üst ilişkileri, ilerleme olanakları, araçsal iletişim, kararlara katılım, bireyin gereksinimlerine önem verme, ödeme eşitliği ve denetim ilişkilerinden meydana gelmektedir (Tiryaki, 2005: 130-132).

4. BİLGİ PAYLAŞIMI ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bilgi yönetim sisteminde örgüt kültürünün değerlerine göre bilgi paylaşımı sağlanır. Bunun sonucunda örgüt içinde bilgi paylaşım kültürü geliştirilmelidir. Genel kabul gören değer, düşünce ve normlar olarak da ifade edilen örgüt kültürü, bu tanımlanması ile, örgütü diğer örgütlerden, üyesi olan bireyleri de diğer bireylerden ayırmaktadır. Bu farklılığın temel nedeni, her örgütün kendine ait bir amacının ve faaliyet yapısının olmasıdır. Dolayısıyla her örgütün kendine ait bir kimliği bulunmaktadır. Bu kimlik örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşması için gereken örgütsel unsurları bir arada tutar (Berberoğlu vd., 2000:32). Böylece örgüt amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak için örgüt kültürünü farklı olarak oluşturmakta ve çalışanların bu kültürü benimsemelerini sağlamaktadır. Bilgi paylaşım kültürünün yapısında bulunması gereken özelliklerden bazıları; açıklık (openness), güven (trust), farklı iletişim kanallarının bulunabilirliği ve kullanımı, bilgi paylaşımı için üst yönetimden gelen destek ve örgütte kendine yer edinmiş bir ödül sistemidir (Celep & Çetin, 2003:98). Şekil 1'de görüldüğü üzere açıklık, güven, iletişim kanallarının

Şekil 1: Bilgi Paylaşım Kültür Modeli



varlığı, bilgi paylaşımında üst yönetimin desteği, bilgi paylaşımı ödül sistemi bilgi paylaşım kültür modelini oluşturmaktadır.

Kısaca, bu araştırmanın amacı, bilgi paylaşımının örgüt kültürünü etkileyip etkilemediğini tespit etmek ve eğer etkiliyorsa ne ölçüde etkiye bulunduğu saptamaktır. Bu araştırmada bilgi yönetimi sürecinin bir aşaması olan bilgi paylaşımının örgüt kültürü ile ilişkisi incelenecektir. Bu doğrultuda, araştırmada test edilecek hipotezler aşağıda yer almaktadır.

Hipotez 1: Ankete katılan hemşirelerin kurum içi bilişsel kanalların açıklığına yönelik görüşleri ile örgüt kültürünün alt boyutları olan durumsal kültür faktörleri ile görevsel kültür faktörlerine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Ankete katılan hemşirelerin bilgi paylaşımına yönelik görüşleri ile örgüt kültürünün alt boyutları olan durumsal kültür faktörleri ile görevsel kültür faktörlerine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Ankete katılan hemşirelerin bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin görüşleri ile örgüt kültürünün alt boyutları olan durumsal kültür faktörleri ile görevsel kültür faktörlerine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

5.1. Katılımcılar

TSK Sağlık komutanlığı hastanelerinde görev yapan 412 hemşireden deneklerin tamamına ulaşmak amacıyla toplam 600 adet anket formu ilgili kurumlara ulaştırılmış, belirlenen sürecin sonunda toplam 412 anket formu geri dönmüştür. Anketin geri dönüş oranı % 90,4'dür. Araştırma yapılırken, koşulların önceden ayarlanması ve bireylerin belirli cevapları vermeleri yönünde etkilenmeleri söz konusu olmamıştır. Bu özellikler bağlamında araştırmanın modeli survey (genel tarama) modelidir (Survey Modeli hakkında geniş bilgi için bkz.: Arseven, 1994: 13-28).

5.2. Ölçüm Araçları

Verilerin toplanmasında anket (soru kağıdı) ve gözlem tekniği kullanılmış, ayrıca literatür taraması yapılmıştır. Toplam 68 adet sorudan oluşan anketin birinci bölümünde, çalışanların demografik özellikleri betimlenmiş; ikinci bölümde, bilgi

paylaşımının boyutları; bilgi paylaşımına yönelik algılamalar, bilgiye bakış açısı, kurum içi bilişsel kanalların açıklığı, bilgi paylaşımını engelleyen durumlar; üçüncü bölümde ise, örgüt kültürünün; durumsal kültür faktörleri, görevsel kültür faktörleri boyutlarıyla ilgili sorular yer almaktadır.

Araştırmanın verileri, literatüre dayalı olarak oluşturulan anketlerle sağlanmıştır. Chow, Deng ve Ho tarafından (2000) 5'i çalışanların bilgiye bakış açıları, 5'i çalışanların bilgi paylaşımını gerektiren durumlar, 9'u bilgi paylaşımını engelleyen durumlar ve 5'i entelektüel sermayenin temel değişkeni olan bilgi paylaşımının unsurlarından oluşan toplam 30 soru bulunmaktadır. Türkçe yapı geçerliliği Öztürk (2006) tarafından yapılmıştır. Örgüt kültürü soruları İstanbul Üniversitesince Türkçeye uyarlanmış olan Richard Pascal'ın dört boyutlu örgüt kültürü envanterinden iki boyut alınarak; durumsal kültür faktörleri, görevsel kültür faktörleri boyutlarından faydalanılmıştır (Tiryaki 2005: 184). Anket Likert tarzında dizayn edilmiştir.

Elde edilen veriler, istatistikî programlar kullanılarak analiz edilmiştir.

6. ANALİZ VE BULGULAR

6.1. Ölçüm Araçlarının Güvenilirliği

Çalışma için hazırlanan anketin güvenilirliğini ölçmek için, ön çalışmada 40 denek üzerinde uygulama yapılmıştır. Bilgi paylaşımına yönelik 30 adet sorunun (N of items= 30) tutarlılık ve güvenilirliğinin saptanması amacıyla gerçekleştirilen analiz sonucunda Likert tipi anket verilerinin Cronbach's Alpha değeri 0,89 olarak belirlenmiştir. Bu değer 1.00'a çok yakın olduğundan bilgi paylaşımına yönelik soruların güvenilir olduğuna ve araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir. Ankette yer alan örgüt kültürüyle ilgili 32 adet sorunun (N of items= 32) tutarlılık ve güvenilirlik analizi sonucunda Likert tipi anket verilerinin Cronbach's Alpha değeri 0,85 olarak belirlenmiştir. Bu değer 1.00'a çok yakın olduğundan örgüt kültürüne yönelik soruların güvenilir olduğuna ve araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

6.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1'e ilişkin şu değerlendirmelerde bulunulabilir: Ankete cevap verenlerin medeni durumlarına göre dağılımı şöyle gerçekleşmiştir:

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

YAŞ DAĞILIMI			MEDENİ DURUM DAĞILIMI		
YAŞ	FREKANS	YÜZDE		FREKANS	YÜZDE
20-25	49	11,9	Evli	294	71,4
25-30	125	30,3	Bekar	118	28,6
30-35	152	36,9	TOPLAM	412	100,0
35-40	53	12,9	POZİSYONLARA GÖRE DAĞILIM		
40-45	26	6,3		FREKANS	YÜZDE
45 ve üstü	7	1,7	Hemşire	384	93,2
TOPLAM	412	100,0	Yönetici	28	6,8
			Hemşire		
			TOPLAM	412	100,0
ÇALIŞMA SÜRESİ DAĞILIMI			ÖĞRENİM DÜZEYİ DAĞILIMI		
SÜRE	FREKANS	YÜZDE	ÖĞRENİM	FREKANS	YÜZDE
1-5 yıl	241	58,5	Lise	22	5,3
5-10 yıl	101	24,5	Üniversite	375	91,0
10-15 yıl	48	11,7	Master	14	3,4
15-20 yıl	14	3,4	Doktora	1	,2
20 üstü yıl	8	1,9	TOPLAM	412	100,0
TOPLAM	412	100,0			
HASTANELERE GÖRE DAĞILIM					
HASTANE	FREKANS	YÜZDE			
KAYSERİ Asker Hast.	32	7,8			
KASIMPAŞA Asker Hast	68	16,5			
İZMİR Asker Hast	63	15,3			
BALIKESİR Asker Hast	24	5,8			
ETİMESGUT Asker Hast	45	10,9			
BURSA Asker Hast	32	7,8			
DIYARBAKIR Asker Hast	43	10,4			
ERZURUM Asker Hast	31	7,5			
ESKİŞEHİR Asker Hast	24	5,8			
ÇORLU Asker Hast	37	9,0			
KÜTAHYA Asker Hast	13	3,2			
TOPLAM	412	100,0			

Ankete cevap verenlerin % 71,4'lik (294 kişi) kısmını evliler, % 28,6'lük (118kişi) kısmını ise bekarlar oluşturmaktadır. Ankete cevap verenlerin yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde; 25-30 ve 30-35 yaş gruplarının diğer gruplara oranla daha çok (% 30,3 ve % 36,9) olduğu görülmektedir. Bu dağılım araştırma örnekleminin ağırlıklı olarak 25-35 yaş aralığındaki bireylerden oluştuğunu göstermektedir.

Ankete katılan bireylerin çalışma sürelerine göre dağılımı incelendiğinde; ankete cevap verenlerin çoğunluğu (% 58,5) 1-5 yıllık çalışma süresine sahipken, en düşük katılımın gerçekleştirildiği kategoriye % 1,9'lik (8 kişi) oranla 20 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanlar oluşturmuştur. Verilere bir bütün olarak bakıldığında, çalışanların büyük çoğunluğunun görece kısa çalışma süresine sahip oldukları görülmektedir. Bu ise sağlık sektöründe işgören devir hızının yüksekliğinin önemli bir göstergesidir. Ankete katılan hemşirelerin öğrenim düzeylerine göre dağılımı incelendiğinde; öğrenim düzeyleri içinde en büyük kategoriye lisans mezunlarının (% 91,0) oluşturduğu

görülmektedir. Bu durum hemşirelerin eğitim seviyelerinin yüksek olduğunun göstergesidir.

6.3. Analiz Sonuçları

Durumsal ve görevsel kültür faktörleri ile bilgi paylaşımında kurum içi bilişsel kanalların açıklığı arasındaki çoklu regresyon analiz sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır.

Örgüt kültürünün alt boyutları; Durumsal kültür faktörleri ve görevsel kültür faktörleri, bilgi paylaşımında kurum içi bilişsel kanalların açıklığının toplam varyansının % 29,3'lük kısmını açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısı betaya göre bağımsız değişkenlerin kurum içi bilişsel kanalların açıklığı üzerindeki görece önem sırası; Durumsal kültür faktörleri ve görevsel kültür faktörleridir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise sadece durumsal kültür faktörlerinin bilgi paylaşımında kurum içi bilişsel kanalların açıklığı üzerinde önemli bir açıklayıcı olduğu görülmektedir. Görevsel kültür faktörleri önemli bir etkiye sahip değildir.

Tablo 2: Durumsal ve Görevsel Kültür Faktörleri ile Bilgi Paylaşımında Kurum İçi Bilişsel Kanalların Açıklığı Arasındaki Çoklu Regresyon Analizleri

R ² = 29,6	Ayarlanmış	R ² =29,3	F= 86, 034	P Değeri=,000
Bağımsız Değişkenler		β Katsayısı	t Değeri	P Değeri
Durumsal Kültür Faktörleri		,455	8,372	,000
Görevsel Kültür Faktörleri		,124	2,284	,023

Durumsal ve görevsel kültür faktörleri ile bilgi paylaşımına yönelik algılamaları arasındaki çoklu regresyon analiz sonuçları Tablo 3'de yer almaktadır.

Örgüt kültürünün alt boyutları; Durumsal kültür faktörleri ve görevsel kültür faktörleri, bilgi paylaşımına yönelik algılamaları % 18,9'luk kısmını açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısı betaya göre bağımsız değişkenlerin bilgi paylaşımına yönelik algılamaları üzerindeki görece önem sırası; Durumsal kültür faktörleri ve görevsel kültür faktörleridir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise sadece durumsal kültür faktörlerinin bilgi paylaşımı algılaması için önemli bir açıklayıcı olduğu görülmektedir. Görevsel kültür faktörleri önemli bir etkiye sahip değildir.

Durumsal ve görevsel kültür faktörleri ile bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin algılamaların arasındaki çoklu regresyon analiz sonuçları Tablo 4'de yer almaktadır.

Örgüt kültürünün alt boyutları; Durumsal kültür faktörleri ve görevsel kültür faktörleri, bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin algılamaların toplam varyansının % 29,3'luk kısmını açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısı betaya göre bağımsız değişkenlerin bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin algılamaları üzerinde görece önem sırası; Durumsal kültür faktörleri ve görevsel kültür faktörleridir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise hem durumsal kültür faktörlerinin hem de görevsel

kültür faktörlerinin bilgi paylaşımı üzerinde önemli bir açıklayıcı olduğu görülmektedir.

7. SONUÇ

Araştırma sonucunda, bilgi paylaşımı boyutları olan bilgiye bakış açısı, bilgi paylaşım düzeyi, bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı ve örgüt kültürü arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç başarılı bilgi paylaşımında örgüt kültürünün önemini ortaya çıkarmaktadır. Araştırmanın önemli bir kısıtı bir sektörde yapılmış olmasıdır. Farklı sektörlerde araştırmanın tekrarlanması ile farklı sonuçlara ulaşılabilir. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise tek bir meslek grubunda yapılmış olmasıdır. Diğer meslek gruplarında da yapılacak araştırmalardan elde edilecek sonuçların bu çalışmada ulaşılan sonuçlar ile karşılaştırılması faydalı olacaktır.

Bir örgütteki örgütsel bütünlük, yatay iletişim, kişi amaç uyumu, yönetimin güvenilirliği, iletişim etkileşim boyutu, araçsal iletişim, örgütsel değerler, çalışma kültürü ve ekip çalışması, çalışanların örgüt içindeki çalışma yaşamlarına ait norm ve değerleri, görev kimliği, rol çatışması, çalışanların beklentilerinin çalıştığı görevde karşılanma derecesi, sosyal etkileşim tercihlerinin olması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, iş güclüğü, rol belirsizliği, ast-üst ilişkileri, ilerleme olanakları, araçsal iletişim, kararlara katılım, bireyin gereksinimlerine önem verme, ödeme eşitliği ve denetim ilişkilerinden meydana gelen kültür özellikleri bilgi paylaşımını etkilemektedir. Açık ve

Tablo 3: Durumsal ve Görevsel Kültür Faktörleri ile Bilgi Paylaşımına Yönelik Algılamaları Arasındaki Çoklu Regresyon Analizleri

R ² = 19,3	Ayarlanmış	R ² =18,9	F= 48, 859	P Değeri=,000
Bağımsız Değişkenler		β Katsayısı	T Değeri	P Değeri
Durumsal Kültür Faktörleri		,328	5,627	,000
Görevsel Kültür Faktörleri		,149	2,557	,011

Tablo 4: Durumsal ve Görevsel Kültür Faktörleri ile Bilgi Paylaşımını Engelleyen Durumlara İlişkin Algılamaların Arasındaki Çoklu Regresyon Analizleri

R2= ,30	Ayarlanmış	R2=29,3	F= 86, 034	P Değeri=,000
Bağımsız Değişkenler	β Katsayısı	T Değeri	P Değeri	
Durumsal Kültür Faktörleri	,324	5,591	,000	
Görevsel Kültür Faktörleri	,163	2,802	,005	

devamlı iletişimi sağlayan güçlü örgüt kültürü, gereksinim duyulan bilginin, bireysel bilgiden kolektif bilgiye dönüşmesini kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürü, hem bireyler arasındaki paylaşımları artırarak güvene dayalı ilişkilerin artmasına hem de bilgi paylaşımını arttırmaktadır. Bilgi paylaşımı için ortamın uygun olup olmaması büyük önem taşımaktadır. Özellikle örgüt kültürünün bilgi paylaşımına uygun olması gerekir. Ayrıca başta yöneticiler olmak üzere örgüt üyelerinin dürüst olmaları bilgi paylaşımının temel koşuludur. Son dönemde yapılan bir araştırmada, örgüt kültürünün iletişim ve enformasyon üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu araştırma örgüt kültürünün, bireylerin enformasyonu iletişim haline getirmeye ilişkin tutumları üzerinde bir etkiye sahip olduklarını göstermiştir. Bilgi yönetimi, gereksinim duyulan yerde ve zamanda bilgiye ulaşabilir hale getirmek için sistematik bir yol sağlamasını içermektedir. Tüm örgütsel düzeyler ve işlevlerde bilgi yönetimi, etki alanlarına sahiptir. Bu yüzden kültür, insanlar, süreç ve teknolojinin hepsi göz önünde bulundurulmalıdır. Başka bir deyişle etkili bilgi yönetimi, sadece teknolojiye bağlı olmayıp, aynı zamanda insanlara bağlıdır. İnsanlar bilgiyi, onun içinde kendileri içinde ne olduğunu görmezlerse paylaşmayacaklardır (Celep & Çetin, 2003:96). Örgütsel sessizlik (toplam) ile örgüt kültürü alt boyutları arasında da orta düzeyde negatif anlamlı bir ilişki görülmüştür. Araştırma bulgularına dayalı olarak üniversite yöneticilerinin kurumlarında katılımcı bir kültür oluşturmaları, öğretim elemanlarını açıkça konuşmaları için cesaretlendirmeleri ve onlarla görüşme sıklıklarını arttırmaları önerilmiştir (Yaman & Ruçlar, 2014). Bu yüzden örgütlerin bilmesi gereken bilginin önemini paylaşan ve bilginin paylaşım ve dağıtımını destekleyen bir örgütsel kültürün oluşturulması gerekliliğidir.

KAYNAKÇA

- Barutçugil İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Berberoglu G. Besler, S., & Tonus, Z. (2000). Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması. *Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*, 16(1-2), 29-52.
- Celep C., & Çetin B. (2003). *Bilgi Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chennamaneni A., (2006). *Determinants Of Knowledge Sharing Behaviors: Developing And Testing An Integrated Theoretical Model* (Unpublished Doctoral Thesis. The University Of Texas At Arlington, USA.
- Chow C.W., Deng F. J., & Ho J.L. (2000). The Openness Of Knowledge Sharing Within Organizations: A Comparative Study in The United States And The People's Republic Of China. *Journal Of Management Accounting Research*, 12, 65-95.
- Çakar, N.D, Yıldız, S., & Dur, S. (2010). Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü Ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 10 (1), 71-93.
- İldan T., (2005). *Bilgi Yönetiminde Bilgi Paylaşımı, Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. İstanbul.
- Liao S., Chang J., Cheng S. & Kuo C., (2004). Employee Relationship And Knowledge Sharing: A Case Study Of A Taiwanese Finance And Securities Firm. *Knowledge Management Research & Practice*, 2, 24-34.
- Lin C. P., (2008). Clarifying The Relationship Between Organizational Citizenship Behaviors, Gender And Knowledge Sharing In Workplace Organizations In Taiwan. *Journal of Business Psychology*, 22, 241-250.
- Lu C.C. (2008). The Relationship Between Machiavellianism And Knowledge Sharing Willingness. *Journal of Business Psychology*, 22, 233-240.

- Lou S., Yang Y., Shih R.,& Tseng K. (2007).A Study On The Knowledge Sharing Behaviour Of Information Management Instructors At Technological Universities In Taiwan. *World Transactions On Engineering And Technology Education*, 6(1), 143-148.
- Fang, C.,& Liu, W. (2007).The Effects Of Personality On Willingness And Behavior Of Knowledge Sharing. İbacet.Org/Bai2007/Proceedings/Papers/2007bai7213.Doc
- Mısırdalı, F. (2006).*Örgüt İçi Bilgi Paylaşımında Sosyal Sermayenin Etkisi: Kütahya Porselen A.Ş'de Bir Uygulama*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Nemli, H. (2007). *Örgüt Kültürü İle Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Özçınar, F. (2002).*Örgütiçi Bilgi Paylaşımı: Bir Örnek Olay Çalışması*, www. Bilgiyonetimi.Org.
- Öztürk, A. (2005). *İşletmelerde Bilgi Yönetimi Ve Bilgi Paylaşımı, Eskişehir Türk Telekom'Da Örnek Bir Uygulama*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Schein, E.H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45 (2), 110-119.
- Tiryaki T.,(2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Yaman, E. & Ruçlar, K. (2014). Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. *Yükseköğretim Ve Bilim Dergisi/Journal Of Higher Education And Science*, 4 (1), 36-50.
- Yeniçeri, Ö.,& Demirel, Y. (2007). Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel Ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 12 (9), 21-234.

Yazar Rehberi | Author Guidelines

Makalelerin hazırlanmasında yazarların aşağıdaki rehberine dikkat etmesi önerilir.

▪ **Dosya formatı:** Dergiye gönderilen makalelerin formatı MS Office Word (*.doc, *.docx) formatında olmalıdır.

▪ **Hazırlanma dili:** Makaleler Türkçe veya İngilizce dilinde hazırlanabilir.

▪ **Makalenin uzunluğu:** Makaleler, tercihen, 4000 ila 7500 sözcüğü içeren uzunlukta hazırlanmalıdır.

▪ **Yazım için genel kurallar:** İş ve İnsan Dergisi, genel kural olarak, Amerikan Psikoloji Derneğinin (American Psychological Association - APA) hazırladığı ve yaygın bir şekilde kullanılan bilimsel yazı hazırlama kurallarını benimsemektedir. Dergiye gönderilen tüm yazılar, kaynakça dahil çift satır aralığında yazılmış olmalı ve her bir kenar boşluğu 2.5 cm olmalıdır. Yazım fontu 12 punto ve Times New Roman tipinde olmalıdır. Paragraflar arasında boşluk olmamalı ve her bir paragraf 1.25 cm uzaklığındaki ilk satır girintisiyle başlamalıdır. Her cümle sonunda bir boşluk bırakılarak yeni cümleye başlanmalıdır.

▪ **Makalenin bölümleri:** Makalenin bölümleri, genel olarak; başlık sayfası, öz ve anahtar kelimeler, metin, kaynakça, tablolar, şekiller ve dipnotlardan oluşmalıdır.

▪ **Kaynakça:** Metin içi atıflar ve kaynakça gösterimi için APA Yayın Kılavuzunda belirtilen kurallar uygulanmalıdır. Metin içinde yapılan tüm atıflar kaynakçada gösterilmelidir. Kaynakça ayrı bir sayfada başlamalıdır. "Kaynakça" sayfanın başında ortalanmış, ilk harfleri büyük ve koyu bir şekilde yazılmalı; sonraki satırdan itibaren metin içinde atıf yapılan tüm eserler yazarlarının soyadına göre alfabetik olarak sıralanmalıdır. Her bir eser yazılırken sol alt girinti kullanılarak aslı hale getirilmelidir. Bir yazara ait aynı yıl içerisinde birden fazla eser var ise yayım yılı yanına "a", "b", "c" harfleri kullanılarak kaynakçaya yazılmalıdır. Metin içi atıflar ve kaynakça gösterimi için örnekler aşağıdadır. Detaylı bilgi için APA Yayın Kılavuzuna bakılması önerilir.

▪ **Tablolar ve Şekiller:** Tablolar ve şekiller ayrı bir sayfada başlamalıdır. Tablo ve şekillere ait numaralar ve isimleri tablo ve şekillerin üstünde verilmelidir. Kullanılan kısaltmalar ve/veya açıklamalar varsa, tablo ve şekillerin altına not düşülmelidir. Tablo ve şekiller metin içinde verilmemeli, metin içinde uygun yere sadece "Tablo1 buraya" veya "Bakınız Tablo1" şeklinde belirtilmelidir.

▪ *Please prepare your manuscript before submission, using the following guidelines.*

▪ *File format: All files should be submitted to the journal as a Word document (*.doc, *.docx).*

▪ *Article language: Articles may be prepared in Turkish or English languages..*

▪ *Article length: Articles should be between 4000 and 7500 words in length.*

▪ *General rules for articles: The Journal of Human and Work generally adheres to American Psychological Association - APA style. All manuscripts submitted to the journal should be set its margin to 1 inch on all four sides and set the entire paper to double-space. Writing font should be 12 point Times New Roman type. There should be no space between paragraphs and each paragraph should begin with the first line indent at a distance of 1.25 cm. New sentence at the end of every sentence should begin with a space.*

▪ *Parts of articles: The parts of the manuscripts generally should include; title page, abstract and keywords, text, references, tables, figures and notes/endnotes.*

▪ *References: In-text citations and the reference list should be prepared according to APA style. The reference list should include only and all of the sources the author actually cited in the text. The reference list should start on a new page and should have the word "References" centered at the top of the page. The items on reference list should be arranged alphabetically by the author's last name, letter by letter, interfiling books, and articles. More than one reference from the same author(s) in the same year must be identified by the letters "a", "b", "c", etc., placed after the year of publication. All references must be double spaced. An extra line should not be added between references, "hanging indents" should be used, meaning that the first line of each reference goes all the way to the left margin, with the following lines of each reference indented.*

▪ *Tables and Figures: Type tables and figures on a separate page with the legend above. All tables should be supplied on separate sheets, not included within the text. Please identify where in the text the table should appear by noting "Table 1 approx here"; there should also be a mention of the table in the text (e.g.: see Table 1). Figures should be supplied as high quality, and original artwork. Figures should be cited in consecutive order in the text (e.g.: see Figure 1).*

▪ *Dipnotlar:* Dipnotlar atıf yapmak için kullanılmamalıdır. Metin içinde açıklanması gereken hususlar kısa bir şekilde dipnotta gösterilmeli, bu dipnotlar metin sonunda listelenmiş halde sunulmalıdır.

Yazarlar, makale hazırlanması ve gönderimi için detaylı bilgiyi derginin web sayfasında (<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/>) bulabilirler.

▪ *Footnotes:* Footnotes should not be used for citing references. Footnotes should be placed as a list at the end of the paper only. Keep footnotes brief: they should contain only short comments tangential to the main argument of the paper.

Please visit web page of the journal (<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/>) for further details on manuscript preparation and submission.



İş ve İnsan Dergisi
The Journal of Human and Work
e-ISSN 2148-967X

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/>